

Курсовая работа

Состояние межличностных отношений в организации и пути их оптимизации

Оглавление

Введение.....	3	Глава 1.
Коллектив. Управление коллективом.....	6	
1. 1. Виды и этапы развития коллектива.....	6	
1. 2. Социометрическая методика.....	9	
1. 3. Социально- психологический климат в коллективе.....	12	
1. 4. Роль руководителя в социально- психологическом климате коллектива.....	18	
1. 5. Межличностное взаимодействие.....	19	
Глава 2.		
Понятие о малых группах. Феномен малой группы.....	25	
2. 1. Виды групп.....	25	
2. 2. Нормы поведения.....	29	
2. 3. Виды воздействия группы на индивида.....	34	
2. 4. Феномен малой группы.....	37	
Глава 3.		
Понимание межличностных отношений.....	39	
3. 1. Проблема межличностных отношений в организации.....	41	
3. 2. Современное состояние проблемы.....	46	
3. 3. Конфликт в коллективе и его преодоление.....	47	
3. 4. Разработка предложений по совершенствованию построения организационных отношений.....	65	
Заключение.....	68	
Библиографический список.....	70	
Приложения.....	71	

ВВЕДЕНИЕ

Взаимоотношения людей в процессе совместной деятельности, которой каждый человек посвящает значительную часть своей жизни, всегда вызывали особый интерес и внимание со стороны философов, психологов, социологов, а также специалистов-практиков, которые стремились обобщить свой опыт делового общения в той или иной сфере, соотнести его с выработанными человечеством нормами нравственности и сформулировать основные принципы и правила поведения человека в деловой (служебной) обстановке.

Важную роль в формировании межличностных отношений и социально-психологического климата в коллективе играет руководство. Современному руководителю необходимо устанавливать контакт со своими подчиненными, а это - большое искусство. Ведь работники - не роботы, которые по первому

распоряжению выполняют приказы своего начальника. Все мы - живые люди со своими чувствами и проблемами.

И с каждым подчиненным необходимо устанавливать теплые отношения, создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, ведь именно такие действия - залог увеличения производительности труда, стабильной работы предприятия (учреждения, фирмы), а следовательно, получение большей прибыли - главной цели всех коммерческих организаций. С ходом современного научно-технического и социального прогресса, с его противоречащими, социальными и социально-психологическими тенденциями и последствиями неразрывно связаны многие острые проблемы социально-психологического климата коллектива.

Однако, климат это не только проблема сегодняшних социально-психологических сложностей социального и научно-технического прогресса, но одновременно и проблема решения завтрашних перспективных задач, связанных с моделированием новых, более совершенных, чем прежде, человеческих отношений и человеческих общностей.

Социально-психологический климат может рассматриваться в качестве полифункционального показателя.

- уровня психологической включенности человека в деятельность;
- меры психологической эффективности этой деятельности;
- уровня психического потенциала личности и коллектива, не только реализуемых, но и скрытых, неиспользованных резервов и возможностей;
- масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психологических резервов коллектива;
- тех сдвигов, которые происходят в структуре психического потенциала личности в коллективе.

В своей работе мне бы хотелось изучить оба понятия: межличностные отношения и социально- психологический климат. Выявить факторы, влияющие на взаимоотношения людей в организации, на формирование благоприятного климата в коллективе и причины неблагоприятной обстановки в организации.

Объект - люди и их взаимодействие в организации.

Предмет - межличностные отношения людей в организации и социально-психологический климат.

Цель - выявить состояние межличностных отношений в организации и пути их оптимизации.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- определить факторы, влияющие на развитие и состояние межличностных отношений;
- выявить роль руководителя в формировании морально- психологического климата в коллективе;
- определить степень удовлетворенности сотрудниками взаимоотношениями в коллектив;
- определить причины, возникающих конфликтов в коллективе;
- определить состояние морально-психологического климата в коллективе;
- определить степень удовлетворенности сотрудников работой.

Гипотеза: формирование благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива является одним из важнейших условий борьбы за рост производительности труда и качество выпускаемой продукции.

1. КОЛЛЕКТИВ. УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ.

1.1. Виды и этапы развития

В современных условиях, когда человеческий ресурс становится основным ресурсом предприятия, особое значение приобретает деятельность каждого члена коллектива. Находясь в организации, любой начальник вынужден считаться с нормами и правилами того коллектива, к которому он принадлежит.

Поэтому важно рассматривать поведение каждого сотрудника через призму всего коллектива в целом.

Не каждую группу можно назвать коллективом, а только ту, которая прошла ряд этапов в своем развитии и имеет высокий уровень развития ЦОЕ, благоприятный психологический климат и дружеские эмоциональные отношения.

Коллектив нужно создавать усилиями всех его членов, и главная роль здесь принадлежит менеджеру по персоналу, который сможет так организовать работу людей, чтобы это была команда единомышленников, объединенных общей целью.

Коллектив - такое объединение людей, которое подразумевает единство и сплоченность, сотрудничество и товарищество, являющихся основой жизнедеятельности и общения людей.

По сплоченности коллективы делят на:

1. сплоченные - где подавляющее большинство имеет согласие по поводу моральных установок и ролевых обязанностей. Отношение между людьми носит конструктивный характер.

2. разобщенные - когда каждый член коллектива имеет свое мнение и позицию, а мнение других отвергает или проявляет к ним безразличие непонимание. Отношения носят деструктивный характер.

3. расчлененный - согласие между людьми наблюдается только в малых неформальных подгруппах, что приводит к психологическому расслоению группы.

Группа проходит 3 основные этапа в своем развитии.

1. Зарождение коллектива.

Модель группы «Песок».

Этот этап свойственен только что созданным группам или тем группам, где люди не могут тесно общаться, проявлять свои искренние чувства. Каждый член группы чувствует некоторое стеснение, защищается, старается повысить свою роль в решении стоящей задачи. Люди стремятся скрыть свои чувства, слабости, пытаются быть рациональными.

В такой группе люди плохо знают друг друга, не имеют прочных эмоциональных связей, каждый сам по себе и за себя. Общение носит формальный характер.

Если у такой группы не будет руководителя или лидера, которые в свою очередь не будут обладать творческими, организаторскими способностями, то группа может остаться на таком уровне развития.

Действия руководителя: необходимо использовать метод концентрации власти в одних руках с целью создания «ядра» группы. Уместно проводить общие коллективные мероприятия, интересные для всех.

Можно использовать коллективные дискуссии, обсуждения. В качестве психологического влияния можно использовать метод убеждения, «эмоционального

заражения», метод соревнования.

При умелых действиях руководителя и лидера группа может перейти в следующий этап.

2. Этап психологического расслоения.

Модель «Глина».

На этом этапе совместная деятельность, общение сближают людей. В результате появляются спонтанные группы (микрогруппы) на основе общих интересов, симпатий.

Выделяются активные, явно лидирующие члены группы. Наблюдается психологическая притирка и формирование общегрупповых ценностей. Сложность этого этапа в том, что микрогруппы не всегда находят общий язык, часто из-за своих лидеров.

Если на этой фазе удастся изучить и принять во внимание слабые и сильные стороны членов группы, тогда появляется возможность узнать причины низких результатов работы и скорректировать дальнейшие действия.

Данный этап является переломным в развитии группы и наиболее длительным. Задача менеджера – с помощью разнообразных форм и методов коллективной работы ускорить сплочение и формирование.

3. Этап сплочения группы в коллективе

Модель «Горящий факел»

Модель символизирует высокий уровень взаимоотношения между людьми, основанный на моральной поддержке, товариществе, взаимопомощи. Каждый член такой группы чувствует искреннее уважение к себе, с ним считаются, у него есть возможность проявить свои способности. В такой группе есть общепринятые групповые нормы морали, нормы поведения и отношения друг к другу. Задача руководителя - поддерживать благоприятный климат в группе, давать группе возможность самоуправляться. Руководить этой группой следует «издалека», корректируя и направляя действия людей. Стиль управления – демократический.

1.2. Социометрическая методика

Для любого коллектива свойственно понятие морально-психологический (социально-психологический) климат (МПК или СПК).

СПК - это относительно устойчивая морально-психологическая атмосфера общения и взаимодействия людей.

Различают 2 вида СПК:

1. благоприятный - такая атмосфера, которая основана на моральной поддержке и духовном единстве людей.

2. неблагоприятный - эта атмосфера характеризуется чувствами соперничества, зависти, конфликтности.

Неблагоприятность климата снижает мотивацию, производительность труда и чувство удовлетворенности и комфорта у членов такого коллектива.

Поэтому руководителю очень важно знать, какие социально-психологические процессы протекают в коллективе, уметь их регулировать, находить причины неудовлетворенности членов коллектива.

Для этого была разработана социометрическая методика. Её автор - Джон Морено. Она предназначалась для оценки межличностных отношений в малых группах и постоянных коллективах.

В управленческой практике эта методика широко используется руководителями, так как

полученная информация о группе позволяет корректировать психологическую и воспитательную работу в трудовом коллективе.

С помощью социометрической методики можно определить:

1. положение каждого члена коллектива в структуре межличностных отношений;
2. выявить неформальных лидеров и отверженных;
3. выявить благоприятность психологического климата, а также УБВ (уровень благоприятности взаимоотношений);
4. определить коэффициент удовлетворенности своим положением в группе для каждого члена коллектива.

$K_u = \frac{\text{кол-во выборов членов группы}}{\text{кол-во выборов отдельной личности}}$

$K_u = 0$ - не удовлетворен своим положением в группе

$K_u \geq 1$ (2,3 и т.д.) - удовлетворен (чем \geq , тем лучше)

Чем выше K_u , тем более комфортно человек чувствует себя в группе, он ее принимает (группа референтная), если $K_u = 0$.

Суть методики состоит в том, чтобы каждый член группы, отвечая на предложенные вопросы (4 - 6 вопросов), сделал не менее 3 выборов на каждый вопрос. Вопросы должны касаться совместной деятельности и межличностных отношений. Результаты могут быть представлены в виде дифференциальной социограммы.

Определяется социометрический статус каждого члена группы.

1) Самый высший статус - социометрическая звезда.

Количество выборов должно быть в 2 раза больше среднего количества выборов.

Звезды - это такие члены группы (1 - 2 человека), которые пользуются наибольшими симпатиями, популярностью и уважением в группе.

«Звездность» не всегда является показателем лидерских качеств.

Лидерство - это показатель психологического влияния на людей благодаря своей активной позиции в группе, умению сотрудничать, убеждать, брать на себя ответственность («выделяться из толпы»).

А звездность - показатель дипломатичности и доброжелательности характера человека, способности располагать к себе, оказывать моральную поддержку людям, вызывать положительные эмоции.

Часто звезда является симпатичным, обаятельным человеком.

2) Предпочитаемые - имеют среднее количество выборов.

Это активные члены группы. Они делают «погоду» в группе, часто обладают лидерскими или организаторскими способностями. На этих людей руководитель должен опираться, находить с ними общий язык.

3) Пренебрегаемые имеют меньше среднего числа выборов. Это пассив группы. Отличаются неумением преподнести себя, увлечься, заинтересоваться делами группы. Отличаются индивидуальностью, замкнутостью, неуступчивостью или, наоборот, робостью и неуверенностью. Руководитель должен с ними проводить долгую, кропотливую психологическую работу, привлекая в общественные дела.

4) Изолированные - члены группы, которые не получили ни одного выбора.

а) Испытывают трудности в общении с людьми, т.к. очень недоверчивы, замкнуты,

закомплексованы. Это связано с заниженной самооценкой и пассивностью, иногда с равнодушием.

б) Человек ставит свое мнение и позицию выше статусов всех членов своей группы. Он иногда «бросает вызов» группе, демонстрирует свое пренебрежение. Он отдалается от группы, и если действует агрессивно, то попадает в круг отверженных. Руководитель должен разобраться, почему человек является изолированным, и принять меры. Таким образом, изучив все социальные, протекающие в результате создания и функционирования коллектива, руководитель должен направлять группу, способствовать ее развитию, устанавливать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

1. 3. Социально-психологический климат

Этот термин, ныне широко употребляемый, часто принято ставить в один ряд с понятиями духовной атмосферы, духа коллектива и преобладающего настроения. СПК коллектива всегда характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого его участника, индивида и несомненно зависит от общего состояния окружающих его людей. В свою очередь атмосфера той или иной общности или группы проявляется через характер психической настроенности людей, которая может быть деятельной или созерцательной, жизнерадостной или пессимистичной, целеустремленной или анархичной, будничной или праздничной и т.д.

Не только в социологии, но и в психологии утвердилась точка зрения, согласно которой главной структурой образующей СПК является настроение. Сошлемся, в частности, на высказывание известного советского психолога К.К. Платонова, по мнению которого социально-психологический климат (как свойство группы) является одним (хотя и важнейшим) из компонентов внутренней структуры группы, определяется межличностными отношениями в ней, создающими стойкие настроения группы, от которых зависит степень активности в достижении целей.

Климат коллектива представляет собой преобладающий и относительно устойчивый психический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности.

Структура социально-психологического климата.

Существенным элементом в общей концепции социально-психологического климата является характеристика его структуры. Это предполагает вычисление основных компонентов в рамках рассматриваемого явления по некоему единому основанию, в частности по категории отношения. Тогда в структуре СПК становится очевидным наличие двух основных подразделений – отношения людей к труду и их отношения друг к другу.

Рис. 1. 1. Структура социально- психологического климата.

В свою очередь отношения друг к другу дифференцируются на отношения между товарищами по работе и отношения в системе руководства и подчинения.

В конечном итоге всё многообразие отношений рассматривается через призму двух основных параметров психического настроения – эмоционального и предметного.

Под предметным настроем подразумевается направленность внимания и характер восприятия человеком тех или иных сторон его деятельности. Под тональным – его эмоциональное отношение удовлетворенности или неудовлетворенности этими сторонами.

Психологический климат коллектива, обнаруживающий себя прежде всего в отношениях людей друг к другу и к общему делу, этим все же не исчерпывается. Он неизбежно сказывается и на отношениях людей к миру в целом, на их мироощущении и мировосприятии. А это в свою очередь может проявиться во всей системе ценностных ориентаций личности, являющейся членом данного коллектива. Таким образом, климат проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. Последнее из отношений кристаллизуется в определенную ситуацию – общественную форму самоотношения и самосознания личности.

В результате создается определенная структура ближайших и последующих, более непосредственных и более опосредованных проявлений социально-психологического климата.

То обстоятельство, что отношение к миру (система ценностных ориентаций личности) и отношение к самому себе (самосознание, самоотношение и самочувствие) попадают в ранг последующих, а не ближайших проявлений климата, объясняется их более сложной, многократно опосредованной зависимостью не только от ситуации данного коллектива, но и от целого ряда других факторов, с одной стороны, макромасштабных, с другой – сугубо личностных.

Действительно, отношения человека к миру формируются в рамках его образа жизни в целом, который никогда не исчерпывается предметами того или иного, даже самого значимого для него коллектива.

Аналогичным образом обстоит дело и с отношением к самому себе. Самосознание человека складывается в течение всей его жизни, а самочувствие находится в существенной зависимости не только от его статуса в трудовом коллективе, но нередко в еще большей мере от семейно-бытового положения и физического здоровья индивида. Это, разумеется, не снимает возможности рассмотрения самооценки и самочувствия индивида в данном конкретном коллективе и в зависимости от него.

На самочувствие личности в коллективе отражаются отношения личности к определенной группе в целом, степень удовлетворенности своей позицией и межличностными отношениями в группе.

Каждый из членов коллектива на основе всех других параметров психологического климата вырабатывает в себе соответствующее этому климату сознание, восприятие, оценку и ощущение своего «я» в рамках данной конкретной общности людей.

Самочувствие личности в определенной мере может служить и известным показателем степени развернутости ее духовного потенциала. В данном случае подразумевается психическое состояние, определяемое во многом атмосферой производственного коллектива.

С этой точки зрения само самочувствие личности может рассматриваться как один из наиболее общих показателей СПК.

А – отношение к делу; Б – самочувствие личности (отношение к самому себе); В – отношение к другим людям.

Рис. 1. 2.

Вместе с тем он не может считаться вполне основательным для того, чтобы конкретно судить о всех аспектах СПК в коллективе, о мере эффективности его деятельности.

Модели социально-психологического климата.

Выделение моделей основывается на оценке трех сторон:

- 1) уровень развернутости психологического потенциала коллектива;
- 2) степень реализации его в данный момент;
- 3) тенденцию дальнейших изменений психологического потенциала коллектива;

Вариант А.

Высокий уровень развернутости социально-психологического потенциала коллектива, которому соответствует и степень его реализации. При работе с полной отдачей сохраняется необходимый резерв сил для дальнейшего совершенствования условий и организации труда, не происходит работы на износ. Четкая организация труда и управления в коллективе в сочетании с необходимым резервом сил и удовлетворенностью от ощутимой отдачи открывают перспективу дальнейшего развертывания социально-психологического потенциала коллектива.

Вариант Б.

Высокий уровень развернутости психологического потенциала коллектива при крайне низкой степени его реализации в данный момент, что связано с несовершенством сложившейся в рамках системы, выходящей за пределы данного коллектива, организации труда и управления. Отсюда – наметившаяся тенденция свертывания социально-психологического потенциала коллектива и снижения в целом уровня его профессиональной социально-экономической эффективности и тенденции роста неудовлетворенности системой организации и управления, выходящей за рамки данного коллектива, и перерастание этой неудовлетворенности в конфликт.

Вариант В.

Невысокий уровень развернутости социально-психологического потенциала коллектива компенсируется работой (хоть и устаревшими методами, но с полной отдачей – на износ). Данный случай в перспективе сулит срыв в работе и резкое падение социально-экономической эффективности.

Эти варианты СПК, разумеется, не исчерпывают их реального многообразия.

СПК аптечного коллектива имеет свои особенности. Они обусловлены, прежде всего, целями и задачами, стоящими перед аптекой как организацией здравоохранения. И в тоже время аптека – организация, осуществляющая торговые функции, со всеми вытекающими отсюда последствиями. Получение прибыли – это обязательное условие существования.

Влияние на СПК может оказывать и внешняя среда. Сотрудники имеют частные контакты с больными людьми или их близкими, что требует проявления высоких моральных качеств, человеческих чувств, способности использовать психоэмоциональное направление в процессе обращения.

Особенностью, существенно влияющей на СПК, является то, что коллективы аптек – зачастую коллективы женские.

1. 4. Роль руководителя в социально- психологическом климате коллектива

Роль непосредственного руководителя на производстве – мастера, бригадира и т.п., а

также роль администрации предприятия огромна в создании благоприятного социально-психологического климата.

Именно эти представители управления призваны самым активным образом участвовать в постоянном, устойчивом воспроизводстве таких психических состояний, как симпатия и притяжение, положительный эмоциональный фон общения, межличностная привлекательность, чувство сопереживания, соучастия, возможность в любой момент оставаться самим собой, быть понятым и положительно воспринятым (независимо от своих индивидуально-психологических особенностей). При этом особо нужно выделить чувство защищенности, когда каждый знает, что в случае неудачи (в сфере труда, быта, семьи) за его спиной «стоит» коллектив, что он обязательно придет ему на помощь. Часто в коллективе появляются люди, которые недовольны какими-либо аспектами деятельности коллектива или отдельных личностей. В этом случае личная неприязнь, излишняя принципиальность и т.п. могут послужить причиной или поводом для возникновения конфликта.

1. 5. Межличностное взаимодействие

Виды межличностного общения.

В соответствии с установившейся традицией, в отечественной социальной психологии выделяют три различных по своей ориентации типа межличностного общения императив, манипуляцию и диалог.

Императивное общение - это авторитарная, директивная форма воздействия на партнера по общению с целью достижения контроля над его поведением и внутренними установками, принуждения к определенным действиям или решениям. В данном случае партнер по общению рассматривается как объект воздействия, выступает пассивной, страдательной стороной. Особенность императива в том, что конечная цель общения - принуждение партнера не завуалирована. В качестве средств оказания влияния используются приказ, указания, предписания и требования.

Можно назвать целую группу социальных деятельностей, в которых использование императивного вида общения вполне оправдано и с целевой и с этической точек зрения. К ним, несомненно, относятся военные уставные отношения, отношения начальник-подчиненный в сложных и экстремальных условиях, работа при чрезвычайных обстоятельствах. Неуместно и даже не этично применение императива в интимно-личностных отношениях, супружеских и детско-родительских контактах, а также всей системе воспитательных, педагогических отношений.

Манипуляция - это распространенная форма межличностного общения, предполагающая воздействие на партнера по общению с целью достижения своих скрытых намерений. Как и императив, манипулятивное общение предполагает объектное восприятие партнера по общению, которой используется манипулятором для достижения своих целей. Роднит их и то, что при манипулятивном общении также ставится цель добиться контроля над поведением и мыслями другого человека. Коренное отличие состоит в том, что партнер не информируется об истинных целях общения: они либо просто скрываются от него, либо подменяются другими.

В отношении манипуляции также можно сказать, что есть области человеческого взаимодействия, где она вполне уместна, и где она категорически недопустима. Сферой разрешенной манипуляции, несомненно, является бизнес и деловые отношения вообще.

Символом такого типа отношений давно стала концепция общения Д. Карнеги и его многочисленных последователей. Широко распространен манипулятивный стиль воздействия на партнеров по общению и в области пропаганды.

Вместе с тем известно, что владение средствами манипулятивного воздействия на других людей в деловой сфере, как правило, заканчивается для человека широким переносом таких навыков в остальные области своих взаимоотношений. Сильнее всего страдают от манипуляции отношения, построенные на любви, дружбе и взаимной привязанности. Разрушение таких связей и замена их другими при использовании манипулятивных средств общения неизбежны.

В манипулятивном процессе партнер по общению воспринимается не как целостная уникальная личность, а как носитель определенных, нужных манипулятору свойств и качеств. Так, неважно, насколько добр этот человек, важно, что его доброту можно использовать, и так далее. Однако человек, выбравший в качестве основного именно этот тип отношения к другим, в результате сам часто становится жертвой собственных манипуляций. Самим себя он тоже начинает воспринимать фрагментарно, переходит на стереотипные формы поведения, руководствуется ложными мотивами и целями, теряя нить собственной жизни. Как отмечает Э. Шостром, один из крупнейших критиков карнегианской школы общения, манипулятора характеризует лживость и примитивность чувств, апатия и скука к жизни, контроль над собой и своей жизнью, цинизм и недоверие к себе и другим.

Сравнение императивной и манипулятивной форм общения, позволяет выявить их глубокое внутреннее сходство. Объединив их вместе, их можно охарактеризовать как различные виды монологического общения. Человек, рассматривая другого как объект своего воздействия, по сути дела общается сам с собой, со своими целями и задачами, не видя истинного собеседника, игнорируя его.

В качестве реальной альтернативы такому типу отношений между людьми может быть рассмотрено диалогическое общение, позволяющее перейти от эгоцентрической, фиксированной на себе установки к установке на собеседника, реального партнера по общению. Диалог - это равноправное субъектное общение, имеющее целью взаимное познание, самопознание и саморазвитие партнеров по общению.

Диалог строиться на принципиально других началах, чем монологическое общение. Он возможен лишь в случае соблюдения следующих непреложных правил взаимоотношений.

1. Психологический настрой на актуальное состояние собеседника и собственное актуальное психологическое состояние. В данном случае речь идет об общении по принципу здесь и сейчас, с учетом тех чувств, желаний и физического состояния, которые партнеры испытывают в данный момент.
2. Безоценочное восприятие личности партнера, априорное доверие к его намерениям.
3. Восприятие партнера как равного, имеющего право на собственное мнение и собственное решение.
4. Содержанием общения должны являться не прописные истины и догмы, а проблемы и нерешенные вопросы (проблематизация содержания общения).
5. Персонификация общения - разговор от своего имени, без ссылки на мнения и авторитеты, презентация своих истинных чувств и желаний.

Несомненно, реализация такого типа общения требует и соответствующей жизненной ситуации, и внутренней готовности партнеров.

Характеристика стратегий межличностного взаимодействия.

В различных исследованиях выявлено несколько важнейших видов социальных мотивов (то есть, мотивов, с которыми человек вступает во взаимодействие с другими людьми):

1. Мотив максимизации общего выигрыша (иначе мотив кооперации).
2. Мотив максимизации собственного выигрыша (иначе, индивидуализм).
3. Мотив максимизации относительного выигрыша (конкуренция).
4. Мотив максимизации выигрыша другого (альтруизм).
5. Мотив минимизации выигрыша другого (агрессия).
6. Мотив минимизации различий в выигрышах (равенство).

В рамки этой схемы могут быть в общем виде отнесены все возможные побуждения, детерминирующие социальное взаимодействие людей. Естественно, что характер социальной мотивации участников взаимодействия определяет и средства общения, и результат взаимодействия, и отношения между партнерами по общению.

Важным является соотношение мотивов общения, имеющих у участников взаимодействия: если они совпадают или естественно взаимодополняют друг друга, можно прогнозировать большую успешность их контактов. Можно также выделить те мотивы, которые с большой вероятностью будут приводить к “проигрышным” с точки зрения успешности общения стратегиям взаимодействия. К ним относится второй и пятый мотив, приводящие к игнорированию интересов партнера по общению, что в свою очередь активизирует, вероятно, и защитные стратегии с его стороны.

В целом можно выделить стратегии взаимодействия, исходя из особенностей мотивации, определяющей выбор стратегии.

В соответствии с исходной социальной мотивацией участников общения, можно обозначить пять основных стратегий их поведения в процессе взаимодействия:

- 1) соответствует мотиву максимизации собственного выигрыша и стратегии поведения, получившей название “противодействие”. В данном случае индивид демонстрирует полную ориентацию на свои цели без учета целей партнеров по общению.
- 2) стратегия “избегания” - соответствует мотиву минимизации выигрыша другого. Смысл стратегии избегания - в уходе от контакта, истинного взаимодействия, потеря собственных целей ради исключения выигрыша другого.
- 3) стратегия “уступчивости”, ориентированная на реализацию мотива альтруизма. В этом случае человек жертвует собственными целями ради достижения цели партнером.
- 4) стратегия “компромисса”, позволяющая реализовать мотив минимизации различий в выигрышах. Суть данной стратегии в неполном достижении целей партнерами ради условного равенства.
- 5) стратегия “сотрудничества”, направленная на полное удовлетворение участниками взаимодействия своих социальных потребностей. Данная стратегия позволяет реализовать один из двух мотивов социального поведения человека - мотива кооперации или мотива конкуренции.

Последняя из названных стратегий может быть рассмотрена как наиболее продуктивная с точки зрения эффективности взаимодействия и как наиболее успешная с точки зрения самочувствия участников общения и их взаимоотношений. Вместе с тем, она очень трудна в реализации, так как требует от партнеров по общению значительных психологических усилий по созданию позитивного климата, разрешению возникающих противоречий в духе взаимопонимания, уважения к интересам другого.

2. ПОНЯТИЕ О МАЛЫХ ГРУППАХ. ФЕНОМЕНЫ МАЛЫХ ГРУПП. УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМИ ГРУППАМИ.

2.1. Виды групп

Малая группа может быть определена как набор из двух или более индивидуумов, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый из них оказывает влияние и сам подвергается влиянию каждого другого. Численность малых групп составляет, как правило, от трех до восьми человек, хотя их может быть и пятнадцать, и двадцать. Но группы с численностью более двадцати человек обычно не определяются как малые. Причина этого состоит в том, что непосредственное взаимодействие (взаимодействие лицом к лицу) членов группы и личное воздействие, которые являются отличительными чертами малой группы, проявляются со значительно меньшей вероятностью, когда взаимодействуют более двадцати человек. Малые группы обычно существуют довольно продолжительный период времени, их члены встречаются на более-менее регулярной основе, обычно в одном и том же месте. И хотя отдельные члены группы могут приходить и уходить, группа остается. Кроме того, группа обычно представляется ее членами как единое целое, в ней .

существует четкое разграничение ролей. И, наконец, группа обладает некоторой самостоятельностью, которая позволяет ей приспособиться к изменяющемуся окружению. Из этого следует, что далеко не все объединения численностью не более двадцати человек подпадают под определение малой группы.

Один очевидный вопрос, на который необходимо ответить состоит в том, почему вообще люди в организациях объединяются в группы, а не работают каждый сам по себе? С теоретической точки зрения этот вопрос касается того, как работа групп отличается от работы индивидуумов, с практической - является ли работа в группах более эффективной, чем индивидуальная? В основном, как показали исследования, решение вопроса о том, какая форма работы, групповая или индивидуальная является более эффективной, зависит как от самой выполняемой работы, так и от ряда личностных и ситуационных факторов. Наиболее частыми причинами, которые заставляют людей объединяться в группы, являются следующие их потребности в:

- достижении целей;
- усилении власти;
- обеспечении безопасности;
- самоуважении;
- общении;
- получении определенного статуса.

Объединяясь в группы, люди чувствуют себя сильнее и увереннее перед лицом трудностей и препятствий. Кроме того, принадлежность к определенной группе, например к профессиональной ассоциации, может обеспечивать ее члену престижное положение в обществе, в коллективе, среди друзей и родственников. При этом одновременно будет удовлетворяться и потребность в самоуважении. Объединение в группы может также увеличивать власть ее членов, то, чего подчас трудно добиться одному, вместе, оказывается, добиться намного проще. Именно поэтому люди объединяются в союзы, коалиции с тем, чтобы усилить свою власть для достижения поставленных целей. Обычно, объединяясь в группы, люди удовлетворяют не одну, а

сразу не-сколько насущных потребностей. Например, объединяясь в профес-сиональные союзы, работники одновременно могут удовлетворять свои потребности в защите прав и социальных гарантий, усилении своей власти для достижения конкретных целей, таких, как улучшение ус-ловий труда на предприятии, а также потребности в самоуважении и общении.

В организациях существует множество делении малых групп. Одним из наиболее важных явля-ется деление на группы формальные и неформальные. Формальные группы - это обычно те группы, существование которых пре-дусмотрено организацией. Люди в таких группах занимают четко предписанные положения. Среди формальных групп можно выделить группы, функционирующие на относительно постоянной основе, например менеджер и те, кто ему непосредственно подчиняются, и временные группы, сформированные на время выполнения тех или иных задач. Примером временной группы может служить группа студентов, объединившихся для совместной работы на время подготовки коллективного доклада и его презентации.

Неформальные группы возникают в орга-низациях на основе общих интересов людей, дружеских связей или других общественных нужд. Неформальные группы не содержатся в штатном расписании организации. Они создаются для удовлетворения социальных потребностей и общения людей, например группа сотрудников, окон-чивших одно и то же учебное заведение, группа коллег, объединившихся для совместного проведения отпуска, для участия в спортив-ных соревнованиях и т.п. В них существуют свои неписа-ные правила и нормы, касающиеся допустимого поведения и обя-занностей. Такого рода группы нельзя недооценивать, так как они оказывают существенное влияние на поведение людей в организации и эффективность ее работы, подчас не менее важное, чем группы, формально предусмотренные в организационной структуре.

Межличностные отношения между людьми складываются в процессе длительного взаимодействия между собой и зависят от некоторых признаков той социальной группы, которой человек принадлежит.

Следует различать понятия малой группы или коллектива.

Малые группы классифицируются на:

1. условные или реальные малые группы,
2. формальные или спонтанно созданные группы,
3. созданные под влиянием общей деятельности или под влиянием естественных обстоятельств.

Характерные признаки малых групп:

- небольшое количество членов группы (от 2 до 5 человек),
- наличие общих интересов, симпатий и привязанностей друг к другу (т.е. психологическая совместимость членов этой группы),
- как правило, условное и нестатичное существование.

Руководитель должен знать, что малую группу выявить трудно, но ещё труднее - ею управлять, так как малая группа имеет неформальную структуру.

Формальная структура в группе четко разграничивает обязанности каждого ее члена, ответственность, значимость в связи с востребованными в этой группе качествами.

Неформальная структура группы определяет психологический и личный статус человека в ней в зависимости от его отношения к людям и проявления душевных и нравственных качеств.

У каждой малой группы складывается своя идеология и психология.

Идеология группы - совокупность взглядов и мнений большинства членов этой группы на осуществление общей коллективной деятельности.

ЦОЕ - ценностно-ориентационное единство группы, которое показывает совпадение мнений людей относительно общественных проблем, ценностей и т.д. Чем выше ЦОЕ, тем более дружная и сплоченная группа. В такой группе, как правило, благоприятный психологический климат.

Психология группы - совокупность протекающих социально-психологических явлений, возникающих по мере функционирования группы и психологические «притирки» людей друг к другу.

На психологию группы оказывают влияние:

- неформальный лидер, который всегда присутствует в малой группе;
- нормы поведения и общения, принимаемые большинством.

По отношению к отдельно взятой личности малые группы подразделяют на следующие типы:

1. Референтная - та группа, которую человек принимает, считает лучшей, гордится ею.
2. Нереферентная - человек такую группу не принимает до конца, к делам группы он проявляет безразличие, равнодушие, но подчиняется обстоятельствам.
3. Антиреферентная - человек не просто не принимает группу, а отвергает её, самоизолируется от контактов с группой.

Взаимодействие членов группы проявляется в складывающихся между ними межличностных отношениях.

2. 2. Нормы поведения

В любой группе, даже работающей в течение короткого промежутка времени, можно легко заметить некоторые закономерности поведения ее членов. Эти закономерности получили название общественных норм. Нормы отражают разделяемые всеми членами группы представления об ожидаемом от них приемлемом поведении. Отличие норм от ролей заключается в том, что роли разделяют людей, заставляют их действовать отлично одного от другого, тогда как нормы, наоборот, объединяют членов группы, показывая, как члены группы поступают одинаково.

В самом определении норм даны две их важных характеристики. Во-первых, нормы включают в себя достаточно четкие представления о том, какое поведение является приемлемым. Во-вторых, существует некие соглашения между членами группы, касающиеся этих представлений. Кроме этих двух характеристик могут быть выделены еще несколько свойств норм. Первое из них заключается в том, что нормы, в основном, включают в себя элемент долженствования, то есть описания того, как кто-то "должен" себя вести. Во-вторых, нормы являются более очевидными и более легко распознаваемыми людьми, что является очень важным для группы. В-третьих, нормы приводятся в жизнь самой группой. Многие виды рабочего поведения устанавливаются и контролируются самой организацией, тогда как нормы регулируются внутри групп. В-четвертых, существует большой разброс в принятии норм группой и в степени, в которой считается допустимым отклоняющееся от норм поведение.

Приведенное выше последнее свойство норм требует дополнительных пояснений.

Важно отметить, что существует некоторый разброс в нормах, то есть нормы задают не точные параметры поведения, а лишь диапазон допустимых значений. Вторым аспектом является то, что разные нормы (например, время прихода на работу и время самой работы) имеют неодинаковую важность для членов группы.

Этот метод анализа групп привел к раскрытию структуры общественных норм. В частности, он дает возможность узнать о том, что группа считает наиболее самым подходящим поведением, какой существует допустимый разброс в поведении, какое существует отношение к спецодежде и степень согласия или консенсуса, существующая между членами группы.

Нормы чаще всего развиваются медленно и в течение длительного промежутка времени, хотя некоторые могут утвердиться довольно быстро. Фельдман предположил, что нормы развиваются одним или другим из четырех следующих способов. Первый способ - это развитие через явные утверждения, делаемые членами группы. Нормы также могут возникать в результате каких-либо критических событий в истории группы. Третий путь для развития норм по Фельдману - это первенство. Первенство заключается в том, что первый шаблон, возникший в поведении группы, часто становится нормой. Наконец, нормы могут переноситься из прошлых ситуаций. Например, группа, переведенная из одного отдела в другой, сохраняет свои старые нормы, даже если теперь их стало труднее соблюдать.

Как мы предположили ранее, нормы проводит в жизнь группа, а не организация. И представляется маловероятным, что группа будет проводить в жизнь какие-то нормы, если эти нормы не полезны в чем-то для ее членов. Нормы также могут быть вводимы, если они упрощают или делают более предсказуемым поведение, возникающее в группе. Еще одна область, где нормы будут весьма кстати, это помощь группе в избегании стесняющих или дискомфортных межличностных проблем. И, наконец, нормы могут пригодиться и поэтому внедряются в жизнь, если они выражают центральные ценности группы и выявляют характерные черты группы.

Функции, выполняемые группой, помогают понять, почему группа внедряет их в жизнь, но они не дают никакой информации о том, как это делается. В основном, нормы заучиваются членами группы и принимаются всей группой через процесс инструментального обучения и обучения на чужих ошибках. Инструментальное обучение возникает тогда, когда человек получает поощрения (события, увеличивающие вероятность повторения определенного стиля поведения) или наказания (события уменьшающие вероятность повторения определенного стиля поведения), ведя себя тем или иным образом. Обучение на чужих ошибках происходит тогда, когда человек наблюдает за поощрениями или наказаниями других людей, ведших себя, так или иначе. Для поощрения в группе существует масса способов. Во-первых, вас могут похвалить. Во-вторых, вас могут подключить к некоторым видам общественных занятий и функций. В-третьих, о вас могут рассказать остальным, как вы хорошо работаете. Не меньшим количеством способов вас могут и наказать. Наказание может принять форму взгляда, едкого комментария, или сердитого публичного обвинения. Индивидуум, может быть, подвергнут остракизму или оставлен в одиночестве. Первое, что случается, когда появляется индивидуум, не желающий идти "в ногу" с остальными, это попытка убедить отклонившегося в том, что его (ее) поведение ошибочно. Окружающие будут пытаться изменить его мнение по предмету путем возросшего общения.

Взаимодействие будет все более частым, более прямым и более явным с ходом

времени. Чем яснее и важнее норма, чем сплоченнее группа, тем сильнее будет давление. В конце концов, отклонившийся должен будет изменить поведение или быть отвергнутым группой. Если все-таки произойдет отторжение, то может произойти ряд интересных вещей. Хотя отклонившийся и отторгается группой, он, тем не менее, может быть все еще нужен группе для выполнения ее задания. Если его нечем заменить, то по отношению к нему вырабатывается некое соглашение, по которому с ним поддерживаются рабочие отношения, но исключен из всех остальных видов деятельности группы.

Помимо того, что группы заставляют подчиняться своим требованиям, важно отметить, что члены группы и безо всякого принуждения подчиняются ее большинству. В проводившихся Соломоном Эшем экспериментах было выявлено, что большинству группы удается подчинить себе мнение отдельного индивидуума, даже в том случае, когда мнение большинства является заведомо неверным. Приверженность нормам во многом зависит от таких факторов, как характеристики задания, характеристики группы и характеристики индивидуальных членов группы, поведение которых является предметом изучения.

Приверженность нормам может иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Как было отмечено ранее, нормы приносят группам какую-то пользу, таким образом, чем выше будет приверженность нормам, тем лучше для группы. Для индивидуумов выгода от приверженности групповым нормам заключается в том, что люди, обладающие такой приверженностью в высокой степени, будут вести себя очень по-хоже, таким образом, возрастет сплоченность группы (но здесь могут быть и отрицательные стороны, например, человек, слишком ревностно придерживающийся норм, может прослыть конформистом). Наконец, с организационной точки зрения, приверженность нормам может быть как хороша, так и плоха, это зависит от нормы, ее соответствия целям организации.

Признавая, что групповые нормы приносят пользу, как самой группе, так и отдельным ее членам, мы не можем не задаться вопросом, почему же члены групп иногда отклоняются от общепринятого поведения, не желают идти "в ногу" с большинством группы. Здесь можно отметить два момента.

Во-первых, мы отклоняемся от групповых норм потому, что они вступают в конфликт с нормами других важных групп, к которым мы принадлежим или с которыми себя отождествляем. Эти группы называются эталонными группами.

Во-вторых, группы могут делать нечто, что будет поощрять отклоняющееся поведение некоторых их членов. Степень терпимости, с которой группа будет относиться к нарушителю, будет зависеть от его прошлых заслуг перед группой. Исследования показывают, что индивидуум, заслуживший высокое доверия в группе может продемонстрировать отклоняющееся поведение, и тем самым не только не заслужить никакого наказания, но и вызвать схожие изменения в поведении остальных членов группы.

2. 3. Виды воздействия группы на индивида

Группа может влиять на индивидуума различными способами. Например, одним своим присутствием группа может иногда изменить производительность человека. Этот процесс называется общественной помощью. При этом во всех случаях, за одним

главным исключением, присутствие посторонних увеличивает производительность. При этом вовсе не обязательно должен присутствовать элемент состязательности между участниками. Исключение же возникает тогда, когда выполняемая работа является незнакомой или малознакомой. Присутствие других людей подстегивает производительность только в тех случаях, когда предмет хорошо изучен. Это происходит потому, что в окружении других людей у человека возникает беспокойство по поводу того, как будет воспринята его работа.

Группы могут оказывать воздействие противоположное по характеру общественной помощи. К примеру, они могут вносить сильный дисбаланс в пропорциональность вклада в общую работу. В группе, состоящей из нескольких человек, одни могут вносить гораздо больший вклад, чем другие, которые будут просто присутствовать. Однако люди, которые больше всех работают, не всегда являются самыми эффективными работниками, и такое дифференцирование нагрузок может вызвать проблемы в функционировании группы. Этот феномен называется общественное бездельничанье. Получается что, когда люди работают в группах, в которых индивидуальные вклады не могут быть оценены, они работают менее усердно, чем работали бы индивидуально. Это явление было впервые показано Рингманом. Он нашел, что когда размер группы увеличивается, производительность каждого из ее участников, наоборот, снижается. В увеличивающихся группах люди перестают чувствовать связь между своими личными усилиями и ответной реакцией организации, и многие начинают становиться "вольными всадниками".

Другой вопрос заключается в том, является ли группа лучшим генератором идей, чем отдельные люди. Не ко всем в группе одинаково прислушиваются, и мнение некоторых людей может преобладать над мнением остальных. Но, с другой стороны, у членов группы существует тенденция взвешивать все мнения по мере их возникновения, а этот процесс может привести к свободному потоку идей.

С другой стороны мы знаем, что иногда идея, высказанная кем-то, может дать толчок созданию вашей собственной идеи. Задача здесь заключается в том, чтобы преодолеть враждебность к спонтанности (доминирование нескольких человек, раннюю критику) и увеличить возможности для творчества. Одна из таких процедур получила название "мозговая атака". Ее смысл состоит в том, что создается такая атмосфера, при которой высказываемые идеи не критикуются, и каждый может использовать идею другого для стимуляции своего собственного мышления. Любая оценка идей откладывается до тех пор, пока процесс их выработки не будет окончен.

Последний изученный вид воздействия организаций на своих членов известен под названием "поляризация идей". После принятия участия в групповом обсуждении, люди занимают, как правило, более крайние позиции, чем перед началом дискуссии.

Для этого правила существует ряд объяснений. Если перед началом дискуссии большинство ее участников склонялось к тому, чтобы поддержать какую-то идею, то во время дискуссии будет выдвинуто гораздо больше аргументов в пользу этой идеи, что, однако не означает, что существует действительно больше аргументов "за", нежели "против".

Последствия этого понятны. При таком положении вещей остается возможность для того что:

- важные моменты, касающиеся принятия решения не будут рассмотрены;
- дискуссия будет повторять ошибочные предварительные мнения и позиции;

-результаты дискуссии будут гораздо худшего качества, чем они могли бы быть. Поведение и функционирование людей в группе представляет из себя сложный феномен. Часть этой сложности вытекает из того факта, что группы являются открытыми системами. И как открытые системы, они подвергаются воздействию входных переменных, и сами, в свою очередь, оказывают воздействие на выходные переменные. Выходные потоки служат входными потоками, которые будут оказывать влияние на функционирование организации в будущем. Таким образом, мы видим, что и организации и малые группы являются открытыми системами. И в этом смысле организации можно считать системами систем, поскольку малые группы - это маленькие открытые системы, функционирующие внутри большой системы - организации. Но и индивидуумы, входящие в состав групп, являются открытыми системами, таким образом, организации представляют собой системы систем! Существует четкое иерархическое разграничение между этими тремя уровнями систем, и когда мы говорим о входных и выходных потоках системы, мы должны четко оговаривать тот уровень анализа, на котором мы находимся.

2. 4. Феномены малых групп

Механизм психологического влияния.

Этот механизм срабатывает при длительном взаимодействии людей друг с другом, когда есть возможность общаться, продемонстрировать свою позицию, точку зрения. Проявляется в уникальных социальных явлениях, называемых феноменами малых групп.

Самыми распространенными феноменами являются:

1. Феномен группового давления: это явление обеспечивает согласие и единство людей, позволяет оказать давление на отдельных людей, если они проявляют несогласие с большинством.
2. Феномен группового принуждения - это социальное явление является средством группового контроля за поведением отдельных членов группы, следованию принятых групповых традиций, норм с целью дисциплинирования, коррекции поведения и даже игнорирования, наказания.
Самый сильный способ принуждения - публичное осуждение человека.
3. Феномен группового подражания - это явление связано с неосознанным желанием человека копировать, перенимать чужой опыт, чужие образцы поведения, искать для себя объект для подражания.
4. Феномен группового сотрудничества - это явление позволяет людям испытывать чувство взаимопомощи, поддержки. Таким образом сотрудничая и взаимодействуя, людям легче выживать.
5. Феномен групповой конкуренции - это явление связано с инстинктивным духом соперничества. Выживая, человек вынужден конкурировать, удовлетворять собственные амбиции, завоевывать авторитет.

Иногда это явление может носить негативный характер.

Протекание социальных явлений зависит от стадии развития группы и, вообще, можно ли эту группу назвать коллективом.

Важно изучать и выявлять такие неформальные малые группы, так как они оказывают

огромное влияние на атмосферу во всем коллективе. Малыми группами необходимо управлять, выявлять неформальных лидеров, учитывать, к какой неформальной группе относится каждый работник.

3. ПОНИМАНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Во-первых, межличностные отношения строятся по «вертикали» (между руководителем и подчиненным и наоборот) и «горизонтали» (между лицами, занимающими одинаковый статус). Эмоциональные проявления межперсональных связей обуславливаются социокультурными нормами групп, к которым принадлежат общающиеся, и индивидуальными различиями, варьирующими в пределах названных норм. Межличностные отношения могут формироваться с позиций доминирования— равенства— подчинения и зависимости—независимости.

Межличностная совместимость — это оптимальное сочетание психологических особенностей партнеров, способствующих оптимизации их общения и деятельности. Межличностная совместимость основана на принципах сходства и взаимодополнительности. Ее показателями являются удовлетворенность совместным взаимодействием и его результатом. Противоположный феномен совместимости — это несовместимость, а чувства, вызываемые ею — антипатия. Межличностная привлекательность — это сложное психологическое свойство личности, которое как бы «притягивает к себе» партнера по общению и непроизвольно вызывает у него чувство симпатии. Обаяние личности позволяет ей располагать к себе людей. Межличностная привлекательность способствует развитию интерперсональных связей, вызывает у партнера когнитивный, эмоциональный и поведенческий отклик.

Во-вторых, межличностные отношения описываются в системе различных понятий: межличностная совместимость, межличностная аттракция, социальная дистанция. Социальная дистанция предполагает такое сочетание официальных и межличностных отношений, которое определяет близость общающихся, соответствующих социокультурным нормам общностей, к которым они принадлежат. Социальная дистанция позволяет сохранить адекватный уровень широты и глубины взаимосвязей при установлении межличностных отношений. Ее нарушение приводит первоначально к дизъюнктивным межличностным отношениям, а затем и к конфликтам.

В-третьих, общение - есть реализация всей системы межличностных отношений человека. В-четвертых, межличностные отношения человека могут строиться исходя из различных стратегий, что позволяет выделять различные виды этих отношений: Деловые и личные взаимоотношения.

Деловые отношения возникают в связи с совместной работой или по ее поводу. Они фиксируются законом, регулируются положениями, утвержденными официально, соответствующими правилами и нормами. Личные - возникают как отношения, складывающиеся между людьми независимо от выполняемой работы. Для них не существует соответствующей юридической основы, общепринятых законов, твердо установленных норм.

Во-вторых, межличностные отношения описываются в системе различных понятий: межличностная совместимость, межличностная аттракция, социальная дистанция. Рациональные и эмоциональные взаимоотношения.

Одной из основных задач психолога на предприятии является создание благоприятной социально-психологической атмосферы в коллективе, что приводит к необходимости анализа состояния отношений в группе, созданию групповых норм, снятию возникающих в процессе групповой работы напряжений, эмоциональных конфликтов. Все это, в свою очередь, приводит к необходимости контролировать такие переменные как: межличностная совместимость, межличностная аттракция, социальная дистанция, соотношение деловых и личных, рациональных и эмоциональных отношений.

3. 1. Проблемы межличностных отношений в организации.

Основой любой организации и ее главным богатством являются люди. Было время, когда считалось, что машина вытеснит человека из большинства организаций. Но роль и значение человека не только не упали, но и увеличились. При этом человек стал не только самым ценным "ресурсом" организации, но и самым дорогостоящим. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала.

Подавляющее число людей почти всю свою сознательную жизнь проводят в организациях. Вступая во взаимодействие с организацией, человек интересуется различными аспектами этого взаимодействия, касающимися того, чем он должен жертвовать для интересов организации. Что, когда и в каких объемах он должен делать в организации, в каких условиях функционировать в организации, с кем и сколько времени взаимодействовать, что будет давать ему организация и т.п. От этого и ряда других факторов зависят удовлетворенность человека взаимодействием с организацией, его отношение к организации и его вклад в деятельность организации. Установление органичного сочетания взаимодействия человека и организации обеспечивает основу эффективного управления организацией.

Бесспорным фактом является то, что все люди различны. Различия проявляются во всем многообразии характеристик человека. Люди имеют разный рост, вес, возраст, пол, образование, используют различные языки, по-разному делают одинаковые действия и по-разному ведут себя в аналогичных ситуациях. Это разнообразие делает человека человеком, а не машиной, существенно расширяя потенциал и возможности организации. И это же разнообразие порождает трудности в управлении организацией, проблемы и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением.

Создавая роли, организация стремится к стандартизации и унификации. Но если большинство ролей можно стандартизировать, то поведение большинства людей с трудом вписывается в стандартизированные рамки. Для того, чтобы разделять противоречия между стандартизацией и разнообразием поведения человека, а также между поведением человека и нормами организационного окружения, необходимо знать, как он воспринимает себя и окружающих, каким образом он реагирует на те или иные стимулирующие воздействия, чем определяются его предпочтения, что для него неприемлемо, а что является само собой разумеющимся. Тремя основополагающими личностными началами поведения человека являются восприятие, критериальная основа и мотивация.

Восприятие человека в значительной мере зависит от того, в какой ситуации оно происходит. Выделяются три аспекта ситуации, которые оказывают заметное влияние

на восприятие. Во-первых, это место, в котором происходит встреча. Например, неформальная обстановка и неформальные встречи больше располагают к более широкому, часто позитивному и дружескому восприятию. Во-вторых, восприятие человека зависит от того, по поводу какого дела или в связи с чем состоялась встреча. Если событие, в рамках которого состоялась встреча, имеет для воспринимающего большое положительное значение, то и его восприятие человека, с которым состоялась встреча, может быть соответственно более положительным, чем, если бы он встретил его в обычной производственной ситуации. В-третьих, большое влияние на восприятие оказывает то, кем или от чьего имени организована встреча. Например, восприятие человека, рекомендованное для встречи уважаемым или высокопоставленным лицом, может существенно отличаться от восприятия этого же человека в том случае, если встреча состоялась по инициативе малознакомого или же неуважаемого лица. Знание этого очень важно для установления хороших взаимоотношений между членом организации и организационным окружением. Особенно важно это знать и использовать данное знание тем, кто входит в организацию, так как от умения создать благоприятное первоначальное восприятие очень сильно зависит их возможность успешно вписаться в организационное окружение.

К критериальной основе поведения человека относятся те устойчивые характеристики его личности, которые определяют выбор, принятие решений человеком по поводу его поведения.

Критериальная база любого человека складывается из его расположения к людям, событиям и процессам, совокупности ценностей, разделяемых данным человеком, набора верований, которых придерживается человек, и принципов, которым он следует в своем поведении.

Расположение человека к людям, отдельным процессам, окружающей среде, своей работе, организации в целом играет очень большую роль в деле установления нормального взаимодействия человека и организационного окружения. Расположение имеет три компонента. Во-первых, это та часть, которая отражает чувства человека по отношению к объекту: нравится ли он ему или нет. Во-вторых, это знания об объекте, которыми располагает человек. В-третьих, это намерение по поводу того, как вести себя по отношению к объекту.

Важными для эффективного управления и установления хороших отношений в организации являются три типа расположения:

- * удовлетворенность работой;
- * увлеченность работой;
- * приверженность организации.

Организация ожидает, что человек будет выполнять определенным образом роль, для которой она его принимает. Человек также смотрит на организацию как на место, где он получает определенную работу, выполняет ее и получает соответствующее вознаграждение от организации. Однако взаимодействие организации и человека не сводится только к ролевому взаимодействию. Оно гораздо шире. Человек выполняет работу в окружении людей, во взаимодействии с ними. Он не только исполнитель роли в организации, но и член группы, в рамках которой он действует. При этом группа оказывает огромное влияние на поведение человека. А поведение человека, его действия вносят определенный вклад в жизнь группы.

Взаимодействие человека и группы всегда носит двусторонний характер: человек своим

трудом, своими действиями способствует решению групповых задач, но и группа оказывает большое влияние на человека, помогая ему удовлетворять его потребности безопасности, любви, уважения, самовыражения, формирования личности, устранения беспокойства и т.п. Отмечено, что в группах с хорошими взаимоотношениями, с активной внутригрупповой жизни люди имеют лучшее здоровье и лучшую мораль, они лучше защищены от внешних воздействий и работают эффективнее, чем люди, находящиеся в изолированном состоянии либо в "больных" группах, пораженных неразрешимыми конфликтами и нестабильностью. Группа защищает индивида, поддерживает его и обучает, как умению выполнять задачи, так и нормам и правилам поведения в группе. Но группа не только помогает человеку выживать и совершенствовать свои профессиональные качества. Она меняет его поведение, делая человека отличным от того, каким он был, находясь вне группы.

Во-первых, под общественным влиянием происходит таких характеристик человека, как мотивация, восприятие, сфера внимания, система оценок и т.д. Во-вторых, в группе человек получает определенный относительный "вес". В-третьих, группа помогает индивиду обрести новое видение своего "я". В-четвертых, находясь в группе, участвуя в рассуждениях и выработке решений, человек может выдать также предложения и идеи, которые он никогда не выдал бы, если бы не осмысливал работу в одиночку. В-пятых, отмечено, что в группе человек гораздо в большей мере склонен принимать риск, чем в ситуации, когда он действует один.

Взаимодействие человека с группой может носить либо характер кооперации, либо слияния, либо конфликта.

В случае кооперации между членом группы и группой устанавливаются доверительные и благожелательные отношения.

При слиянии человека с группой наблюдается установление таких отношений между человеком и остальной частью группы, когда каждая из сторон рассматривает другую как органически единую с ней составляющую целого, являющегося группой.

В случае конфликта наблюдается противопоставление интересов человека и группы и борьба между ними за разрешение этого противоречия в свою пользу.

Одним из основных результатов взаимодействия человека и организации является то, что человек, анализируя и оценивая результаты своего труда в организации, вскрывая причины успехов и неудач во взаимодействии с организационным окружением, анализируя опыт и поведение своих коллег, задумываясь над советами и рекомендациями своих коллег и начальства, делает для себя определенные выводы, которые в той или иной мере сказываются на его поведении, приводят к изменению его поведения с целью адаптации к организации, с целью достижения лучшего взаимодействия с организационным окружением.

3. 2. Современное состояние проблемы.

Работа человека в организации представляет собой процесс постоянного его взаимодействия с организационным окружением. Это очень сложный и многоплановый процесс, являющийся исключительно важным для обеих сторон. Отладить его очень не легко. Каждый человек, входя в новую организацию, сталкивается с множеством проблем взаимодействия с организационным окружением.

Организационное окружение - это та часть организации, с которой человек

сталкивается во время своей работы в ней. В первую очередь это рабочее место и его непосредственное окружение. Но для большинства людей это еще и производственный профиль, положение в отрасли, положение на рынке, размер организации, ее месторасположение, руководство, организационная структура, правила поведения и внутренний распорядок, условия работы, система оплаты, система социальных гарантий, философия организации, общения, трудовые отношения, коллеги и еще многое другое. Как бы человек и организация ни стремились свести свое взаимодействие только к выполнению определенных работ на определенном рабочем месте, у них этого никогда не получится. В каждой конкретной ситуации возникновения трудностей и проблем взаимодействия человека с организационным окружением могут быть найдены конкретные, соответствующие данной ситуации причины, породившие эти проблемы. Однако, несмотря на ситуационность этих проблем, можно указать на два основополагающих момента, лежащих в основе большинства причин, вызывающих непонимание, противодействия и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением. Данными моментами являются:

* ожидания и представления индивида об организационном окружении и его месте в нем;

* ожидания организации в отношении индивида и его роли в ней.

Имея определенное представление о себе самом и своих возможностях, обладая определенными знаниями об организации, имея определенные намерения в отношении организации и, наконец, исходя из своих целей и текущих возможностей, индивид вступает во взаимодействие с организацией, предполагая занять в ней определенное место, выполнять определенную работу и получать определенное вознаграждение. Организация в соответствии со своими целями, организационной структурой, спецификацией и содержанием работы предполагает взять работника, обладающего соответствующими квалификационными и личностными характеристиками, чтобы он играл определенную роль в организации, выполняя определенную работу, давая требуемый результат, за который предполагается определенное вознаграждение. Для того чтобы стыковать ожидания человека и организации по отношению друг к другу, и тем самым устранить или минимизировать проблемы, которые возникают между человеком и организационным окружением, важно четко представлять то, на какое место в организации претендует человек, какие роли он может и готов выполнять и какую роль ему предлагает дать организация.

Возможны два подхода к установлению соответствия роли и места. Первый подход состоит из того, что роль является основополагающей в установлении этого соответствия, при втором подходе исходной точкой является место, на которое претендует человек, и его потенциал выполнения ролей.

3. 3. Конфликт в коллективе и его преодоление.

Недостаток или избыток отдельных элементов атмосферы межличностного общения затрудняет, а порой делает невозможной нормальную, приносящую чувство удовлетворения жизнь. Атмосферу межличностных отношений создают сами люди. Своими поступками они могут загрязнить эту атмосферу, нарушить оптимальную пропорцию составляющих ее элементов. Но люди же могут изменить ее так, чтобы

установился климат, благоприятствующий личностному развитию и равноправному существованию целых коллективов.

Описание методик и стратегических средств разрешения конфликтных ситуаций.

Итак, всем понятно, что конфликты всегда существовали, существуют и будут существовать, они неотъемлемая часть человеческих взаимоотношений.

Возможность возникновения конфликтов существует во всех сферах. Конфликты рождаются на почве ежедневных расхождений во взглядах, разногласий и противоборства разных мнений, нужд, побуждений, желаний, стилей жизни, надежд, интересов и личностных особенностей. Они представляют собой эскалацию каждодневного соперничества и противостояния в сфере принципиальных или эмоционально обусловленных столкновений, которые нарушают личностное или межличностное спокойствие.

Существуют ли какие-то возможности конструктивного и успешного решения конфликта?

Ключ решения этой проблемы состоит в том, чтобы взглянуть на конфликт, как на задачу, которая должна быть решена: в первую очередь определить причину конфликта, а затем - применить соответствующую технику решения конфликтных проблем. Например, метод творческой визуализации может быть использован для анализа причин конфликта; метод мозгового штурма может быть полезен при поиске альтернатив; метод автоматической записи может быть использован для выяснения собственных реакций на те или иные возможности; метод мысленного представления может помочь спросить самого себя и получить от внутреннего голоса совет в отношении выбора. Наконец, метод мысленного контроля или техника волевого мышления может быть использована для выработки достаточной внутренней мотивации или контроля с целью реализации новых решений.

Методами контроля конфликтной ситуации может овладеть каждый. Они помогут решить проблему практически любого типа: внутренний конфликт, с окружающими людьми.

С чего начать? Процесс в целом начинается с рассмотрения конфликтов и определения их. Затем необходимо рассмотреть причины конфликтов и заострить внимание на источнике напряжения. Например, некоторые конфликты вызваны обстоятельствами; некоторые связаны с особенностями вовлечения в них людей; другие могут быть обусловлены повторяющейся формой поведения или отношения, которая может лечь в основу конфликтной ситуации.

Полезно иметь представление о некоторых общих причинах конфликтов между людьми, которые являются результатом недостаточного общения или непонимания; различия в планах, интересах и оценках; противостояния в групповых конфликтных ситуациях; неверных предположений в отношении чьих-либо действий; отсутствия сочувствия нуждам и желаниям других людей и т.д.

После обнаружения скрытых причин и источников конфликта следующим шагом является коррекция проблемы путем проходящей реакции. Например, если конфликт вызван недостаточным общением или его отсутствием, очевидная реакция состоит в поиске путей налаживания общения. Если конфликт связан с различием в жизненных планах, реакция будет заключаться в одном из компромиссов, выработанных в результате переговоров и поиска решений, при которых в выигрыше остается каждый

участник конфликта. Если же помехой является собственные страхи и нерешительность, то решение заключается в выработке методов преодоления этих препятствий на пути.

А) Рационально- интуитивная модель овладения конфликтной ситуацией.

При соответствующем опыте действия в конфликтных ситуациях потенциальные конфликты могут быть вообще предотвращены или разрешены и даже использованы в качестве источника улучшения отношений с другими людьми и самосовершенствования. Задача состоит не в том, чтобы уйти от конфликта, который потенциально возможен во всех общественных отношениях и ситуациях внутреннего выбора, а в распознавании конфликта и контроле над ним с целью получения наилучшего итога.

Идеальным с этой точки зрения является рационально-интуитивный метод разрешения конфликтов, разработанный американским ученым Джини Грехем Скотт. С самого начала этот метод вовлекает в работу сознание и интуицию при осуществлении выбора образа действия в конфликтной ситуации. Этот подход основывается на оценке обстоятельств, характеров, интересов и нужд вовлеченных в конфликт людей, а так же собственных целей, интересов, нужд.

В серьезные конфликты всегда вовлечены эмоции участников. Таким образом, одним из первых шагов к разрешению конфликта является подавление рождаемых им отрицательных эмоций - собственных и эмоций других людей.

После подавления эмоций появляется возможность использовать соответственно разум или интуицию для того, чтобы сформулировать возможные решения, приемлемые для всех заинтересованных сторон.

Итак, основной способ применения рационально-интуитивного подхода к управлению конфликтом состоит в том, чтобы рассматривать любую конфликтную ситуацию как проблему или потенциальную проблему, которая ждет своего решения. Затем подбирается подходящий метод решения проблем, пользуясь арсеналом возможных стратегических мер контроля конфликтных ситуаций. Выбираемая стратегия будет зависеть от того, на какой стадии находится конфликт (потенциальный конфликт, развивающийся конфликт, открытый конфликт), от важности конкретного решения, от оценки нужд и желаний других людей, а также от характера эмоций, проявляемых в конфликте. После выбора подходящего метода определяется наилучший способ его применения.

В нижеследующей схеме приведены вопросы и соответствующая стратегия, которые можно применить при разрешении конфликтной ситуации.

Схема 1

Вопрос Стратегия

1. Являются ли эмоции причиной конфликта или препятствуют ли они его разрешению?
Если да, то:

а). Каковы эти эмоции

1). Раздражение?

2). Недоверие?

3). Страх?

4). Другие эмоции

II. Каковы скрытые причины конфликта?

III. Вызван ли конфликт непониманием?

VI. Вызван ли конфликт тем обстоятельством что кто-то не берет на себя ответственность за какие-то действия?

а). Техника охлаждения эмоций обеих сторон, чтобы вы смогли выработать решения (соглашения)

1). Техника охлаждения или рассеивания раздражения, такая. Как сочувственное выслушивание, предоставление выхода гнева, убеждения с целью смягчения отрицательных эмоций или устранения недопонимания, вызывающего раздражение

2). Техника преодоления недоверия или открытого и продуктивного обсуждения его.

Техника уменьшения страха, открытого и продуктивного обсуждения его

Техника самоуспокоения и успокоения других людей

Рассмотрение реальных нужд и желаний

Техника преодоления непонимания посредством улучшения общения.

Техника определения ответственной стороны и выработка соглашения о принятии ответственности

V. Какой из стилей проведения был бы лучшим в данной конфликтной ситуации?

VI. Имеются ли особые личностные факторы, которые должны быть учтены при решении конфликта?

VII. Какого рода

Альтернативы и решения возможны?

Оценка подходящих стилей и выбор наилучшего

Техника эффективного выражения своих нужд. Использование техники общения с особо трудными людьми

Выработка собственных идей или побуждение других сторон к выдвижению предположений.

- а). Метод мозговой атаки и творческой визуализации для генерирования идей
- б). Установление приоритетов среди разных возможностей

Б) Принципиальные переговоры

Нельзя забывать о таком механизме человеческого общения, как переговоры. В наше время все чаще приходится прибегать к переговорам. Но стандартная переговорная стратегия перестала удовлетворять людей. Они видят лишь две возможности ведения переговоров - быть подталкиваемыми или жесткими. Мягкий по характеру человек желает избежать личного конфликта и ради достижения соглашения с готовностью идет на уступки. Жесткий участник переговоров рассматривает любую ситуацию как состязание воли. Он хочет победить, однако часто кончает тем, что вызывает такую же жесткую реакцию, и портит свои отношения с другой стороной.

Существует ли альтернатива позиционному подходу?

В Гарвардском проекте по переговорам американскими учеными разработан метод переговоров, который предназначен для эффективного и дружественного достижения разумного результата. Этот метод назван принципиальными переговорами или переговорами по существу.

Он состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, то есть исходя из сути дела. Этот метод предполагает стремление к нахождению взаимной выгоды там, где только возможно, а там, где интересы не совпадают, настаивание на таком результате, который был бы основан какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Этот метод дает возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог воспользоваться честностью другой стороны.

Метод принципиальных переговоров может быть сведен к четырем пунктам.

Первый пункт учитывает тот факт, что все люди обладают эмоциями, поэтому каждому трудно общаться друг с другом. Отсюда следует, прежде чем начать работать над существом проблемы, необходимо отделить "проблему людей" и разобраться с ней отдельно. Если не прямо, то косвенно участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать бок о бок и разбираться с проблемой, а не друг с другом. Отсюда следует первая рекомендация: делайте разграничения между участниками переговоров и предметом переговоров.

Второй пункт нацелен на преодоление недостатков, которые проистекают из концентрации внимания на позициях, заявленных участниками, в то время как цель переговоров стоит в удовлетворении подспудных интересов. Вторым базовым элементом данного метода гласит: сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.

Третий пункт касается трудностей, возникающих при выработке оптимальных решений под давлением. Попытки принять решение в присутствии другого сужает поле зрения переговорщиков. Когда многое поставлено на карту, способность к созиданию ограничена. Отсюда вытекает третий базисный пункт: разработайте взаимовыгодные варианты.

Соглашение должно отображать какие-то справедливые нормы, а не зависеть от голой

воли каждого из сторон (наличие каких-то справедливых критериев). Обсуждая такие критерии, обе стороны могут надеяться на справедливое решение. Отсюда четвертый базисный пункт: настаивайте на использование объективных критериев.

Итак, принципиальный метод позволяет более эффективно достичь постепенного консенсуса относительно совместного решения, без всяких потерь. А разграничение между отношениями людей и существом проблемы позволяет иметь дело друг с другом просто и с пониманием, что ведет к дружескому соглашению. Кроме того, этот метод менее зависим от человеческих отношений.

Применение стратегий и методов для выработки модели поведения в конфликтной ситуации.

Суммируя описанные стратегии и методы решения конфликтов, можно самостоятельно выработать модель поведения в конфликтной или чреватой конфликтом ситуации и добиваться осуществления своих целей, а каждом конкретном случае. При этом необходимо учесть, что важную роль в конструктивном разрешении конфликтов играют следующие факторы:

- адекватность отражения конфликта;
- открытость и эффективность общения конфликтующих сторон;
- создание климата взаимного доверия и сотрудничества;
- определение существа конфликта.

Рассмотрим каждый из этих факторов отдельно.

а) адекватное восприятие конфликта.

Очень часто в ситуации конфликта мы неправильно воспринимаем собственные действия, намерения и позиции, равно как и поступки, интенции и точки зрения оппонента.

Если искажение восприятия при конфликте чрезмерно велико, возникает реальная опасность оказаться в ловушке собственной предвзятости. В результате это может привести к так называемому само подтверждающемуся допущению: допуская, что партнер настроен исключительно враждебно, начинаешь обороняться от него, переходя в наступление. Видя это, партнер переживает враждебность к нам, и наше предварительное допущение, хотя оно было неверным, немедленно подтверждается. Зная о подобных представлениях в ситуации конфликта, необходимо внимательнее проанализировать свои ощущения в конкретных случаях.

б) открытое и эффективное общение конфликтующих сторон.

Общение - это основное условие конструктивного разрешения конфликтов. Однако, к сожалению, в конфликтной ситуации коммуникация, как правило, ухудшается. Противники в основном стараются сделать друг другу больно, а сами занимают оборонительную позицию, скрывая любую информацию о себе. Между тем коммуникация может помочь только тогда разрешить конфликт, когда обе стороны ищут способа достичь взаимопонимания.

в) контроль эмоциональной сферы.

Когда человек "обуреваем" эмоциями и захвачен конфликтом, ему трудно выражать свои мысли и внимательно выслушивать противника. Одним из эффективных способов справиться с человеческим гневом состоит в том, чтобы помочь друг другу освободиться от этих чувств. Люди получают психологическое освобождение, если они просто расскажут о своих обидах. Поэтому, порой, имеет смысл в самом начале конфликта пойти на риск и как можно полнее, пусть даже в резкой форме, высказать друг другу то,

что чувствуешь.

Японцы, например, придумали для этого своеобразный ритуал и мягкие подушки для битья. Иногда даже крик или удар по столу подушкой лучше, чем спокойная, хладнокровная отповедь противника.

И все-таки рискованно обнаруживать свои чувства, если это ведет к эмоциональной реакции. Когда за этим не следишь, может разразиться крупная ссора. Поэтому, если вы чувствуете, что по мере предъявления своих претензий вы раздражаетесь все больше и больше и при этом обнаруживаете, что ваши жалобы только накаляют отрицательные эмоции оппонента, необходимо сказать себе: «Мне следует остановиться. Я должен подумать о том, что я могу сделать для решения этой проблемы в будущем». После этого дайте понять противнику, что желаете остановить кипение страстей. Следует объяснить, что вы не собираетесь пренебрегать эмоциями оппонента или отрицать их обоснованность, а хотите только сдержать их. Целесообразно сказать что-то в роде: «Да, я вижу, мы оба раздражены но это раздражение никуда нас не приведет. Мне хотелось бы, чтобы вы забыли о нем. Согласимся, что в прошлом случилось нечто неладное, в результате чего мы оба раздражены. Но теперь давайте вместе подумаем над тем, что мы могли бы предпринять в будущем». Это может быть особенно полезным подходом, если вступили в конфликт с кем-то. С кем вы должны будете продолжать общение.

Хорошо бы, если бы каждый из противников мог хотя бы частично сообщить другому следующее:

- что я хотел бы сделать, чтобы разрешить конфликт?
- каких реакций я жду со стороны другого?
- на какие последствия я надеюсь в случае, если будет достигнуто соглашение?

г) преодоление конфликтов посредством общения.

Любое нарушение общения может привести к конфликту. Иногда человек выражается недостаточно определенно и ясно, и тогда слова могут быть поняты неправильно. Иногда кто-то слушает невнимательно. И когда человек видит, что его не слушают, у него могут возникнуть чувства враждебности или осуждения. Часто возникает непонимание в отношении того, что подразумевается. Препятствием могут стать скрытые предположения. А иногда в результате непонимания, враждебности или обиды общение вообще прекращается.

Если вы используете в конфликтной ситуации ключевые элементы общения, то сделайте шаг к преодолению конфликтов. Итак,

- уделяйте внимание неречевым свидетельствам того, что слова говорящего расходятся с его мыслями и чувствами. Выносите это противоречие на открытое обсуждение
- следите за тем, чтобы у вас или у другого человека не было скрытых ложных предположений или установок. Обсуждайте их открыто, так, чтобы ошибки можно было исправить.
- старайтесь делать общение открытым. Дипломатично говорите о том, что думаете или чувствуете
- спросите самого себя, соответствует сказанное вашим истинным желаниям, нуждам или чувствам? Если не соответствует, то ваши интересы могут остаться неудовлетворенными.
- не оставляйте неясностей. Втолковывайте то, что вы имеете в виду. Если вы не уверены, что ваше сообщение понято, попросите конфликтующую сторону повторить то,

что вы сказали, чтобы убедиться в точности восприятия. Если же вы не можете что-то понять с первого раза, не отрицайте этого. Признавая, что вы чего-то не поняли, вы сохраняете достоинство и доказываете самому себе свою честность и желание все делать правильно с самого начала

□ научитесь слушать другого. Для этого придерживайтесь следующего: слушать с сочувствием; сосредоточиться на предмете разговора; относиться к говорящему уважительно; слушать внимательно, не делая оценок; высказывать мнение об услышанном, чтобы показать человеку, что его действительно слушают; отметьте то, что вы не поняли или в чем не уверены; используйте для поддержания разговора неречевые средства (улыбайтесь, кивайте головой, смотрите в глаза).

в) Создание климата взаимного доверия и сотрудничества.

Этому может способствовать проявление доверия к партнеру путем готовности открыться перед ним таковую свою незащищенную позицию, какой является стремление к согласию и взаимопониманию, нежелание использовать слабые и уязвимые места противника.

Конфликт решается успешнее, если обе стороны заинтересованы в достижении некоторого общего результата, побуждающего их к сотрудничеству. Опыт совместной деятельности во имя достижения общей цели сближает партнеров, позволяет открывать новые, дополнительные способы преодоления трудностей и неприятностей, связанных с решением конфликта. Успешное решение совместных задач повышает также степень взаимного доверия, что облегчает риск открытости в общении. Это - момент чрезвычайной важности, так как люди часто даже не представляют себе, что можно сотрудничать с человеком, с которым находишься в конфликтных отношениях.

г) Определение существа конфликта.

Чем точнее определение существенных элементов конфликта, тем легче найти средства для эффективного поведения. Весьма желательно, чтобы партнеры сумели согласовать свои представления о том, как определить ситуацию конфликта. Последовательное поведение, направленное на преодоление конфликта в целом, предполагает несколько этапов.

1. Определение основной проблемы.

Очень важно осознать точки соприкосновения конфликтующих сторон и различия между ними, в большинстве случаев различия по-настоящему не осознаются, а сходства оказываются неизвестными. Поэтому желательно выяснить:

- как я понимаю проблему? Какие мои действия и какие поступки партнера привели к возникновению и закреплению конфликта?
- как мой партнер видит проблему? Какие, по его мнению, мои и его собственные действия лежат в основе конфликта?
- соответствует ли поведение каждого из нас сложившейся ситуации?
- как можно наиболее лаконично и полно изложить нашу общую проблему?
- в каких вопросах мы с партнером расходимся?
- в каких вопросах мы солидарны и понимаем друг друга?

2. Определение причины конфликта.

Конфликты часто порождаются скрытыми нуждами и желаниями, которые не удовлетворяются, такими, например, как желание безопасности, независимости или причастности. Конфликты также возникают из опасений утратить что-либо значимое. При поверхностном рассмотрении конфликта может показаться, что конфликтная

ситуация не связана с этими нуждами и желаниями. Однако пока эти основные причины не вскрыты, конфликт может продолжаться до тех пор, когда ситуация, обусловившая конфликт, изменяется по иным причинам (например, человек с которым вы конфликтуете уезжает).

К сожалению, по занимаемой в конфликте позиции или по манере поведения и действия человека не всегда просто установить, какие желания или опасения им движут. Люди часто скрывают свои чувства. Бывает также, что люди не отдают себе отчета в своих истинных намерениях: они просто хотят чего-то, а почему они этого хотят, не знают.

В своей книге Роджер Фишер и Уильям Юри отмечают, что многие конфликты происходят потому, что люди занимают определенные позиции, а затем фокусируют все усилия на защите этих позиций, вместо того, чтобы определить скрытые нужды и интересы, которые вынудили их эти позиции занять. Таким образом, их ложная ориентация становится препятствием для поиска решения, которое бы учитывало скрытые интересы участвующих в конфликте сторон. Но обнаружить некоторую альтернативу, которая удовлетворит интересы обеих сторон”.

Итак, ключ к разрешению конфликта, который будет эффективен для всех, - это распознавание скрытых желаний или страхов (другого человека или ваших собственных). Такое знание позволяет найти решения, которые удовлетворяют эти желания или рассеют страхи и устраняют возникшую проблему.

д) Выработка взаимовыгодных решений путем переговоров.

Если проблема стоит того, чтобы потрудиться над ее разрешением, не уклоняясь от конфликта, уступая в чем-то друг другу и настаивая на собственном варианте решения, то следует действовать путем переговоров. Для поиска взаимовыгодного решения вам следует найти общую почву. Два пути таких переговоров проходят через компромисс или сотрудничество.

Приведенные ниже сведения помогут различать ситуации, в которых предпочтителен компромисс, и ситуации, в которых самым эффективным будет сотрудничество.

Выбирайте компромисс, когда:

- проблема относительно проста и ясна;
- для разрешения конфликта у вас не так много времени или вы хотите разрешить его как можно быстрее;
- лучше было бы достичь временного соглашения, а потом вернуться к этой проблеме и вновь проанализировать ее скрытые причины;
- проблема и ее решение не слишком важны для обеих сторон;
- не удалось добиться решения с использованием сотрудничества или вам не удалось добиться своего с использованием собственной власти.

Выбирайте сотрудничества, когда:

- предмет спора явно сложен и требует детального обсуждения и выработки компромиссного решения;
- обе стороны готовы потратить время на выбор скрытых нужд и интересов;
- для обеих сторон их интересы очень важны и компромисс для них неприемлем;
- стороны доброжелательно относятся друг к другу, готовы выслушать и с уважением отнестись к противоположной точке зрения;
- обе стороны хотят добиться долгосрочного соглашения, а не временного и не хотят откладывать его.

Нужно начинать с работы над своими эмоциями и брать их под свой контроль. Затем внимательно выслушать другую сторону, ее интересы, нужды и желания и даете при этом понять, что слова другого человека и других людей услышаны. При этом нужно излагать собственные желания и интересы, описывая их как можно конкретнее (и честнее). Наконец, необходимо перейти к стадии сбора интуитивно найденных решений, количество которых не следует ограничивать. После этого рассмотреть все возможные варианты, выбирая оптимальный, который удовлетворяет обе стороны. Таким образом, конфликт будет разрешен, и каждый из участников будет в выигрыше.

Подведение итогов рассмотрения конфликтных ситуаций.

Несмотря на то, что взаимоотношения с другими людьми должны способствовать мир и гармония, конфликты неизбежны. Каждый здравомыслящий человек должен обладать умением эффективно улаживать споры и разногласия, чтобы ткань общественной жизни не рвалась с каждым конфликтом, а, наоборот, крепла вследствие роста умения находить и развивать общие интересы.

Для разрешения конфликта важно иметь в своем распоряжении различные подходы, уметь гибко пользоваться ими, выходить за пределы привычных схем и чутко реагировать на возможности и поступать и мыслить по-новому. В то же время можно использовать конфликт как источник жизненного опыта, самовоспитания и самообучения.

Конфликты могут быть превращены в прекрасный учебный материал, если в последующем найдете время на то, чтобы вспомнить, что привело к конфликту и что происходило в конфликтной ситуации. Тогда можно будет узнать больше о самом себе, о вовлеченных в конфликт людях или об окружающих обстоятельствах, способствовавших возникновению конфликта. Это знание поможет принять правильное решение в будущем и избежать конфликта.

3. 4. Разработка предложений по совершенствованию проектирования организационных отношений.

Любой коллектив, включенный в какую-либо деятельность, испытывает на себе влияние сил единения и разобщения, являющихся отзвуком межличностных отношений.

Исследования психологов показывают, что в условиях групповой изоляции наличие "хорошего непосредственного начальника" является самым необходимым фактором руководства коллективом. По данным исследований, люди, находящиеся в отрыве от родственных подразделений, чаще бывают недовольны взаимоотношениями с начальством, чем с товарищами по работе или соседями.

Неурядицы в отношениях с ближайшим начальником часто приводят к психологическим срывам, что у работников вызывает неврозы, и как следствие формирование неблагоприятного психологического климата.

Неформальные группы возникают во всех подразделениях. Сам руководитель, так же как и любой член коллектива, входит в определенного типа неформальные структуры. Это могут быть малые группы межличностного взаимодействия, но также и эталонные, или референтные, группы (семья, родственники, друзья, партнеры по увлечениям, коллеги), мнения и взгляды которых имеют решающее значение для человека, входящего в них. Эталонной группой для некоторых людей являются не только реальные, но и

воображаемые группы (герои, сподвижники, борцы за идеалы). Естественно, все эти группы могут иметь позитивную или негативную направленность.

Управление межличностными отношениями эталонных групп в трудовом коллективе со стороны руководителя имеет свои особенности. Оно исходит из тщательного учета психологии всех членов эталонной группы и складывается из системы воздействий на личность работника с учетом реакций на это воздействие со стороны членов группы. Влияние на отношения, выходящие из рамок подразделения (семья, родственники, друзья), конечно, ограничено, но, тем не менее, возможно. На институциональном уровне управления (в условиях отношений субординации) такое воздействие затруднено, на межличностном же уровне оно вполне доступно.

Существуют традиции и обычаи в организации, стиль работы и имидж во многом сформировались из предыдущего опыта. Именно поэтому нужно обратиться к важнейшему источнику формирования организационной культуры - основателям фирмы. Осуществляя и воплощая свою мечту, основатели фирмы пытаются создать идеальный образ будущей организации. Выдвигая привлекательную идею, которая оказывает большое влияние на других людей, они создают сплоченную организацию с сильной культурой.

Если организационная культура уже сформировалась, то очень важно обеспечить ее дальнейшее поддержание. Во многих случаях эта задача возложена на службы управления персоналом. Процесс отбора, критерии оценки исполнения работ, мероприятия по обучению персонала, развитию карьеры, продвижению и ротации кадров гарантируют, что отобранные кандидаты будут соответствовать организационной культуре фирмы.

Три фактора, которые играют определяющую роль в поддержании организационной культуры:

- * отбор персонала;
- * деятельность высшего руководящего звена;
- * методы, которые помогают работникам адаптироваться к организационному окружению (социализация).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Общение с окружающими выдвигает, вероятно, самые большие проблемы, которые возникают перед людьми, и особенно в деловом мире. Исследования показали, что преуспевание в финансовом отношении даже специалистов, занятых в таких технических отраслях экономики, как машиностроение, примерно лишь на 15 % обуславливается их техническими знаниями и на 85% - умением обращаться с коллегами, т.е. личными качествами и умением руководить людьми.

В период расцвета своей деятельности Джон Д. Рокфеллер сказал, что "умение обращаться с людьми – это товар, который можно купить точно так же, как мы покупаем сахар или кофе... И я заплачу за такое умение больше, чем, за что либо другое на свете".

Многие люди ищут ответ на вопрос: как добиться взаимопонимания, как сделать так, чтобы нравится людям и склонять их к своей точке зрения.

В своей работе я рассмотрела те правила и принципы, которые помогут овладеть техникой налаживания взаимоотношения между людьми, научиться уживаться с

сотрудниками и оказывать на них влияние.

Наиболее крупные успехи в деловом мире выпадали на долю людей, обладавших вдобавок к своим знаниям еще и способностью хорошо говорить, склонять людей к своей точке зрения.

Кто стремиться занять капитанский мостик в сфере промышленности или финансов, важнее располагать определенными личными качествами, чем знать латинские глаголы или иметь диплом Гарвардского университета.

Конфликты, несомненно, создают напряженные отношения в организации, переключают внимание сотрудников с непосредственных забот производства на «выяснение отношений», тяжело сказываются на их нервно-психическом состоянии.

Однако конфликт является и несомненным условием развития организации.

Исследование роли организационного конфликта позволило выявить следующие его функции:

1. Группообразование, установление и поддержание нормативных и физических параметров группы.
2. Установление и поддержание относительно стабильной структуры внутрigrупповых и межличностных отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация как индивидов, так и групп.
3. Получение информации об окружающей среде.
4. Создание и поддержание баланса сил и, в частности, власти; обеспечение социального контроля.
5. Нормотворчество.
6. Создание новых социальных институтов.
7. Диагностика нарушения функционирования организации.
8. Рост самосознания участников конфликта.
9. Стимулирование групповой динамики.

Управление конфликтом требует от руководителей высокой компетентности не только в организационно-экономических и юридических вопросах управления, но и в специальных разделах психологических знаний, обеспечивающих решение задач самоорганизации и организации рационального взаимодействия людей в условиях, провоцирующих противодействие и психологическую напряженность.

Таким образом, выдвинутая гипотеза нашла свое подтверждение.

Библиографический список

1. Бухалков М. И. Управление персоналом / М. И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 2005.- 386 с.
2. Журавлев А. А. Стиль современной психологии управления / А. А. Журавлев. – М. : Экономика, 1994.- 254с.
3. Заречкин Ю. В. Что может коллектив / Ю. В. Заречкин. – М. : Знание, 1983.- 64с.
4. Иванов В. Н. Социальный менеджмент: учеб. пособ. для студентов вузов / В. Н. Иванов, В. И. Патрушев, Н. С. Данакин и др.- М. : Высшая школа, 2001.- 205, (2) с.
5. Кузьмин Е. С. Руководитель и коллектив. Социально- психологический очерк / Е. С. Кузьмину- Л. : Лениздат, 1974.- 167с.
6. Лукичева Л. И. Управление организацией / Л. И. Лукичева.- М. : Омега- Л, 2005.- 360с.
7. Музыченко В. В. Управление персоналом. Лекции. / В. В. Музыченко.- М. :

Издательский центр «Академия», 2003. – 528с.

8. Парыгин Б. Д. Регуляция социально- психологического климата трудового коллектива / Б. Д. Парыгин, Г. Н. Круглова, И. Л. Гальфонович.- Л. : Наука. Ленинградское отделение, 1986.- 239с.

9. Подмарков В. Г. Человек в трудовом коллективе / В. Г. Подмарков.- М. : Экономика, 1982.- 175с.

10. Пригожин А. И. Современная социология организации / А. И. Пригожин .- М. : Интерпракс, 1995.- 296с.

11. Социальный менеджмент / Научн. Ред. Д. В. Валовой.- М. : ЗАО «Бизнес- школа. Интел- Синтез», 2000.- 384с.

12. Стремякова И. Р. Моральная атмосфера. Теоретика-методологические аспекты / И. Р. Стремякова.- Новосибирск: Наука. Сибирское отделение, 1991.- 171с.

13. Андреева Г. М. Социальная психология.- М., 1988/ www.i-u.ru.