

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 29.07.2022 18:19:52

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78



# Лекция 5. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ И ОБЩЕНИЕ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ВИДЫ, СТРУКТУРА

# Структура межличностных отношений



# Эмоциональные переживания, которые лежат в основе МЛО

## КОНЪЮНКТИВНЫЕ ПЕРЕЖИВАНИЯ

- радость
- удовлетворение
- восторг
- солидарность
- горе
- и др.

## ИНДИФФЕРЕНТНЫЕ ПЕРЕЖИВАНИЯ

- безучастность
- безразличие
- равнодушие
- апатия
- и др.

## ДИЗЪЮНКТИВНЫЕ ПЕРЕЖИВАНИЯ

- гнев
- отвращение
- презрение
- страх
- и др.

# Динамика межличностных отношений

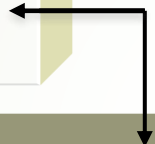
Динамика развития межличностных отношений:

*Дружеские  
отношения*

*Товарищеские  
отношения*

*Приятельские  
отношения*

*Знакомство*



# ОБЩЕНИЕ - ЭТО

сложный процесс  
установления и развития  
контактов между  
людьми,  
закрывающийся в  
обмене информацией,  
взаимодействии, а  
также в восприятии и  
понимании  
партнерами друг друга.



# Характеристики процесса общения

Содержание

Информация,  
которая в  
передается от  
одного человека  
к другому

Цель общения

То, ради чего  
у человека  
возникает данный  
вид активности

Средства  
общения

Способы кодирования,  
передачи, переработки  
и расшифровки  
информации,  
передаваемой в  
процессе общения



Общение делится  
на виды:

По содержанию

- материальное
- кондиционное
- мотивационное
- деятельностное
- когнитивное

По целям

- биологическое
  - социальное
- общение

По средствам

- непосредственное
- общение
- опосредствованное
- общение
- прямое общение
- косвенное общение

## Функции общения

- Познавательная (информационная)
- Эмотивная
- Регулятивная
- Контактная
- Самовыражения
- Формирования и развития
- Прагматическая (мотивационно-потребностная)





# Виды потребностей, реализуемых в общении

В БЕЗОПАСНОСТИ

В АФФИЛИАЦИИ

В ПРЕСТИЖЕ

В  
ДОМИНИРОВАНИИ/ПОДЧИНЕНИИ

В ПРОЯВЛЕНИИ  
ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ

**СТРУКТУРА ОБЩЕНИЯ**  
(по Г.М. Андреевой)

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

**Интерактивная сторона** заключается в организации взаимодействия между общающимися индивидами, т.е. в обмене не только знаниями, идеями, но и действиями

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

Коммуникативная  
сторона общения

Обмен  
информацией  
между  
общающимися  
индивидами.



# Специфика обмена информацией в коммуникативном процессе

коммуникация это *интерсубъектный* процесс ( $S \leftrightarrow S$ )

происходит изменение типа отношений, который сложился между участниками коммуникации

наличие сходной системы кодификации и декодификации

наличие специфических коммуникативных барьеров



# Виды коммуникации

Вербальная

Использует в качестве знаковой системы человеческую речь, естественный звуковой язык, т.е. систему фонетических знаков, включающую два принципа: лексический и синтаксический

Невербальная

Коммуникация между индивидами без использования слов, то есть без речевых и языковых средств, представленных в прямой или какой-либо знаковой форме.



# Особенности вербальной КОММУНИКАЦИИ



# Характеристики речи



**Персональность адресации**

**Спонтанность и непринужденность**

**Ситуативность**

**Эмоциональность**

# Правила вербальной коммуникации



Высказывание должно содержать ровно столько информации, **сколько требуется** для выполнения текущих целей общения

Высказывание должно по возможности быть **правдивым**

Высказывание должно быть **релевантным**: соответствовать предмету разговора

Высказывание должно быть **ясным**

# Функции речи в межличностном общении

**Эмотивная**

**Связана с отражением эмоций говорящего в конкретном речевом высказывании**

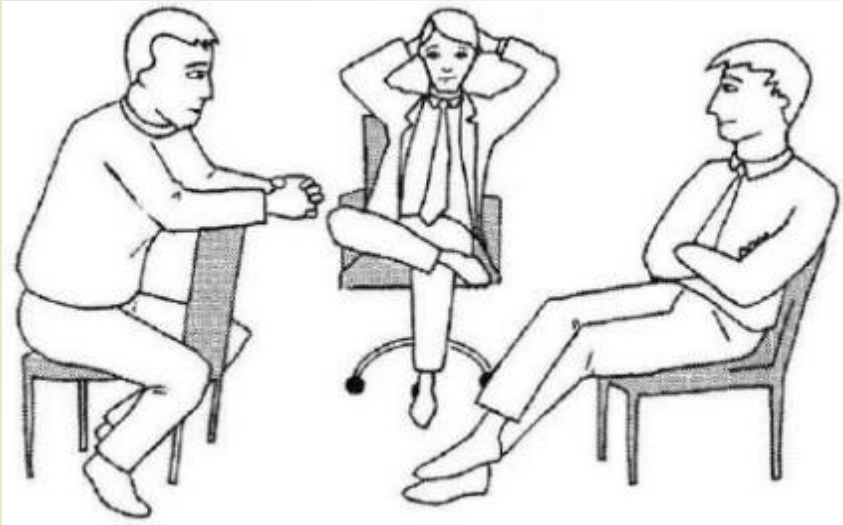


**Конативная**

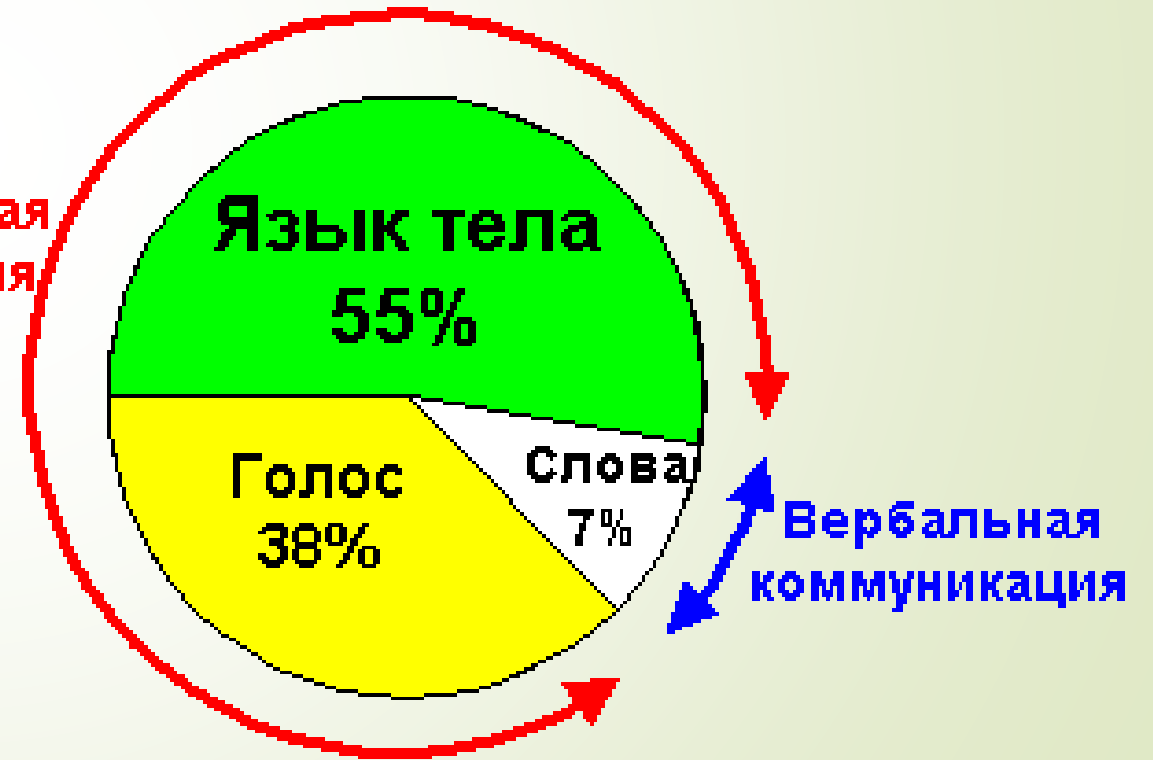
**Выражение в речи говорящего, стремления воздействовать на слушающего, формировать определенный характер взаимоотношений**



# Особенности невербальной коммуникации



Невербальная коммуникация





# Функции невербальных сообщений при взаимодействии с вербальными:

**дополнения**

**опровержения вербальных сообщений**

**замещения**

**регулирования разговора**

# Основные каналы невербальной коммуникации



# Основные каналы невербальной коммуникации

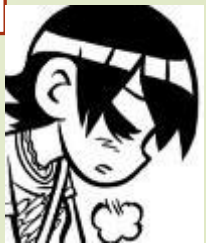
## 1. Акустический

### Просодика

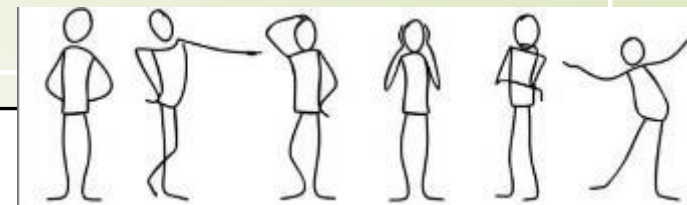
Это общее название таких ритмико-интонационных сторон речи, как высота, громкость голосового тона, темп голоса, сила ударения (темп, тембр, высота, громкость)

### Экстралингвистика

Лингвистика, изучающая аспекты языка, непосредственно связанные с функционированием говорящего человека в обществе (паузы, кашель, вздох, смех, плач).



# Основные каналы невербальной КОММУНИКАЦИИ



**Опτικο-кинетический канал**  
(выразительные движения)

Мимика

Позы

Жесты

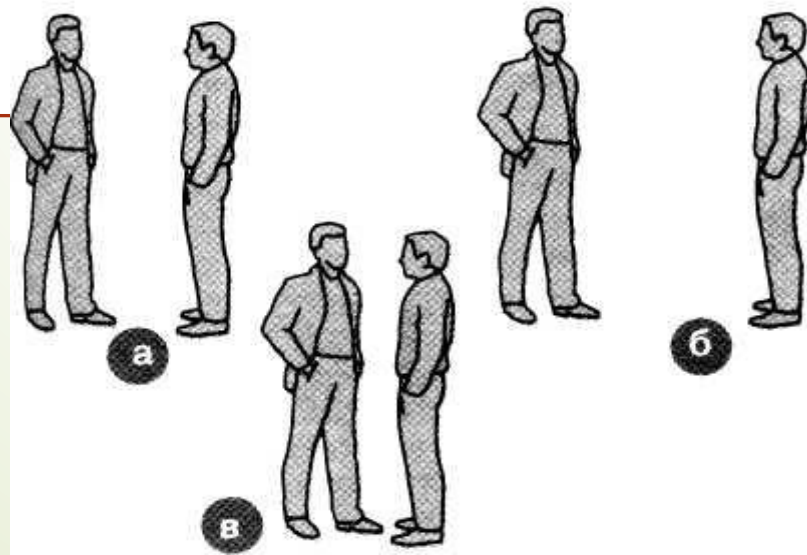
Контакт глаз

Походка

# Основные каналы невербальной коммуникации

## Проксемический канал

Канал невербальной коммуникации анализирующий закономерности пространственной организации общения: дистанцию между людьми, ориентацию партнеров относительно друг друга и влияние территории (термин введен Э. Холлом).





# ПРОСТРАНСТВО ОБЩЕНИЯ

**интимное** расстояние (радиус от 0 до 45 см) используется при общении самых близких людей

**персональное** (расстояние от 45 до 120 см) используется при обыденном общении со знакомыми людьми

**социальное** (расстояние от 120 до 400 см) оказывается предпочтительным при общении с чужими людьми и при официальном общении

**публичное** (расстояние от 400 до 750 см) используется при выступлении перед различными аудиториями

# Основные каналы невербальной коммуникации

## **Тактильно – кинесический канал/ Такесика**

- невербальное общение людей с помощью прикосновений, а также область психологии, занимающаяся его изучением.



# Основные каналы невербальной коммуникации

Ольфакторный канал

**предполагает анализ характера и интенсивности запахов –  
естественных и искусственных**



# Интерактивная сторона общения

Организация  
взаимодействия  
между общающимися  
индивидами, т.е.  
обмен действиями



## Социально-ролевая ситуация

- Основной принцип – знание и реализация норм и требований социальной среды участниками взаимодействия;
- контакты ограничиваются ситуативной необходимостью (взаимодействие в транспорте, в магазине, на приеме в официальном учреждении и т.п.)

## Деловая ситуация

- Основной принцип – рациональность, поиск средств повышения эффективности сотрудничества;
- люди взаимодействуют на основе интересов дела и совместной деятельности, направленной на достижение общих целей

## Интимно-личностная ситуация

- Основной принцип – наличие эмпатии у партнеров;
- характеризуется особой психологической близостью, сопереживанием, проникновением во внутренний мир партнера





# Социально-перцептивные механизмы, эффекты, искажения

Механизмы способствующие пониманию в общении

- Рефлексия, интерпретация, идентификация, аттракция, каузальная атрибуция.

Эффекты затрудняющие понимание в общении

- Эффект первого впечатления, проекция, стереотипизация, эффект ореола, этноцентризм и т.п.

Когнитивные искажения

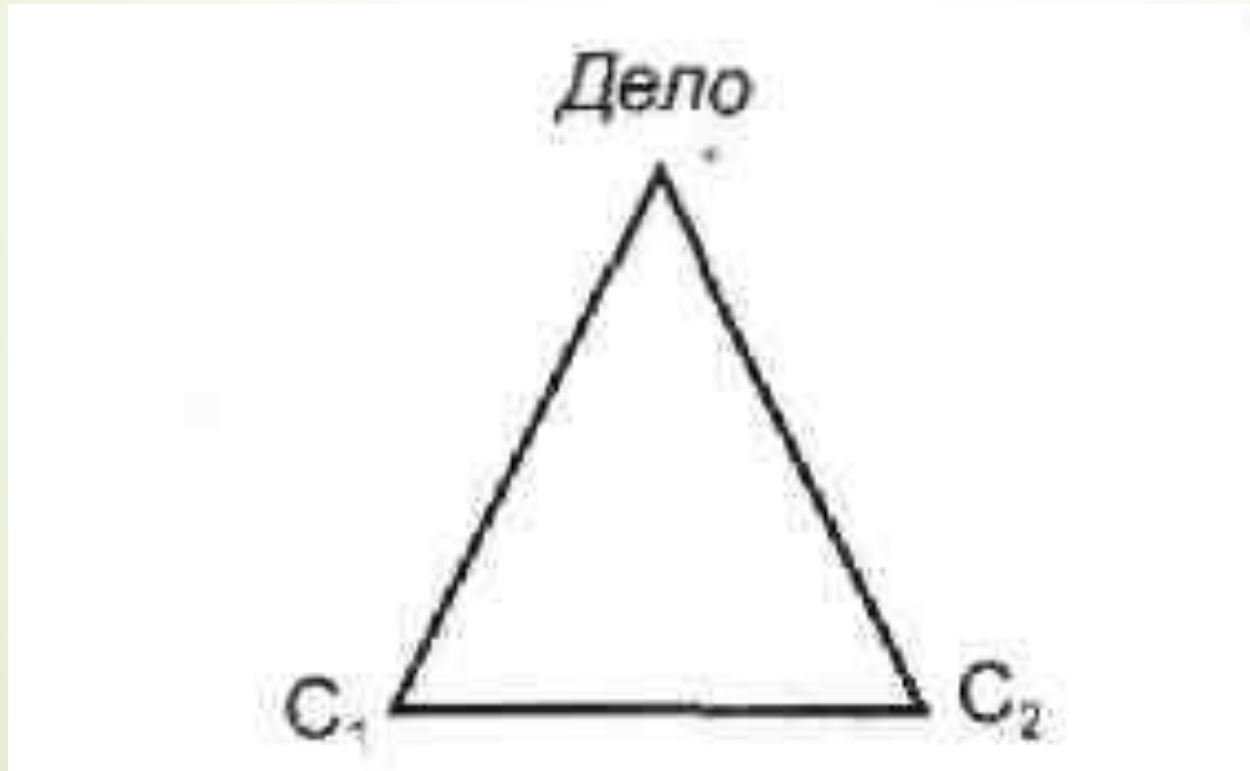
- Эвристики, психологическая реактивность, эмоциональное состояние и т.п.



**Лекция 6.**  
**ПСИХОЛОГИЯ**  
**ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**  
БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ, ПРИНЦИПЫ,  
ФОРМЫ

2

Деловое общение – контакты, способствующие организации и оптимизации определенного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой и т.д. (т.е. люди вступают в общение для достижения конкретной цели, связанной с организацией деятельности).





## Деловое общение в отличие от личностного может быть:

- ▶ иерархическим;
- ▶ асимметричным;
- ▶ монологическим;
- ▶ другой субъект выступает в качестве объекта;
- ▶ право принятия решения предоставлено управляющему субъекту;
- ▶ отсутствие свободы действия.



# Критерии эффективности делового взаимодействия

Совместимость  
Формируется на  
основе МЛО

- оптимальное сочетание особенностей участников взаимодействия, обеспечивающее их возможность взаимодействовать бесконфликтно и согласованно, создавая условия для эффективной совместной деятельности

Сработываемость  
формируется на  
основе статусно-  
ролевых отношений

- согласованность в работе между участниками совместной деятельности



# Правила деловой коммуникации

- ▶ четко определить цель своего сообщения;
- ▶ сделать сообщение понятным и доступным для восприятия;
- ▶ сделать сообщение кратким и сжатым, отключив лишней информации;
- ▶ следовать правилам *активного слушания*.



# АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ

Приемы активного слушания	Содержание приема	Примеры фраз
<b>Выяснение</b>	Обращение к говорящему за уточнениями	«Я не совсем понял», «Что Вы имеете в виду?», «Пожалуйста, уточните» и т.п.
<b>Перефразирование</b>	Собственная формулировка (переформулировка) сообщения собеседника для проверки его точности	«Как я Вас понял...», «Вы думаете, что...», «По Вашему мнению...», «Вы считаете, что...»
<b>Отражение чувств</b>	Отражение слушающим (реципиентом) эмоционального состояния говорящего (коммуникатора)	«Вероятно, Вы чувствуете...», «Вы несколько расстроены...»
<b>Резюмирование</b>	Подытоживаются основные идеи и чувства говорящего	«Если подытожить сказанное Вами, то...», «Итак, можно сказать...»

# Типичные ошибки слушания

7

*Перебивание собеседника*

*Поспешные выводы*

*Поспешные возражения*

*Непрошенные советы*

# Приемы структурирования информации в деловом взаимодействии

- Правило рамки: начало и конец любого делового разговора должны быть четко очерчены.
- Правило цепи: необходимая «внутренняя» информация должна быть четко структурирована.



# Принципы построения информации в деловом сообщении

от внимания к интересу

от интереса к основным  
положениям

от основных положений к  
возражениям и вопросам

ответы, выводы,  
резюмирование

# Барьеры в деловом общении

- Информационно-дефицитный
- Эмоциональный
- Фонетическое непонимание
- Семантический
- Стилистический
- Логический
- Социально-культурный
- Барьеры, обусловленные восприятием





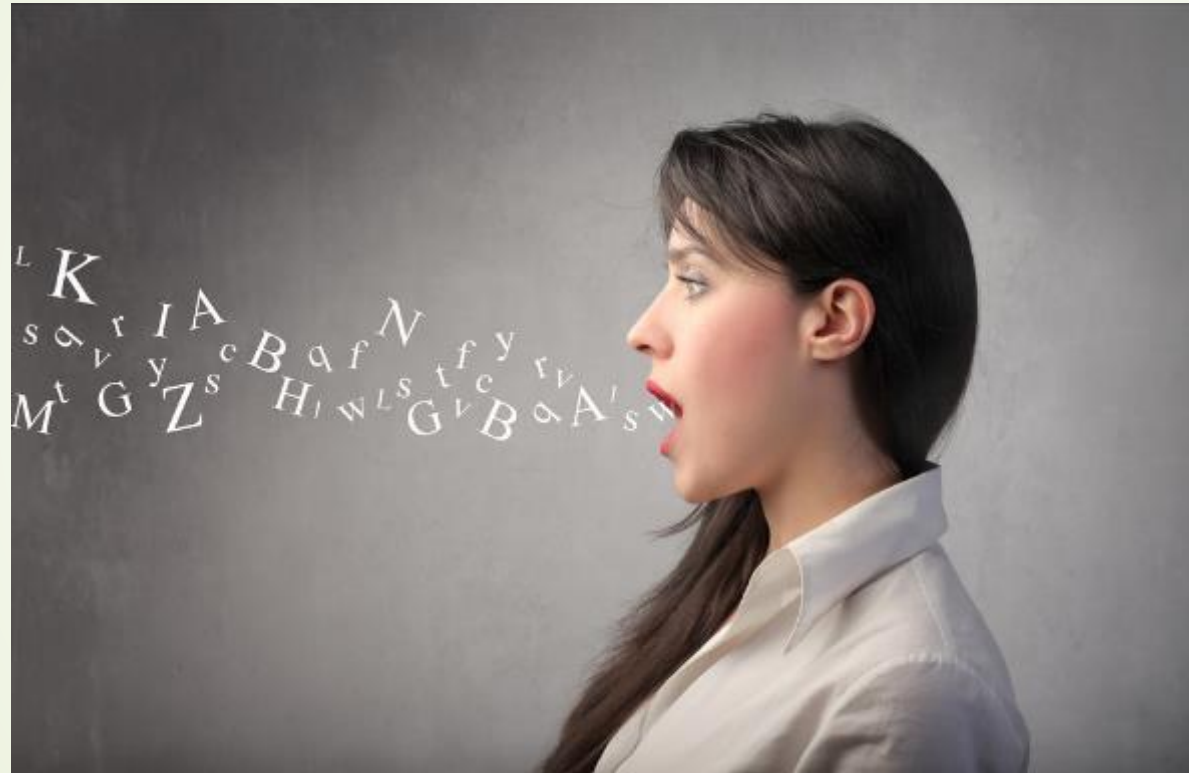
# Психологические приемы расположения к себе собеседника

- «Имя собственное»
- «Терпеливый слушатель»
- «Зеркало отношений»
- «Личная жизнь»



# Вербальная коммуникация

Лучше всего запоминается фраза, включающая 4 – 14 слов.



Не воспринимается на слух фраза, состоящая из более чем 25 – 30 слов.

# Кинесика в деловой коммуникации: позы

13



В бизнес-этикете не рекомендуется использовать ни открытые, ни закрытые позы; спокойные жесты одной рукой (в такт речи), со средним положением ладони, в границах перемещения от плеча и до талии



# Кинесика в деловой коммуникации: ПОЗЫ

14



Рекомендуется  
собеседником,  
партнеров.

использовать  
исключающие

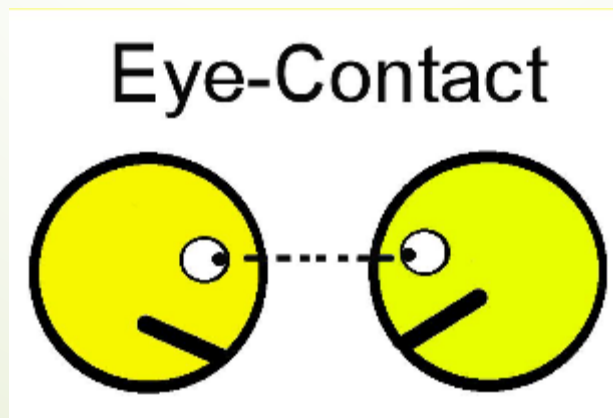
равные  
превосходство

позиции  
одного

с  
из

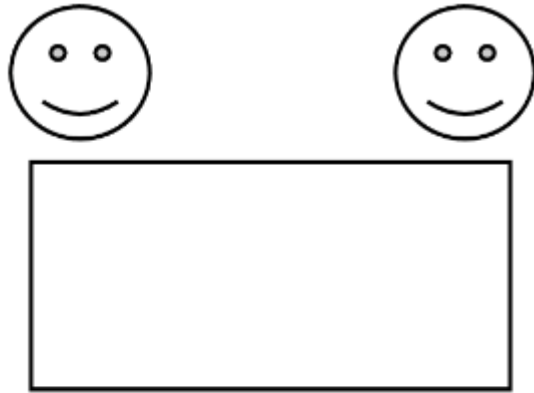
# Кинесика в деловой коммуникации: КОНТАКТ ГЛАЗ

- ▶ оптимальное время поддержания контакта глаз в ходе деловой коммуникации – 60-70 % от общего времени беседы;
- ▶ взгляд должен быть подвижным и соответствовать динамике разговора;
- ▶ поддержание контакта глаз в объеме менее 30 % от времени общения снижает эффективность коммуникации.



# Проксемические особенности делового общения

*Расположение  
рядом/позиция  
делового  
взаимодействия*

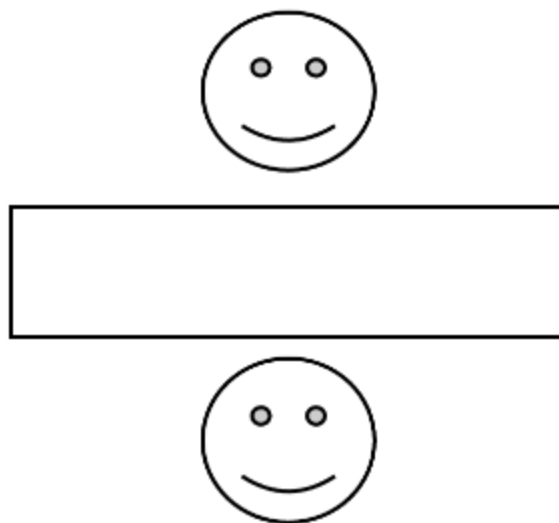


Когда два человека работают в соавторстве над какой-нибудь проблемой, они обычно занимают *позицию делового взаимодействия*, размещаясь рядом, с одной стороны стола. Это одна из самых удачных стратегических позиций для обсуждения и выработки общих решений



# Проксемические особенности делового общения

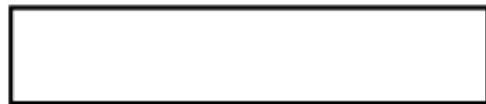
*Конкурирующе-  
оборонительная  
позиция*



Такое расположение собеседников способствует тому, что каждая сторона будет придерживаться своей точки зрения. Стол становится своеобразным барьером. Люди занимают за столом такое положение в том случае, если они находятся в отношении соперничества. Конкурирующе-оборонительная позиция затрудняет понимание точки зрения собеседников

# Проксемические особенности делового общения

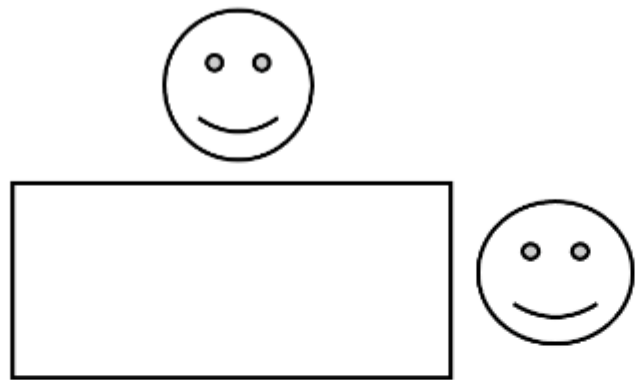
*Независимая  
позиция*



Эта позиция свидетельствует об отсутствии заинтересованности, отстраненности. Ее следует избегать в том случае, когда требуется откровенная беседа или заинтересованные переговоры

# Проксемические особенности делового общения

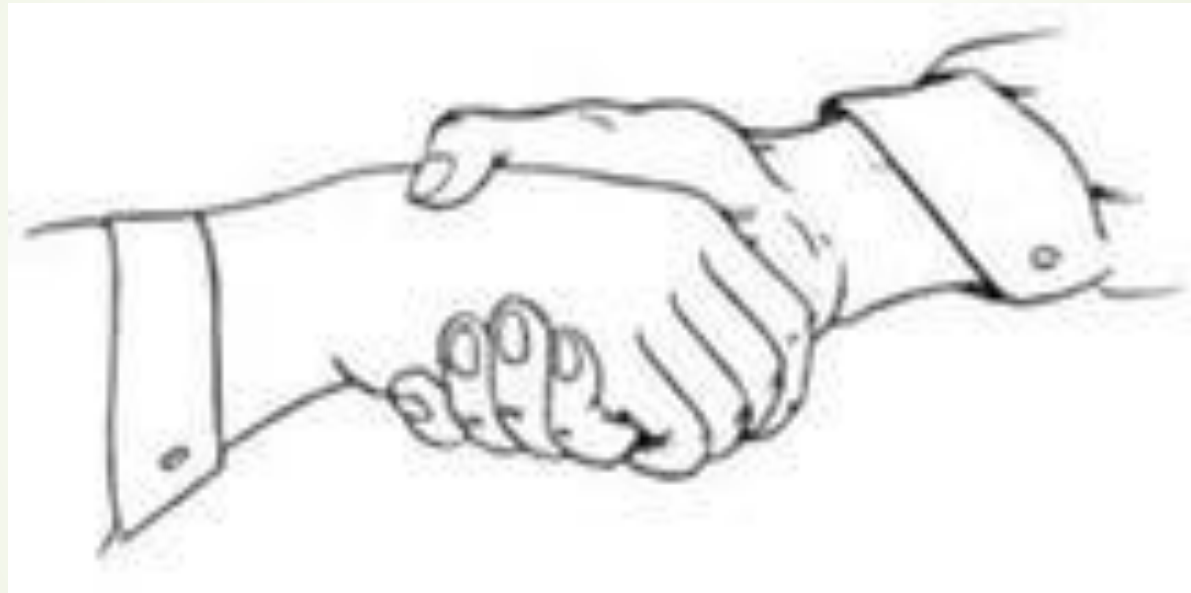
*Угловое  
расположение*



Характерно для людей, занятых дружеской беседой. Эта позиция способствует постоянному контакту глаз и представляет простор для жестикуляции и возможность для наблюдения за жестами собеседника. Угол стола служит частичным барьером в случае опасности или угрозы со стороны собеседника. Считается оптимальной позицией для выработки решений в непринужденной обстановке

Такесика: рукопожатие в деловом  
общении

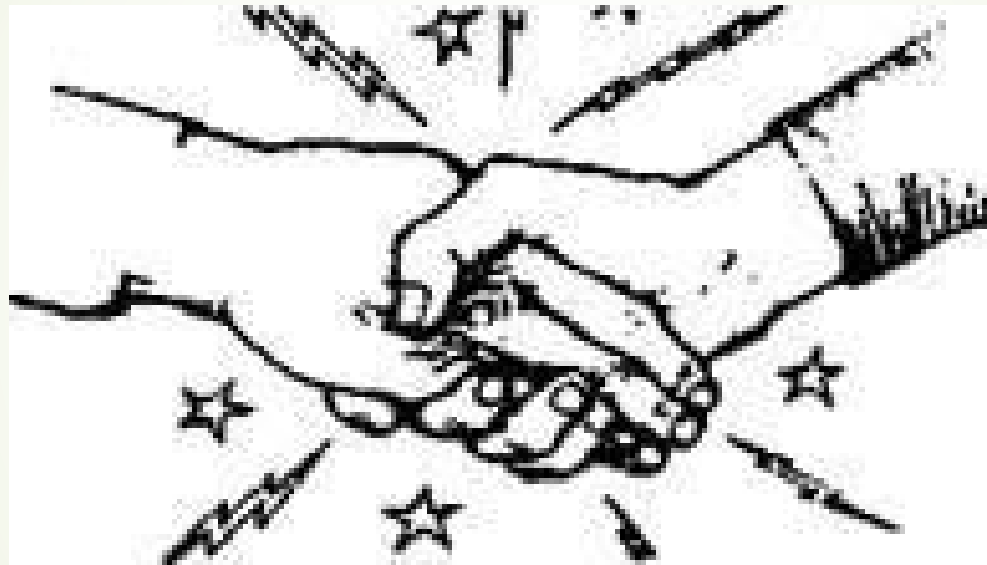
Доминантное рукопожатие



Характерно для властных людей,  
являющихся инициатором рукопожатия.

# Такесика: рукопожатие в деловом общении

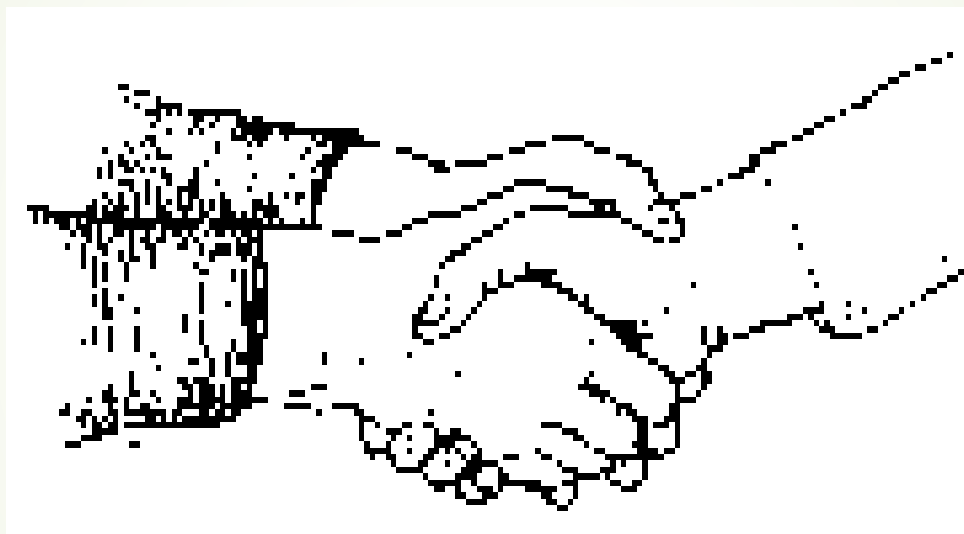
## Крепкое рукопожатие



Агрессивное и даже болезненное (вплоть до хруста пальцев) для партнера рукопожатие, является отличительной чертой агрессивного, жесткого и даже жестокого человека

# Такесика: рукопожатие в деловом общении

## Рукопожатие «перчатка»

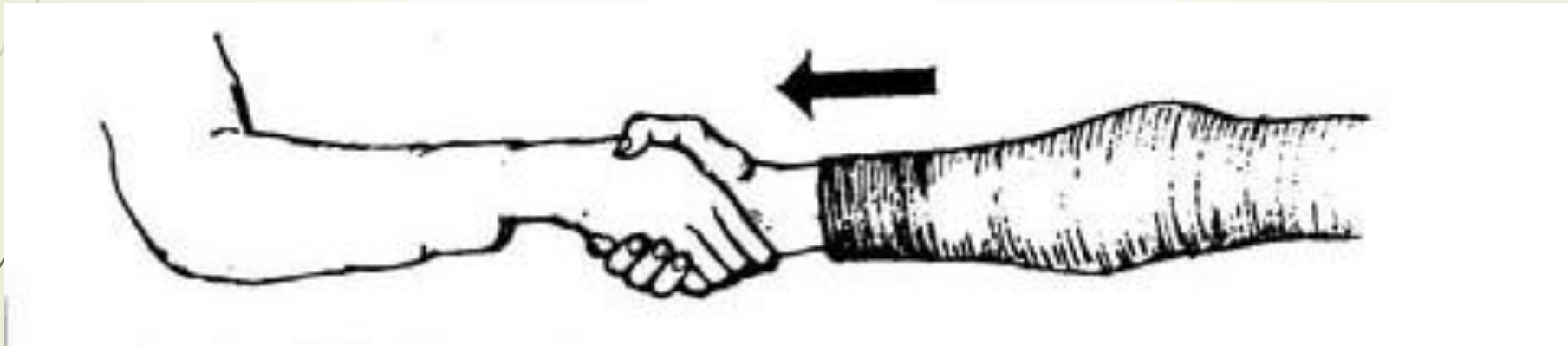


Трактуется как жест честного человека, которому можно доверять. Должен применяться только по отношению к хорошо знакомым людям. При рукопожатии с незнакомым человеком произведет противоположный эффект



# Такесика: рукопожатие в деловом общении

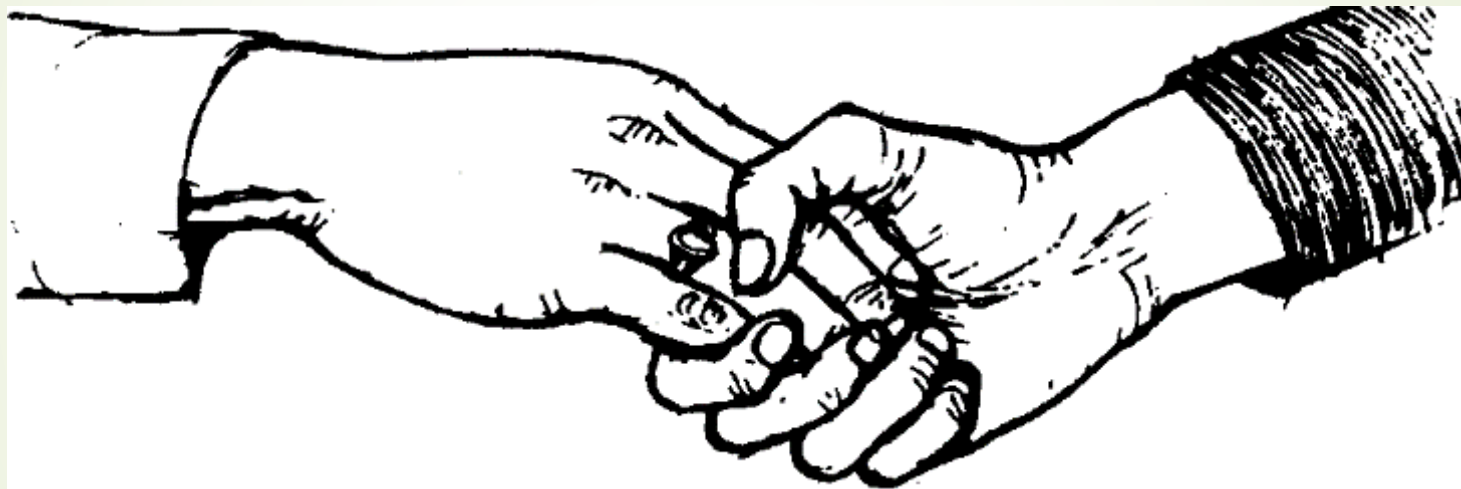
Пожатие несогнутой, прямой рукой



Главное назначение в том, чтобы сохранить дистанцию и не допустить человека в свою интимную зону; используется с целью защиты своей личной территории

# Такесика: рукопожатие в деловом общении

## Пожатие кончиков пальцев



Признак того, что партнер не уверен в себе. Цель рукопожатия заключается в том, чтобы держать партнера на удобном для себя расстоянии

# Такесика: рукопожатие в деловом общении

25

Равноправное рукопожатие



НЕУВЕРЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ	УВЕРЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ	АГРЕССИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ
<b>Жестикуляция</b>		
Судорожная или вообще отсутствует, беспокойные руки или руки спрятаны за спину	Соответствует смыслу сказанного	Угрожающая, размахивает руками сжатые кулаки, стучит дверьми
<b>Голос</b>		
Тихий, нерешительный, шепот, дрожь в голосе, громкость колеблется от тихого до совсем тихого	Говорят достаточно громко, чтобы быть услышанным собеседником	Крикливый, истошный, вопли, частые смены громкости
<b>Мимика</b>		
Нервная дрожь мускулов лица, губы почти неподвижны, движения скованы, лицо бледное, краснеет пятнами	Выражает спокойствие, уверенность	Очень напряженная, мрачная, искаженная, глаза прищуренные стиснутые губы, кровь приливает к лицу

НЕУВЕРЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ	УВЕРЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ	АГРЕССИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ
<b>Контакт глаз</b>		
Взгляд в потолок, в пол, мимо партнера, "внутри себя"	Устойчивый контакт глаз: в глаза партнеру смотрят в момент предъявления требований, отводят взгляд, когда слушают возражения	Пристальный, направленный на партнера взгляд, сверлящий, ненавистный
<b>Положение тела</b>		
Угнетенное, подавленное, дрожь в коленях, положение "на краешке стула"	Свободное, плечи расправлены и не напряжены	Корпус подан вперед, подвижность, беспокойно сидит на стуле
<b>Содержание речи</b>		
Неопределенная формулировка требований, излишние обоснования, пояснения и объяснения чрезмерная податливость, отрицание собственных прав	Эмоциональность речи, открытость в выражении чувств. Прямое и честное выражение собственного мнения. Принятие похвалы, отказа. Импровизация как спонтанное выражение чувств и потребностей. Использование «Я» высказываний	Оскорбительные формулировки, отсутствие обоснований, неготовность к компромиссам, отрицание прав других




# Основные формы делового общения

28



- Деловая беседа
- Деловая переписка
- Деловые переговоры
- Деловое совещание
- Публичное выступление





# Лекция 7. ФОРМЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

БЕСЕДА, ПЕРЕГОВОРЫ,  
СОВЕЩАНИЕ,  
ПУБЛИЧНОЕ  
ВЫСТУПЛЕНИЕ



# Деловая беседа: структура, особенности



# Основными этапами деловой беседы являются:

- I** ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ
- II** НАЧАЛО БЕСЕДЫ
- III** ИНФОРМИРОВАНИЕ ПРИСУТСТВУЮЩИХ
- IV** АРГУМЕНТИРОВАНИЕ ВЫДВИГАЕМЫХ ПОЛОЖЕНИЙ
- V** ЗАВЕРШЕНИЕ БЕСЕДЫ





# Подготовительные мероприятия

планирование

сбор материала и его обработка

анализ собранного материала и его  
редактирование



# Приёмы начала беседы:

- ✓ приём СНЯТИЯ НАПРЯЖЕННОСТИ
- ✓ приём «ЗАЦЕПКИ»
- ✓ приём ПРЯМОГО ПОДХОДА



# Информирование присутствующих: основные принципы

краткость изложения

направленность беседы  
(не отклоняться от основной темы  
и задач)

обращаться к собеседнику с  
вопросами

заинтересованно слушать  
говорящего



# Аргументирование выдвигаемых положений: правила аргументации

- ▶ Важно говорить с оппонентом «на его языке», т.е. тезаурус должен быть идентичным.
- ▶ Подчеркнуть уважительное отношение к оппоненту и его позиции.
- ▶ Аргументы следует не «вбивать» в оппонента, их нужно встраивать в его рассуждения, т.е. доводы партнера не отвергаются, признается их правомерность, однако предлагается другая оценка их значимости.
- ▶ Говорить не только о плюсах доказательств или предложений, но и о минусах. Двусторонний обзор (плюсы и минусы) придает аргументам больший вес.



## Разрыв контакта:



- ✓ Убыстрение темпа речи
- ✓ «Свертывание» темы
- ✓ Подведение итогов
- ✓ Специфическое поведение (посмотреть на часы, убрать бумаги со стола)
- ✓ Новой деятельностью («Извини, мне еще нужно...»)



# Комплименты в деловой беседе

- 1 Комплименты должны быть максимально дружественными и естественными
- 2 Недопустимо делать один и тот же комплимент двум рядом стоящим людям
- 3 Необходимо соблюдать чувство меры и такт
- 4 Принимая комплимент в свой адрес, нужно поблагодарить и ответить добрыми словами





# Критика в деловой беседе



# Деловые переговоры: организация, стратегии, аргументация



# Этапы подготовки к переговорам

## **I этап**

составления плана –  
определение  
наиболее общих  
положений, главных  
идей, позиций на  
предстоящих  
переговорах

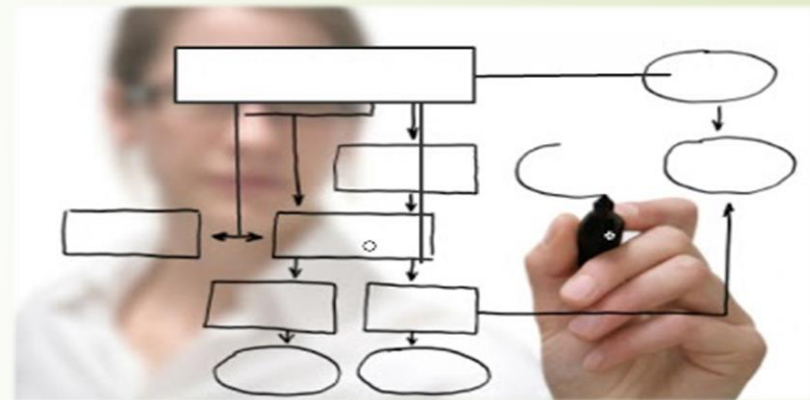
**II этап** – подготовка  
тезисов

**III этап** –  
разработка плана  
ведения  
переговоров и  
программного  
заявления в начале  
переговоров

# Разработка плана переговоров

В плане должны быть определены следующие основные положения:

- а) общая платформа переговоров, определенная с учетом ваших потребностей и желаний;
- б) основные цели;
- в) сильные и слабые стороны вашей организации на данных переговорах;
- г) аналогичная оценка сильных и слабых сторон платформы контрагента, а также позиции, которую он, вероятно, займет.



# Выбор стратегии деловых переговоров

## СТРАТЕГИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА

- а) предельная ограниченность возможности применения трюков, хитростей;
- б) более высокий уровень открытости и порядочности;



- в) искренность стремления делать дело, добиваться взаимно выгодных результатов;
- г) высокий профессиональный уровень переговорщиков.



# Выбор стратегии деловых переговоров

## СТРАТЕГИЯ БОРЬБЫ



- постоянное стремление к победе в каждом вопросе и на каждом этапе переговоров;
- использование силовых приемов, например навязывание высоких темпов переговоров и подлежащих обсуждению вопросов и вместе с тем неготовностью к уступкам.

# Стратегии аргументации

Доказательная  
аргументация

- С помощью нее человек хочет что-то доказать или обосновать

Контраргументация

- С помощью нее человек опровергает утверждения партнеров по переговорам

# Организация и проведение деловых совещаний





# Сущность и виды деловых совещаний

## По назначению:

- информативное,
- с целью принятия решения,
- творческое.



# Сущность и виды деловых совещаний

## По тематике:

- технические,
- кадровые,
- административные,
- финансовые.





# Сущность и виды деловых совещаний

## По стилю проведения:

- диктаторские,
- автократически,
- сегрегативные,
- дискуссионные,
- свободные.



# Организационные условия делового совещания

- Оптимальное количество участников совещания — от 7 до 15 человек.
- Продолжительность совещания — от 1 часа до 2 часов (оптимально 1,5 ч.).
- Подбор помещения в соответствии с числом участников.
- Пространственное расположение участников (желательно «круглый стол»).
- Необходимое освещение и проветриваемость помещения.
- Обеспечение возможности записать необходимую информацию.
- Целесообразно устраивать совещания в конце рабочего дня или во второй его половине.





# ПОДГОТОВКА ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ





# Структура речи: ВВЕДЕНИЕ

**Введение** должно занимать **10-20%** всей речи. Во введении раскрываются:

- актуальность,
- разработанность темы,
- основные проблемы,
- выдвигаются основные тезисы,
- выдвигаются основные гипотезы (предположения).



# Структура речи: ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

**В основной части** речи выдвигаются основные тезисы (**эта часть занимает – 60-65%**). В этой части рассматриваются разные аспекты, которые способствуют лучшему и полному осмыслению слушателями идеи.



- Выделить главную идею речи.
- Выделить подзаголовки, разделив идею на несколько составных частей.
- Определить ключевые слова, которые нужно повторить несколько раз, чтобы слушатели лучше запомнили, о чем им рассказывают.



# Структура речи: ЗАКЛЮЧЕНИЕ

**В заключении** обычно формулируются выводы, которые следуют из главной цели и основной идеи выступления (занимает **около 20% времени**).



# Установление контакта с аудиторией

- Лицом к залу
- Охватываем взглядом весь зал
- Не смотреть в одну точку  
(перемещение взгляда по секторам)
- Улыбка
- Поздороваться, обратиться,  
представиться



# Правила успешного выступления

## 1. В начале выступления можно использовать следующие приемы:

- сопереживание;
- парадоксальное начало;
- неожиданный вопрос;
- интригующее описание;
- интересный или необычно поданный факт;
- оригинальная цитата;
- комплимент всем собравшимся;
- наглядный пример;
- шутка;
- обращение к непосредственным интересам аудитории.





# Правила успешного выступления

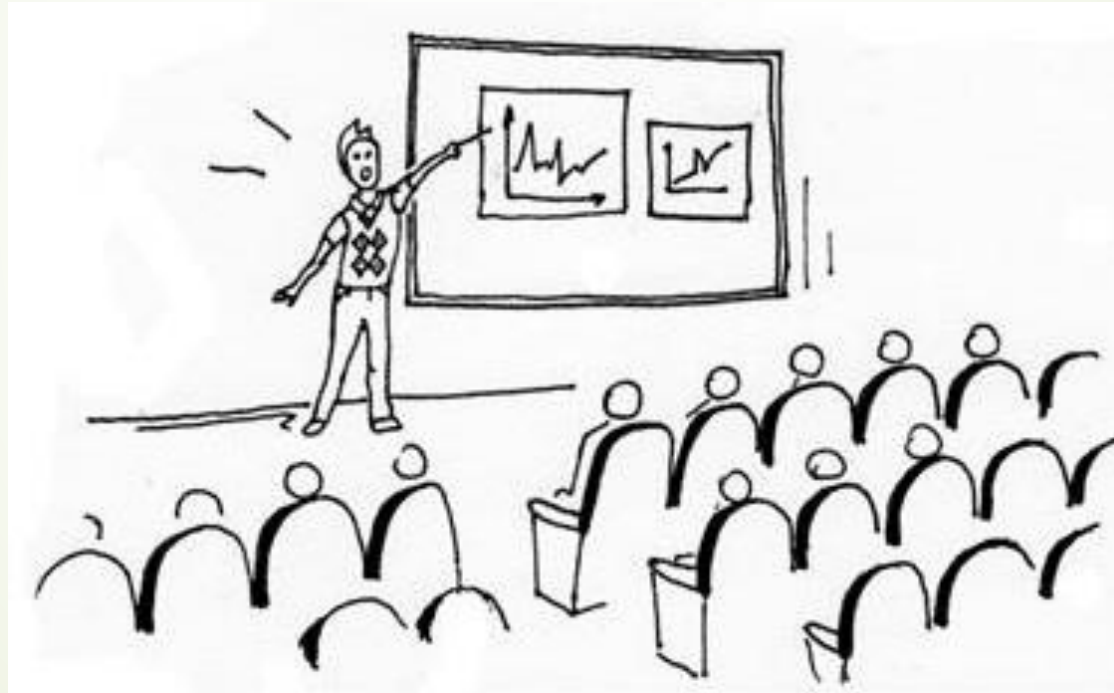
2. **Обращайтесь к аудитории с вопросом, с просьбой что-то назвать, пересчитать** — это поможет присутствующим сконцентрировать свое внимание на обсуждении темы и значительно повысит эффективность восприятия материала.



# Правила успешного выступления

29

3. **Обращайте внимание слушателей на подготовленные схемы, иллюстрации, графики** для зрительного закрепления информации. Однако факты нужно сопровождать «историей» (пояснением).



4. **Используйте в процессе выступления яркие примеры «из жизни», из истории.**



# Невербальные факторы успешного публичного выступления:

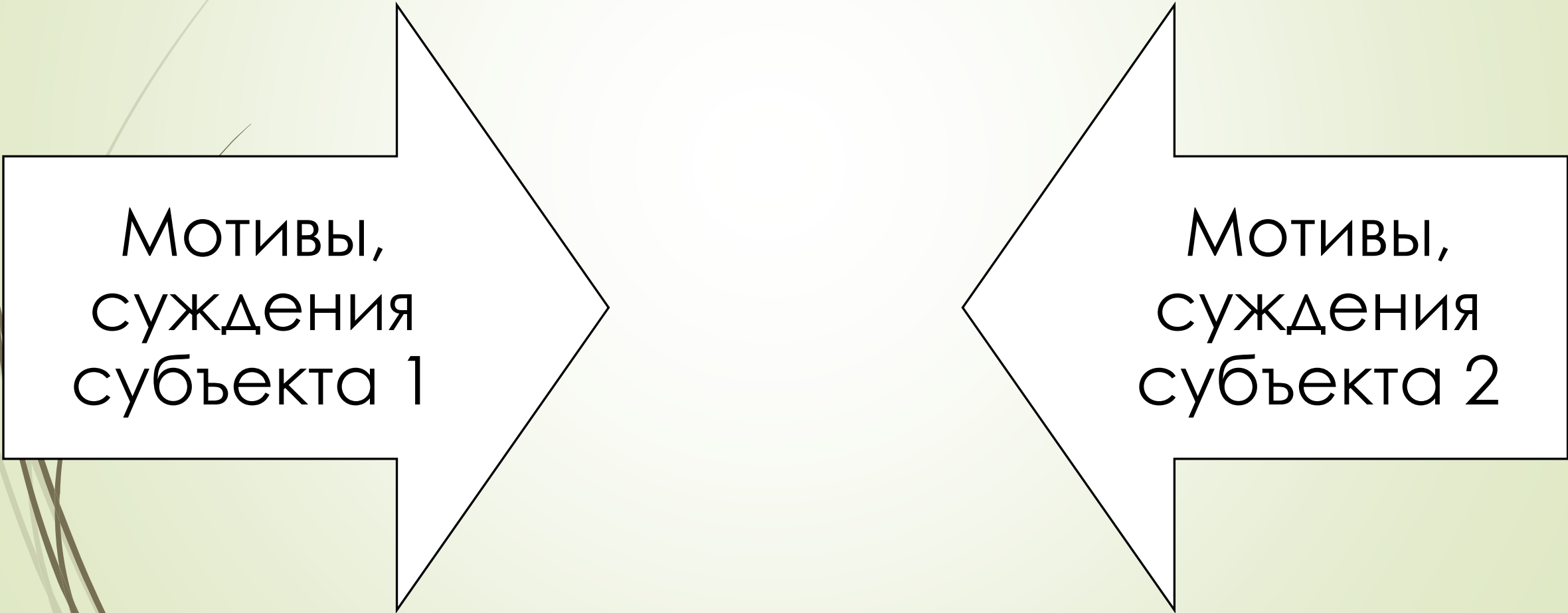
- Мимика
- Артикуляция дикция, интонация
- Позы и жесты
- Внешний вид оратора





# Конфликты и пути их разрешения

Конфликт – это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) и/или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. п.).



МОТИВЫ,  
суждения  
субъекта 1

МОТИВЫ,  
суждения  
субъекта 2

# Основные этапы конфликта



1. Возникновение и развитие конфликтной ситуации.



2. Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им этого факта.



3. Начало открытого конфликтного взаимодействия.




4. Развитие открытого конфликта.

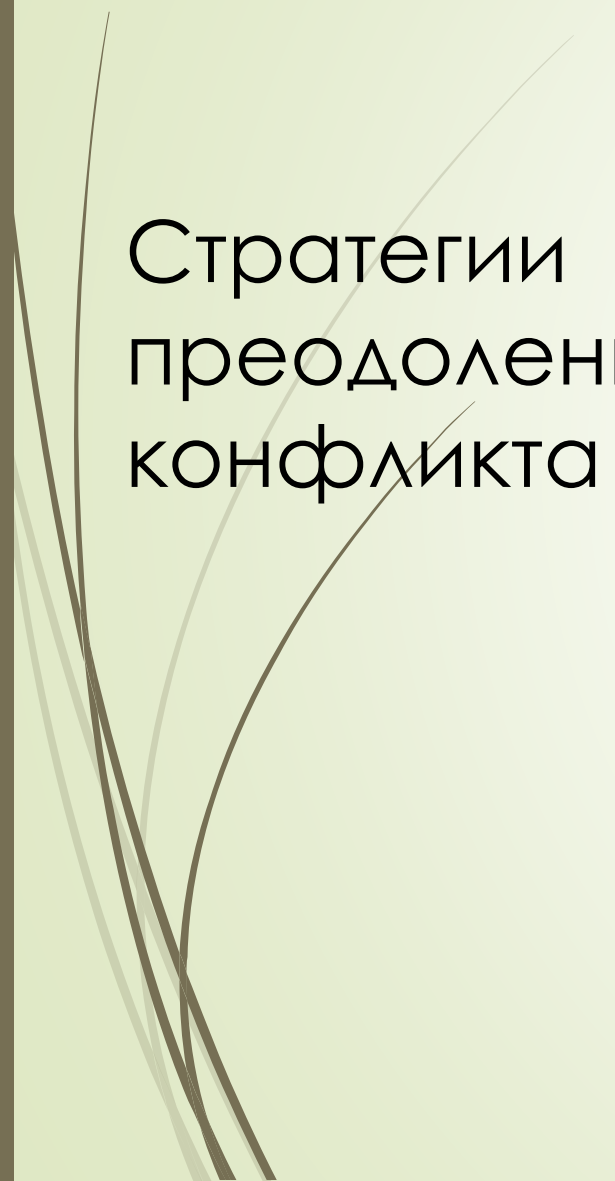


5. Разрешение конфликта.





## Стратегии преодоления конфликта



---

1. **Стратегия ухода от конфликта** - уход обеих сторон, если результат для каждой не существен, а силы равны.

---

2. **Стратегия приспособления** - приспособление более сильной стороны, если результат для нее не важен.

---

3. **Применение силы более сильной стороной**, если результат для нее важен. Применение такой стратегии часто сопровождается запугиванием, шантажом.

---

4. **Компромисс** между сторонами, если силы равны, а результат важен для них.

---

5. **Стратегия сотрудничества** при любом соотношении сил, обеспечивающая максимальную выгоду всем сторонам.



# Ассертивный спор



УВЕРЕННО ВЫСКАЖИТЕ, ЧТО ВАМ НУЖНО

ВЫСЛУШАЙТЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ДРУГОЙ  
СТОРОНЫ

СДЕЛАЙТЕ АЛЬТЕРНАТИВНОЕ  
ПРЕДЛОЖЕНИЕ

ВЫСЛУШАЙТЕ КОНТРПРЕДЛОЖЕНИЕ



## **Лекция 8. ПСИХОЛОГИЯ МАЛЫХ ГРУПП: ПОНЯТИЕ И СТРУКТУРА**

# Малая группа - это

немногочисленная по составу совокупность людей, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в личном непосредственном общении, что является основой для возникновения эмоционально значимых отношений, групповых норм и групповых процессов



# Признаки малой социальной группы:

1. Общая социальная деятельность

2. Наличие поставленной цели  
совместной деятельности

3. Непосредственные личные контакты

4. Пространственное и временное  
соприсутствие людей

5. Групповые нормы и групповые процессы



# Границы малой группы

- Нижняя граница – 2-3 человека



- Верхняя граница определяется спецификой деятельности, выполняемой группой



# Основные функции малой группы

1. Социализация

2. Экспрессивная функция

3. Функция психологической поддержки

4. Инструментальная функция

5. Функция упорядочения взаимодействия

# Классификация малых групп



ВИДЫ ГРУПП С  
ВЫСОКИМ уровнем  
РАЗВИТИЯ

КОЛЛЕКТИВ

КОМАНДА



# Малая группа и коллектив

## **Признаки коллектива:**

деятельность, направленная на общий для всех людей объект, в процессе которой они связаны местом и временем работы и имеют общие орудия производства, производственные помещения и т. д.

организованное объединение людей, имеющее четкую, закрепленную структуру, общую волю, выразителем которой выступают доверенные лица;

наличие общих идей и мыслей, единые нравственные и этические нормативы, близкие взаимоотношения.

# Малая группа и команда

**Члены команды должны владеть:**

техническими или функциональными умениями;

умениями принимать решения и решать проблемы;

интерперсональными умениями.

# Структурные (организационные) характеристики малой группы

## Структура малой группы:

композиционная подструктура

коммуникативная подструктура

подструктура функциональных  
(ролевых) отношений

социометрическая подструктура  
(межличностные предпочтения)

# Композиционная подструктура малой группы



# Малые группы (по композиции)

**ГЕТЕРОГЕННЫЕ**



**ГОМОГЕННЫЕ**





# Критерии гетерогенности/гомогенности

## **АНТРОПОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИЗНАКИ**

- возраст, пол, этнос, раса, религия и др.

## **ЛИЧНОСТНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ОБРАЗЦЫ ПОВЕДЕНИЯ**

- характер, интеллект, социально-психологические особенности, статус и позиции и др.

## **ЦЕЛИ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

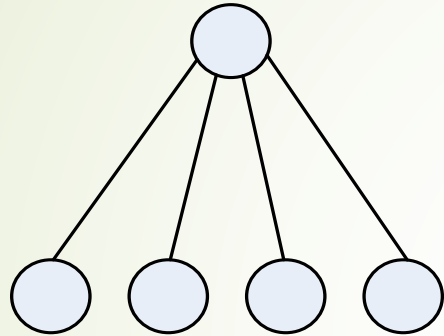
- устремления, интересы, планы, мотивы, задачи и др.

# Коммуникативная подструктура малой группы

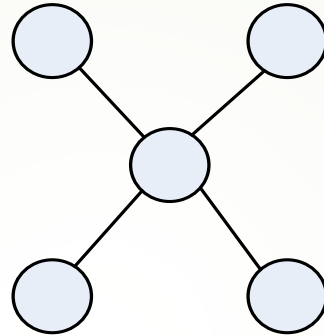


# Модели коммуникативных сетей

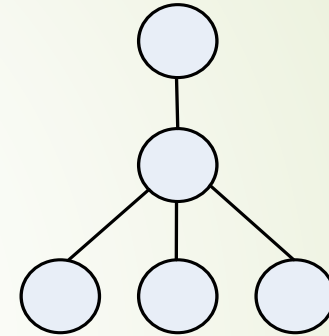
## А. Централизованные



а) фронтальная

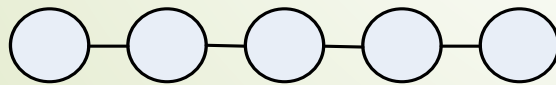


б) радиальная

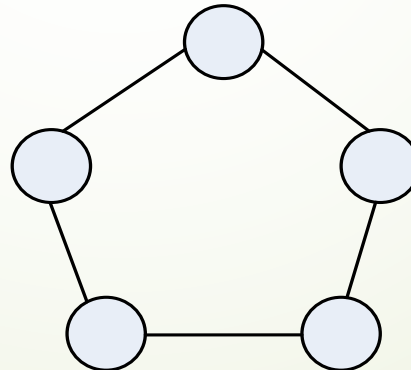


в) иерархическая

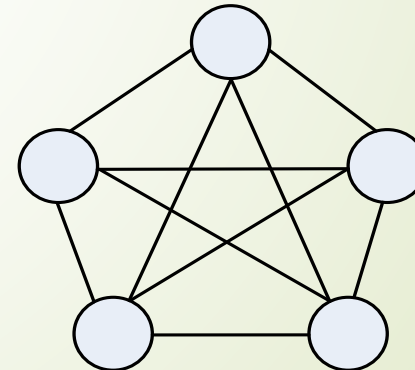
## Б. Децентрализованные



а) цепная



б) круговая



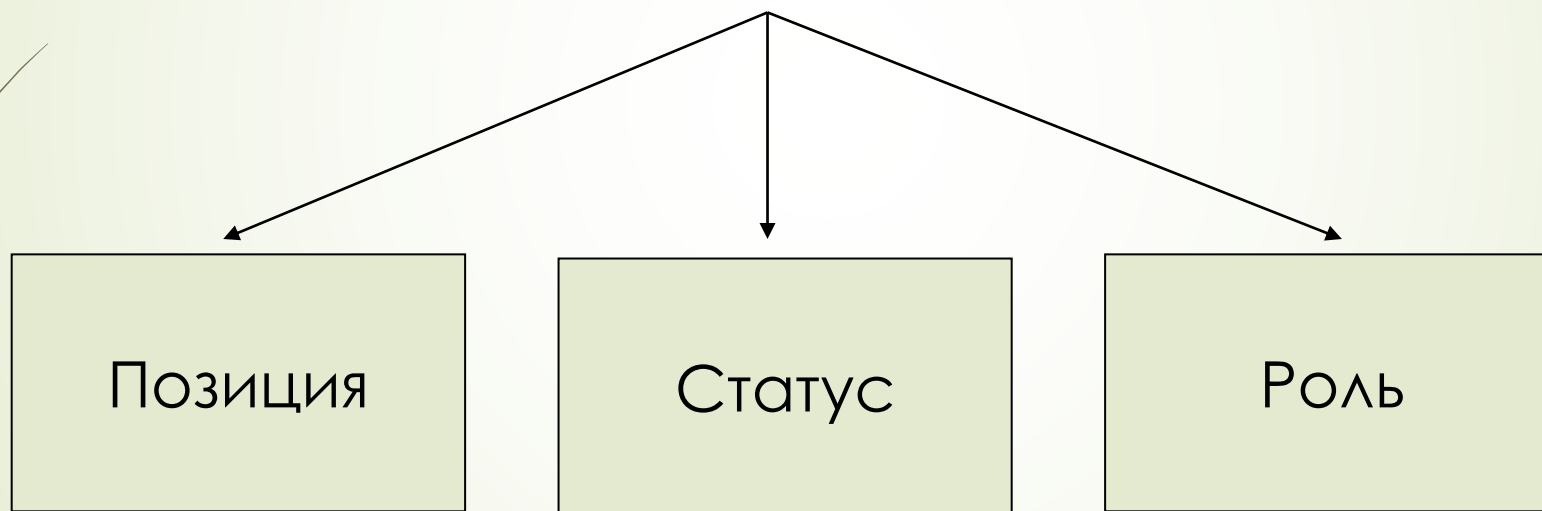
в) полная

# Функционально-ролевая подструктура малой группы



# Функциональные (ролевые) отношения

**Понятия, характеризующие место каждого человека  
в структуре внутригрупповых отношений**





# Социометрическая подструктура малой группы



## **Понятия, характеризующие межличностные отношения в малых группах**

```
graph TD; A[Понятия, характеризующие межличностные отношения в малых группах] --> B[Официальные и неофициальные взаимоотношения]; A --> C[Рациональные и эмоциональные взаимоотношения]; A --> D[Психологический климат группы];
```

Официальные и неофициальные взаимоотношения

Рациональные и эмоциональные взаимоотношения

Психологический климат группы

**Понятия, характеризующие социально-психологическую основу всех отношений, складывающихся в группе**

Нормы

Санкции



# Нормативное поведение в группе

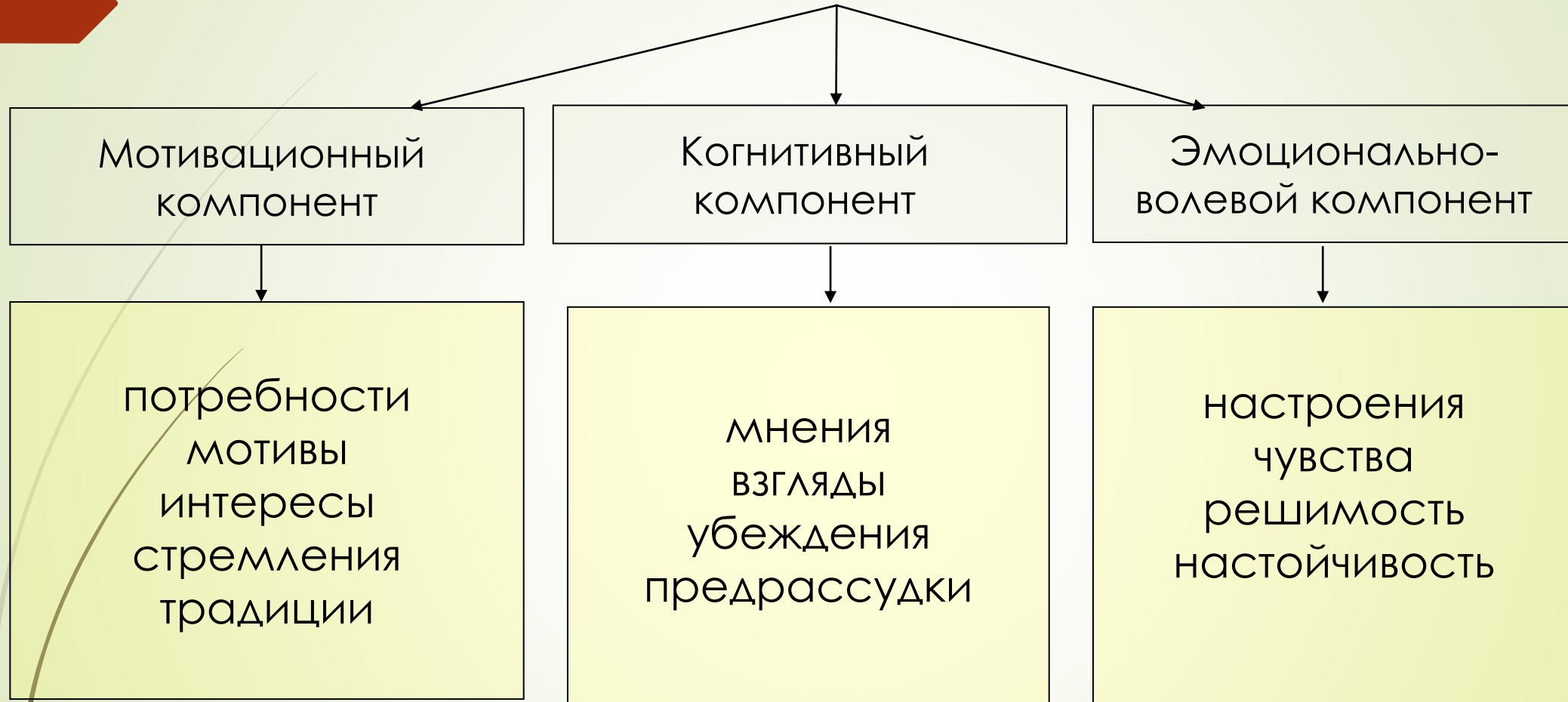
## **Типы норм:**

Нормы высшего уровня  
(институциональные)

Нормы среднего уровня  
(добровольные)

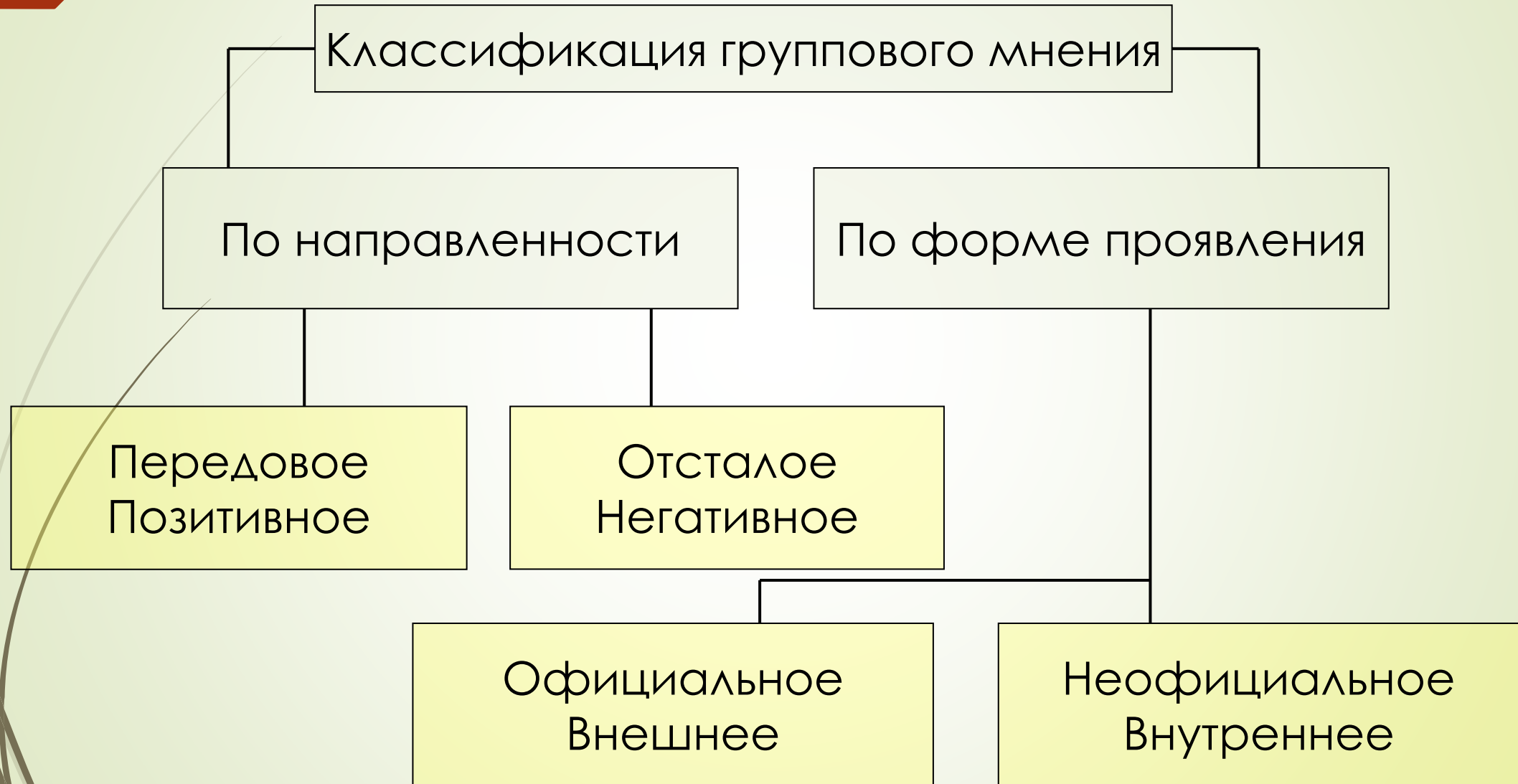
Нормы низкого уровня  
(эволюционные)

# Психологическая структура группы

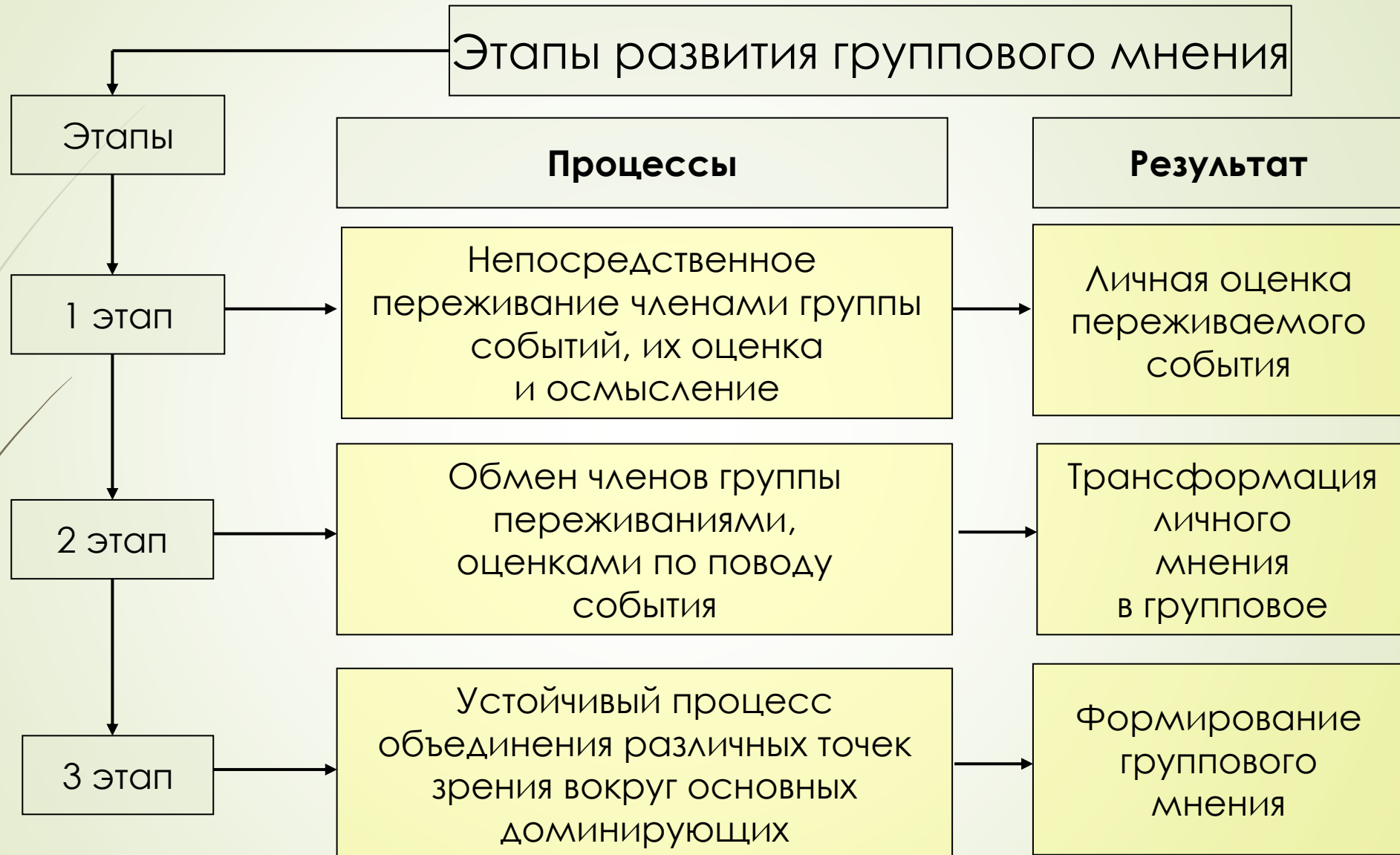




# Групповое мнение



# Этапы развития группового мнения



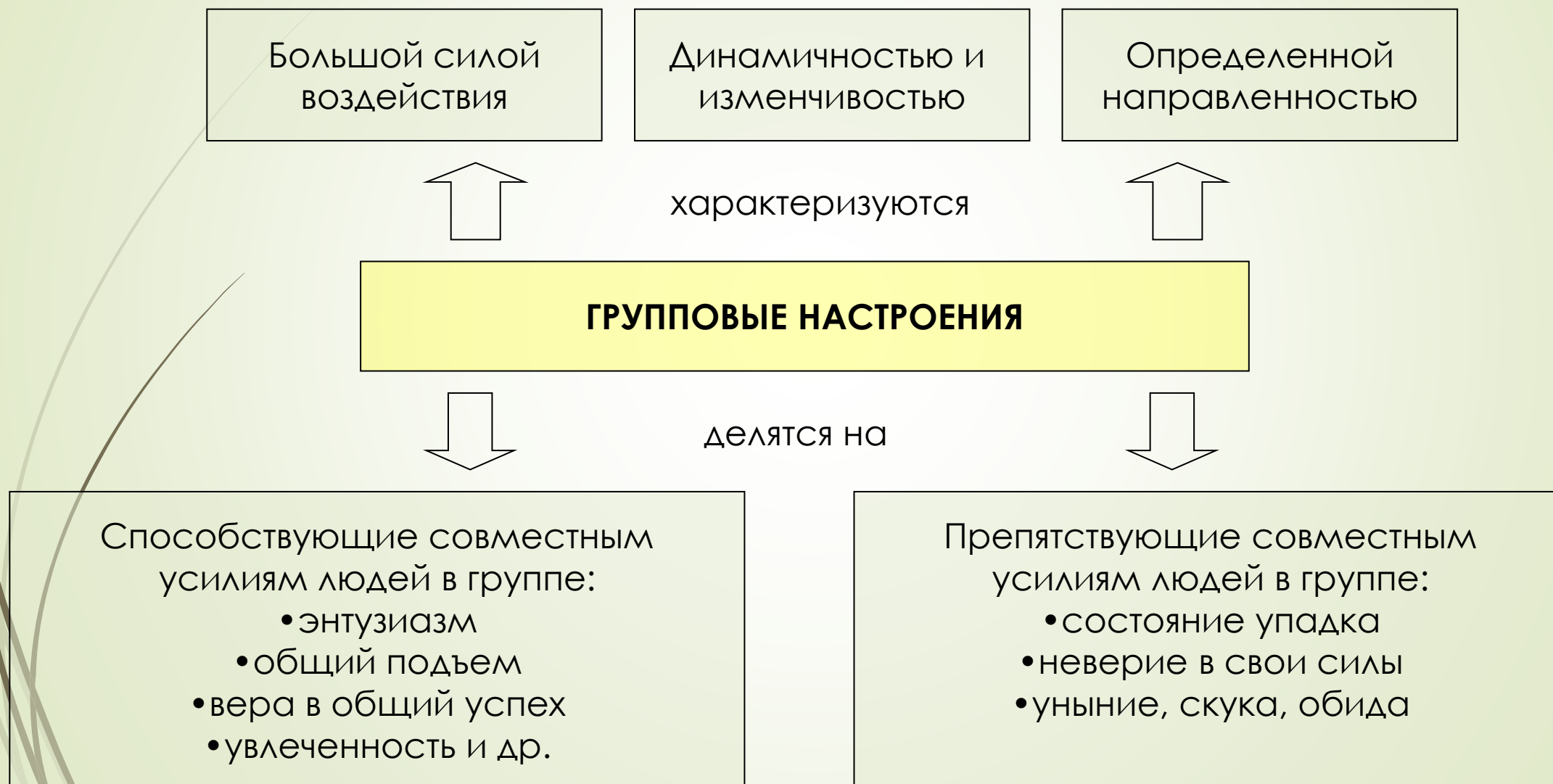
# Групповое настроение

Формы группового настроения

Положительно ориентированное

Отрицательно ориентированное

# Групповое настроение



# Групповые традиции

## ВИДЫ ТРАДИЦИЙ

по  
содержанию

Трудовые

Учебные

Бытовые

ЗОЖ

по  
принадлежности  
к различным  
группам

Национальные

Гендерные

Возрастные

Профессиональные

по сферам  
проявления

Политические

Моральные

Правовые

Религиозные





**Групповые потребности** это состояние членов группы, связанное с испытанием нужды в чем-либо и выступающее источником их активности.

**Групповая мотивация** это побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей членов группы.

# Возможные варианты мотивации членов малой профессиональной группы:

- 1) создание благоприятной рабочей среды,
- 2) введение компенсации за ограничения, вызванные необходимостью профессиональной деятельности;
- 3) установление вознаграждения в виде повышения заработной платы, премирования и т.п.;



## Возможные варианты мотивации членов малой профессиональной группы:

- 4) формирование у работников ощущения своей нужности, уважения к себе;
- 5) обеспечение личностно-профессионального роста членов группы;
- 6) создание условий для развития у членов группы чувства сопричастности, ощущения своей полезности и значимости труда.





# Лекция 9. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА:

ПРОЦЕССЫ,  
СОСТОЯНИЯ,  
ЭФФЕКТЫ



# Групповая динамика

## **Групповая динамика -**

совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности малой группы и его этапы: образование, функционирование, развитие, стагнацию, регресс, распад







Динамика группы включает:

1

• Групповые процессы

2

• Групповые состояния

3

• Групповые эффекты

# ГРУППОВЫЕ ПРОЦЕССЫ



# Основные динамические процессы в малой группе

Генезис группы

Феномен группового давления  
(феномен конформизма)

Групповая сплоченность

Управление  
в малых группах

Процесс принятия  
группового решения

# Феномен группового давления. Конформизм

6

**Групповое давление** возникает в тех ситуациях, когда существуют расхождения (конфликт мнений) между групповым мнением (большинством) и мнением отдельных индивидов (меньшинством). Большинство оказывает давление на меньшинство с целью добиться единообразия мнений.

В том случае, когда преодоление этого разногласия мнений осуществляется в пользу большинства, проявляется конформизм.

**Конформизм** – это изменение точки зрения (отказ от своего мнения, своей позиции) группового меньшинства, которое происходит под давлением большинства (т.е. подчинение групповому давлению).





# Группы факторов, влияющих на конформизм

7

## Личностные факторы

Интеллект, способность к лидерству, толерантность к стрессу, социальная активность, ответственность (*чем выше развиты, тем ниже конформизм*)

## Групповые факторы

Сплоченность, однородность состава группы, коммуникативное равноправие членов группы, значимость группы (*чем выше развиты, тем выше конформизм*)

## Деятельностные факторы

Направленность и характер профессиональной деятельности (*например, гуманитарии характеризуются большей склонностью к конформизму*)



# Групповая сплоченность -

Процесс формирования особого типа связей в группе, которые позволяют внешне заданную структуру превратить в психологическую общность, характеризующуюся устойчивостью межличностных взаимоотношений и взаимодействия, высокой степенью эмоциональной привлекательности группы для ее членов

# Основные факторы, обуславливающие сплоченность

- 1) «Групповое согласие» (сходные ориентации членов группы по отношению к значимым для них ценностям)
- 2) Межличностная аттракция
- 3) Мотивация группового членства
- 4) Реализация целей
- 5) Ценностно-ориентационное единство.





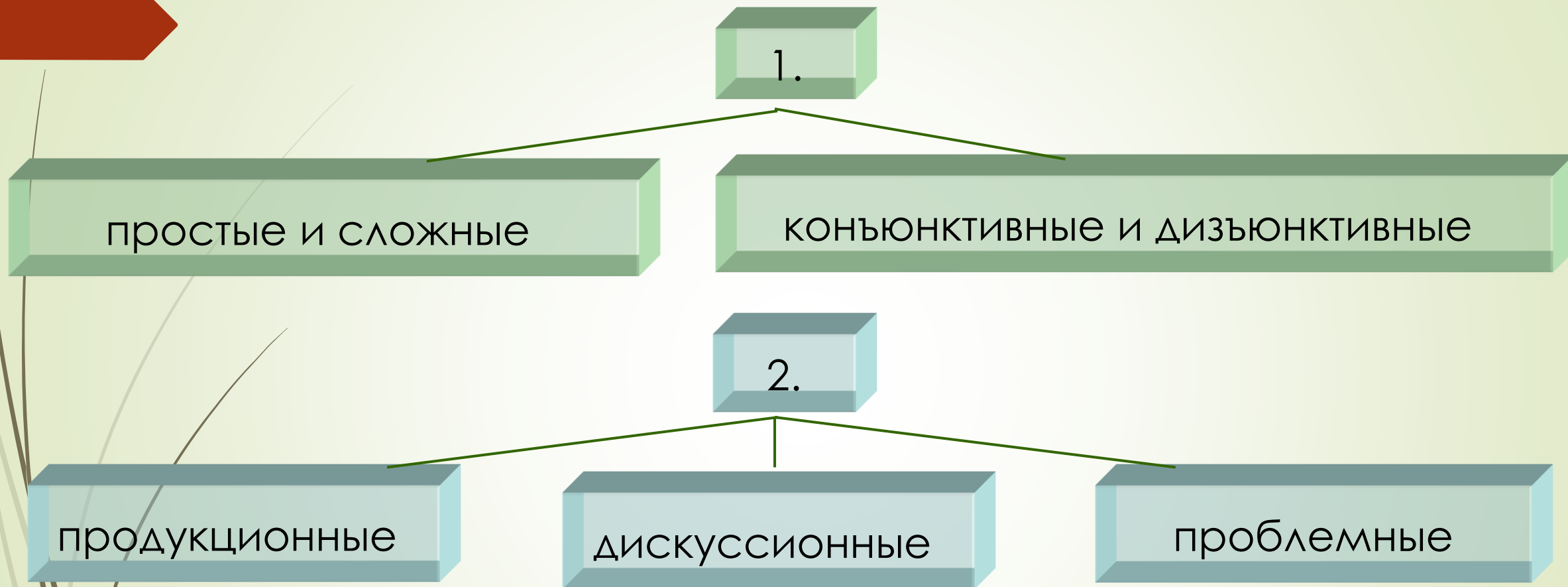
Процесс принятия группового решения  
Стандартная групповая задача предполагает наличие :

Исходных условий

Конечного продукта

Действий, требуемых  
от членов группы для успешного  
достижения цели

# Типология групповых задач



# Основные методы принятия группового решения

## **Групповая дискуссия:** этапы работы

1. Формулировка и уточнение сути обсуждаемого вопроса
2. Высказывание альтернативных идей о путях и способах решения поставленного вопроса.
3. Обсуждение достоинств и недостатков каждого из предложений, поступивших на предыдущем этапе дискуссии.
4. Взвешивание всех «за» и «против» предложенных вариантов решения.
5. На основе наилучшего из выбранных предложений разрабатываются программа и план дальнейших действий.





# Основные методы принятия группового решения

## **Мозговой штурм**

Этапы мозгового штурма:

- этап генерации идей
- этап анализа и доработки идей
- этап оценки идей (критерий оригинальности и реализуемости)



# Основные методы принятия группового решения

## Синектика

**Синектический процесс включает в себя:**

- *Превращение незнакомого в знакомое*
- *Превращение знакомого в незнакомого.*

**4 механизма для превращения знакомого в  
незнакомого**

- *Личная аналогия*
- *Прямая аналогия.*
- *Символическая аналогия.*
- *Фантастическая аналогия.*



# Управление в малых группах



# Различия лидера и руководителя

- 1) лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы как некоторой социальной организации;
- 2) лидерство возникает стихийно, а руководитель либо назначается либо избирается, но так или иначе этот процесс является целенаправленным;
- 4) явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения группы; руководство явление более стабильное;
- 5) руководство подчиненными в отличие от лидерства обладает более определенной системой различных санкций, которых в руках лидера нет;
- 6) процесс принятия решения руководителем, более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств, в то время как лидер принимает более непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности.

## Сходство лидерства и руководства:

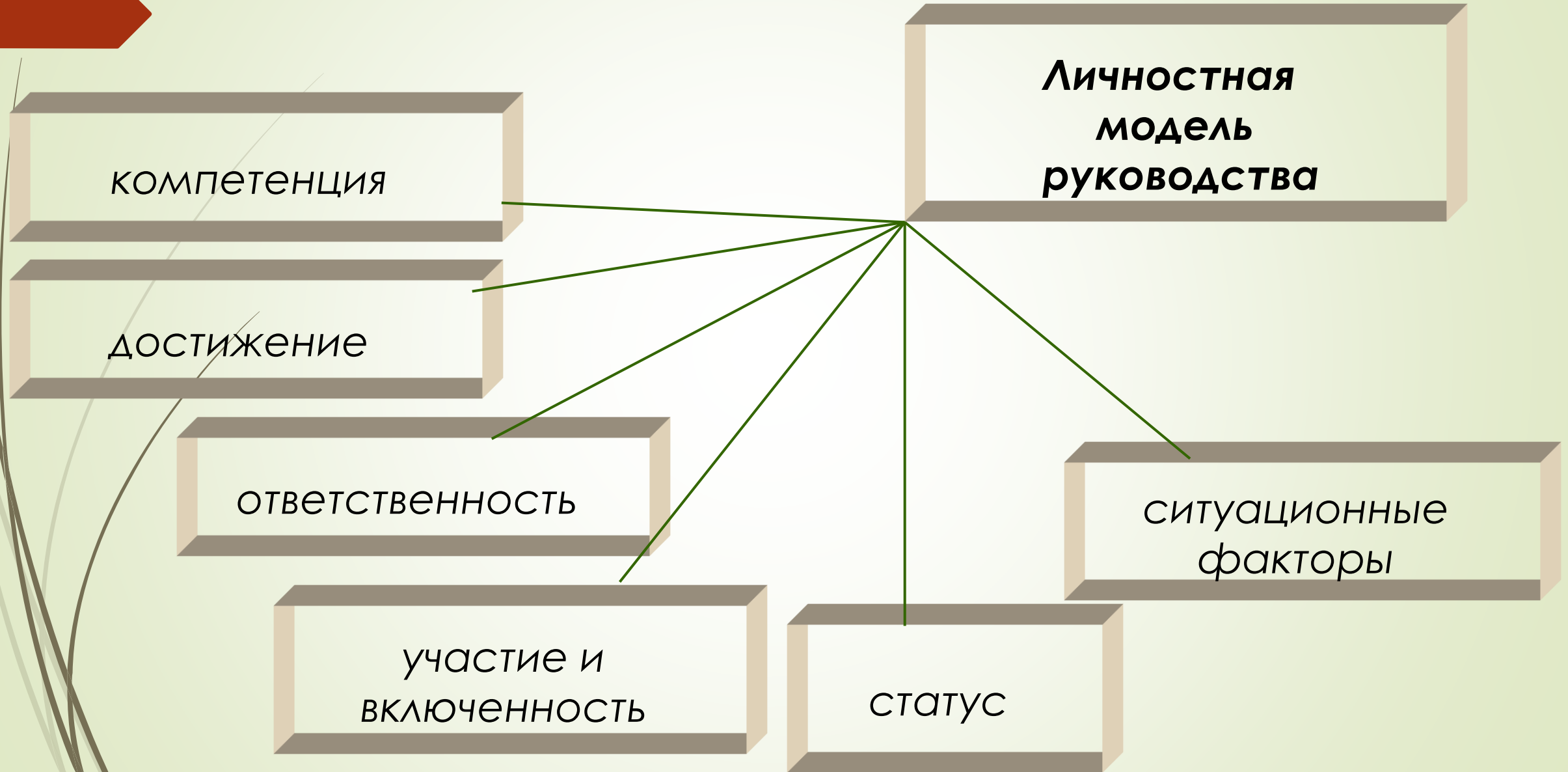
оба феномена представляют собой по сути две стороны единого процесса управления людьми

лидерство описывается «вертикальным» отношением «лидер — последователь»,  
руководство — аналогичным отношением «руководитель — подчиненный»

для них характерна, хотя и в разной степени, реализация влияния в системе неформальных (собственно психологических) отношений



# Руководство малой группой





# Пятифакторная модель лидерства

Нейротизм  
(эмоциональная  
устойчивость)

Экстраверсия

Открытость  
новому опыту

Склонность к  
согласию

Ответственность

# Генезис малой группы: параметрический подход (Л.И. Уманский)

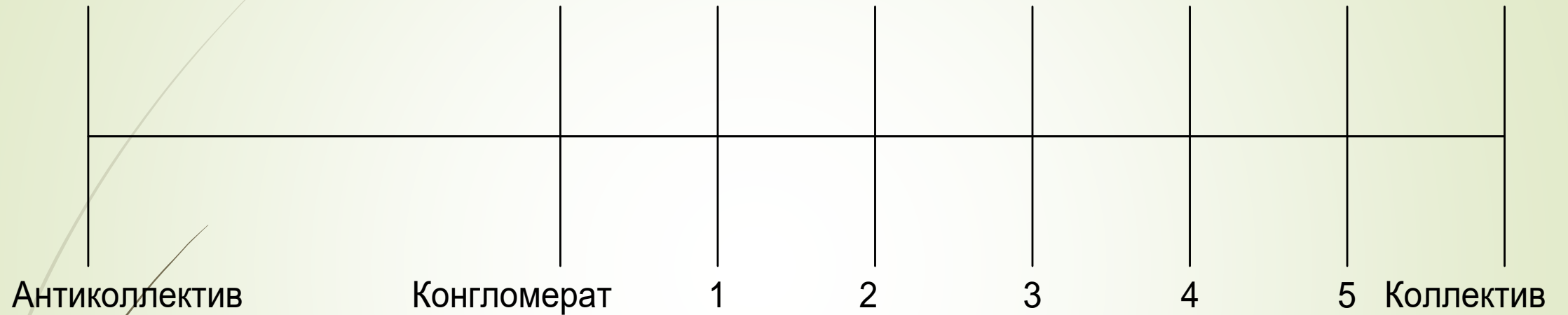
Это процесс образования и движения малой группы по пути обретения ею признаков действительной коллективности.

Социально-психологические параметры группы:

- сплоченность,
- микроклимат,
- референтность,
- лидерство,
- интрагрупповая и интергрупповая активность.



# Параметрический подход



- 1 - Номинальная группа
- 2 - Группа-ассоциация
- 3 - Группа-кооперация
- 4 - Группа-автономия
- 5 - Группа-корпорация



# Групповые состояния





# Групповые состояния

**Групповое состояние** – относительно статический момент динамики группы, который характеризуется устойчивостью, закрепленностью и повторяемостью действий и психических состояний (активности, самочувствия и т.п.) членов группы



Виды групповых состояний	Определение
<b>Подготовленность</b>	Формируется на основе процесса общения и взаимодействия, характеризуется степенью готовности членов группы к решению поставленной задачи
<b>Направленность</b>	Согласованное осознание членами группы ее целей, интересов, норм, способов и средств деятельности, критериев оценки результатов. Психологическая направленность группы выражается в мотивации ее членов на совместную деятельность
<b>Организованность</b>	Характеризуется четким распределением ролей и статусов в группе и наличием формальной и неформальной структуры, распределением функционально-ролевых обязанностей в соответствии со статусами и ролями членов группы
<b>Активность</b>	Характеризуется способностью группы совершать социально значимую деятельность и выражается в степени реализации физического и интеллектуального потенциала ее членов. Проявляется в степени включенности членов группы в совместную деятельность
<b>Интегративность</b>	Проявляется в том, что члены группы осознают свою целостность и единство; у них появляется чувство «мы», чувство социальной общности и единства мнений, оценок, целей, интересов, внутригрупповых норм и стереотипов поведения

# Групповые эффекты



Групповые эффекты - это механизмы функционирования группы, посредством которых осуществляются групповые процессы и достигаются групповые состояния.



# Базовые групповые эффекты:

1

- Эффект присутствия других

2

- Эффект принадлежности к группе



# 1. Психофизиологический эффект

изменение психофизиологических реакций и состояний человека в присутствии других людей



## 2. Эффект социальной лени

По мере увеличения количества членов в группе происходит уменьшение среднего индивидуального вклада в общегрупповую работу





### 3. Эффект «синергии»

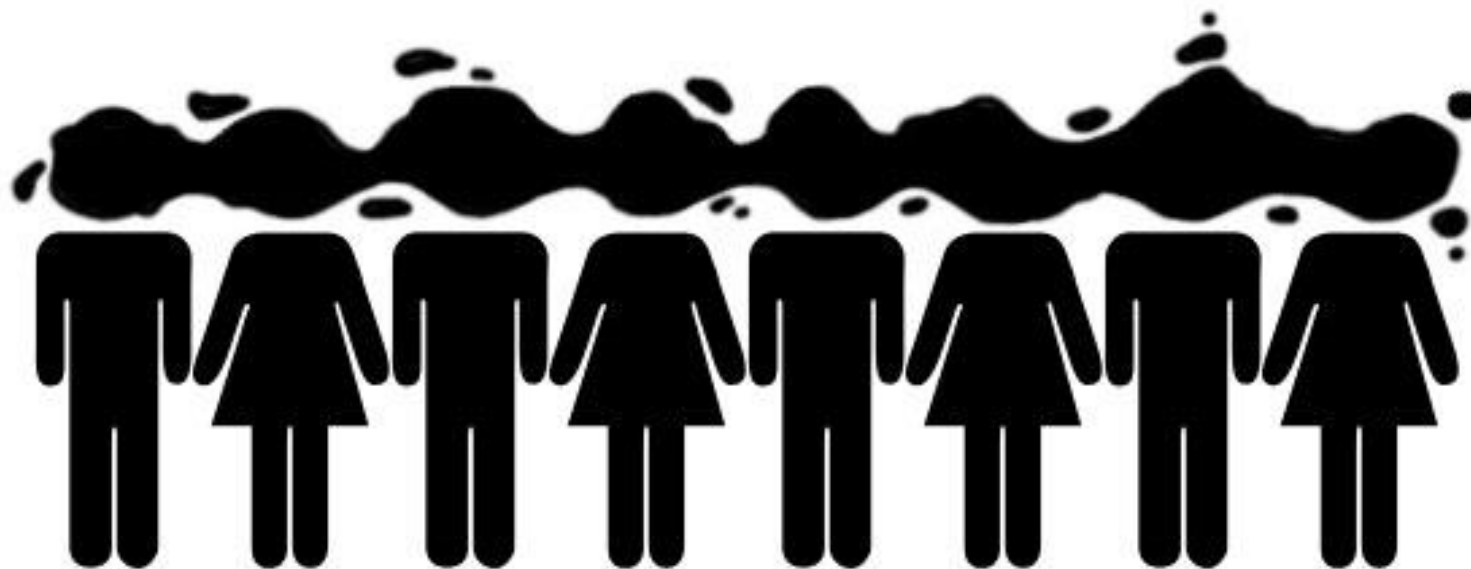
Это прибавочная интеллектуальная энергия, которая возникает при объединении людей в целостную группу (В.М. Бехтерев) и выражается в групповом результате, который превышает сумму индивидуальных результатов, т. е. отвечает требованию

$$1 + 1 > 2.$$



## 4. Эффект группомыслия

Это способ мышления, приобретаемый людьми в ситуации, когда поиск согласия становится настолько доминирующим в сплоченной группе, что начинает пересиливать реалистическую оценку возможных альтернативных действий (И.Джанис).



## 5. Эффект подражания

Это следование общим образцам поведения, примерам, эталонам, стереотипам, принятым в группе





## 6. Эффект «мы и они»

Это чувство принадлежности к определенной группе людей (эффект «мы») и соответственно чувство отстраненности от других, размежевания с другими группами (эффект «они»).



## 7. Эффект ингруппового фаворитизма

Суть феномена заключается в тенденции каким-либо образом благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы.



## 8. Эффект «маятника»

Это циклическое чередование групповых эмоциональных состояний стенического и астенического характера.



## 9. Эффект «волны»

Это распространение в группе идей, целей, норм и ценностей. Новая идея зарождается в голове одного человека, он делится ею со своим ближайшим окружением, которое обсуждает, корректирует, дополняет и развивает предложенную идею. Затем идея распространяется и среди других членов группы; происходит ее групповая оценка и обсуждение.





## 10. Эффект «пульсара»

Это изменение групповой активности в зависимости от различных стимулов.



# Командообразование



# Признаки команды



общее видение проблемы



взаимодополнение по функциям и при распределении ролей между членами команды



способность быстро реагировать на изменения



понимание друг друга и взаимодействие



сплоченность группы, чувство принадлежности к команде, командный «дух»



мотивация членов команды к совершению определенных действий

# Этапы организации команды



Вход в рабочую группу (сбор данных)

Диагностика членов группы и групповых проблем/распределение функционально-ролевых обязанностей

Постановка задачи и развитие плана действий (активное планирование)

Выполнение плана действий (активный процесс)

Мониторинг и оценивание результатов



# Комплектование команды

- ▶ каждый член команды должен способствовать достижению целей команды, закрывать определенные функциональные позиции, которые зависят от уровня его профессиональных знаний, навыков и опыта;
- ▶ каждый член команды реализует такие роли, которые необходимы для достижения целей команды, набор этих ролей включает способность людей работать в команде, в то же время они должны обеспечивать взаимодействие и совместимость членов команды;
- ▶ личные особенности и интеллектуальные способности членов команды должны соответствовать требованиям функциональных позиций и командных ролей;
- ▶ создание оптимального баланса функциональных позиций и командных ролей является основным принципом комплектования команды.

# Модель оптимально сформированной команды

Взаимное дополнение потребностей

- взаимоотношения строятся на системе взаимообусловленных побуждений (например, стремление к лидерству — стремление к повиновению)

Взаимная автономия потребностей

- склонность к взаимодействию людей, которые имеют порой диаметрально противоположные потребности

Взаимное дополнение в навыках и опыте

- недостаточные способности одних компенсируются высокими способностями других (например, опытный руководитель — исполнительный заместитель)

Взаимное дополнение в знаниях

- члены группы обладают «неперекрывающимися» знаниями, так что каждый может учиться у другого

Общность ценностей

- члены группы имеют общую систему ценностей и правил поведения