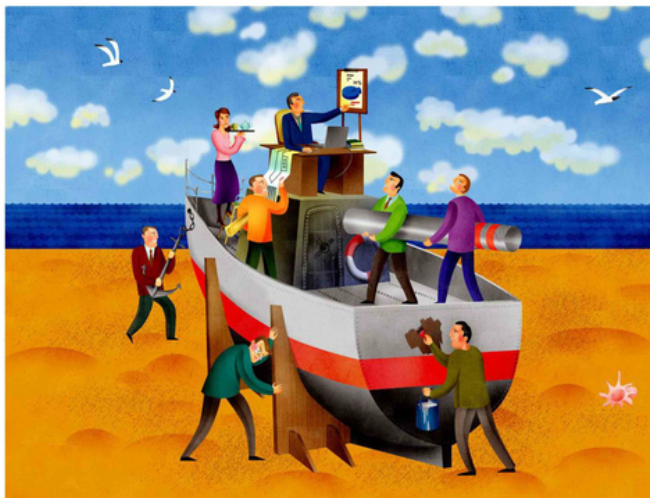


Г.Б. Хасанова, Р.Р. Исхакова



**ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ
ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ**

2012

**Галия Булатовна Хасанова
Резеда Рифовна Исхакова**
**Психология управления
ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ**

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=16934397

*Психология управления трудовым коллективом. Учебное пособие: Изд-во КНИТУ; Казань; 2012
ISBN 978-5-7882-1334-7*

Аннотация

Рассмотрено понятие «трудовой коллектив», дана его характеристика, условия формирования и развития. Большое внимание уделено деятельности руководителя коллектива по его эффективному функционированию. Отдельные разделы посвящены обучению персонала и культуре делового общения. Представлен практикум, включающий опросники, тесты, деловые игры, ситуационные задачи.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
РАЗДЕЛ 1. ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ И ЕГО ХАРАКТЕРИСТИКА	8
1.1. Содержательная характеристика трудового коллектива	8
1.2. Социальная характеристика трудового коллектива	34
1.3. Социально-психологическая характеристика коллектива	49
Конец ознакомительного фрагмента.	57

**Хасанова Г. Б.,
Исхакова Р. Р.**

Психология управления трудоым коллективом

ВВЕДЕНИЕ

Принципиальные изменения в политической и экономической жизни страны, развитие демократических принципов управления общественным и частным производством настоятельно требуют от руководителей глубокого изучения современных методов, форм организации работы и управления производственными коллективами. Функции руководителя значительно усложнились. Жизнь ставит перед ним такие проблемные задачи, как внедрение новых технологий, организация выпуска новых, конкурентоспособных товаров, не формальное, а фактическое внимание к качеству выпускаемой продукции, решение комплекса социальных вопросов, поиск новых методов стимулирования труда, развитие самоуправления и одновременно укрепление единоначалия и дисциплины. И еще одно новое и очень важное – риск, ответственность. Руководители вынуждены самостоятельно

решать целый ряд новых производственных проблем: определение стратегических целей и задач управления, разработка детальных планов для достижения этих целей, декомпозиция задач на конкретные операции, координация деятельности коллектива с другими компаниями и фирмами, оптимизация процедуры принятия управленческих решений, поиск наиболее эффективных стилей управления и совершенствование мотивации действий сотрудников.

Эффективность работы коллектива во многом зависит от того, насколько хорошо руководитель может выстроить систему взаимоотношений в звене «начальник – подчиненный», «подчиненный – начальник», «сотрудник – сотрудник».

Таким образом, управленческая деятельность руководителя трудового коллектива является трудно программируемой, связана со значительной степенью ответственности. Практика показывает, что даже опытные руководители не всегда пользуются знаниями и умениями, адекватными тем задачам, с которыми они встречаются в своей профессиональной деятельности. Особенно явно данная проблема проявляется при попытках решения нестандартных управленческих задач у начинающих руководителей. Часто имеющиеся у них знания формальны, умение эффективно применять их в практической деятельности не сформировано, и даже наличие опыта не определяет однозначно эффективность их работы.

Цель учебного курса «Психология управления трудовым коллективом» состоит в усвоении студентами теоретических и практических основ организации работы коллектива.

В настоящем курсе представлены научные, методологические, социальнопсихологические основы управления коллективом, рассматриваются требования к стилю работы и облику руководителя.

При изучении данного курса решаются следующие задачи:

- овладение студентами знаниями об управлении на основе системного подхода;
- развитие умений включать полученную информацию в систему уже имеющихся знаний об организации работы коллектива;
- включение студентов в деятельность, предполагающую творческую, конструктивную форму мышления.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

ОК-3 – способность к профессиональному росту, к самостоятельному обучению новым методам исследования, к изменению научного и научнопроизводственного профиля своей профессиональной деятельности;

ОК-4 – способность свободно пользоваться русским и иностранным языками, как средством делового общения;

ОК-5 – на практике использовать умения и навыки в организации исследовательских и проектных работ, в управле-

нии коллективом;

ОК-6 – находить творческие решения социальных и профессиональных задач, готовностью к нестандартным решениям.

Изучив данный курс, студент должен знать: основные функции руководителя коллектива; условия, необходимые для организации работы коллектива; основные критерии отбора; основы разрешения и предупреждения конфликтов в трудовых коллективах, иметь навыки делового общения.

РАЗДЕЛ 1. ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ И ЕГО ХАРАКТЕРИСТИКА

1.1. Содержательная характеристика трудоого коллектива

Человек нуждается в общении с другими людьми. Во многих случаях контакты с другими людьми кратковременны и незначительны. Однако, если двое, трое или более людей постоянно проводят достаточно много времени вместе, то они постепенно начинают осознавать и существование друг друга психологически. Создается социально-психологическая общность.

Время, требуемое для такого осознания, и степень осознания очень сильно зависят от ситуации и характера взаимосвязи людей. Но результат такого осознания практически всегда один и тот же. Осознание людьми того, что о них думают и чего от них ждут другие люди, заставляет их некоторым образом менять свое поведение, подтверждая тем самым существование взаимоотношений. Когда такой процесс происходит, то случайное скопление людей становится групп-

пой.

Группа – это совокупность людей, объединенных общностью интересов, профессий, деятельности и т.д. От толпы она отличается тем, что толпа – это неорганизованное скопление людей, сборище. Группа – это социальная категория. В группе люди взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого и испытывает его влияние.

Каждый человек принадлежит ко многим группам: семьи, родственников, друзей, студентов. Некоторые группы недолговечны. Они распадаются, когда миссия выполнена. Другие группы могут существовать долго и оказывать существенное влияние на своих членов и даже на внешнее окружение.

Любую группу можно охарактеризовать множеством *признаков*:

- количеством людей;
- временем существования;
- степенью формализованности межличностных отношений;
- уровнем контактности и т.д.

К *характеристикам* группы относятся:

- целостность;
- организованность;
- сплоченность;
- сработанность;
- совместность.

Признак «контактность» характеризует как группу, так и собрание людей и делит их на условные и контактные группы. Известны следующие разновидности контактных групп:

1) *диффузная группа*, в которой межличностные отношения существуют, но опосредованы содержанием групповой деятельности. Межличностные отношения в них основываются на симпатиях (или антипатиях);

2) *ассоциация* – группа, в которой межличностные отношения существуют и опосредуются лично значимым содержанием групповой деятельности;

3) *корпорация* – группа, в которой межличностные отношения опосредуются общественно- и лично значимым содержанием групповой деятельности.

Коллектив является одним из видов малой группы. Малые группы могут быть разными по величине, по характеру и структуре отношений, существующих между их членами, по индивидуальному составу, особенностям ценностей, норм и правил взаимоотношений, разделяемых участниками, межличностным отношениям, целям и содержанию деятельности. Количественный состав группы называется ее размером, индивидуальный – композицией. Структуру межличностного общения, или обмена деловой и личной информацией, именуют каналами коммуникаций, нравственно-эмоциональный тон межличностных отношений – психологическим климатом группы. Общие правила поведения, которых придерживаются члены группы, называют групповыми нор-

мами. Все перечисленные характеристики представляют собой основные параметры, по которым выделяют, разделяют и изучают малые группы.

Социальная группа обладает рядом существенных *признаков*:

- внутренней организацией, которая состоит из органов управления, социального контроля и санкций;
- групповыми ценностями, на основе которых развивается социальное чувство общности, выражаемое словом «мы», а также формируется общественное мнение группы;
- собственным принципом обособления, отличающим ее от других, «чужих» групп;
- групповым давлением, т.е. воздействием на поведение членов группы;
- общими целями и задачами деятельности;
- стремлением к устойчивости благодаря механизмам отношений, возникающим между людьми в ходе решения групповых задач;
- закреплением традиций, символики (знаки, одежда, флаги и т.д.).

Коллектив является высшей стадией развития группы, С этой точки зрения не каждая группа может быть рассмотрена как коллектив, а лишь та, которая сформировала определенные психологические характеристики, возникающие как результат ее основной деятельности и представляющие особое значение для ее членов.

Психологически развитой как коллектив считается такая малая группа, в которой сложилась дифференцированная система различных деловых и личных взаимоотношений, строящихся на высокой нравственной основе. Такие отношения можно назвать коллективистскими. Малая группа, чтобы называться коллективом, должна соответствовать весьма высоким требованиям:

- успешно справляться с возложенными на нее задачами (быть эффективной в отношении основной для нее деятельности);
- иметь высокую мораль, хорошие человеческие отношения;
- создавать для каждого своего члена возможность развития личности;
- быть способной к творчеству, то есть как группа давать людям больше, чем может дать сумма того же количества индивидов, работающих в отдельности.

Выделяются следующие *типы* коллективов: учебные, трудовые, воинские, спортивные, общественно-политические, коллективы людей, объединенных по интересам (охотников, рыболовов) и др.

Трудовой коллектив является основной ячейкой общества, которая объединяет всех работников предприятия, учреждения, организации для достижения определенной конкретной цели их совместной трудовой деятельности.

Как во всем обществе в целом, так и в отдельных органи-

зациях социально изолированный индивидуум встречается чрезвычайно редко. Когда человек устраивается на работу, он сразу же начинает заводить знакомых и друзей обычно из числа тех, с кем он вместе работает большую часть времени, и вскоре оказывается вовлеченным в одну или несколько социальных групп. Поведение индивидуумов в таких группах обычно претерпевает существенные изменения под влиянием коллектива.

Каждое из самых малочисленных подразделений организации состоит из ограниченного числа сотрудников, работающих под началом одного руководителя (которого мы называем главой подразделения), причем все они выполняют аналогичные или сходные функции или все работают ради выполнения одной задачи.

Руководители подразделений играют важную роль в такой организационной системе. Основная часть взаимоотношений между широко разбросанными подразделениями организации и между руководителями «высших» уровней и руководителями или сотрудниками, находящимися на «более низких» уровнях, осуществляется опосредованно, при этом главы различных подразделений организации служат связующими звеньями цепи. Назовем эту группу руководящим аппаратом организации.

Поступив в организацию, человек вскоре обнаруживает, что с одними людьми он работает гораздо больше, чем с другими. Если бы он составил схему своих контактов с со-

служивцами в своей организации, то увидел бы довольно небольшую и неизменную по составу группу коллег, с которыми он постоянно общается изо дня в день, еще одну, более многочисленную группу людей, с кем у него никогда не было контактов и о ком он лишь слышал тем или иным образом.

Немногочисленная группа людей, которые каждодневно работают вместе, составляет настоящую социальную группу (коллектив). Члены ее называют друг друга обычно по имени. Они лучше узнают друг друга в результате тесных личных контактов. Они общаются между собой не как частные личности, т.е. не просто как сотрудники, а как полноценные личности со своими надеждами и опасениями, честолюбием и притязаниями, склонностями и неприятиями, семейными и социальными проблемами и т.д. Между членами этих небольших, построенных на межличностных отношениях, социальных групп часто складываются прочные узы дружбы, которые простираются на всю их социальную жизнь далеко за пределы организации. Отдельные члены группы обычно отождествляют себя со своей группой, так что они исповедуют ценности, принятые в группе, как свои собственные. Группа становится неким продолжением самого индивидуума. В группе складывается представление о том, что есть правильное поведение ее членов.

Коллектив – это группа людей, связанных устойчивой, совместной и общественно полезной деятельностью, которая предполагает наличие единых целей, организации и управле-

ния. Термин «коллектив» связан с характеристикой некоторого объединения людей. В переводе с латинского «коллектив» означает «собираательный, собранный вместе, собрание людей».

Когда индивидуум приходит в организацию и если он не отождествляет себя с той рабочей группой, в которой оказался, не принимает дисциплину группы, то он так и останется посторонним и будет окружен атмосферой враждебности или, по меньшей мере, безразличия.

В большей или меньшей степени почти все служащие отождествляют себя не только со своими непосредственными первичными трудовыми коллективами, но и с более крупными подразделениями организации, в которые такие рабочие группы входят как составные части.

Большинство людей значительно сильнее привержены своей непосредственной рабочей группе, нежели более крупному подразделению, и обычно они решительно не соглашались признаться даже сами себе, что-то, что хорошо для их рабочей группы, не всегда хорошо для организации в целом.

Третья группа лиц, чья лояльность направлена скорее на крупные, нежели на более мелкие подразделения организации, это те, кто занимает руководящие должности.

Основной «центр притяжения» лояльности такого человека – это руководящий аппарат организации, куда входит данный руководитель, а не рабочая группа, состоящая из его подчиненных. Его лояльность также может быть довольно

равномерно распределена между этими двумя группами. Человек, который хочет, чтобы его коллеги по работе любили и хорошо о нем думали, воспримет нормы поведения, которые коллектив стремится привить ему, и будет стараться защитить и поддержать группу и ее ценности. Его лояльность целям – например, конкретным организационным задачам, принятым его группой, – в значительной мере вторична, и она изменится, если изменится лояльность им самой группы.

Важные условия для формирования коллектива в общем случае заключаются в том, что люди изо дня в день работают вместе в непосредственных контактах друг с другом и что они работают над решением общих проблем или ради достижения общих целей. Существуют и другие факторы, которые усиливают тенденцию к формированию коллектива. Наиболее важными представляются следующие: общее отождествление вне рамок организации; сходный образ мышления; символы и эмблемы; лидерство.

Интеграция коллектива, включающая его упорядоченность, согласованность внутрискруктурных связей, стабильность и преемственность его функционирования, обеспечивает целостность коллектива. Наряду с интеграцией, в коллективе наблюдается дифференциация его деятельности, проявляющаяся в разделении функций и обязанностей между членами коллектива. Реализация совместной деятельности немыслима без организации, т.е. предполагает формирование органов управления коллективом.

Коллективный труд позволяет:

- передавать свои знания и умения другим членам коллектива;
- решать более сложные и объемные задачи, чем индивидуально;
- более полно использовать индивидуальные способности каждого человека;
- подвергать порицанию дела и поступки товарищей, не отвечающие принятым в коллективе нормам морали и нравственности, и даже наказывать провинившихся, вплоть до увольнения.

В составе единого трудового коллектива действуют трудовые коллективы цехов, отделов, участков, бригад и других подразделений.

Роль и значение трудовых коллективов в развитии общества огромны. От эффективности и качества труда работников, в конечном счете, зависят процветание общества, уровень и качество жизни людей. Путь же к успеху каждого трудового коллектива – это снижение себестоимости и издержек производства, повышение его эффективности, технического и технологического уровня и уровня организации производства; повышение объемов и качества выпускаемой продукции и услуг; максимальный учет запросов потребителя и снижение цен с целью завоевания рынка сбыта, в итоге – улучшение всей экономики и уровня жизни населения в частности.

Каждому трудовому коллективу присуща своя трудовая среда.

Человечески труд определяется как целенаправленная человеческая деятельность, в процессе которой он (человек) создает материальные и духовные ценности для удовлетворения существенных человеческих потребностей. Труд совершается всегда в определенном пространстве и времени определенными средствами труда в рамках конкретных общественных отношений, которые возникают между людьми в процессе их трудовой деятельности. В данном случае под средой можно понимать совокупность условий и воздействий, имеющих место в некотором окружении. Человеческая трудовая деятельность осуществляется в трудовой среде. Поэтому под трудовой средой понимаются средства, условия труда и взаимоотношения индивидов, участвующих в трудовом процессе.

Трудовая среда включает физические факторы – это воздух, температура, влажность, освещение, трудовое оформление, уровень шума и т.д., а также технико-технологические факторы – это средства труда, предметы труда и технологический процесс.

Средства труда, предметы труда и люди в трудовом коллективе находятся в постоянном взаимодействии. Элементы физической трудовой среды подвержены постоянным изменениям. Эти изменения происходят быстрее среди элементов физической трудовой среды, являющихся продуктом че-

ловеческого труда и порождают целый ряд социальных последствий.

Изменение материальных элементов физической трудовой среды, являющихся частью природы, происходит медленнее и до определенного момента с меньшими социальными последствиями. Положение человека в трудовом коллективе может быть различно и зависит от того, преобладают ли в физической трудовой среде материальные факторы, являющиеся частью природы, или материальные факторы, являющиеся продуктом человеческого труда.

Отношения, в которые вступают люди в процессе трудовой деятельности, образуют социальную трудовую среду. В ходе трудовой деятельности люди вступают в общественные отношения, и в рамках этих общественных отношений формируются межличностные отношения, взаимное поведение индивидов. Характер межличностных отношений в трудовом коллективе определяется социальным статусом и ролью индивида в трудовом коллективе и оказывает существенное влияние на поведение человека в трудовой среде и достижение эффекта трудовой деятельности.

На поведение работников и эффективность трудовой деятельности оказывают влияние также такие факторы, как формы организации и оплаты труда, производственно-бытовые условия, жизненное окружение работников и т.д.

Признаки коллектива. Чтобы считаться коллективом, группа должна удовлетворять нескольким признакам, глав-

ным из которых можно считать *наличие общей цели у всех ее членов*. Она может формироваться в результате взаимного влияния индивидуальных целей каждого, или задаваться извне, но всегда будет единой для всех, а не просто одинаковой, схожей. В последнем случае группа являлась бы уже не коллективом, а объединением, члены которого могут поддерживать между собой отношения типа контрактных или договорных в определенных границах правил поведения.

Другим признаком коллектива является *психологическое признание членами группы друг друга и отождествление себя с нею, в основе чего лежат совместные интересы, идеалы, принципы, сходство или взаимная дополняемость характеров, темпераментов* и т.п. Такое психологическое признание делает возможным практическое взаимодействие людей, в результате чего потенциал коллектива оказывается существенно большим, чем сумма потенциалов каждого из его членов. Этому существует несколько причин.

Во-первых, взаимодействие позволяет преодолеть ограниченность физических и интеллектуальных способностей каждого человека в отдельности. Во-вторых, на его основе удастся выполнить гораздо больший объем обычной работы вследствие разделения и специализации труда, и возникновения помимо воли участников духа соревнования, мобилизующего скрытые резервы и существенно повышающего интенсивность их деятельности. В-третьих, создаются условия успешно решить проблемы там, где по тем или иным при-

чинам невозможно распределить обязанности между отдельными членами группы.

Следующим признаком коллектива можно считать *наличие определенной культуры, выраженное в общих ценностях, символике, нормах и правилах поведения, вступления или выхода из него, требованиях к физическому и моральному облику участников.*

У каждого коллектива существует склонность к идеализации прошлого, представлению своей истории в наиболее выгодном свете, поддержанию традиций. Это формирует комплекс представлений о собственном превосходстве даже в какой-то узкой области, придает ему дополнительную силу, устойчивость, сплоченность, препятствует дезорганизации.

Можно выделить основные характеристики, которые указываются различными авторами как обязательные признаки коллектива. Прежде всего, коллектив – это объединение людей во имя *достижения определенной, социально одобряемой цели* (в этом смысле коллективом не может быть хотя и сплоченная, но антисоциальная группа, например, группа преступников).

Во-вторых, это *добровольный характер объединения*, причем под «добровольностью» здесь понимается не стихийность образования коллектива, а такая характеристика группы, когда она не просто «задана» внешними обстоятельствами, но стала для индивидов, в нее входящих, системой активно построенных ими отношений, на базе общей деятель-

ности. Существенным признаком коллектива является его *целостность*. Это выражается в том, что коллектив выступает как некоторая система деятельности с присущей ей организацией, распределением функций, определенной структурой руководства и управления. Наконец, коллектив представляет собой особую форму взаимоотношений между его членами, которая обеспечивает принцип развития личности не вопреки, а вместе с развитием коллектива.

Функции трудового коллектива. Трудовые коллективы призваны выполнять следующие типичные функции.

1. Функция управления производством – осуществляется через различные формальные органы коллективного управления, общественные организации, специальные выборные и назначаемые органы, непосредственное участие работников в управлении.

2. Целевая – производственная, экономическая: выпуск определенной продукции, обеспечение экономической эффективности деятельности и т.д.

3. Воспитательная – осуществляется методами социально-психологического воздействия и через органы управления.

4. Функция стимулирования эффективного трудового поведения и ответственного отношения к профессиональным обязанностям.

5. Функция развития коллектива – формирование навыков и умений коллективной работы, совершенствование ме-

тодов деятельности.

6. Функция поддержки рационализаторства и изобретательства.

Разновидности трудового коллектива. В основу классификации трудовых коллективов может быть положено несколько критериев, в соответствии с которыми они могут быть подразделены следующим образом:

а) по формам собственности (государственные, частные и т.п.);

б) по сферам деятельности (производственные и непроизводственные);

в) по времени существования (временные и постоянные);

г) по стадии развития (формирующиеся, стабильные, распадающиеся).

д) по подчиненности (основной, первичный, вторичный).

В основу классификации трудовых коллективов может быть положена форма собственности на средства производства. В данном случае трудовые коллективы подразделяются на:

- коллективы, в основе которых лежит государственная собственность на средства производства;

- коллективы, связанные с использованием частной собственности;

- коллективы, деятельность которых связана с использованием имущества общественных или иных организаций, необходимых для осуществления уставных задач.

Термин «производственный коллектив» используется применительно к общности людей, функционирующих в сфере материального производства и представляющих социальную организацию предприятия.

Трудовые коллективы подразделяются на производственные коллективы отраслей материального производства и коллективы непромышленных отраслей национального хозяйства.

Рассмотрим отдельные виды коллективов с точки зрения практики управления.

По составу коллективы бывают гомогенными (однородными) и гетерогенными (разнородными). Эти различия могут касаться пола, возраста, профессии, уровня образования и пр. Гетерогенные коллективы более эффективны при решении сложных творческих проблем, а также при интенсивной работе; в то же время гомогенные лучше решают простые задачи.

Чем больше сходство между членами коллектива, тем значительнее влияние, которое они оказывают друг на друга, быстрее вырабатывается чувство общности. Однако здесь острее внутренняя конкуренция, выше конфликтность, особенно в чисто женских коллективах (поэтому желательно, чтобы соотношение представителей разного пола было примерно одинаковым). В целом эффективный коллектив должен состоять все же из непохожих личностей.

По статусу коллективы можно разделить на официаль-

ные и неофициальные. Первые, например, персонал организации или подразделения, оформлены юридически и действуют в рамках правового пространства. Вторые базируются на нигде не зафиксированном, а то и необъявленном желании людей сотрудничать друг с другом и реальной практике такого сотрудничества.

По характеру внутренних связей различаются формальные и неформальные коллективы. В формальных связи предписываются заранее, в неформальных – складываются спонтанно, сами собой. Границы формального и неформального коллектива чаще всего не совпадают, так как некоторые сотрудники в последний могут не приниматься, или по собственной инициативе придерживаться нейтралитета. Сила неформального коллектива состоит в том, что его невозможно юридически и организационно уловить и привязать к нормам и правилам.

Исходя из сроков существования, коллективы подразделяются на временные, предназначенные для решения разовой задачи, и постоянные.

Важным признаком, в соответствии с которым могут классифицироваться коллективы является степень свободы, предоставляемая их участникам. Последняя при этом рассматривается в двух отношениях: во-первых, как свобода вхождения в коллектив, которая варьируется в довольно значительном диапазоне – от безусловной обязательности для призывников служить в армии до полной добровольности

при вступлении в клуб собаководов.

Во-вторых, можно говорить о свободе активного участия в деятельности коллектива; в одном случае оно требуется постоянно; в других – может быть эпизодическим или даже формальным. Это позволяет людям одновременно быть членами нескольких коллективов и проявлять активность прежде всего там, где это нужнее всего в данный момент.

В соответствии с их функциями выделяют коллективы, ориентированные на достижение определенной цели (персонал организации); на реализацию совместного интереса и общение. В свою очередь функциональная классификация может дополняться и детализироваться классификацией по видам деятельности.

Реализация тех или иных функций предполагает определенную степень внутриколлективного разделения труда, которое на деле может быть самым разнообразным. В одних коллективах оно существует только как количественное, создающее возможность полной взаимозаменяемости работников. В других имеет место специфика отдельных видов труда в пределах одного и того же качества, что взаимозаменяемость уже ограничивает. В-третьих – имеет место глубокое качественное разделение труда, делающее ее в принципе невозможной, так что нормальное функционирование коллектива в случаях болезни или ухода одного из его членов может быть затруднено.

По размерам коллективы подразделяются на малые и

большие, причем в данном случае речь идет не столько о количестве участников, сколько о возможности или невозможности непосредственно поддерживать постоянные связи между ними. В больших коллективах это практически невозможно, и люди мало знают друг о друге, а в малых, где число участников не превышает 20, вполне реально, даже без объединяющего лидера. Это придает таким коллективам дополнительную гибкость, в целом более высокую результативность работы, а люди получают удовлетворение от нее.

В большом коллективе каждый выполняет широкий круг обязанностей, легче удовлетворить свою потребность в аудитории, получить необходимый совет. Большие группы экономичнее, особенно при выполнении простых повторяющихся операций, легче могут найти выход из тупика, и в них проще решается проблема преемственности. Но в них больше отдаленность исполнителя от руководства и коллег и ниже мотивация.

В крупных коллективах меньше согласия между участниками и меньше конформизм, чаще наблюдается социальное неравенство и трудности в налаживании контактов, причем в большей мере это относится к группам с четным составом участников, чем с нечетным. Членов таких групп характеризует низкий моральный дух, безразличное отношение к делу, ослабленные связи, нежелание сотрудничать друг с другом. Для управления ими нужны специальные менеджеры.

Обычно крупные коллективы формируются по функцио-

нально-целевому принципу, контакты являются предметными, опосредованными, обусловленными решением поставленных задач. Поэтому основное значение придается здесь не личным качествам, а умению выполнять те или иные функции. Если роли четко распределены, людей в такой группе можно безболезненно заменять.

Малые коллективы, члены которых поддерживают между собой не просто непосредственные, но еще и эмоционально окрашенные дружеские контакты, получили название первичных. Обычно они включают в себя от двух до пяти человек, объединенных личными интересами, общностью целей и норм поведения, неформальным контролем. В такой первичной группе людей нельзя заменять без ее разрушения.

Малый коллектив проще превратить в хорошо взаимодействующее целое, внедрить самоуправление. Самоуправляемые коллективы могут различаться по такому специфическому признаку как степень коллективности принимаемых решений. Если она минимальна, то совместно определяются только основные направления деятельности, которые в дальнейшем конкретизируются в индивидуальном порядке и каждый действует независимо друг от друга. В других случаях самостоятельно определяется также и то, кто чем будет заниматься, но текущая деятельность не координируется, и члены коллектива лишь в необходимых случаях оказывают друг другу требуемую помощь. При максимальной степени развития коллективности происходит не только текущая ко-

ординация работы каждого, но и ее оценка.

Особой разновидностью коллектива, характеризующейся повышенным единством, особо тесным сотрудничеством и координацией, частой совместной работой является команда. Она создается для решения конкретных сложных задач или выполнения отдельных функций, проектов и объединяет лиц с высокой компетенцией, разнообразными знаниями и навыками, дает им возможность учиться друг у друга, обеспечивает взаимную поддержку, сотрудничество. Команда часто независима от основного коллектива, а иногда полностью автономна. Люди будут эффективно работать в составе команды, если смогут исполнять предпочитаемые ими роли, знание которых позволяет формировать команду из наиболее подходящих лиц.

Центральным звеном в фирме является первичный трудовой коллектив: бригада, участок, цех, бюро, отдел и т.д. Ему выделяются определенные материально-технические средства и создаются условия для успешной деятельности, которая направляется руководителем трудового коллектива. Именно здесь создаются материальные и духовные ценности, выполняется план, формируется производственная активность личности.

Потенциальные возможности трудового коллектива зависят от уровня его развития и вида. Видовая классификация трудового коллектива определяется по ряду признаков. По статусу различают официальные и неофициальные коллек-

тивы, по механизму образования – созданные по распоряжению руководства и сложившиеся стихийно, по характеру внутренних связей – формальные и неформальные.

Официальные коллективы являются юридически оформленными и действуют в рамках законодательных норм и правил, установленных на данном предприятии. Производственные связи и отношения строятся на основе должностных обязанностей работников по иерархии подчиненности.

Неофициальные коллективы нигде юридически не оформляются и возникают на основании действий работников, желающих установить межличностные контакты и отношения не по должностям, а на базе личных симпатий, разделяемых ценностей и жизненных целей. Внутренние связи в них неформальные, но иерархия подчиненности здесь также может просматриваться в зависимости от поведения лидера и близости к нему отдельных членов такого коллектива.

Коллективы трудящихся могут быть временными и постоянными в зависимости от сроков их жизнедеятельности. Различаются они и по размерам: малые – от трех до пяти-семи участников, средние – от одного до двух-трех десятков человек и большие – от нескольких десятков и до сотен трудящихся. Уровень общения и взаимодействия в таких трудовых коллективах различен, а средние и большие коллективы могут включать также ряд малых коллективов и разделяться еще на группы и подгруппы. Поэтому каждый человек может быть формально членом двух и более коллективов, создан-

ных официально, но может входить в состав только одного неформального коллектива.

Для определения вида коллектива важным является профессиональный признак, род занятий и специальность работающих. Например, коллектив профессорско-преподавательского состава кафедры вуза, бригады строителей, воинский коллектив и т.д.

Содержательная характеристика коллектива. С содержательной стороны трудовой коллектив определяют как такую общность, в которой межличностные отношения опосредованы общественно ценным и личностно значимым содержанием совместной деятельности. При таком понимании трудового коллектива в его структуре всегда (в разной степени) присутствуют три главных элемента: лидерская группа, ядро, периферийная часть.

Лидерскую группу представляют члены трудового коллектива, на которых функционально возложена функция руководства, или член коллектива, который в силу своих личностных качеств пользуется авторитетом у большинства других его членов.

Ядро составляют те члены трудового коллектива, которые уже утвердились в коллективе, идентифицировались с ним, то есть, являются носителями коллективного сознания, норм и ценностей.

Периферийную часть структуры трудового коллектива образуют те его члены, которые либо недавно включились в

систему коллективных отношений и еще не идентифицировались с ней, либо присутствуют в коллективе лишь функционально. Именно эта часть коллектива в первую очередь является объектом «манипулирования» со стороны лидера.

Коллектив и личность. Коллектив играет огромную роль в жизни каждого человека, которую трудно переоценить. В его рамках удовлетворяется естественная потребность людей в общении и деловом взаимодействии, в принадлежности к группе себе подобных; у коллектива человек в необходимых случаях обретает поддержку и защиту; в своем коллективе он в первую очередь находит признание успехов и достижений.

В то же время, наряду с желанием быть в коллективе, люди хотят отличаться от других, оставаться индивидуальностями, достойными уважения, какими они есть.

Коллектив изменяет человека, ибо ему приходится учиться жить и работать в окружении других людей, приспособлять к ним свои желания, стремления, интересы. В коллективе человек имеет возможность по-новому взглянуть на себя со стороны, оценить себя и свою роль в обществе. Коллектив в значительной мере стимулирует творческую активность большинства своих членов, пробуждает в них стремление к совершенствованию, к первенству.

В зависимости от характера самого коллектива его влияние на личность бывает как позитивным, так и негативным. Так, сплоченный, но не настроенный на конструктивное по-

ведение коллектив, может разлагающе на нее влиять, вынуждать к антисоциальному поведению. В свою очередь человек также пытается воздействовать на коллектив, делать его более «удобным» для себя.

Результативность такого воздействия зависит от силы обеих сторон. Сильная личность может подчинить себе коллектив, в том числе и в результате конфликта с ним; слабая, наоборот, сама ему подчиняется и растворяется в нем, а последний берет взамен на себя заботу о ее благополучии.

Идеальная с управленческой точки зрения ситуация предполагается где-то посередине и характеризуется доверительными партнерскими отношениями между трудовым коллективом и его участниками, не отказывающимися от собственных позиций, но уважительно относящимися к общим целям и нуждам.

В зависимости от характера самого коллектива его влияние на личность может быть позитивным или негативным. Сплоченный, но не настроенный на конструктивное поведение коллектив может разлагающе влиять на личность, вынуждать ее к асоциальному поведению. В свою очередь, человек также пытается воздействовать на коллектив, делать его более «удобным» для себя. Сильная личность может подчинить себе коллектив, в том числе и в результате конфликта с ним, слабая, наоборот, сама ему подчиняется, растворяется в нем, а коллектив взамен берет на себя заботу о ее благополучии.

1.2. Социальная характеристика трудового коллектива

Элементами коллектива являются его участники, обладающие определенными личными чертами и особенностями, их цели, механизмы осуществления внутренних и внешних контактов и поддержания сплоченности.

Каждый коллектив имеет определенную *структуру*. Она может быть функциональной (на основе разделения труда и определения производственных задач каждого); политической (в соответствии с принадлежностью к тем или иным группировкам); социально-демографической (например, по полу, возрасту, образованию, квалификации и пр.); социально-психологической (в соответствии с симпатиями и антипатиями); поведенческой, определяемой активностью (ядро, пассивная часть); мотивационной (в зависимости от движущих факторов поведения).

Работники предприятия представляют собой организационно оформленную общность людей, которая образует его социальную организацию. Такая организация представляет собой систему социальных групп, выполняющих специфические производственные функции и взаимодействующих для достижения определенной цели. Она регулирует свой состав и взаимоотношения между группами работников с помощью иерархической структуры власти.

Социальная организация предприятия характеризуется:

- наличием единой цели;
- иерархией в управлении;
- распределением функций, полномочий, обязанностей.

Социальные организации функционируют благодаря сплочению, руководству, социальному контролю за деятельностью их членов, стимулированию их трудовой активности через формирование общих ценностных ориентаций и норм.

Социальная структура трудового коллектива – это совокупность его социальных элементов и отношений между этими элементами. Основным элементом структуры трудового коллектива является социальная группа, то есть совокупность людей, обладающих каким-либо общим социальным признаком (например, общей профессией, стажем работы и т.д.) и различающихся по производственным и социальным функциям.

Социальные группы могут быть реальными, которые всегда организационно оформлены, имеют четкое распределение функций, и условными, которые формируются, например, по полу, возрасту, стажу работы и т.д.

Взаимоотношения членов трудового коллектива как высшей стадии развития социальной группы можно структурировать по нескольким направлениям.

Социальная структура может быть представлена такими категориями как рабочие (в том числе квалифицированные и неквалифицированные), служащие, специалисты и руко-

водители.

Функциональную структуру представляют таким образом: работники преимущественно физического труда (основные, вспомогательные, обслуживающие) и работники преимущественно умственного труда (административно-управленческий персонал, производственно-технический персонал).

Производственно-функциональные отношения вытекают из разделения и кооперации труда и имеют две разновидности:

- отношения по горизонтали между работниками, имеющими одинаковое социальное положение;
- отношения по вертикали (организационно-управленческие), т.е. отношения между руководителями и подчиненными.

Важна и социально-демографическая структура, в которой выделяются группы по возрасту, полу, национальности. Для руководителя чрезвычайно важно правильно оценить половозрастную структуру коллектива с психологической точки зрения, поскольку каждый возрастной период имеет свои психологические особенности. При формировании также должны рассматриваться перспективы ее развития по возрастному составу и периоду профессиональной деятельности. Особенности женской и мужской психологии накладывают отпечаток на характер внутригрупповых взаимоотношений. Женские коллективы более эмоциональны, ситуа-

тивны, в них чаще возникают ролевые конфликты. Мужские группы более жестоки, рациональны, но и инертны, прагматичны, имеют тенденцию к деловым и лидерским конфликтам. Поэтому сочетание мужчин и женщин в группе является благоприятным фактором для развития группы и хорошего психологического климата.

Социально-организационная структура формируется общественными органами, функционирующими на предприятии. Это профсоюз, молодежные объединения, научно-технические общества, общества изобретателей и рационализаторов, советы бригад и др.

В профессионально-квалификационной структуре коллектива выделяют следующие группы работников: высококвалифицированные, квалифицированные, малоквалифицированные, неквалифицированные, практики, работники со средним специальным образованием, с высшим образованием.

При изучении трудового коллектива его следует представлять не только как совокупность личностей, а более укрупнено – как совокупность малых групп.

Трудовой коллектив состоит из нескольких малых групп. Каждая группа выполняет определенные функции и занимает в технологическом процессе определенное место, она обладает некоторой обособленностью.

Значение малых групп в трудовом коллективе определяется для руководителя тем, что они являются непосредствен-

ными проводниками и исполнителями целей коллектива.

В процессе совместного труда группы прямо или косвенно связаны между собой. Поэтому для практики управления важны не только особенности группы, но ее связи и отношения с другими группами.

Состав и отношения малых групп образуют структуру трудового коллектива. Знание закономерностей формирования и развития структуры трудового коллектива облегчает управление им.

Отношения, как и люди, характеризуются разнообразием. Структуру трудового коллектива можно рассматривать и оценивать с разных позиций, по разным признакам.

Наиболее часто структура трудового коллектива рассматривается с позиции отношений между отдельными группами. Отношения в трудовом коллективе могут протекать на формальном уровне (формальные или функциональные отношения) и на неформальном уровне (межличностные и групповые отношения). С этих позиций различают формальную и неформальную структуры трудового коллектива. В каждом коллективе существует сложное переплетение формальных и неформальных структур.

Формальная структура. Выполняя свои обязанности, работник вступает с другими членами трудового коллектива в официальные или формальные отношения, которые отражают профессионально-трудовую сторону жизни трудового коллектива.

Формальная структура организации – основа административной структуры – представляет собой систему узаконенных безличных требований и стандартов поведения, формально заданных и жестко закрепленных ролевых предписаний. Она напоминает пирамиду, горизонтальный срез которой характеризует систему требований функционального разделения труда, а вертикальный (иерархический) – отношения власти и субординации. Формальная организация может быть описана в виде системы подразделений, групп и рабочих мест. Рабочее место отдельного работника и отдельного структурного подразделения в формальной организации определяется позициями, которые они занимают в горизонтальном и вертикальном срезах. В первом случае эта позиция называется функцией, в другом – статусом. Например, позиция начальника отдела труда и заработной платы воплощает в себе два эти состояния: функциональная принадлежность – ОТиЗ, статус – начальник отдела.

Цель формальной организации – сделать управление людьми эффективным, а поведение их контролируемым и предсказуемым. Поэтому в фундаменте такой организации лежит принцип максимального упрощения и стандартизации отношений. Это достигается формализацией ролевых предписаний, введением безличных стандартов и норм, регламентирующих деловое поведение в организации. Итак, формальная организация образует каркас отношений в организации, придает им необходимую устойчивость, позволяя

облегчить и рационализировать процесс целедостижения.

Группы, созданные по воле руководителя для совершенствования производственного процесса, являются подразделениями фирмы и называются формальными группами. Задачей формальных групп по отношению к фирме является выполнение конкретных задач и достижение определенных целей.

На характер формальных отношений большое влияние оказывают индивидуальные особенности руководителя и членов трудового коллектива.

Формальные группы и их отношения образуют структуру фирмы. Формальная или функциональная структура отражает сложившееся в трудовом коллективе разделение труда между отдельными группами или лицами в зависимости от деловых их других качеств.

Формальная структура безлична. Она определяется служебными положениями, инструкциями, приказами, в которых определены права и обязанности каждого члена трудового коллектива, то есть определены должностные роли, которые должен выполнять каждый работник.

Весьма важно, чтобы каждый член формальной группы четко знал свою должностную роль и стремился ее выполнить полностью, качественно и вовремя.

На предприятии могут создаваться три типа формальных групп:

1) группы руководителей (командные группы). Группа руководителей – это руководитель фирмы или ее подразделе-

ния и его штаб;

2) группы исполнителей (рабочие группы). Рабочая группа – подразделения или группы, работающие над одним и тем же заданием и имеющие определенную самостоятельность в своем труде;

3) целевые группы (целевые комитеты). Целевая группа – комитет, который временно создается для заполнения пробелов существующих в организационных структурах.

Взаимозависимые группы и их отношения образуют систему, которая эффективно должна работать как единый слаженный механизм.

Чем лучше понимает руководитель, что же представляет собой группа, и знает факторы ее эффективности, чем лучше он владеет искусством эффективного управления формальными группами, тем больше вероятность того, что он сможет повысить производительность труда своего подразделения и фирмы в целом.

Неформальная структура коллектива. Как только создан трудовой коллектив, он становится также социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не только по предписаниям руководителей.

В отличие от формальной, неформальная структура взаимоотношений строится на принципах саморегуляции и самоорганизации. Неформальная структура не является жестко структурированной. Вектор ее направленности меняется. При этом ее направленность может как усиливать и до-

полнять внешний организационный импульс, так и противостоять ему. Строится она на основе личностных особенностей членов группы, специфики отношений, складывающихся между ними. Здесь нет жестко закрепленных безличных стандартов, делающих организацию устойчивой, напротив, преобладают групповые нормы, а спонтанное взаимодействие людей придает гибкость организационному поведению. Если формальная организация опирается на жесткую структуру отношений, зафиксированную в иерархии функциональных должностных позиций, то в неформальной подобная структура носит ситуационный характер. Таким образом, формальная структура создается отношениями между безличными должностными и профессиональными позициями, а неформальная – отношениями между живыми людьми в процессе их совместной деятельности.

Необходимость в неформальной организации как элементе социальной организации обусловлена рядом факторов:

- невозможность стандартизировать всю совокупность отношений, возникающих на производстве по поводу трудовой деятельности;
- неизбежность возникновения в организации непредвиденных ситуаций, требующих нестандартных решений;
- необходимость отработки новых стандартов поведения, которые первоначально возникают именно в неформальной организации и лишь затем переносятся в формальную;
- невозможность сведения отношений между людьми

только к деловым задачам при всем многообразии неделовых отношений.

Последнее условие является основанием для деления неформальной организации на два блока: неформальную организацию, связанную с трудовой деятельностью и так называемую социально-психологическую организацию, регулиющую внепроизводственные связи людей.

В силу разнообразия интересов работников трудового коллектива в нем независимо от формальной структуры образуются различные социальные группы, которые называют неформальными группами.

Неформальная группа – это общность людей, как правило, в пределах до 7 человек, которые вступают в регулярные взаимодействия для достижения определенных целей. Неформальные группы возникают в результате более или менее длительного общения, основанного на взаимодействии работающих как личностей.

Причиной существования неформальной группы является общность целей, интересов и склонностей людей, их взглядов, привычек, устремлений. Они образуются как на производстве, так и вне производства. Но для образования неформальных групп особенно благоприятна трудовая среда, где люди обычно собираются каждый день многие годы.

Группы в 3-5 человек можно наблюдать «невооруженным» глазом. Например, перерыв в собрании. Люди группируются. Но группы больше 5 человек сохраняются 2-3 ми-

нуты. Потом кто-то отойдет, группа разделится, но все это происходит незаметно от самих людей (одному скучно, другого вызвали и т.п.). А 2-4 человека могут простоять долго. То же самое на вечеринках, в домах отдыха и т.д.

Причина: эмоциональный ресурс и объем внимания человека ограничены по величине и времени. Поэтому он не может поддерживать длительные контакты более чем с 5 людьми одновременно.

Неформальная группа характеризуется определенной социальнопсихологической общностью: чувством солидарности, взаимного доверия, помощи, защиты и т.д.

В спонтанно возникающих (эмержентных) неформальных группах имеется своя иерархия, свои лидеры и задачи. В них вырабатываются определенные правила, нормы поведения, которые создают порядок и режим функционирования неформальных групп.

Групповые нормы и правила являются своеобразным регулятором внутригруппового поведения. Они нередко диктуют характер взаимоотношений подчиненных с руководителем, отношение к труду, участие в разных формах внегруппового общения. Неформальная группа может обладать огромным влиянием на своих членов (мнение, давление группы). Принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды, не менее важные для них, чем получаемая зарплата.

Как правило, в неформальной группе выделяется лидер.

Лидером является лицо, которое ведет членов группы за собой, потому что обладает благоприятными для них качествами. Лидер неформальной группы не наделен административной властью, то есть он не имеет формального права распоряжаться и требовать исполнения. Но его влияние на членов неформальной группы может быть очень значительным.

Неформальная или социально-психологическая структура трудового коллектива объединяет в себе ряд неформальных групп, которые образуются в нем вне компетенции руководства.

Неформальные отношения между отдельными группами складываются и существуют независимо от служебной субординации людей на основе общности интересов, сходства характеров, психологической близости, симпатий и антипатий, общественного признания, авторитета.

Неформальная структура трудового коллектива создается личными качествами его членов. Часто неформальные объединения оказывают сильное влияние на качество деятельности трудового коллектива и на его организационную эффективность.

Чтобы успешно управлять трудовым коллективом, руководителю необходимо не только уметь анализировать межличностные отношения внутри группы, но также знать характер межгрупповых отношений (функциональных и личностных).

Социальная структура коллектива основывается на трех

«китах»: статусно-ролевые отношения, профессионально-квалификационные характеристики и половозрастной состав.

Мы часто не можем понять, откуда исходят отрицательные эмоции, конфликтные ситуации в группе. Оказывается, их источники можно найти, если рассмотреть схему ролевого поведения человека, предложенную американским психологом Олпортом. Все начинается с необходимости выполнения *социальной роли*. Например, человека хотят назначить на должность руководителя. Критерии ожидания могут быть разными в разных группах: одни ждут демократического или даже либерального руководителя (особенно в творческих и научных группах), другие – более строгого и авторитарного (в производственных группах). Далее роль передается человеку, и очень важным становится фактор его личности и индивидуальности. Человек должен как бы понять, чего от него хотят и какие требования к нему предъявляют. Без понимания своей роли и основных функций очень трудно справиться со своей ролью. Часто на это не обращают внимания, а при возникновении конфликта оказывается, что человек даже не понял, чего от него ждут. Некоторые люди сознательно принимают на себя ту или иную роль, заранее понимая, что они не будут делать того, чего от них ждут, но надеются, что «авось пронесет».

После того как человек понял роль, он должен ее принять или отклонить как не соответствующую его индивиду-

ально-психологическим особенностям.

Принятие роли сопровождается процессом обучения новым функциям, выработки определенных позиций, стиля поведения и общения. Понимание и принятие новой роли – очень сложное дело, требующее напряжения умственных и нравственных сил, внутренней перестройки, осознания своего нового положения. Надо дать время человеку на это сложное дело и не сбить его с толку, пока не закончился процесс вхождения в роль. Это применимо не только к деловым отношениям, но и к личным.

Следующий этап в системе ролевого поведения – исполнение роли – имеет две стороны: поведение человека, исполняющего роль, и оценка окружающих. Последняя производится как самим человеком в виде самооценки, так и другими людьми, занимающими разное статусное положение по отношению к оцениваемому, как говорят: сверху (начальником), сбоку (сотрудниками) и снизу (подчиненными). Когда составляют специальные экспертные анкеты, то обычно используют эти три типа оценки. Часто бывает, что самооценка и оценки другими людьми очень расходятся, поэтому рекомендуется иметь все время как бы обратную связь, т. е. интересоваться, особенно руководителю, что о нем думают «сверху, сбоку и снизу», и в соответствии с этим корректировать свое поведение.

Второй «кит» в социальной структуре группы – профессионально-квалификационные характеристики. В них вклю-

чаются образование, профессия и уровень квалификации членов группы. Эта важная составляющая говорит об интеллектуальном, профессиональном потенциале группы.

Третий «кит» – половозрастной состав группы. Для руководителя понимание особенностей этой составляющей очень важно с психологической точки зрения, ибо каждый возрастной период имеет свои психологические особенности, которые нельзя не учитывать руководителю. Кроме того, при формировании группы должны рассматриваться перспективы ее развития по возрастному составу и периоду профессиональной деятельности.

Особенности женской и мужской психологии также накладывают отпечаток на характер внутригрупповых взаимоотношений. Как уже говорилось, женские коллективы более эмоциональны, ситуативны, в них чаще возникают ролевые конфликты. Мужские группы более жестки, рациональны, но и ригидны, т.е. инертны, прагматичны, имеют тенденцию к деловым и престижным конфликтам. Поэтому сочетание мужчин и женщин в группе является благоприятным фактором для развития группы и хорошего психологического климата.

До сих пор мы говорили о социальной структуре группы, которая формируется официально. Но в любой группе, независимо от нашего желания и желания руководства, складывается невидимая на первый взгляд внутренняя социально-психологическая структура.

1.3. Социально-психологическая характеристика коллектива

В группе собираются люди, каждый из которых обладает индивидуальностью, имеет присущий ему темперамент и характер, определенный склад ума и интеллекта, мир своих ценностей и интересов. И вот эти индивидуальности знакомятся друг с другом, вступают в общение, и постепенно в группе складываются *межличностные отношения*, которые строятся на восприятии и понимании людьми друг друга.

Психологи А.А. Бодалев, В.Н. Панферов специально изучали в экспериментальных условиях, что производит наиболее сильное впечатление при знакомстве. Оказалось, первое, что бросается в глаза и запоминается человеку, – это прическа, которая может менять лицо до неузнаваемости.

После прически мы обращаем внимание на глаза человека, которые, как известно, зеркало души. Глаза могут быть добрыми, холодными, лучистыми, хитрыми, злыми, колючими. Они как бы настраивают другого человека на определенный лад: доверительный, настороженный, агрессивный. И, конечно же, улыбка человека нас очень привлекает, особенно если она добрая и приветливая, а не злая и натянутая. Незря известный американский специалист по общению Дейл Карнеги в качестве первой заповеди хорошего общения про-

возгласил: если хотите понравиться человеку – улыбайтесь, учитесь улыбаться, делайте специальные упражнения перед зеркалом.

В целом выражение лица формируется мимикой, которая у одних людей очень динамичная, разнообразная, а у других бедная, от чего создается впечатление угрюмости, неприветливости, скрытости.

Каждого человека отличают также определенная манера поведения, жесты, походка, движения тела.

А дальше мы уже присматриваемся к личностным качествам. Кто он? Что из себя представляет? Можно ли довериться этому человеку? И тут в ход, как правило, идут сложившиеся социальные стереотипы, установки и эталоны восприятия, житейские представления, сформированные у каждого человека, и, конечно, уровень психологической культуры в части умения воспринимать и оценивать другого.

Психологи различают три типа установки на восприятие другого человека: позитивная, негативная и адекватная. При позитивной установке мы переоцениваем положительные качества и даем человеку большой аванс, который проявляется в неосознаваемой доверчивости. Негативная установка приводит к тому, что воспринимаются в основном отрицательные качества другого человека, что выражается в недоверчивости, подозрительности.

Лучше всего, конечно, адекватная установка на то, что у каждого человека есть как положительные, так и отрицатель-

ные качества. Главное, как они сбалансированы и оцениваются самим человеком. Наличие установок рассматривается как неосознаваемая предрасположенность воспринимать и оценивать качества других людей. Эти установки лежат в основе типичных искажений представления о другом человеке.

Приведем примеры нескольких искажений.

Эффект «ореола» – влияние общего впечатления о человеке на восприятие и оценку частных свойств его личности. Если в группе или у руководителя сложилось мнение о человеке, что он очень хороший, то его плохой поступок расценивается как случайность. И, наоборот, если все считают человека плохим, то хороший поступок этого человека также оценивается как случайность. Этот эффект очень часто мешает адекватно воспринимать людей' и создает условия, при которых способные и яркие индивидуальности совершенно не могут работать в данной группе, ибо хорошее не замечается, а плохое утрируется.

Эффект «последовательности» – на суждение о человеке наибольшее влияние оказывают сведения, предъявленные о нем в первую очередь. Обычно тот, кто хочет навредить человеку, узнав о нем что-то недостойное и даже не проверив информацию, бежит рассказать начальнику и его ближайшему окружению. Оправдываться и доказывать, что все было не так, на таком неблагоприятном фоне значительно труднее и бесперспективнее.

Очень распространенным является эффект «авансирования» – человеку приписывают несуществующие положительные качества, а, сталкиваясь с его неадекватным представлению поведением, разочаровываются, огорчаются.

Еще один эффект – «проецирование на других людей собственных свойств» – вызывает ожидание соответствующего поведения по нашей модели. Этот эффект очень часто встречается и проявляется в неумении людей встать на точку зрения другого человека.

Вступая в общение, люди оказывают влияние друг на друга, которое имеет глубинные психологические механизмы.

Психологические механизмы общения и взаимовлияния можно выстроить в определенный ряд. Самым первым в этом ряду окажется свойство заражения – эффект многократного взаимного усиления эмоциональных состояний общающихся между собой людей. Заражение происходит на бессознательном уровне и особенно сильно проявляется в толпе, в очереди, в публике, но заражение происходит и на уровне небольших групп людей. Есть выражение – заразительный смех, также может быть заразительной злость и другие эмоции.

Следующими в ряду будут два свойства: внушение и подражание. Внушение, или суггестия, может быть также индивидуальным или групповым и происходит на сознательном или несознательном уровне в зависимости от цели общения. Каждый человек обладает способностью так воспринимать

передаваемые ему в общении идеи, действия, чувства, что они произвольно становятся как бы его собственными.

Подражание – сложное динамическое свойство. Его возможные проявления – от слепого копирования поведения, жестов, интонации до сознательного, мотивированного подражания.

Одним из психологических механизмов общения является соревнование – свойство людей сравнивать себя с другим человеком, желание быть «не хуже других», не «ударить лицом в грязь». Соревнование вызывает напряжение умственных, эмоциональных и физических сил. Хорошо, когда соревнование является стимулом развития, плохо, когда оно перерастает в соперничество: у мужчин – в деловой сфере, у женщин – в личной (кто лучше выглядит, одет и имеет больший успех у мужчин).

И, наконец, третий уровень взаимодействия людей – это убеждение: аргументированное, сознательное, словесное доказательство своих идей, мнений, поступков. Убеждение лишь тогда действительно, когда опирается не только на слова, но и на дела, эмоции, эффекты заражения, внушения и подражания. И те руководители, которые умело, пользуются при общении с людьми всем набором психологических механизмов, добиваются большего успеха в своей деятельности.

Межличностные отношения в группе очень важны для взаимодействия руководителя и подчиненных, а также членов группы одного статуса. Они включают в себя как вос-

приятие, так и понимание людьми друг друга.

Понимание может быть разной глубины проникновения в сущность личности, индивидуальности другого. Нижнему, поверхностному уровню понимания свойственно восприятие лишь внешнего «рисунка» поступка человека без проникновения в мотивы и цели, в личностные особенности, оценка в чернобелых тонах: хорошо или плохо. На втором уровне, средней глубины, анализируются отдельные качества человека: ум, черты характера, темперамент, оценка идет большей частью по интеллектуальным особенностям (умный или глупый); по характеру (жесткий или мягкий, вспыльчивый или уравновешенный).

Самый высокий, третий уровень глубокого понимания человека включает выявление системы ведущих целей и мотивы поведения, выделение связей между отдельными поступками и личностью в целом, умение проникнуть в скрытые резервы и способности человека, способность прогнозировать поведение человека на основе понимания его индивидуальности.

Для руководителя коллектива очень важно глубокое понимание человека. Оно способствует более гибкому поведению, уменьшению ненужных руководящих воздействий, росту ответственности, самостоятельности и творческой отдачи сотрудников группы.

На основе общения формируется отношение группы к каждому ее члену, т.е. каждый человек получает свой социо-

метрический статус. Социометрия – это измерение отношений внутри группы по социальным критериям: с кем бы я хотел проводить время, у кого бы спросить совета, кто мне нравится или не нравится и т.д. Предложен этот метод американским психологом Джекобом Морено. Социометрический статус имеет определенные градации – от положительного через нулевой к отрицательному.

Число выборов, полученных каждым человеком, является мерилем положения его в системе личных отношений, измеряет его «социометрический статус». Люди, которые получают наибольшее количество выборов, пользуются наибольшей популярностью, симпатией, их именуют «звездами». Обычно к группе «звезд» по числу полученных выборов относятся те, кто получает 6 и более выборов (если при условиях опыта каждый член группы делал три выбора). Если человек получает среднее число выборов, его относят к категории «предпочитаемых», если меньше среднего числа выборов (1-2 выбора), то к категории «игнорируемых», если не получил ни одного выбора, то к категории «изолированных», если получил только отклонения – то к категории «отвергаемых» (т.е. члены группы четко указали, что с данным человеком не хотят взаимодействовать ни в личной, ни в производственной сфере).

Группа дифференцируется внутри на несколько слоев: звезды-лидеры (самый высокий положительный социальный статус), предпочитаемые, принимаемые (разного уровня по-

ложительный статус), изолированные (нулевой статус), пренебрегаемые и отвергаемые (отрицательный статус). Положение, занимаемое в группе по социометрическому статусу, человек чувствует по отношению к нему людей, и это сказывается на его настроении, поведении.

Эмоциональное отношение группы проявляется в том, что одних очень любят (любимчики), других не любят (нелюбимые), а третьих просто не замечают (незамечаемые). Кого любят в группе: универсалов – людей веселых, общительных, знающих, практиков, умеющих все делать своими руками. А не любят: теоретиков, зануд, нытиков, зазнаек.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.