

Розділ 16

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ВЗАЄМОВІДНОСИН У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

16.1. Соціально-психологічні феномени в групі

16.2. Психологія ділового спілкування

16.3. Методи забезпечення результативного спілкування

16.4. Конфлікт, його структура та причини виникнення, реагувань на конфліктну поведінку працівника

16.1. Соціально-психологічні феномени в групі

Людина живе, розвивається і діє в групі. В колективі та під його впливом відбувається становлення особистості — формується її спрямованість, суспільна активність, воля, створюються умови для саморегуляції та розвитку здібностей. Проте не кожна спільність людей, в яку входить особистість, можна назвати колективом. Треба розрізняти поняття “група” і “колектив”. Група — це будь-яке об’єднання людей незалежно від того: якого характеру зв’язки існують між її членами. Групи можна поділити на великі, малі, реальні, умовні; офіційні, неофіційні, референтні.

Великі та малі групи можуть бути реальними або умовними. Реальна група — це об’єднання людей на ґрунті реальних стосунків — ділових чи особистих. Реальною групою є учнівський клас, сім’я, товариство друзів тощо.

Об’єднання людей у реальних групах може ґрунтуватися на спільності їхньої діяльності, зумовленої єдністю потреб, інтересів, прагненням до одних з якихось значущих результатів. Вищою формою організації групи є колектив.

Колектив — це група людей, задіяних у спільній діяльності, об’єднана єдиною метою, підпорядкованою цілям суспільства.

Суттєвою ознакою колективу є суспільна значущість цілей та завдань, на реалізацію яких спрямовані зусилля його членів. Це дає підстави розглядати колектив як найважливішу клітинку суспільного організму.

Виконання спільної соціально цінної та особистісно значущої діяльності сприяє визначенню та розвитку колективістських взаємин як особливої якості особистості, що виявляє її солідарність з метою та програмою діяльності колективу, готовність активно обстоювати їх.

Поведінка людини, узгоджена з діями колективу, спрямована на їх підтримку, розцінюється як колективістська. Поведінка особистості може іти конформною. Конформність у поведінці виявляється в тому, що людина пасивно пристосовується до оточення, не виробляє власної активної позиції, а намагається поводитися відповідно до думки інших людей, пристосовуватися до їхніх вимог.

Конформізм — це така поведінка людини, яка характеризується зовнішньою відповідністю цілям колективу при внутрішньому розходженні з ним. Взаємовідносини окремих членів у групах і колективах складні та різноманітні. Вони можуть мати діловий характер, коли їх підґрунтям є співпраця, спільна участь у реалізації важливих виробничих справ, праці. Взаємини можуть бути особистісними, коли контакти між людьми ґрунтуються на взаємних симпатіях чи антипатіях, доброзичливості чи ворожості. Важливий вплив на ефективність такої взаємодії має психологічний чинник — ставлення один до одного, психологічна та практична готовність до співпраці, індивідуально-психологічні особливості людей та ін. Найповніше суб'єктивний ха Сумісність — це оптимальне поєднання якостей людей у процесі взаємодії, що сприяє успішному виконанню спільної діяльності характер міжособистісних стосунків виявляється в сумісності людей. Соціально-психологічна сумісність передбачає взаємини людей з такими особистісними властивостями, які сприяють успішному виконанню соціальних ролей. У цьому випадку необов'язкова схожість характерів, здібностей, але обов'язковою є їхня гармонія.

Відсутність сумісності в групі людей, залучених до виконання суспільно чи особистісно значущої діяльності, за певних умов може спричинити конфлікт.

Конфлікт — це протиріччя, що виникає між людьми у зв'язку з розв'язанням тих або інших питань соціального чи особистісного життя. Стан конфлікту характеризується гострими негативними емоціями, переживанням його учасників. Конфлікт може виявитися на рівні свідомості окремої людини — це внутрішньоособистісний конфлікт, а також у міжособистісній взаємодії та на рівні міжособистісних групових стосунків.

16.2. Психологія ділового спілкування

Через ділову бесіду реалізується прагнення одного працівника або групи до дії, яка змінить хоч би одну з сторін якої-небудь ситуації або визначить нові відносини між учасниками бесіди.

Ділові бесіди спрямовані на реалізацію таких функцій: а) пошук нових напрямів і початок перспективних заходів; б) обмін інформацією; в) контроль початих заходів; г) взаємне спілкування працівників із одного ділового середовища; г) пошуки й оперативне опрацювання робочих ідей і задумів; д) підтримка ділових контактів на рівні підприємств, фірм, галерей, країн.

Для початку бесіди треба використовувати чотири основні прийоми:

- 1) метод зняття напруги (його мета — налагодити тісний контакт, він може охоплювати декілька приємних фраз або легкий жарт);
- 2) метод зачіпки (це може бути незвичне запитання, порівняння, особисті враження, анекдотичний випадок, короткий виклад проблеми);
- 3) метод стимулювання уваги — формулювання багатьох запитань, які потрібно розглянути в бесіді;
- 4) метод прямого підходу — безпосередній перехід до справи без вступу, який підходить для короткотривалих, не дуже важливих ділових контактів.

Формулювання проблеми та передача інформації — важливий етап бесіди. Формулювання мети бесіди може бути різною:

- 1) мета як проблема (обговорити проблему, запросити до виконання 5 рішень). У цьому випадку відповідальність пр. вирішення проблеми поширюється на обох співрозмовників;
- 2) мета бесіди як завдання, задача (пропонується готове рішення, стисло описується сама ситуація). Не тільки керівники, а й підлеглі можуть використовувати цей підхід, наприклад, керівник цеху підходить до директора і каже: “Щоб навести порядок в цеху, Ви ПОВИНЕ: видати наказ про покарання недисциплінованих”. Якщо мета бесіди поставлена як завдання, то працівник відповідає лише за його виконання, чи вирішиться сама проблема, його може і не хвилювати;
- 3) часом, навмисно чи ненавмисно, у бесіді відбувається маніпулювання співрозмовником, наприклад, мета бесіди поставлена зовні як проблема, але проблемна ситуація описується так, що підштовхує іншу людину до

відповідного єдиного рішення, тобто ніби відповідальність за вирішення проблеми поділяють дві сторони, хоч спосіб вирішення заданий лише однією з них;

4) трапляється істерична демонстрація проблеми (“роби, що хочеш, але щоб я більше скарг не чув!”), тобто ставиться мета перекласти на іншу людину вирішення проблеми і відповідальність за прийняття рішення.

Для успішної передачі інформації і формування потрібної думки співрозмовника важливо, щоб зміст вашої мови відповідав таким правилам:

— професійні знання та термінологія дають високу об’єктивність, достовірність і глибину викладання матеріалу;

— зрозумілість, чіткість дає змогу пов’язати факти і деталі, уникнути двозначності та недомовленості;

— важлива наочність: максимально використовувати наочні посібники, схеми, загальновідомі асоціації і паралелі, що знижує абстрактність викладення;

— повторення основних положень і думок допомагає краще сприймати і розуміти інформацію;

— елемент раптовості є продуманою, але неочікуваною і невизначеною для співрозмовника зв’язкою інформації та фактів;

— розумний обсяг інформації допоможе уникнути занудності, яка спричиняє втому, нудьгу, дратівливість співрозмовника (французький мислитель Вольтер зауважив, що “секрет бути нудним полягає в тому, щоб розповісти усе”);

— відповідна доля гумору, а часом й іронії, може бути доцільною, потреба висловити не дуже приємні, для співрозмовника речі або відбитувати його “напади”;

— постійна спрямованість на реалізацію основних завдань бесіди сприяє логічності та доцільності викладення;

— ритм бесіди та викладення повинен бути гнучким, передбачати своєрідні “підйоми” і “спади”, які використовують для перепочинку й осмислення інформації співрозмовником, а до закінчення бесіди доцільно спробувати підвищити її інтенсивність.

16.3. Методи забезпечення результативного спілкування

Відповідна взаємодія з людиною, яка вас цікавить, складається з індивідуальних контактів, користь від яких вдається примножити через їх раціональну організацію. Різні аспекти цих взаємовідносин ми коротко розглянемо:

1. Цілеспрямоване конструювання.
2. Встановлення контакту.
3. Поглиблення контакту.
4. Завершення контакту

Психологічні нюанси, які суттєво впливають на перше враження:

- “ефект ореола”, загальне сприятливе враження про людину забезпечує позитивні оцінки її моральних якостей і навпаки;
- явна фізична привабливість покращує позитивну оцінку рис особистості й окремого вчинку (“ефект краси”);
- якщо чоловіка супроводжує гарно одягнена жінка симпатичної зовнішності, то його оцінюють вище;
- чоловіки невисоко оцінюють ділові й інтелектуальні якості жінок; жінки відповідно невисоко оцінюють фізичну привабливість чоловіків;
- коли зустрічаються чоловік і жінка, їх взаємооцінки відбуваються в еротичних термінах, хоч добре виховані люди не виявляють своїх емоцій;
- сором’язливість часто сприймається як приваблива і навіть сексуально збуджуюча властивість;
- привітна, доброзичлива усмішка сприяє довірливості, зменшує недовіру й непорозуміння;
- чесне, міцне потискання рук і прямий погляд в очі подобається майже всім;
- енергійна виразна жестикуляція відображає позитивні емоції і сприймається як ознака зацікавленості та дружелюбності;

- співрозмовник, який дивиться в очі, симпатичний. Однак довгий при-скіпливий погляд в очі створює неприємне враження, бо сприймається як ознака ворожості;
- люди, які, розмовляючи, відхиляють корпус назад або сидять, роз-валившись у кріслі, подобаються набагато менше, ніж ті, хто нахи-ляє корпус до співрозмовника;
- жінка подобається більше, коли сидить у спокійній позі з неперехре-щеними руками й ногами;
- схрещування рук на грудях часто руйнує контакт, який вже налаго-дився, і відштовхує співрозмовника;
- виражені крайнощі в одязі (дуже модний або застарілий костюм), надмірний несмак породжує негативне враження, особливо впадає в око стоптане або брудне взуття, зім'ятий капелюх;
- жінки оцінюють чоловіків за 45—60 с., звертаючи особливу увагу на його мову, очі, зачіску, руки, взуття, одяг (саме в такій послідовності);
- згідно одягу не тільки зустрічають, а й довіряють;
- дружна обстановка, смачна їжа, приємна музика, неочікуване вез- ня і всі інші моменти, які створюють партнерові приємний настр1 завжди допомагають доброзичливо сприймати нового знайом; (“ефект перенесення почуття”);
- виняткову силу в створенні хорошого настрою має комплімент.

Грунтовне враження про вас складається у партнера із ваших пер- фраз. Перші речення народжують у нього бажання або небажання продо: жувати подальшу розмову. Намагайтесь уникнути:

- вибачень і висловлювань ознак невпевненості (крім спеціальн прийомів);
- найменших виявлень неповаги до співрозмовника;
- тиску на партнера по спілкуванню, який примушує його займаг певну позицію.

Психологічний прийом, який полегшує початковий контакт, є спілку-вання з об'єктом як із своїм давнім знайомим. Цей прийом можна вико-ристовувати тільки відповідно до психології людини і ситуації.

Закінчуючи діалог, враховуйте: а) нечіткий і невиразний кінець бесіди здатний розвіяти сприятливе враження від всіх ваших висловлювань; б) останні фрагменти розмови запам'ятовуються найбільше; в) потрібно своєчасно зупинитися, інакше ефективність проведеного контакту значно зменшиться.

16.4. Конфлікт, його структура та причини виникнення, реагування на конфліктну поведінку працівника

Конфлікт (лат. со[^]ісііз — зіткнення) — зіткнення, боротьба проти-лежних поглядів, форма вираження протиріччя. Конфлікт — це взаємодія двох або більше суб'єктів, які мають взаємно виключні цілі, які реалізують їх на шкоду іншому (або за рахунок іншого).

Конфлікти — зона підвищеного напруження у відносинах між людьми. Різновидів конфліктів є дуже багато.

Відкритий і прихований конфлікти. Відкритий конфлікт розвиваєт у формі відкритого протистояння, конфронтації, — це боротьба або част боротьби “на виживання”, в якій всі засоби прийнятні. Засобами реалізації відкритого конфлікту є не тільки слова, а й дії. Прихований конфлікт ґрунтується не стільки на конфлікті дій і протидій, скільки на несумісності в одній системі взаємовідношень: почуттів, рішень, цінностей.

Мотиваційні конфлікти — це конфлікти потреб і намірів, найчастіше психологічних потреб. Ці конфлікти можуть не мати яскраво вираженх ділової або виробничої основи. В них простежується взаємне перетягувантя людей, взаємне відштовхування, приналежність до відповідного референтного кола (значущої особи або групи осіб), почуття престижу, власної гідності, статусу тощо.

Конфлікти комунікації найчастіше виникають тоді, коли бар'єри спілкування стають нездоланими, помилки не виправляють, а прорахункг стають принципами. Комунікативний конфлікт виникає тоді, коли порушено організацію спілкування, немає зворотного зв'язку. Причиною комунікативного конфлікту може бути досить жорстка позиція, негнучкість тактики, взаєморозуміння. Найчастіше комунікативний конфлікт реалізується в дискусіях і полеміці.

Можна виділити такі різновиди конфліктів:

Конфлікт вибору — характеризується однопersonною структурою. Суб'єкт вступає в конфліктну ситуацію, не маючи змоги вибрати одну з двох :бо

більше) рівних цілей, один з двох засобів або шляхів. Класична ситуація — “буриданового віслюка”, який помер від голоду, не знаючи, яку з двох однакових в’язанок сіна варто з’їсти.

Конфлікт вибору найменшого зла — важко вибрати між двома або збільше однаково небажаними варіантами. Будь-яка альтернатива зумовлює внутрішній опір. Проблема вибору полягає в тому, щоб вирішити, яка з альтернатив приведе до менших втрат.

Конфлікт протилежного сприймання — різні сприймання тієї самої ситуації. Це є підставою для різних думок, оцінок, протилежної спрямованості дій.

Конфлікт потреб — різні людські потреби реалізуються через різні, часто протилежні, дії. Конфлікт потреб пов’язаний з тим, що в людині одночасно є суперечливі бажання, які вона не може реалізувати (одне без шкоди іншому), що часто породжує психічні розлади.

Конфлікт потреби та соціальної норми — зумовлений тим, що сильна потреба може зіткнутися зі спонукальним або заборонним імперативом. Він може бути як всередині людини, так і поза нею (сумління і закон, почуття відповідальності й інструкція).

Поведінка в тупикових ситуаціях:

Робіть акцент на взаємних інтересах, просіть й оголошуйте перерву в обговоренні.

Повторно аналізуйте ситуації, застосовуючи графік зображення відмінностей.

Відкладіть обговорення суперечностей, які стали причиною тупикової ситуації.

Продовжуйте пошук і обговорення можливих альтернатив.

Прагніть до досягнення згоди в принципі (загальні інтереси та цілі).

Розкрийте додаткову інформацію.

Пропонуйте обговорити гіпотетичну можливість.

Пропонуйте поступку, яка допоможе швидко вийти з тупикової ситуації.

Грайте на почуттях: “Я щиро засмучений, що у нас виникли труднощі”, Якщо говорити щиро, то я з оптимізмом оцінював потенційні вигоди від цієї пропозиції для нас обох”.

Погрожуйте.

Змиріться з невдачею, запропонуйте мирову.

Ведення бесіди зі слабкішої позиції.

Зберігайте перспективу. Сам факт участі іншої сторони у бесіді завжди має змогу позитивно впливати на ситуацію в цілому. Уникайте ситуації займати надзвичайно захисну позицію.

Детально аналізуйте можливі суперечності й ускладнення, готуючись до зустрічі. Якщо Ви готові здатися на волю випадку, то упускаєте всі можливості, якими Ви об’єктивно володієте, щоб покращити ситуацію.

Демонструйте почуття власної гідності, самоповаги та впевненості в собі.

Прагніть досягнути взаємоприйняттого результату.

Уникайте налаштування на невдачу.

Тактика використання чуток у діловій бесіді й ефективне реагування на них.

Як можна протистояти прийому “запускання” чуток у діловій бесіді.

Примусити опонента переконати Вас у правдоподібності сказаного Задавати запитання доти, доки партнер не висловиться повністю: хтг джерело, за яких обставин стало відомо. Пам*ятайте! Чим наполегливіші Ви відкидаєте чутку, тим сильніше вплутуєтесь у розставлені тенета.

Використання маніпулятивних тактик. У будь-якій тактичній ситуації зусилля опонента спрямовані на те, щоб маніпулювати Вами.

Прийоми маніпулювання:

- провокування захисних реакцій, коли опонент хоче, щоб Ви стали в позицію самозахисту;
- провокування спантеличення та дезорієнтації;
- створення враження, що опонент налаштований на співпрацю;
- гра на нетерплячості;

- гра на почутті безвихідності;
- гра на почутті жадності;
- використання запланованих “важких” поступок;
- навмисне “затягування” часу обговорення;
- провокування інтересу до партнера;
- приспати, щоб пізніше нанести удар.

Література

1. Аникеев Н.П. Психологический климат в коллективе. — М., 1989
2. Донцов А. Й. Психология коллектива. — М., 1984.
3. Крыжановский Ф.И., Третъяков В.П. Грамматика общения. — Л Изд-во Ленинград, ун-та, 1990.