**ПЛАН**

1. Організація колективної роботи.
2. Особливості вирішення конфліктів.
3. Соціально-психологічна адаптація в колективі.

***І. Організація колективної роботи.***

Основа успіху будь-якої сучасної колективної діяльності відносини співпраці і взаємодопомоги в противагу конфлікту і конфронтації. Поведінка, що орієнтується на спільну діяльність, передбачає наявність певних передумов. Як умови формування *кооперативної взаємозалежності* виділяються:

* Свобода і відвертість інформаційного обміну;
* Взаємна підтримка дій, переконання в їх виправданості;
* Довіра, дружелюбність у відносинах сторін.

У свою чергу, взаємній довірі сторін сприяє: наявність нейтральних осіб, полегшуючі взаємні успіхи; можливість отримати попередню інформацію про дії іншого; особисті особливості учасників взаємодії.

***Психологія групи*** це сукупність певних соціально-психологічних явищ, виникаючих в процесі її формування і функціонування на основі становлення внутрішніх зв'язків в колективі, форм і способів взаємозадовільнення потреб його членів. Сюди ж відносяться морально-психологічний клімат, способи спілкування, громадська думка і настрій, звичаї і традиції, проблема лідерства, природа внутрішньогрупових конфліктів і т.д.

У рамках аналізу змісту відносин між членами робочої групи можна виділити наступні сфери: професійну, ціннісно-світоглядну і сферу міжособистих відносин.

*Професійна сфера* охоплює відносини, що складаються в процесі рішення виробничих задач.

*Ціннісно-світоглядна сфера* пов'язана з взаємовідносинами між особистими і корпоративними цінностями, етичними установками, переважаючими в конкретній соціальній групі.

*Сфера міжособистих відносин* пов'язана з реалізацією потреби в спілкуванні і самоствердженні особистості в рамках колективу, мірою задоволення своєю професійною діяльністю, формальним і неформальним статусом.

**Проблема професійної зрілості робочої групи**

Важливою якісною характеристикою робочої групи є її *професійна зрілість.* Вона характеризується міцними зв'язками між її членами, виникаючими на основі загальних ціннісних орієнтацій, позитивно забарвлених неформальних відносин. Особисті розбіжності швидко усуваються, дисципліна носить свідомий характер, з'являється почуття гордості за свій колектив, складаються стійкі традиції. Співробітники мають можливість розкрити свій творчий потенціал, з ентузіазмом відносяться до рішення поставлених задач.

Чинники, що визначають *міру зрілості робочої групи,* її здатність тпродуктивно функціонувати, можна умовно розділити на наступні:

1. технологічні чинники, включаючи особливості спільного використання знарядь і предметів праці, наприклад, передових технологій, персональних комп'ютерів і
2. економічні чинники, тобто форми оплати праці, особливості форми власності і т.д.;
3. організаційні чинники і, передусім, відносини, що використовуються в системі “керівник - підлеглий";
4. ціннісно-світоглядна і психологічна сумісність працівників.

Будь-яка робоча група це складний соціальний і професійний організм, що володіє здатністю до саморегуляції, наявністю зворотних і горизонтальних зв'язків і т.д. Але разом з тим, йому властивий ряд меж, характерних для організації:

* розділення функцій між співробітниками, закріплене в правилах або інструкціях;
* посадова ієрархія, порядок підлеглості;
* лояльність кожного співробітника по відношенню до своєї команди;
* система позитивних і негативних санкцій (звідси особлива роль керівників в робочій групі).

**Типи взаємовідносин в колективі**

Не претендуючи на спеціальний розгляд проблеми керівництва, звернемо увагу на цікаву *класифікацію типів взаємовідносин в робочій групі,* запропоновану американськими дослідниками *Блейком і Мутоном*. Вона заснована на комбінації двох головних параметрів: увазі до людини, мірі обліку інтересів людей і увазі до виробництва, міри врахування інтересів справи. Це п'ять типів ***взаємовідносин всередині колективів,*** що істотно розрізнюються з точки зору морально-психологічного клімату.

1. *Невтручання*: низький рівень турботи керівника і про виробництво і про людей. Керівник багато робить сам, не делегує своїх функцій, не прагне до серйозних досягнень. Головне для нього зберегти свою посаду.
2. *Тепла компанія*: високий рівень турботи про людей, прагнення до встановлення дружніх відносини, приємних атмосфери, зручних для співробітників темпу роботи. При цьому керівника не особливо цікавить, чи будуть при цьому досягнуті конкретні і стійкі результати.
3. *Задача*: увага керівника повністю зосереджена на рішенні виробничих задач. Людський чинник або недооцінюється, або просто ігнорується.
4. *Золота середина*: керівник в своїй діяльності прагне оптимально поєднувати інтереси справи і інтереси персоналу, він не вимагає дуже багато чого від співробітників, але і не займається потуранням.
5. *Команда*: найбільш переважний тип взаємовідносин в робочій групі. Керівник прагне максимально враховувати інтереси виробництва і інтереси колективу, об'єднанню діловитості і людяності на всіх рівнях відносин.

**Морально-психологічний клімат і його динаміка**

Одним з важливих чинників є *морально-психологічний клімат*, який склався в конкретній робочій групі.

**На першій стадії** розвитку колективу переважає формальна структура: працівники звертаються відповідно до посад поведінськими стереотипами, придивляються один до одного, справжні почуття частіше за все переховуються, цілі і методи роботи спільно не обговорюються, колективна робота виявляється слабо.

**На другій стадії** відбувається переоцінка особистих і ділових якостей керівника, складається думка про колег, починається процес формування угрупувань всередині колективу, можлива боротьба за лідерство. Розбіжності обговорюються більш відкрито, робляться спроби поліпшити взаємовідносини всередині робочої групи. Нарешті, “притирка" закінчується, чітко переглядається неформальна структура, колектив досягає певної міри координації дій своїх членів.

Виникаюча при цьому групове об’єднання може мати позитивну, негативну або конформістську направленість. У першому випадку перша група сприймає кращі ділові і етичні якості своїх членів, люди своєю приналежністю до даного колективу, виникаючі проблеми вирішуються по-діловому, ініціативно і творчо. У другому випадку велика частина енергії колективу витрачається на участь в конфліктах між різними угрупуваннями, неформальними і формальними лідерами, з'ясування відносин з іншими підрозділами. Виробничі проблеми як-би відходять на другий план. Конформістска направленість характеризується чисто зовнішньо, показною заінтересованністю працівників в результатах їх трудової діяльності, байдужістю до колективних зусиль. Сфера інтересів співробітників знаходиться поза робочою групою: суспільно-політична діяльність, сім'я, особисті проблеми і т.д.

Морально-психологічний клімат робочої групи істотним образом залежить від її структури. ***Структура колективу***, тобто реально існуюча сукупність взаємовідносин членів групи, що виникла в процесі спільної діяльності і спілкування, досліджується на двох рівнях формальному і неформальному. Якщо *формальна структура* пов'язана з посадовим статусом членів групи, впорядкованими, то *неформальна структура* складається на основі відносин, зумовлених психологічними якостями членів колективу.

Неформальна структура складається під впливом ***психологічних механізмів регуляції колективної діяльності***  адаптації, комунікації, ідентифікації і інтеграції.

**Класифікація психотипів особистостей в робочій групі**

Соціально-психологічна (неформальна) структура робочої групи виступає як сукупність різних ***психотипів особистостей.***

Існує безліч критеріїв класифікації особистостей. Так, з точки зору індивідуально-психологічних даних, можлива типізація на основі ***фізичної конституції, особливостей нервової системи (***Кречмен, Шелдон, Павле). Сюди відноситься достатньопоширений розподіл на сангвиників (сильний, урівноважений, жвавий), холериків (сильний, неврівноважений), флегматиків (сильний, урівноважений, інертний) і меланхоліків (слабий, неврівноважений, інертний); розроблений Юнгом розподіл на экстравертів (привернені до спілкування, орієнтовані у всередину); типологія Хейманса Ле Сенна (вісім типів особистостей, що розрізнюються по емоційності, активності, вразливості) і т.д.

З числа розглянутих вище психотипів особистості найбільше практичне значення для ділового спілкування має розподіл по ***темпераменту***, під яким розуміється певне співвідношення міри емоційної стабільності і орієнтації або на самого себе, або у зовнішній світ, на навколишніх.

Тут важливо враховувати, що

* приналежність до того або іншого типу визначається генетичної схильності;
* “чистих" психотипів практично не існує;
* існує прямий зв'язок між тампераментом і діловими якостями конкретного індивіда.

Почнемо з *холерика*. У нього немає стійких психічних реакцій, він непосидючий, метушливий, поквапний, для нього характерні різкість і прямолінійність, він прямий, швидкий, меткий в спорі, зате не образливий і незлопам'ятний.

*Сангвіник:* починає справу із захопленням, але рідко доводить його до кінця, нестійкий в симпатіях і антипатіях, швидкий в прийнятті рішень, легко пристосовується до ділової ситуації, що змінюється. Контактний і легкий в спілкуванні, не конфліктний, уміє слухати інших людей.

Головну якість *флегматика*  орієнтація на неживі предмети, самого себе. Він спокійний і холоднокровний, послідовний і грунтовний в справах, терплячий, стійкий в симпатіях і антипатіях, байдужий до похвали. Зате флегматик незамінний при роботі з документацією, це ідеальний бухгалтер.

“Непорозуміння природи" так деякі називають *меланхоліка*. Його головна межа загострена чутливість до навколишнього світу. Це прекрасна якість, наприклад, для художника або музиканта, але негативно позначається на діловому спілкуванні.

Інший критерій класифікації типів особистості її ***соціально-психологічні якості.***

Цікаву класифікацію запропонував російський вчений В. М. Шепень: *колективісти*  товариські працівники, активно підтримуючі суспільні почини; *індивідуалісти*  що тяжіють до персональної відповідальності, самостійності; *претензіоністи*  працівники, яким властиві пихатість, образливість, бажання знаходитися в центрі уваги; *імітатори*  співробітники, що імітують чужі манери і що уникають ускладнень; *пасивні*  слабовільні працівники, що не виявляють ініціативи; *ізольовані*  працівники з нестерпним характером.

**Проблема лідерства**

Крім волі адміністрації в кожному колективі складаються малі *неформальні групи* з трьох - семи чоловік.

Найважливішою ознакою неформальної групи є наявність загальної мети, яка, по-перше, не завжди усвідомлюється членами групи і по-друге не обов'язкове пов'язана з рішенням виробничих задач. Потреба в спілкуванні може виникнути в зв'язку з спільним навчанням, загальним хоббі і т.д. цілі малої групи можуть бути позитивними, тобто сприяти згуртованості колективу, нейтральними або негативними.

Потреба в целіспрямуванні, формулюванні мети і організації діяльності по її досягненню приводить до появи ***лідерів***. Цей феномен переглядається у всіх неформальних групах, що нараховують більш трьох чоловік.

Будь-який неформальний лідер володіє особистісним тяжінням, яке виявляється в різній формі. Виділяють три типи лідерів: ватажок, лідер (у вузькому значенні слова) і ситуативний лідер.

*Ватажок* самий авторитетний член групи, що володіє обдарованістю навіювання і переконання. На інших членів групи він впливає словом, жестом, поглядом. Так, науковець Р. Стогділл запропонував наступний перелік якостей керівника ватажка:

1. фізичні якості активний, енергійний, здоровий, сильний;
2. особисті якості пристосовність, впевненість в собі, авторитетність, прагнення до успіху;
3. інтелектуальні якості розум, уміння ухвалити потрібне рішення, інтуїція, творчий початок;
4. здібності контактність, легкість в спілкуванні, тактовність, дипломатичність.

*Лідер* набагато менш авторитетний, ніж ватажок. Нарівні з навіюванням і переконанням йому часто доводиться спонукати до дії особистим прикладом (“роби, як я"). Як правило, його впливом розповсюджується тільки на частину членів неформальної групи.

*Ситуативний лідер* володіє особистими якостями, що мають значення тільки в якійсь цілком конкретній ситуації: урочиста подія в колективі, спортивний захід, турпохід і т.д.

Лідери є в будь-якому колективі і заслуговують особливої уваги, оскільки саме вони активно впливають на морально-психологічний клімат в колективі. Серед неформальних лідерів можна виділити ділових, емоційних, авторитарних, демократичних і, нарешті, саме важливе, позитивних і негативних лідерів.

**Роль керівника в становленні колективу**

***Неформальні відносини між керівником і підлеглими*** заслуговують самого серйозної уваги. Нарівні з умінням вибрати оптимальний в даній ситуації стиль керівництва, менеджер повинен передусім знати типові помилки, властиві людям його статусу, і правильно будувати міжособисті відносини з персоналом.

До *типових помилок* відносяться випадки, коли:

* керівник не дає конкретних завдань, але постійно докучає підлеглим великою кількістю питань загального характеру;
* “зациклений" на одній темі в спілкуванні з персоналом, наприклад, тредовій дисципліні;
* щодня формулює нові ідеї для виконання завдання;
* постійно проповідує свої задуми;
* не довіряє своїм співробітникам, зловживає дріб'язковим контролем;
* малодоступний тарриторіально і в часі;
* не має готових рішень виробничих задач, що пропонуються персоналу.

Успіх неформальних відносин з підлеглими, без чого неможливе формування почуття поваги до свого керівника, залежить від дотримання цілого ряду *принципів і правил ділового спілкування.*

Основоположне значення має повага *чужого гідності.* Етично-психологічною основою цього принципу є аксіома соціальної психології, згідно з якою *жодна людина не відчуває себе досить комфортно без позитивної самооцінки.* Отже, керівник зобов'язаний бачити в кожному підлеглому не посаду, а особистість, виявляти доброзичливість і терпимість, з повагою відноситься до його особистого життя, але при цьому уникати порад в цій сфері. Бажано завжди пам'ятати, що “сильний ніколи не принижує" і, отже, недопустимо підвищувати голос на свого співробітника, навішувати ярлики типу “ледар", “нероба", “тупиця" і т.д.

Якщо підлеглий помилився і провинився, він, як правило, розуміє свою провину і адекватно сприймає покарання, але якщо начальник при цьому зачепить його самолюбство, він не пробачить цього. Отже, при розборі ситуації необхідно розділяти людину і вчинок: критикувати конкретні дії, а не особистість що провинилася.

Важливо пам'ятати, що поважають тільки тих керівників, які хвалять всіх, а відчитують з оку на око; ніколи не скаржаться на своїх співробітників і, якщо треба, беруть їх провину на себе; своєчасно і відкрито визнають свої помилки.

Незважаючи на особисті симпатії і антипатії, керівник зобов'язаний пред'являти до всім підлеглим однакові вимоги, до всіх відноситися однаково, нікого не виділяти; при сторонніх звертатися до своїх співробітників на ім'я та по батькові, незалежно від їх віку.

Недопустимо читати нотації і повчати персонал, якщо сам керівник не дотримує дану вимогу: виховне значення має тільки особистий приклад керівника.

Типова помилка молодих керівників прагнення стати “своїм" серед підлеглих. Краще все ж зберігати дистанцію, розділяти особисте і службове, не допускати панібратства. У іншому випадку наказ як форма розпорядження буде не ефективна.

Керівник не має морального права приховувати від своїх співробітників важливу для них інформацію. Разом з тим він зобов'язаний класти край пліткам і доносам.

В Україні сьогодні практично неможливо знайти підприємство, керівництво якого було б задовільнене досягнутими результатами. Мало хто з українських керівників оцінює ефективність використання внутрішнього потенціалу підприємства вище за 50%. Але з вічних українських питань "Що робити?" і "Хто винен?" керівники часто віддають перевагу другому. Успіхи ж будь-якої організації знаходяться в прямій залежності від якості управління.

 Пітер Друкер, вказує, що у будь-якої організації є всього два види основних ресурсів: ресурси знань, тобто навчені працівники, і гроші. Сильну фірму від слабої, на його думку, відрізняє передусім кваліфікація її персоналу, його знання, мотивація, спрямованість.

 Єдиними ресурсами, що піддаються управлінській діяльності, є люди, що володіють знаннями, оборотний капітал і виробничі витрати. На відміну від них капіталовкладення більш або менш нерухомі після прийняття початкового рішення про вкладення. Раз ці ресурси в такій мірі керовані, то ними і треба управляти, інакше вони можуть використовуватися не за призначенням. Однак на шляху керівників в роботі по розвитку своєї організації сьогодні встає ряд бар'єрів:

1. Високий рівень напруженості в колективі. Важко розраховувати на ентузіазм і істотну підтримку з боку колективу, охопленого страхами, невдоволенням. Причини цієї напруженості можуть бути самими різними:

* недостатній зв'язок оплати праці і трудового внеску працівників
* неінформованість людей і, як наслідок, відсутність упевненості в стабільній роботі організації в найближчій перспективі
* невпевненість в організації найважливіших соціальних проблем
* низький рівень взаєморозуміння між керівництвом і персоналом і інш.

2. Недостатня зацікавленість значної частини працівників в перетвореннях, що проводяться. Часто люди просто не бачать, чим конкретно для них буде вигідна робота в нових умовах.

3. Низький рівень довіри між адміністрацією і рядовими працівниками.

4. Керівники середнього рівня часто практично повністю вимкнені з процесу підготовки організаційних змін і відносяться до них майже з таким же недовір'ям, як і підлеглі. Це часто робить їх потенційними противниками змін, що проводяться.

5. І сама головна проблема, яка чомусь ігнорується практично всіма керівниками, що приступають до масштабних змін в організації, ця відсутність перспективної кадрової політики. Мова йде про формування таких планів в роботі з персоналом, які б пов'язували основні цілі реорганізації з адекватними заходами в області управління персоналом.

Чи Бачать керівники ці бар'єри? Не завжди. Але і в тих випадках, коли бачать, часто недооцінюють їх серйозність, діючи за принципом: "Ніколи думати, справу робити треба". Поодинці ж розраховувати на успіх керівнику не доводиться. Йому потрібна команда однодумців.

Співпраця купується тільки повагою на іншу валюту її не купиш, скільки не переплачуй.

***ІІ. Особливості вирішення конфліктів***

Всім зрозуміло, що конфлікти завжди існували, існують і будуть існувати, вони невід'ємна частина людських взаємовідносин.

Можливість виникнення конфліктів існує у всіх сферах. Конфлікти народжуються на грунті щоденних розбіжностей у поглядах, розбіжностей і протиборства різних думок, потреб, спонукань, бажань, стилів життя, надій, інтересів і особистісних особливостей. Вони являють собою ескалацію щоденного суперництва і протистояння в сфері принципових або емоційно обумовлених сутичок, що порушують особистий або міжособистий спокій.

Чи існують якісь можливості конструктивного й успішного вирішення конфлікту?

Ключ рішення цієї проблеми складається в тому, щоб глянути на конфлікт, як на задачу, що повинна бути вирішена : у першу чергу визначити причину конфлікту, а потім - застосувати відповідному техніку рішення конфліктних проблем. Наприклад, метод творчої візуалізації може бути використаний для аналізу причин конфлікту; метод мозкового штурму може бути корисний при пошуку альтернатив; метод автоматичного запису може бути використаний для з'ясовування власних реакцій на ті або інші можливості; метод уявного уявлення може допомогти запитати самого себе й одержати від внутрішнього голосу рада у відношенні вибору. Нарешті, метод уявного контролю або техніка вольового мислення може бути використана для вироблення достатньої внутрішньої мотивації або контролю з метою реалізації нових рішень.

Методами контролю конфліктної ситуації може опанувати кожний. Вони допоможуть вирішити проблему практично будь-якого типу: внутрішній конфлікт, із навколишніми людьми.

С чого почати?

Процес у цілому починається з розгляду конфліктів і визначення їх. Потім необхідно розuглянути причини конфліктів і загострити увагу на джерелі напруги. Наприклад, деякі конфлікти викликані обставинами; деякі пов'язані з особливостями залучених в них людей; інші можуть бути обумовлені повторюваною формою поводження або відношення, що може лягти в основу конфліктної ситуації.

Корисно мати уявлення про деякі загальні причини конфліктів між людьми, що є результатом недостатнього спілкування або нерозуміння; розходження в планах, інтересах і оцінках; протистояння в групових конфліктних ситуаціях; зрадливих припущень у відношенні чиїх дій; відсутності співчуття потребам і бажанням інших людей і т.д.

Після виявлення схованих причин і джерел конфлікту таким кроком є корекція проблеми шляхом минущої реакції. Наприклад, якщо конфлікт викликаний недостатнім спілкуванням або його відсутністю, очевидна реакція складається в пошуку шляхів налагодження спілкування. Якщо конфлікт пов'язаний із розходженням у життєвих планах, реакція буде полягати в одному з вчинків, скоєних в результаті переговорів і пошуку рішень, при яких у виграші залишається кожний учасник конфлікту. Якщо ж перешкодою є власні страхи і нерішучість, то рішення полягає у виробленні методів подолання цих перешкод на шляху.

***1) Раціонально-інтуітивна модель оволодіння конфліктною ситуацією***

При відповідному досвіді дії в конфліктних ситуації потенційні конфлікти можуть бути взагалі відвернені або дозволені і навіть використані в якості джерела поліпшення відношень з іншими людьми і самовдосконалення. Завдання полягає не в тому, щоб піти від конфлікту, що потенційно можливий у всіх суспільних відносинах і ситуаціях внутрішнього вибору, а в розпізнаванні конфлікту і контролі над ним з метою одержання найкращого результату.

Ідеальним з цього погляду є раціонально-інтуїтивний метод вирішення конфліктів, розроблений американським вченим Джині Грехем Скоттом. З самого початку цей метод підключає до роботи свідомість і інтуїцію при здійсненні вибору уяви дії в конфліктній ситуації. Цей підхід грунтується на оцінці обставин, характерів, інтересів і потреб втягнутих в конфлікт людей, а так само власних цілей, інтересів, потреб.

В серйозних конфліктах завжди мають місце емоції учасників. Таким чином, одним з перших кроків до вирішення конфлікту є подолання негативних емоцій - власних і емоцій інших людей.

Після подолання емоцій з'являється можливість використовувати відповідно розум або інтуїцію для того, щоб сформулювати можливі рішення, прийнятні для всіх зацікавлених сторін.

Отже, основний засіб застосування раціонально-інтуїтивного підходу до керування конфліктом складається в тому, щоб розглядати будь-яку конфліктну ситуацію як проблему або потенційну проблему, що чекає свого рішення. Потім підбирається підхожий метод рішення проблем, користуючись арсеналом можливих стратегічних мір контролю конфліктних ситуацій. Вибирана стратегія буде залежати від того, на якій стадії знаходиться конфлікт (потенційний конфлікт, що розвивається конфлікт, відкритий конфлікт), від важливості конкретного рішення, від оцінки потреб і бажань інших людей, а також від характеру емоцій, що виявляються в конфлікті. Після вибору підхожого методу визначається найкращий засіб його застосування.

У нижченаведеній схемі приведені питання і відповідна стратегія, яку можна застосувати при вирішенні конфліктної ситуації.

###### Схема 1

|  |  |
| --- | --- |
| Питання | Стратегія |
| **I.Чи є емоції причиною конфлікту або чи перешкоджають вони його вирішенню? Якщо так, то, які ці емоції:**  1) Роздратування?  2) Недовіра?  3) Страх?  4) Інші емоції  II. Які приховані причини конфлікту?  III. Чи викликаний конфлікт нерозумінням VI. Чи викликаний конфлікт тим | Техніка охолодження емоцій обох сторін, щоб ви змогли виробити рішення (угоду)  Техніка охолоджування або розсіювання роздратування, така. Як співчутливе вислухування, надання виходу гніву, переконання з метою пом'якшення негативних емоцій або усунення нерозуміння, що спричиняє роздратування.  Техніка подолання недовіри або відкритого і продуктивного обговорення його.  Техніка зменшення страху, відкритого і продуктивного обговорення його  4) Техніка самозаспокоєння і заспокоєння інших людей  Розгляд реальних потреб і бажань  Техніка подолання нерозуміння за допомогою поліпшення спілкування.  Техніка визначення відповідальної сторони і виробітку угоди про прийняття відповідальності що хтось не бере на себе відповідальність за якісь дії? |
| V. Який із стилів проведення був би кращим у даній конфліктній ситуації?  VI. Чи є особливі особисті чинники, що повинні бути розглянуті при рішенні конфлікту  VII. Якого роду альтернативи і рішення можливі? | Оцінка підхожих стилів і вибір найкращого  Техніка ефективного вираження своїх потреб. Використання техніки спілкування з особливо важкими людьми  Вироблення власних ідей або спонукування інших сторін до висування припущень.  а) Метод мозкової атаки і творчої візуалізації для генерування ідей  б) Встановлення пріоритетів серед різних можливостей |

***2) Принципові переговори***

Не можна забувати про такий механізм людського спілкування, як переговори.

В наш час все частіше потрібно вдаватись до переговорів. Але стандартна переговорна стратегія перестала задовольняти людей. Вони бачать лише дві можливості ведення переговорів - бути підштовхуваними або жорсткими. М'яка по характеру людина бажає уникнути особистого конфлікту і заради досягнення угоди охоче йде на поступки. Жорсткий учасник переговорів розглядає будь-яку ситуацію як змагання волі. Він хоче перемогти, проте часто кінчає тим, що викликає таку ж жорстку реакцію, і псує свої відношення з іншою стороною.

Чи існує альтернатива позиційному підходові?

У Гарвардському проекті по переговорам американськими вченими розроблений метод переговорів, що призначений для ефективного і дружнього досягнення розумного результату. Цей метод названий принциповими переговорами або переговорами по суті.

Він полягає в тому, щоб вирішувати проблеми на основі їх якісних властивостей, тобто виходячи з суті справи, а не торгуватися з приводу того, на що може піти чи ні кожна з сторін. Цей метод передбачає прагнення до знаходження взаємної вигоди там, де тільки можливо, а там, де інтереси не співпадають, наполягання на такому результаті, який був би заснований якимись справедливими нормами незалежно від волі кожної з сторін. Метод принципових переговорів означає жорсткий підхід до розгляду істоти справи, але передбачає м'який підхід до відносин між учасниками переговорів. Цей метод дає можливість бути справедливим, одночасно оберігаючи від тих, хто міг скористатися чесністю іншої сторони.

Метод принципових переговорів може бути зведений до чотирьох пунктів:

Перший пункт враховує той факт, що всі люди володіють емоціями, тому кожному важко спілкуватися один з одним. Звідси слідує, перш ніж почати працювати над істотою проблеми, необхідно відділити “проблему людей" і розібратися з нею окремо. Якщо не прямо, то непрямо учасники переговорів повинні прийти до розуміння того, що їм необхідно працювати бік об бік і розбиратися з проблемою, а не один з одним. Звідси слідує перша рекомендація:

## Зробіть розмежування між учасниками переговорів і предметом переговорів

Другий пункт націлений на подолання недоліків, які виникають з концентрації уваги на позиціях, заявлених учасниками, в той час як мета переговорів стоїть в задоволенні прихованих інтересів. Другий базовий елемент даного методу свідчить:

## Сконцентуйте увагу на інтересах, а не на позиціях

Третий пункт торкається труднощів, виникаючих при виробленні оптимальних рішень під тиском. Спроби ухвалити рішення в присутності іншого звужує поле зору сторін. Коли багато що поставлене на карту, здібність до творчості обмежена. Звідси витікає третій базисний пункт:

## Разрабіть взаємовигідні варіанти

Четвертий пункт. Угода повинна відображати якісь справедливі норми, а не залежати від голої волі кожного з сторін (наявність якихсь справедливих критеріїв). Обговорюючи такі критерії, обидві сторони можуть сподіватися на справедливе рішення. Звідси четвертий базисний пункт:

## Наполягайте на використання об'єктивних критеріїв

Отже, принциповий метод дозволяє більш ефективно досягнути поступового консенсусу відносно спільного рішення, без всяких втрат. А розмежування між відносинами людей і змістом проблеми дозволяє мати справу один з одним просто з розумінням, що веде до дружньої угоди. Крім того, цей метод менш залежить від людських відносин.

Сумуючи описані стратегії і методи рішення конфліктів, можна самостійно виробити модель поводження в конфліктної або чреватої конфліктом ситуації і домагатися здійснення своїх цілей а кожного конкретного випадку. При цьому необхідно врахувати, що важливу роль у конструктивному вирішенні конфліктів грають такі чинники:

* адекватність відбитка конфлікту;
* відкритість і ефективність спілкування конфліктуючих сторін;
* створення клімату взаємної довіри і співробітництва; визначення істоти конфлікту.

Роздивимося кожний з цих чинників окремо.

а) Адекватне сприйняття конфлікту

Дуже часто в ситуації конфлікту ми неправильно сприймаємо власні дії, наміри і позиції, так само як і вчинки, слова і точки зору опонента. До типових перекручувань сприйняття ставляться:

”Ілюзії власної шляхетності” У конфліктній ситуації ми нерідко вважаємо себе жертвою нападок злісного супротивника, моральні принципи якого дуже сумнівні. Нам здається, що істина і справедливість цілком на нашій стороні і свідчить у нашу користь. У більшості конфліктів кожний з опонентів упевнений у своїй правоті і прагненні до справедливого вирішення конфлікту, переконаний, що тільки супротивник цього не хоче. В результаті підозрілість часто природноим способом виникає з існуючої упередженості.

“Пошук соломини в оці у іншого”. Кожний з супротивників бачить хиби і помилки іншого, але не усвідомлєю таких же хиб у себе самого. Як правило, кожна з конфліктуючих сторін схильна не помічати змісту власних дій стосовно опонента, але з обуренням реагує на його дії.

“Подвійна етика”. Навіть тоді, коли супротивники усвідомлять, що чинять однакові дії по відношенню друг до друга, все рівно власні дії сприймаються кожним з них як припустимі і законні, а дії опонента - як нечесні і недозволенні.

“Все ясно”. Дуже часто кожний з партнерів надмірно спрощує ситуацію конфлікту, причому так, щоб це підтверджувало загальне уявлення про те, що його гідності гарні і правильні, а дії партнера - навпаки, погані і неадекватні.

Ці і подібні помилки, властиві кожному з нас у конфліктній ситуації, як правило, збільшують конфлікт і перешкоджають конструктивному виходові з проблемної ситуації. Якщо перекручування сприйняття при конфлікті надмірно велике, виникає реальна небезпека виявитися в пастці власної упередженості. В результаті це може призвести до так званого самопідтвердженого припущення , що підтверджується: допускаючи, що партнер настроєний винятково вороже, починаєш оборонятися від нього, переходячи в наступ. Бачачи це, партнер переживає ворожість до нас, і наше попереднє припущення, хоча воно було зрадливим, негайно підтверджується. Знаючи про подібні уявлення в ситуації конфлікту, потрібно уважніше проаналізувати свої відчуття в конкретних випадках.

***б) Відкрите й ефективне спілкування конфліктуючих сторін***

Спілкування - це основна умова конструктивного вирішення конфліктів. Проте, на жаль, у конфліктній ситуації комунікація, як правило, погіршується. Супротивники в основному намагаються спричинити один одному біль, а самі займають оборонну позицію, приховуючи будь-яку інформацію про себе. Між тим комунікація може допомогти тільки тоді розв'язати конфлікт, коли обидві сторони шукають засобу досягти порозуміння.

Контроль емоційної сфери

Коли людина “обурена” емоціями і захоплена конфліктом, їй важко виражати свої думки й уважно вислуховувати супротивника. Одним з ефективних засобів справиться з людським гнівом складається в тому, щоб допомогти один одному звільнитися від цих почуттів. Люди одержують психологічне звільнення, якщо вони просто розповідять про свої проблеми. Тому, часом, має сенс на самому початку конфлікту піти на ризик і як можна повніше, нехай навіть у різкій формі, висловити один одному те, що почуваєш.

Японці, наприклад, придумали для цього своєрідний ритуал і м'які подушки для биття. Іноді навіть крик або удар по столу подушкою краще, чим спокійна, холоднокровна одповідь супротивника.

І все-таки ризиковано виявляти свої почуття, якщо це веде до емоційної реакції. Коли за цим не стежиш, може вибухнути велика сварка. Тому, якщо ви відчуваєте, що по мірі пред'явлення своїх претензій ви дратуєтесь все більше і більше і при цьому виявляєте, що ваші скарги тільки накаляют негативні емоції опонента, необхідно сказати собі:" Мені потрібно зупинитися. Я маю обдумати те, що я можу зробити для розв'язання цієї проблеми в майбутньому". Після цього дайте зрозуміти противнику, що бажаєте зупинити кипіння пристрастей. Потрібно пояснити, що ви не маєте намір нехтувати емоціями опонента або заперечувати їх обгрунтованість, а хочете тільки стримати їх. Доцільно сказати щось, наприклад: “Так, я бачу, ми обидва роздратовані але це роздратування нікуди нас не приведе. Мені хотілося б, щоб ви забули про нього. Погодимося, що в минулому трапилося щось недобре, внаслідок чого ми обидва роздратовані. Але тепер давайте разом подумаємо над тим, що ми могли б зробити в майбутньому". Це може бути особливо корисним підходом, якщо вступили в конфлікт з кимсь. З ким ви повинні будете продовжувати спілкування.

Добре б, якби кожний з противників міг хоч би частково повідомити іншому наступне:

1. що я хотів би зробити, щоб вирішити конфлікт?
2. яких реакцій я чекаю з боку іншого?
3. на які наслідки я сподіваюся у випадку, якщо буде досягнута угода?

Подолання страху в конфліктній ситуації

Якщо ви хочете звільнитися від страхів, що стали перешкодою на вашому шляху, застосуйте метод візуалізації, який може допомогти вам в цьому випадку.

Нарешті, приділіть приблизно одну хвилину на те, щоб бачити, чути, відчувати цей страх, його джерело на екрані перед вашим внутрішнім поглядом. Варіюючи умови, помітьте, в якій ситуації цей страх зростає. Тепер спитайте себе, що ви можете зробити для того, щоб позбудеться цього страху. Знову ж вдавайтеся до логіки, відповідаючи на це питання. Нехай відповідь якимсь чином сам з'явиться для вас на екрані. Нарешті, закінчіть візуалізацію тим, що ваш страх стає меншим і зникає зовсім. Використайте з цією метою будь-які відповідні образи. Можна представити себе таким, що стріляє в образ свого страху, які при цьому вибухає. Коли до вас прийде відчуття того, що страх невжливий, повільно поверніться в нормальний стан.

Подолання конфліктів за допомогою спілкування

Будь-яке порушення спілкування може привести до конфлікту. Іноді людина виражається недостатньо визначено і ясно, і тоді слова можуть бути зрозумілі неправильно. Іноді хтось слухає неуважно. І коли людина бачить, що його не слухають, у нього можуть виникнути почуття ворожості або засудження. Часто виникає нерозуміння відносно того, що мається на увазі. Перешкодою можуть стати приховані припущення. А іноді внаслідок нерозуміння, ворожості або образ спілкування взагалі припиняється.

Якщо ви використовуєте в конфліктній ситуації ключові елементи спілкування, то зробіть крок до подолання конфліктів. Отже,

* приділяйте увагу немовним свідоцтвам того, що слова говорячого розходяться з його думками і почуттями. Виносьте цю суперечність на відкрите обговорення;
* стежте за тим, щоб у вас або у іншої людини не було прихованих помилкових припущень або установок. Обговорюйте їх відкрито, так, щоб помилки можна було виправити;
* намагайтесь робити спілкування відкритим. Дипломатично говоріть про те, що думаєте або відчуваєте;
* спитайте самого себе, відповідає сказане вашим істинним бажанням, потребам або почуттям? Якщо не відповідає, то ваші інтереси можуть залишитися незадоволеними;
* не залишайте неясностей. Втлумачуйте те, що ви маєте на увазі. Якщо ви не впевнені, що ваше повідомлення зрозуміле, попросіть конфліктуючу сторону повторити те, що ви сказали, щоб пересвідчитися в точності сприйняття. Якщо ж ви не можете щось зрозуміти з першого разу, не заперечуйте цього. Визнаючи, що ви чогось не зрозуміли, ви бережіть гідність і доводьте самому собі свою чесність і бажання все робити правильно з самого початку;
* навчіться слухати іншого. Для цього дотримуйтесь наступного: слухати з співчуттям; зосередитися на предметі розмови; відноситься до говорячого шанобливо; слухати уважно, не роблячи оцінок; висловлювати думку про почутого, щоб показати людині, що його дійсно слухають; відмітьте те, що ви не зрозуміли або в чому не впевнені; використайте для підтримки розмови немовні кошти (усміхайтеся, кивайте головою, дивіться в очі).

***в) Створення клімату взаємної довіри і співпраці***

Цьому може сприяти вияв довірі до партнера шляхом готовності відкрити перед ним таку свою незахищену позицію, яка є прагненням до згоди і взаєморозуміння, небажання використати слабкі і вразливі місця противника.

Конфлікт вирішується успішніше, якщо обидві сторони зацікавлені в досягненні деякого загального результату, спонукаючого їх до співпраці. Досвід спільної діяльності в ім'я досягнення загальної мети зближує партнерів, дозволяє відкривати нові, додаткові способи подолання труднощів і прикрощів, пов'язаних з розв'язанням конфлікту. Успішне рішення спільних задач підвищує також міру взаємної довіри, що полегшує ризик відвертості в спілкуванні. Це - момент надзвичайної важливості, оскільки люди часто навіть не уявляють собі, що можна співробітничати з людиною, з якою знаходишся в конфліктних відносинах.

***г) Визначення змісту конфлікту***

Чим точніше визначені істотні елементи конфлікту, тим легше знайти способи для ефективної поведінки. Вельми бажано, щоб партнери зуміли погодити свої уявлення про те, як визначити ситуацію конфлікту. Послідовна поведінка, направлена на подолання конфлікту загалом, передбачає декілька етапів.

1.Визначення основної проблеми

Дуже важливо усвідомити точки зіткнення конфліктуючих сторін і відмінності між ними, в більшості випадків відмінності по-справжньому не усвідомлюються, а схожість виявляється невідомою. Тому бажано з'ясувати:

1. як я розумію проблему? Які мої дії і які вчинки партнера привели до виникнення і закріплення конфлікту?
2. як мій партнер бачить проблему? Які, на його думку, мої і його власні дії лежать в основі конфлікту?
3. чи відповідає поведінка кожного з нас ситуації, що склалася?
4. як можна найбільш лаконічно і повно викласти нашу загальну проблему?
5. в яких питаннях ми з партнером розходимося?
6. в яких питаннях ми солідарні і розуміємо один одного?

2.Визначення причини конфлікту

Конфлікти часто породжуються прихованими потребами і бажаннями, які не задовольняються, такими, наприклад, як бажання безпеки, незалежності або причетності. Конфлікти також виникають з побоювань втратити що-небудь значуще. При поверхневому розгляді конфлікту може показатися, що конфліктна ситуація не пов'язана з цими потребами і бажаннями. Однак поки ці основні причини не розкриті, конфлікт може продовжуватися доти, доки ситуація, що обумовила конфлікт, змінюється за іншими причинами (наприклад, людина з яким ви конфліктуєте виїжджає).

Нажаль, позицію, що займає в конфлікті людина або манеру поведінки і дії не завжди легко встановити, які бажання або побоювання єю керують. Люди часто приховують свої почуття. Буває також, що люди не віддають собі звіту в своїх істинних намірах: вони просто хочуть чогось, а чому вони цього хочуть, не знають.

У своїй книзі Роджер Фішер і Уїльям Юрі зазначають, що багато які конфлікти відбуваються тому, що люди займають певні позиції, а потім фокусують всі зусилля на захисті цих позицій, замість того, щоб визначити приховані потреби і інтереси, які змусили їх ці позиції зайняти. Таким чином, їх помилкова орієнтація стає перешкодою для пошуку рішення, яка б враховувала приховані інтереси сторін, що беруть участь в конфлікті. Як сказано в цій книзі “Застосування інтересів, а не позицій ефективніше по двох міркуваннях. По-перше, для будь-якого інтересу звичайно може існувати декілька можливих позицій, які йому задовольняють, Частіше за все люди займають найбільш очевидну позицію. Але якщо ви за протилежними позиціями шукаєте мотивуючі інтереси, ви можете виявити деяку альтернативу, яка задовольнить інтереси обох сторін."

Фішер і Юрі вважають, що примирення інтересів може дати кращі результати в порівнянні з примиренням позицій, тому що за протилежними позиціями знаходяться як протилежні, так і співпадаючі інтереси. Отже, рішення можна знайти, відшукавши спільні або інтереси, що перекриваються.

Нарешті, ключ до вирішення конфлікту, який буде ефективний для всіх, - це роспізнання прихованих бажань або страхів (іншої людини або ваших власних). Таке знання дозволяє вам знайти рішення, які задовольнять ці бажання або розсіють страхи і усунуть проблему, що виникла.

3. Оцінка ефективності зусиль, зроблених для вирішення конфлікту

Якщо проблему вирішити не вдалося, треба повторити всі попередні кроки, стараючись при цьому усвідомлювати переживання, виникаючі як у разі успішного вирішення проблеми, так і у випадку, якщо знову не вдалося досягти бажаних результатів.

Описані етапи вирішення конфлікту містять лише деякі вказівки, реалізація яких вимагає з вашої сторони залучення особистості.

Всі описані етапи виходу з конфлікту повинні бути в кожному конкретному випадку зроблені обома сторонами. Основою для спільних пошуків може стати обмін думками, пропозиціями, міркуваннями з приводу кожного певного етапу.

***д) Вироблення взаємовигідних рішень шляхом переговорів***

Якщо ви вирішили, що проблема коштує того, щоб попрацювати над її вирішенням, не ухиляючись від конфлікту, поступаючись в чомусь один одному і наполягаючи на власному варіанті рішення, то вам потрібно діяти шляхом переговорів. Для пошуку взаємовигідного рішення вам потрібно знайти загальний грунт. Два шляхи таких переговорів проходять через компроміс або співпрацю.

Приведені нижче пункти допоможуть розрізнити ситуації, в яких переважний компроміс, і ситуації, в яких самим ефективною буде співпраця.

Вибирайте компроміс, коли:

1. проблема відносно проста і зрозуміла;
2. для вирішення конфлікту у вас не так багато часу або ви хочете роз’язати його якнайшвидше;
3. краще було б досягнути тимчасової угоди, а потім повернутися до цієї проблеми і знову проаналізувати її приховані причини;
4. проблема і її рішення не дуже важливі для обох сторін;
5. вам не вдалося добитися рішення з використанням співпраці або вам не вдалося добитися свого з використанням власної влади.

Вибирайте співробітництво, коли:

1. предмет суперечки явно складений і вимагає детального обговорення і вироблення компромісного рішення;
2. обидві сторони готові витратити час на вибір прихованих потреб і інтересів;
3. для обох сторін їх інтереси дуже важливі і компроміс для них неприйнятний;
4. сторони доброзичливо відносяться один до одного, готові вислухати і з повагою віднестися до протилежної точки зору;
5. обидві сторони хочуть добитися довгострокової угоди, а не тимчасового і не хочуть відкладати його.

Таким чином, загальна модель, що пропонується може бути легко пристосована до ведення переговорів. Ви починаєте з роботи над своїми емоціями і берете їх під свій контроль. Потім уважно вислухуєте іншу сторону, її інтереси, потреби і бажання і даєте при цьому зрозуміти, що слова іншої людини і інших людей почуті вами. При цьому ви викладаєте власні бажання і інтереси, описуючи їх як можна конкретніше (і чесніше). Нарешті, ви переходите до стадії збору інтуїтивно знайдених рішень, кількість яких не треба обмежувати. Після цього ви розглядаєте всі можливі варіанти, вибираючи оптимальний, який задовольняє обидві сторони. Ваш конфлікт буде вирішений, і кожний з учасників буде у виграші.

Для вирішення конфлікту важливо мати в своєму розпорядженні різні підходи, уміти гнучко користуватися ними, виходити за межі звичних схем і чуйно реагувати на можливості і поступати і мислити по-новому. У той же час можна використати конфлікт як джерело життєвого досвіду, самовиховання і самонавчання.

Конфлікти можуть бути перетворені в прекрасний учбовий матеріал, якщо в подальшому знайдете час на те, щоб пригадати, що привело до конфлікту і що відбувалося в конфліктній ситуації. Тоді можна буде дізнатися більше про собе, про залучених в конфлікт людей або про навколишні обставини, тих, що сприяли виникненню конфлікту. Це знання допоможе ухвалити правильне рішення в майбутньому і уникнути конфлікту.

***ІІІ. Соціально-психологічна адаптація в колективі***

Якщо людину призначають керівником чи, завжди він задумується над тим, як складуться відносини між людьми в тій групі, якою він буде керувати. Чи Розуміють його майбутні співробітники один одного і чи зрозуміють нову людину - керівника. Настрій кожного з нас у величезній мірі залежить від поведінки і відношення людей, з якими ми спілкуємося. добре відношення тішить, погане засмучує, турбує, насторожує. А керівнику ще важче, тому що по своєму соціальному статусу він як би протистоїть групі людей, об'єднаних загальним “ми". І ось така взаємодія людського “я" і групового “ми" дуже складно і суперечливо, мінливо і нестійко. Ми часто, кажучи про колектив, розглядаємо цю взаємодію як співвідношення індивідуальності і колективності, при цьому, як правило, віддаємо перевагу колективності. Звідси - прагнення до усереднення, зрівнювання людей і нелюбов до “вискочок", бажання поставити їх “на місце".

Така тенденція дуже шкідлива для розвитку суспільства, особливо його творчого, інтелектуального потенціалу. Виявляється, що чим яскравіше і багатше індивідуальність, вище рівень розвитку кожного члена колективу, тим більше дієздатним, людяним є і колектив загалом. Тому так важливо проникнути особливо найтоншою тканиною взаємовідносин “я" і "ми", що складаються в соціальній групі, тобто в колективі, яким ми керуємо або маємо намір керувати. Психологія може стати тут хорошим помічником.

Психологи А.А.Бодальов, В.Н.Панферов спеціально вивчали в експериментальних умовах, що справляє найбільш сильне враження при знайомстві. Виявилося, перше що кидається в очі і запам'ятовується людині - це зачіска, яка може міняти особу до невпізнання. Наприклад, якщо жінка надіває перуку і довго його носить, варто їй з'явитися без перуки - вона стає невпізнанною. Звичайно екстравагантна мода, особливо серед молоді, починається з зачіски, пригадаємо панків, хіппі і інш. Це різко виділяє їх на фоні інших людей. Практична порада: якщо Ви хочете, щоб на Вас звернули увагу в суспільстві - змініть зачіску. І ще,: завжди стежте (особливо жінки) за своєю зачіскою, щоб завжди справляти добре враження.

Після зачіски ми звертаємо увагу на очі людини, які, як відомо, дзеркало душі. Очі можуть бути добрими, холодними, променистими, хитрими, злими, колючими. Вони як би настроюють іншу людину на певний лад: довірчий, насторожений, агресивний. І, звичайно ж, усмішка людини нас дуже залучає, особливо, якщо вона добра і привітна, а не зла і натягнута. Не даремно відомий американський фахівець з спілкування Дейл Карнеги як перша заповідь хорошого спілкування проголосив: якщо хочете сподобатися людині - усміхайтеся, вчіться усміхатися, робіть спеціальні вправи перед дзеркалом.

Загалом, вираз обличчя формується мімікою, яка у одних людей дуже динамічна, різноманітна, а у інших бідна, від чого створюється враження похмурості, непривітності, скритності.

Кожну людину відрізняє також певна манера поведінки, жести, хода, рухи тіла. Цікаво, що коли люди довго не бачаться (допустимо, однокурсники зустрічаються через 30 років після закінчення інституту), вони впізнають один одного частіше за все не по обличчю, яке дуже змінилося, а по окремих жестах і манері рушення. Один якось особливо знизував плечима, інший розмахував руками, третій підіймав головою.

Коли ми починаємо з людиною говорити, то в мові виділяються дві сторони: сам текст (слова) - що говорить, і підтекст - як говорить, з якою інтонацією. Одне і те ж слово: “так", “здрастуйте" - можна вимовити привітно, шанобливо, а можна - зло і сердито. Інтонація є могутнім виразним засобом, вона завжди багатша, повніша і складніша тексту. Для людей чутливих часто більш значуще не що кажуть, а як кажуть.

Керівники не завжди це розуміють. “Адже я ніяких образливих слів не казав", - скаржаться вони. А образити можна і без слів, не текстом, а підтекстом. Послідкуйте, будь ласка, за своїми інтонаціями, і Ви побачите, як відразу зміниться відношення до Вас людей.

Зовнішнє враження складене. Можна додати: одяг людини також впливає на його сприйняття, не даремно існує прислів'я: "по одягу зустрічають, за справи проводжають". Але в “одяг", включається все зовнішнє враження від людини.

А далі ми вже придивляємося до особистих якостей. Хто він? Що з себе представляє? Чи можна довіритися цій людині? І тут в хід, як правило, йдуть соціальні стереотипи, що склалися, установки і еталони сприйняття, життєві уявлення, сформовані у кожної людини і, звичайно, рівень психологічної культури в частині уміння сприймати і оцінювати іншого.

Приклад соціального стереотипа: багато які люди вважають, що професор неуважний, короткозорий і не пристосований до повсякденного життя; студент завжди дотепний, жвавий і ніколи не готовий до екзамена; всі англійці худорляві, гордовиті і холоднокровні, а французи тільки і думають про любов.

Зовнішні ознаки: великий лоб - розумне, квадратне підборіддя - сильна воля, повні люди - добродушні, худі - сердиті і замкнені.

Зустрічаючи нову людину, ми відразу відносимо його до певної категорії і будуємо свою поведінку у відповідності зі стереотипом, що склався.

Психологи розрізнюють три типи установки на сприйняття іншої людини: позитивна, негативна і адекватна. При позитивній установці ми переоцінюємо позитивні якості і даємо людині великий аванс, який виявляється в довірливості, що неусвідомлюється. Негативна установка приводить до того, що сприймаються в основному негативні якості іншої людини, що виражається в недовірливості, підозрілості.

Найкраще, звичайно, адекватна установка на те, що у кожної людини є як позитивні, так і негативні якості. Головне, як вони збалансовані і оцінюються самою людиною. Наявність установок розглядається як схильність, що неусвідомлюється сприймати і оцінювати якості інших людей. Ці установки лежать в основі типових спотворень уявлення про іншу людину.

При відборі персоналу наймачі мають справу з людьми, які прагнуть реалізувати свої цілі, вибираючи ту або іншу організацію. Точно так само менеджери прагнуть реалізувати свої цілі, відбираючи кандидата. До того ж треба мати на увазі, що люди шукають не просто яку-небудь роботу, а саме ту, яка їх влаштовує. Неправильний вибір роботи може мати непоправні наслідки як для працівника, менеджера, так і для організації загалом.

Спочатку розглянемо, як вирішується питання про те, який саме тип виконавця необхідний для певного виду роботи. Але перед цим зробимо одне маленьке, але важливе зауваження. Спілкуючись з різними людьми, Ви, напевно, звернули увагу на те, як легко ми піддаємося спокусі скласти думку про людей тільки за їх зовнішній вигляд і як ми вигадуємо їх характеристики на основі поверхневих відомостей. Тому постарайтеся відкинути (в більшості випадків) таке помилкове перше враження.

Коли з'являється вакансія по причині, наприклад, зміни роботи або просування по службі всередині організації, то початковим моментом повинен бути розгляд самої роботи. Якщо ви маєте намір знайти відповідну людину для певної роботи, то повинні отримати точне уявлення про характер самої роботи, кваліфікації і якостей претендента, які потрібні для її виконання. Це найбільш важлива частина для попередньої підготовки при відборі претендента, яка якраз часто і недооцінюється. Збір такої інформації звичайно проводиться в три етапи:

* аналіз змісту роботи;
* підписання характеру роботи (посадова інструкція);
* вимоги до персоналу (вимоги, що пред'являються роботою).

**Ділова оцінка персоналу -** це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивацій і властивостей) вимогам посади або робочого місця.

На основі міри вказаної відповідності вирішуються головним чином наступні задачі:

* вибір місця в організаційній структурі і встановленні функціональної ролі співробітника, що оцінюється;
* розробка можливих шляхів вдосконалення ділових або особистих якостей співробітника;
* визначення міри відповідності заданим критеріям оплати праці і встановлення її об’єму.

Крім того, ділова оцінка персоналу може допомогти в рішенні ряду додаткових задач:

* встановлення зворотнього зв'язку з співробітником з професійних, організаційних і інших питань;
* задоволення потреби співробітника в оцінці власної праці і якісних характеристик.

Ділова оцінка є найважливішою складовою процесу відбору і розвитку персоналу. Розрізнюють **два основних вигляду ділової оцінки:**

* оцінку кандидатів на вакантну посаду;
* поточну періодичну оцінку співробітників організації.

Обидва види оцінки дозволяють вирішувати в основному аналогічні задачі, *тому* в їх формулюванні під словом “співробітник" потрібно розуміти також "кандидат на посаду".

Вітчизняна і зарубіжна практика ділової оцінки кандидатів на вакантну посаду дозволяє говорити про чотири основні етапи, що визначають зміст процесу оцінки даного вигляду. До цих типових етапів можна віднести:

* аналіз анкетних даних;
* наведення довідок про випробуваного працівника (по місцю колишньої роботи або навчання);
* перевірочні випробування;
* співбесіда.

Поточна періодична оцінка співробітників зводиться, як правило, до двох основних етапів:

1. оцінка результатів роботи і чинників, що визначають міру досягнення цих результатів;
2. аналіз динаміки результативності праці за певний проміжок часу, а також динаміки стану чинників (умов), що впливають на досягнення результатів.

У сучасних умовах, коли людський ресурс стає основним ресурсом підприємства, особливо важливе значення набуваає діяльність кожного члена колективу. Серед чинників, сприяючих трудовій активності людей або, навпаки, перешкоджаючих цьому, важливу роль грає їх міжособиста сумісність. В психології це поняття стали використовувати при вивченні процесів і результатів міжгрупових комунікацій, спілкування, динаміки міжособистих відносин і інших соціально-психологічних явищ.

Сумісність як процес взаємної діяльності реалізується протягом певного відрізка часу і характеризується адаптивними особистими можливостями членів групи. При цьому визначають чотири стадії розвитку групи:

**Початкова стадія розвитку групи.** Коли люди вперше об'єднуються в групу для того, щоб виконати певне завдання, кожний з них виявляється в ситуації, коли передусім він повинен зорієнтуватися. Він відчуває при цьому деякі ускладнення, захищається, намагається підвищити свою роль в рішенні вартої задачі. Люди прагнуть приховати свої почуття, слабості, намагаються бути раціональними.

**Друга стадія: взаємне розкриття. У** той час як на першій фазі на передній план висувається взаємне вивчення, у другій - зростає активна увага до проблем власної групи і власної ситуації. Члени групи пізнають, хто має схоже сприйняття і аналогічні позиції, зближуються між собою; починається критика методів і правил роботи, подолання упереджень по відношенню до певних осіб; відбувається зіткнення думок. Якщо на цій фазі вдається вивчити і взяти до уваги слабі і сильні сторони членів групи, тоді з'являється можливість дізнатися причини низьких результатів роботи і скоректувати подальші дії.

**Третя стадія: консенсус і кооперація.** Після того як група у другій фазі вирішила міжособисті проблеми, різко зростає взаємна довіра співробітників. Група стає більш відкритою і відчуває себе більш вільною в тому, щоб заперечувати або приймати методи роботи і способи дії. На цій фазі група виявляє високу міру міцності все більша згода встановлюється відносно цілей роботи і задач спільних дій.

**Четверта стадія: оптимальний колектив.** Якщо група досягає цієї стадії, то це означає ідентифікацію різних членів групи з цілями групи і її загальною задачею. Внутрішня взаємодія в групі характеризується взаємною відвертістю, постійним зворотним зв'язком, спільним обліком результатів і прагненням до поліпшення загальної ситуації суперництво поступається місцем кооперації. Досягти саме цієї стадії взаємовідносин в групі має ставити собі за ціль не тільки керівник а й кожен працівник. Функціонування колективу як единого організму дозволить не тільки виконувати задачі, які стоять перед ним, а й допоможе вирішити ряд проблем пов’язаних з психологічним сумісництвом кожного працівника.

**Список літератури:**

* Браім І. Етика ділового спілкування. - Мінськ, 1996.
* Карнеги Д. Як набувати друзів і впливати на людей. - Київ, 1989.
* Скотт Г. Джинні. Конфлікти: шляху подолання. Київ, 1991.
* Скотт Г. Джинні. Засоби вирішення конфліктів. Київ, 1991.
* ред. Тутушкіна М.”Практична психологія для менеджерів”. Москва, 1996.
* Фішер Р, Юрі У. Шлях до згоди або переговори без поразки. Москва, 1990.