

Содержание:

Введение

В процессе совместной человеческой деятельности возникают определенные объединения людей. Целью создания таких объединений является удовлетворение потребностей и интересов. Группа – это относительно устойчивое объединение людей, имеющее общие признаки. Группа имеет собственную психологию, систему жизненных ориентаций, совокупность норм поведения, культурных и моральных ценностей. Отношения в группе внутренне организованы и структурированы. Членство человека в группе определяет его роли и статус.

Любая организация состоит из нескольких групп, и одной из основных задач ее руководства является создание условий для их эффективной и слаженной деятельности. Только при условии выполнения задач всеми группами, составляющими организацию, возможно достижение поставленных целей и успеха в целом.

В крупных организациях индивидуальность личности снижается, растворяясь в общей массе людей. Однако в отдельно взятых группах наиболее ярко проявляются особенности, способности, достоинства и недостатки личности. В группе постоянно происходят процессы, оказывающие существенное влияние на состояние человека и его поведение в организации.

Группа, представляя собой естественную форму объединения людей и в то же время структурный элемент, занимает ключевое место в организации.

Группа оказывает позитивное воздействие на каждого отдельно взятого работника, раскрывая особенности его характера, помогая ему лучше узнать себя, удовлетворить различные социальные потребности и приобрести новые навыки. Кроме того, деятельность группы влияет на организацию в целом, способствует сплоченности и стабильности, появлению новых идей и совершенствованию контроля и процесса принятия решений.

Управлять группой или организацией в целом значительно сложнее, чем иметь дело с каждым подчиненным в отдельности.

Актуальность данной темы заключается в том, что в процессе взаимодействия и совместной деятельности, направленной на достижение общих целей, действуя в составе группы, люди постоянно вступают в определенные взаимоотношения, понимание принципов и специфики которых позволяет эффективно выполнять обязанности, преодолевать трудности и добиваться успеха в конкретных жизненных и профессиональных условиях.

Объект исследования – взаимодействие и межличностные отношения людей в составе группы.

Предмет исследования – структура группы и позиции, занимаемые ее членами.

Целью исследования является изучение внутригрупповых процессов и межличностных отношений между членами группы, определение ролей и позиций, занимаемых ими в процессе совместной деятельности. Достижение цели исследования подразумевает решение нескольких задач:

1. Изучение групп как составляющих любой организации, их видов и специфических особенностей;
2. Классификация позиций и ролей, которые в процессе взаимодействия исполняют члены группы;
3. Определение особенностей и различий людей, занимающих в определенные позиции в группе.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты темы:

1. Дано определение понятия группы, описаны виды, принципы, функции и этапы формирования групп;
2. В отдельности рассмотрена структура неформальной группы, а также позиции, занимаемые ее членами, и выполняемые роли;
3. Проведен анализ психологических и профессиональных особенностей личностей, занимающих лидирующие и ведомые позиции в группе.

1. Понятие группы в организации, виды групп

Группа - относительно обособленное объединение двух и более людей, взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга для достижения конкретных целей, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как часть единого целого.

Основные характеристики группы включают в себя ее состав, структуру, протекающие внутри группы процессы, совокупность ценностей и системы норм и санкций.

Состав группы напрямую зависит от ее вида и обладает набором определенных характеристик и параметров.

Структура группы в зависимости от выделяемых целей и условий исследования может обозначаться с позиции связей подчинения, межличностных отношений между членами группы, материальных и информационных потоков в процессе их взаимодействия, коммуникаций, принципов разделения труда и многих других. Структура группы может быть функциональной, то есть отражающей формальную сторону взаимодействия в группе, и неформальной, основанной на симпатии – антипатии и предпочтениях членов группы.

Групповые процессы включают процессы коммуникации, смены статусов и ролей членов группы, восприятия членами группы друг друга и других групп. Также выделяют организационные процессы – образование и формирование группы, изменение уровня сплоченности, организация совместной деятельности, процесс принятия решений и, в частности, лидерство в группе.

Групповые ценности и нормы составляют элементы групповой культуры и правила поведения, установленные группой для каждого члена и статусного уровня. Нормы предполагают соблюдение установленных правил поведения, а в случае девиации с целью корректировки применяются санкции.

В совокупности состав группы, групповые процессы и нормы определяют потенциал группы. Первоочередной задачей лидера группы или руководителя организации является определение потенциала группы и степени его использования, выявление и создание условий для наиболее эффективного использования потенциала.

Выступая в качестве сложной системы, организация представляет собой совокупность людей, взаимодействующих между собой за счёт объединения в

различные группы. [5]

Организацию составляет большое множество групп, создаваемых при разделении труда и делегировании полномочий. Группы, формируемые при разделении труда по горизонтали, представляют собой подразделения организации, а по вертикали – уровни ее управления. Количество групп в организации может быть различным, некоторые крупные организации состоят из нескольких сотен групп.

Выделяют два основных вида групп в организации (рисунок 1).

Организация

Формальные группы

Неформальные группы

Группы руководителей

Целевые (рабочие) группы

Комитеты

Рисунок 1. Виды групп в организации

Формальные группы – специально сформированные руководством посредством организационного процесса объединения людей, целью которых является выполнение какого – либо конкретного задания.

Неформальные группы представляют собой группы людей, возникающие спонтанно и регулярно вступающие во взаимодействие для достижения совместной цели.

Формальные группы в организации подразделяются на подгруппы:

1. Группа руководителей. В состав входят руководитель организации и его непосредственные подчиненные, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями;
2. Целевые (рабочие) группы. Членами таких групп являются сотрудники организации, занятые совместным осуществлением деятельности, выполнением одного задания и обладающие относительной самостоятельностью в планировании своего труда;

3. Комитеты. Представляют собой группы внутри организации, имеющие делегированные полномочия по выполнению определенного комплекса заданий. Комитеты, как правило, создаются для решения задач, не входящих в компетенцию ни одного из отделов организации.

Достижение общих целей организации и ее успех в целом зависят от реализации целей каждой отдельно взятой группы и их взаимодействия.

Формальные и неформальные группы имеют ряд различий. Основными причинами для вступления в формальные группы являются вознаграждение, престиж и профессиональные особенности выполняемой работы. В неформальные же группы вступают из чувства принадлежности к определенному кругу людей и заинтересованности.

Формальные организации создаются руководителями намеренно для достижения определенных целей и решения поставленных задач. Затем внутри этой организации вследствие спонтанного взаимодействия и реакции на активные неудовлетворенные потребности людей создаются неформальные группы, объединяющиеся в неформальную организацию. Как и в формальных организациях, в неформальных присутствует своя иерархия, лидеры, ценности и нормы поведения.

Групповая динамика – это процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения, как личных, так и групповых интересов и потребностей.

Эмоциональное состояние группы существенно влияет на характер групповой динамики. В процессе своего развития любая группа проходит через несколько этапов (таблица 1).

Таблица 1

Этапы формирования групп

**Этап процесса
формирования**

Описание этапа процесса формирования

1. Начальная стадия формирования

Члены группы присматриваются друг к другу, что характеризуется неопределенностью относительно структуры группы и ее целей. Зачастую неясно, кто является лидером этой группы, творческая и воодушевляющая коллективная работа фактически отсутствует

2. Внутригрупповой конфликт

Идёт развитие внутригруппового конфликта: борьба за лидерство и распределение ролей между членами группы. Личные взаимоотношения приобретают все большее значение, все более отчетливо выделяются сильные и слабые стороны членов группы

3. Обеспечение сплоченности членов группы

Отношения между членами группы становятся более тесными и сплоченными, одновременно появляется ясность относительно неформальных норм поведения и распределения ролей в данной группе

4. Стадия наивысшей работоспособности и производительности

Группа полностью функциональна, энергия ее членов направлена непосредственно на обеспечение эффективной работы и достижения высоких результатов

5. Заключительная стадия

Группа функционирует как коллектив, сплоченный вокруг хорошо осознаваемых общих целей. Действуют прочные связи между членами группы, личные разногласия разрешаются без отрицательных эмоций и психологического напряжения

Формальным группам присущи следующие особенности:

1. Формальная группа рациональна, в ее основе лежит принцип целесообразности сознательного движения к определенной цели;

2. Формальная группа безлична, рассчитана на людей, отношения между которыми установлены согласно составленной программе.

Формальные группы формируются для выполнения регулярной функции или решения определенной целевой задачи.

Эффективное управление каждой формальной группой внутри организации имеет решающее значение. Эти взаимозависимые группы образуют организацию как систему. Обязательным условием выполнения стратегических задач организации является такое определение задач отдельных структурных подразделений, при котором каждое из них обеспечивает деятельность друг друга. Верное представление руководителя о группах и факторах их эффективности является обязательным условием повышения производительности труда и решения поставленных задач. [2]

Факторы эффективности работы формальных групп представлены в таблице 2.

Таблица 2

Факторы эффективности работы формальных групп

Факторы эффективности	Описание факторов эффективности
------------------------------	--

1. Размер	Согласно исследованиям, предпочтительная численность группы составляет от 5 до 8 человек. Группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем меньшие по составу. В группах из 5 человек ее члены испытывают наибольшую удовлетворенность работой. Увеличение размера группы приводит к усложнению общения и достижения согласия по определенным вопросам, усиливает тенденцию к неформальному разделению групп на подгруппы
------------------	--

2. Состав

Состав представляет собой степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Исследования показывают, что группа, состоящая из непохожих личностей, имеющих разные точки зрения, работает более эффективно, чем группа, члены которой имеют схожие точки зрения.

3. Групповые нормы

Они оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа. Нормы оказывают такое сильное влияние потому, что только при условии соотнесения своих действий с этими нормами отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Это относится как к неформальным, так и к формальным организациям. Положительными нормами считаются те, что поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей.

Продолжение таблицы 2

4. Сплоченность

Это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Сплоченной является группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Сплоченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели и группы и организации согласуются между собой. В сплоченных группах мало проблем в общении, недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их выше, чем в других группах. Руководство может увеличить положительный эффект сплоченности путем периодических собраний, упора на глобальные цели группы, предоставления возможности каждому члену группы видеть его вклад в достижение целей.

5. Групповое единомыслие

Представляет собой тенденцию подавления отдельной личностью своих действительных взглядов, если они противоречат взглядам остальных членов группы. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности, и поэтому несогласия следует избегать. Эта тенденция самопроизвольно усиливается.

6. Конфликтность

Активный обмен мнениями полезен, но он может привести к внутригрупповым спорам и другим открытым конфликтам.

7. Статус членов группы

Определяется рядом факторов, включая такие, как старшинство в должности и ее название, расположение и тип рабочего места, кабинета, образование, информированность и накопленный опыт. Члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Это далеко не всегда ведет к повышению эффективности, поскольку сотрудник, предлагающий наиболее ценные идеи, может не иметь высокого статуса. Для эффективной работы группе иногда необходимо прилагать совместные усилия, чтобы в ней не доминировали мнения членов с высоким статусом

8. Роли членов группы

Роли подразделяются на целевые и, поддерживающие. Целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их. Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности группы. Целевые роли включают следующие виды деятельности: инициирование деятельности, поиск информации, сбор мнений, предоставление информации, высказывание мнений, проработка предложений, координирование, обобщение предложений и оценок. Поддерживающие роли: поощрение, обеспечение участия, установление критериев, исполнительность

Механизм образования неформальных организаций и причины, по которым люди в них вступают, способствуют существованию у этих организаций следующих характерных свойств:

1. Социальный контроль – установление и закрепление групповых норм и правил поведения. Для принятия группой и сохранения своего положения в ней личности следует соблюдать установленные нормы. Неформальная организация устанавливает собственные правила, которые касаются правил поведения и приемлемых видов деятельности. Несоблюдение норм и правил ведут к применению определенных жестких санкций, в том числе отвержению и отчуждению нарушителя. Осуществляемый неформальной организацией социальный контроль может оказывать положительное влияние и направлять действия членов группы на достижение целей формальной организации.
2. Сопротивление переменам является типичным свойством неформальных организаций. Перемены могут создавать новые риски и угрожать дальнейшему существованию неформальной организации. Причинами распада неформальной группы могут служить реорганизация, внедрение новых технологий, появление большого количества новых сотрудников. Часто подобные изменения могут дать возможность определенным группам добиться власти и положения.
3. Неформальные лидеры осуществляют руководство неформальными группами. Они добиваются власти, применяют ее к членам группы и приобретают положение, подобно формальным лидерам организации. В отличие от формального лидера, имеющего поддержку, выраженную в делегированных ему полномочиях, и действующего в отведенной ему определенной функциональной области, опорой неформального лидера является признание его группой. В своих действиях неформальный лидер делает ставку, в первую очередь, на людей и их взаимоотношения, а его сфера влияния может выходить за административные пределы формальной организации. Он выполняет две основные функции – помогает группе в достижении ее целей и укрепляет и поддерживает ее существование.

Неформальные группы могут как содействовать достижению целей формальной организации, так и создавать определенные проблемы. Некоторые группы могут создавать препятствия для достижения формальных целей, оказывать сопротивление различным переменам или подрывать авторитет руководства путем распространения ложных слухов.

К положительным сторонам неформальных организаций можно отнести следующие факторы:

1. Чтобы стать членом неформальной группы, необходимо быть сотрудником организации, и в таких условиях преданность группе может перейти в преданность организации;
2. В случае, когда цели неформальной группы совпадают с целями формальной организации, а нормы эффективности неформальной организации превышают нормы формальной организации, общая эффективность деятельности возрастает;
3. Из неформальных организаций часто произрастает дух коллективизма, порождающий сильное стремление к достижению успеха;
4. Формальная система коммуникаций организации может дополняться неформальными каналами;

Формальные и неформальные группы, активно взаимодействуя между собой, влияют на качество выполнения работы и на отношения людей к труду и к начальству. Это взаимодействие может быть представлено в виде простейшей модели Джорджа Хоманса (рисунок 2).

Эмоции

Взаимодействие

Деятельность

Рисунок 2. Модель взаимодействия Дж. Хоманса

В представленной модели видами деятельности являются задачи, выполняемые людьми. Выполнение задач подразумевает определенное взаимодействие, способствующее, в свою очередь, появлению положительных и отрицательных в отношении друг друга и руководства. Эмоции влияют на дальнейшую деятельность и взаимодействие людей.

Модель Дж. Хоманса демонстрирует процесс возникновения неформальных организаций вследствие управления трудовыми ресурсами и распределения труда, вызывающих взаимодействие. Так как групповые эмоции оказывают влияние на взаимодействие и выполнение поставленных задач, а, следовательно, эффективность группы, возникает необходимость управления неформальной

организацией.

От характера эмоций напрямую зависит повышение или снижение эффективности деятельности. Отрицательными последствиями неблагоприятных эмоций в трудовом коллективе могут стать повышение текучести кадров и снижение производительности труда. [9]

В связи с этим даже если неформальная организация создана спонтанно и неподконтрольна руководству организации, необходимо управлять ее деятельности с целью выполнения ее членами поставленных задач и достижения результатов. [1]

Для эффективного управления и обеспечения успешного взаимодействия с формальными и неформальными группами менеджеру необходимо:

1. Признать существование неформальной организации, группы;
2. Выслушивать и учитывать мнения лидеров и членов неформальных групп;
3. Учитывать при принятии решений возможные негативные воздействия на неформальную группу;
4. Ослабить противодействие группы путем допуска ее членов к процессу принятия управленческих решений;
5. Полно, своевременно и достоверно информировать членов неформальной группы и персонал организации в целом о различных важных для организации мероприятиях.

1.1. Неформальная структура группы

Неформальная группа может проявляться в двух разновидностях:

1. Представляет собой организацию, неформализованные служебные отношения которой несут функциональное содержание и существуют параллельно с формальной организацией.
2. Представляет собой социально-психологическую организацию, выступающую в совокупности межличностных связей, возникающих на основе взаимного интереса индивидов друг к другу вне связи с функциональными нуждами, то есть спонтанно

возникающая общность людей, основанная на личном выборе связей и ассоциаций между ними.

Неформальная структура группы определяется внутренними факторами и является следствием личного стремления индивидов к тем или иным контактам. Имеет большую гибкость по сравнению с формальной структурой. Люди вступают в неформальные отношения друг с другом для того чтобы, удовлетворить некоторые свои потребности: в дружбе, в общении, привязанности, помощи. Неформальные связи возникают спонтанно по мере того, как индивиды взаимодействуют друг с другом. На основе таких связей образуются неформальные группы. В таких группах люди совместно проводят время. Возникновению неформальной группы может способствовать пространственная близость индивидов. Индивиды дорожат своим членством в группе, так как в ней удовлетворяются потребности каждого из членов. [3]

Неформальная структура образуется на основе взаимоотношений, сложившихся в процессе совместной деятельности. Определяющими факторами для нее являются психологические особенности личности участников взаимодействия, в том числе коммуникативные навыки и профессиональные знания и умения, жизненный опыт, индивидуальные особенности и другие. Неформальная структура представляет собой более динамическое образование, чем формальная. На нее влияет множество личностных и ситуативных факторов. Например, поступление нового задания может изменить неформальную структуру группы, выводя на лидирующую позицию специалиста по решению данной задачи. [6] Неформальная структура имеет собственную систему иерархии. Эта система формируется в процессе межличностных взаимоотношений и состоит из ряда статусных позиций:

1. Лидер – член группы, имеющий наиболее высокий положительный статус, пользующийся авторитетом у остальных и способный оказывать на них влияние, принимает решения по алгоритму выполнения поставленных перед группой задач;
2. Принятые – члены группы, которые имеют средний положительный статус и, как правило, поддерживают лидера в его усилиях, направленных на решение групповых задач;
3. Изолированные – члены группы, самоустранившиеся от участия в групповом взаимодействии и имеющие нулевой статус. Причинами самоустранения могут служить их личностные особенности, неуверенность в себе и чувство неполноценности;

4. Отвергнутые – члены группы, сознательно или бессознательно отстраненные от участия в решении групповых задач и имеющие отрицательный статус.

Американский психолог Роберт Бейлз в процессе наблюдения за вербальными и невербальными коммуникациями, сопровождаемыми процессом взаимодействия в группах, выделил два типа поведения, необходимых для успешного существования группы, по направленности – на решение задачи и на оказание поддержки другим членам группы.

Люди, придерживающиеся типа поведения, ориентированного на решение групповых задач, могут выполнять в группе следующие роли:

1. Инициатор. Выдвигает новые идеи и подходы к целям и проблемам группы, предлагает способы преодоления трудностей при решении задач;
2. Разработчик. Занимается детальным изучением и проработкой идей, предложенных другими членами группы;
3. Координатор. Комбинирует предложения и идеи, пытается координировать деятельность других членов группы;
4. Контролер. Направляет группу к ее целям, выявляет отклонения от намеченного курса, подводит итоги произошедших событий;
5. Оценщик. Критически оценивает выдвинутые другими предложения и выполненную работу, проводя сравнение с существующими стандартами выполнения поставленной задачи;
6. Погонщик. Осуществляет действия по стимулированию группы и подталкиванию ее членов к действиям и новым решениям.

Люди, придерживающиеся типа поведения, направленного на поддержку других, могут выполнять в группе следующие роли:

1. Вдохновитель. Поддерживает начинания других членов группы, высказывает понимание их идей и мнений;
2. Гармонизатор. Сохраняет гармонию в группе, выступая в качестве посредника в случаях возникновения разногласий между членами группы;
3. Примиритель. Также поддерживает гармонию в группе, поступаясь своим мнением для приведения в соответствие мнения других;

4. Диспетчер. Создает условия для общения, побуждает к нему других членов группы и помогает им, регулируя процессы общения;
5. Нормировщик. Формулирует и применяет стандарты для оценки процессов, происходящих в группе;
6. Ведомый. Пассивно следует за группой, в групповых дискуссиях и в процессе принятия решения выступает как зритель и слушатель.

1.2. Лидеры и аутсайдеры во внутригрупповых отношениях

Отношение людей друг другу обязательно присутствует в любом акте их взаимодействия. В данном случае отношение рассматривается как специализированная связь внешнего и внутреннего содержания психики индивида, результат его взаимодействия с другими людьми и окружающей действительностью. В процессе формирования и развития отношения имеют динамику и зависят от множества различных факторов – личностных характеристик людей, условий окружающей действительности, социального строя, а также трансформации результатов совместной деятельности и контактов между членами группы.

Рассмотрение проблемы межличностных отношений в группе может осуществляться с различных сторон – со стороны исследования формы отношений, их влияния на личность или обстановку внутри группы.

Внутригрупповые отношения имеют формальную и неформальную структуру. Они могут определяться позицией человека в системе формальных отношений и его социальным статусом или чувствами, испытываемыми людьми по отношению друг к другу в процессе осуществления совместной деятельности. Поведение людей в группе определяется установленными нормами, но в то же время регулируется чувствами и особенностями восприятия.

В общем смысле межличностные отношения представляют собой преднамеренные или спонтанные, длительные или краткие, публичные или частные, вербальные и невербальные контакты и связи двух и более индивидуумов, вызывающие взаимные изменения их отношений, поведения, деятельности и установок.

Рассмотрим основные признаки межличностных отношений:

1. Наличие внешней по отношению к взаимодействующим индивидам цели, достижение которой предполагает взаимные усилия;
2. Возможность наблюдения и контроля со стороны других членов группы;
3. Ситуативность – достаточно жесткая регламентация конкретными условиями деятельности, нормами, правилами и интенсивностью отношений, в силу чего отношения становятся достаточно изменчивым феноменом;
4. Рефлексивная многозначность, рассматриваемая как зависимость восприятия отношений от оценок их участников и условий осуществления.

Межличностные отношения – это субъективные связи людей, возникающие в результате их фактического взаимодействия и сопровождаемые различными эмоциональными и другими переживаниями индивидов, в них участвующих. Они формируются не только в процессе прямого взаимодействия и совместной деятельности людей, влияя на их ход и результаты, но и через личное отношение к труду, другим индивидам и самому себе.

Реализация межличностных отношений осуществляется путем проявления оценочных суждений, конкретного поведения и эмоциональных переживаний. Оценочным компонентом межличностных отношений является определение индивидуумом положительных и отрицательных моментов, связанных с взаимодействием с другими людьми. Эмоциональные переживания являются причиной возникновения того или иного настроения психики субъектов взаимоотношений, а дальнейшие перспективы продолжения или прекращения сотрудничества определяются их поведением.

К основным параметрам, задающим содержание межличностных отношений, относятся:

1. Дистанция между партнерами взаимоотношений и степень их психологической близости;
2. Позитивная, негативная, противоречивая или безразличная оценка отношений;
3. Позиция субъектов взаимоотношений по отношению друг к другу;
4. Степень знакомства

Взаимоотношения, не охватывая всех общественных отношений человека, являются наиболее близкими личности и задачам её формирования.

Неофициальность, личностная значимость, эмоциональная насыщенность и высокая вовлеченность создают основу для глубокого влияния межличностных отношений на личность. [8]

Взаимодействие людей внутри организации имеет более широкое значение, чем простое ролевое взаимодействие. Человек постоянно взаимодействует с другими людьми, выполняет работу в их окружении, в связи с этим он выступает не только как исполнитель определенной роли, но и как член группы, в рамках которой он действует. При этом его поведение и действия вносят вклад в жизнь группы и специфику совместной деятельности, а группа, в свою очередь, оказывает непосредственное влияние на поведение человека. Основой взаимодействия членов группы является определенный общий интерес и стремление к достижению общей цели.

Внутригрупповые процессы специфичны в каждой организации, что обусловлено особенностями жизнедеятельности членов группы и своеобразием их взаимодействия и общения.

Внутригрупповые межличностные отношения как социально-психологическое явление являются основой группы, ее системообразующим структурным компонентом. Также непосредственным отражением реальной жизни и деятельности членов группы являются групповое настроение и мнение, групповые устремления.

В силу своей внутренней психологической обусловленности система межличностных отношений иногда складывается спонтанно. В большинстве случаев, в особенности на этапе начала существования группы эта система не имеет организационного оформления. В то же время значение системы межличностных отношений весьма велико, так как на ее основе формируются все остальные составляющие группы – нормы совместной деятельности и взаимные требования, постоянные межличностные оценки, сочувствия и сопереживания, психологическое соперничество, самоутверждение и подражание. Все эти критерии обуславливают стимулы поведения людей и их совместной деятельности, механизмы формирования и саморазвития группы.

Самоутверждение личности в группе, оценка собственных достоинств и недостатков в сравнении с другими членами группы осуществляются в ходе

межличностных отношений с целью проявления себя, раскрытия своих возможностей и определения своей роли в группе. [10]

Возникновение лидерства и формирование его функций определяются положением, структурой и задачами группы.

Занимая центральную позицию, лидеры играют важную роль в формировании группового мировоззрения, определении целей и организации структуры и совместной деятельности членов группы.

В большинстве случаев, влияние в большой группе имеет тенденцию сосредотачиваться в руках одного или нескольких лиц, но не распределяться равномерно среди всех участников группы. Это проявляется наиболее отчетливо, когда с течением времени группа стабилизируется во внешней среде.

Процесс становления лидерства в каждой отдельно взятой группе происходит по-разному.

В процессе количественного роста, увеличения числа функций и конкретизации групповых целей развивается иерархия по степени влияния среди членов группы.

Верхнее положение в возникшей иерархии занимает первостепенный лидер, лидеры более низких уровней располагаются посередине, а нижние ступени иерархической лестницы занимают ведомые.

В большинстве групп существуют определенные объективные условия для выдвижения лидеров.

Потенциальному лидеру присуще общее для всех членов группы стремление к достижению групповых целей и, в то же время, наличие собственных дополнительных потребностей. Отличительной особенностью будущего лидера является то, что его потребности могут быть максимально удовлетворены путем принятия роли неформального лидера или руководителя. Степень осознанности потребностей и ценностных ориентаций определяет целесообразность или спонтанность становления лидера, его выдвижением занимаются ведомые, убежденные в том, что лидер обладает совокупностью необходимых качеств. [7]

Понятие лидерства рассматривается в двух аспектах – как процесс и как свойство. Как процесс лидерство подразумевает наличие неформального влияния на членов группы с целью управления и координации ее действий, направленных на достижение цели.

Лидерство как свойство представляет собой систему характеристик и набор качеств, принадлежащих личностям, осуществляющим непринудительное влияние. Наиболее существенными качествами являются:

1. Физическая и эмоциональная выносливость. Лидерство – это тяжелая работа, поэтому лидер должен обладать выносливостью значительно выше среднего;
2. Понимание назначения организации и направления ее деятельности. Лидер должен иметь цели и воодушевлять других на их достижение;
3. Энтузиазм. Энтузиазм хороших лидеров часто трансформируется в господство и влияние;
4. Дружелюбие и привязанность. Для воздействия на ведомых лидерам необходимо, чтобы те им симпатизировали;
5. Профессионализм. Расположение ведомых вызывают личная эрудиция лидера, его знания и умение разрешать проблемы;
6. Порядочность. Лидеры должны заслуживать доверие.

В любом коллективе присутствуют формальный и неформальный лидеры, и не всегда эти два образа сочетаются в лице одного человека.

Формальный лидер – это руководитель, занимающий важную должность и выполняющий обязанности по контролю деятельности других сотрудников. Такой лидер не выбирается участниками трудового коллектива, а назначается на должность руководителями высшего звена.

Неформальный лидер – это человек, готовый организовать любое событие в коллективе. Для неформального лидера характерно являться ключевым участником любых событий и привлекать других участников. К мнению неформального лидера прислушиваются люди, ему доверяют все обязанности по организации действий.

Общими качествами, характерными для формального и неформального лидера, являются способность организовать работу других членов группы, особое расположение и благосклонность со стороны других людей.

Отличительными чертами является то, что формальный лидер имеет больше полномочий и занимает более высокую должность, чем неформальный лидер,

однако не всегда пользуется расположением членов группы. Неформальный лидер – это позитивный человек, способный создать хорошее настроение в коллективе и склонить других людей к своему мнению.

Обязательными личностными и профессиональными качествами любого лидера являются развитое чувство перспективы, страстность и одержимость своей целью, убедительность и способность оказывать воздействие на других членов группы, настойчивость, терпение и умение выбирать подходящий момент для действий.

Полной противоположностью лидеров в трудовом коллективе являются так называемые аутсайдеры.

В переводе с английского аутсайдер дословно означает «посторонний». Это отстающий, несведущий в своем деле человек, имеющий мало шансов на успех и чувствующий себя неполноценным и ущемленным в правах.

У каждого члена группы в общей структуре социальной группы имеется своя ниша. Заполнение всех ниш является обязательным условием нормального функционирования системы. Недостаток людей в группе или, наоборот, их избыток также могут послужить причинами снижения эффективности и даже расформирования группы.

В связи с этим система постоянно поддерживает баланс путем восполнения недостаточного количества или избавления от избыточного числа членов группы.

Расслоение по нишам характерно для любой социальной группы. В пустующую нишу группа старается кого-то затолкать, а из переполненной кого-то вытолкнуть.

Пустующая ниша, как правило, предназначается для аутайдера. Она характеризуется отсутствием конкуренции и тем, что никто не желает помещаться в нее добровольно. Для соблюдения баланса в группе коллектив заполняет эту нишу по своему усмотрению, и, как правило, туда попадает человек, в определенных вопросах сильно уступающий остальным.

Если место пока пустует, то с большой долей вероятности туда попадет новичок. Часто место аутайдера в группе занимает человек, последним пришедший в группу. Однако, если по приходу новичка, эта ниша оказывается занятой, он автоматически перемещается в следующую.

В социальной группе может присутствовать сразу несколько аутсайдеров. Большое количество людей, на фоне которых остальные члены группы чувствуют свою

значимость и превосходство, дает положительный эффект для развития эффективности группы.

Однако, в то же время избыточное количество аутсайдеров понижает статус группы, в связи с чем для соблюдения баланса группа старается перевести некоторых аутсайдеров в основную нишу.

Если ниша аутсайдера пустует, то члены группы оказываются лишены возможности выигрышного сравнения себя с кем-то менее достойным. Аутсайдер, обладающий выраженными негативными чертами, служит удобным оправданием для всех, кто также не лишен этих черт. Своей явной или, чаще, искусственно акцентированной ущербностью он фокусирует на себе проекцию всего группового «негатива».

В отличие от аутсайдеров лидер в группе может быть только один. Эта ниша в группе всегда занята, и вытеснить лидера на ступеньку ниже очень трудно, так как ему свойственно любыми способами отстаивать свои права и исключительное положение. Лидеры и аутсайдеры — неперенные звенья одной цепи, организмы одной системы. [4]

Группа немыслима и невозможна без лидера. Группа выдвигает лидера, лидер формирует группу. Однако взаимоотношения между лидером и группой складываются по-разному. Зависят они, в первую очередь, от принципов, на основе которых люди включаются в группу. Этим принципов сравнительно немного:

1. Принцип единства взглядов и убеждений. При условии соблюдения этого принципа возникают сплоченные, часто эффективные, но не всегда высокопрофессиональные группы, главной особенностью которых является и вера в собственные убеждения и взгляды. Недостатком таких групп является риск попасть под обаяние собственной пропаганды и, как следствие, сужение кругозора и ограничение восприятия окружающей действительности.
2. Принцип компетентности. Наличие профессионалов всех необходимых специализаций является условием создания сплоченных, эффективных и высокопрофессиональных групп.
3. Принцип личной преданности лидеру. Этот принцип подразумевает беспрекословное подчинение лидеру и не исключает возникновения определенных проблем. Причиной снижения профессионализма и эффективности является возложение ответственности исключительно на лидера.

Глава 2. Анализ ситуации по материалу кейса

2.1. Выявление причин возникновения конфликта в коллективе

Конфликт, возникший между новым руководителем и одной из опытных сотрудниц, можно отнести к эмоционально-межличностному типу.

Причинами возникновения конфликтной ситуации являются личностные и профессиональные особенности сотрудницы. Валентина Григорьевна продолжительное время работает в организации, добилась высокого уровня профессионализма, многочисленных поощрений, уважения и доверия со стороны коллег и прежнего руководства. Демонстративное поведение, проявляющееся в публичном отказе выполнения требований нового руководителя, подчеркивание собственной обиды и оскорбления в связи с якобы проявлением недоверия указывают на невысокий уровень терпимости и принятия критики в характере сотрудницы.

Также к причинам конфликта можно отнести несогласие Валентины Григорьевны с решением вышестоящего руководства о назначении на должность руководителя Марии С. и, возможно, некоторую зависть, связанную с этими структурными изменениями. Вероятно, сотрудница видела себя на месте руководителя, потому как она обладает значительным опытом работы в отделе и высокой квалификацией, признаваемой и поощряемой руководством. В то же время Мария С. проработала в компании около года, что значительно меньше, и уже была назначена на должность руководителя. В данных условиях Мария С. в глазах сотрудницы выглядит как выскочка, а причины ее стремительного карьерного роста представляются непонятными и неестественными.

2.2. Характеристика участников конфликта, их позиции в коллективе

После назначения на должность руководителя отдела продаж Мария С. становится формальным лидером в данной группе. Она обладает рядом качеств, присущих

эффективному лидеру, такими как коммуникабельность, энергичность, исполнительность, незаурядные профессиональные способности. Также она пользуется расположением коллектива, что проявляется в доброжелательности, с которой коллеги принимают ее на новой должности. Причинами назначения на должность руководителя стали значительный вклад Марии С. в деятельность организации, а также ряд сопутствующих обстоятельств.

Также нельзя сказать, что сотрудница Валентина Григорьевна занимает нишу аутсайдера в группе. Она является высококвалифицированным и исполнительным специалистом, долгое время осуществляющим деятельность в составе группы и пользующимся признанием и уважением коллег и руководства. Возможно, для определенной группы сотрудников Валентина Григорьевна является неформальным лидером.

Сотрудница определенно занимает позицию принятого члена группы, однако, ее действия, направленные на самоустранение от выполнения требований и задач, поставленных лидером, и участия в групповом взаимодействии ввиду личностных особенностей, могут стать причиной перехода в разряд изолированных, что скажется на развитии внутригрупповых процессов и сплоченности группы в целом.

В связи с этим для устранения недостатков и нивелирования рисков будущей деятельности необходимо осуществить определенные действия по урегулированию конфликта между руководителем и подчиненным.

2.3. Разрешение конфликтной ситуации в коллективе

Марии С. необходимо пресечь действия сотрудницы, направленные на уклонение от исполнения обязанностей и подрыв авторитета руководителя, с целью устранения возможных проблем и риска возникновения негативных настроений в коллективе.

В первую очередь, следует провести беседу с сотрудницей, объяснить ей отсутствие обвинений в плане ее компетенций и необходимость выполнения поставленных требований, целью которых является не контроль исполнения сотрудниками обязанностей, а, в первую очередь, анализ их деятельности и выявление преимуществ и недостатков для дальнейшего совершенствования. Проверка отчетности осуществляется не для персональной оценки

профессиональной деятельности Валентины Григорьевны, а для формирования группового отчета перед вышестоящим руководством, а также определения рисков и перспективных направлений развития отдела продаж. Воздействие на сотрудницу должно осуществляться методом убеждения, чему немало поспособствуют личностные и нравственные качества Марии С. Также стоит предупредить сотрудницу о применении определенных административных мер в случае дальнейшего игнорирования ей выдвинутых просьб и профессиональных требований.

Вторым этапом является умеренный контроль соблюдения сотрудницей поставленных условий, возможное сближение путем межличностного общения и окончательное устранение недоверия и разногласий.

В случае невыполнения сотрудницей выдвинутых требований целесообразно перейти к следующему этапу, подразумевающему административное воздействие. Если устранить конфликт не удастся путем объяснений и межличностного общения, Мария С., как руководитель принявшая на себя определенные должностные обязанности и ответственность, должна принять решение о назначении выговора сотрудницы. Требования руководителя распространяются на всех сотрудников, потому отказ Валентины Григорьевны от предоставления отчета является нарушением исполнения прямых обязанностей. Следует разъяснить сотруднице, что уклонение от исполнения обязанностей недопустимо и может послужить причиной дальнейшего административного воздействия, вплоть до увольнения. Если же сотрудница не желает исполнять свои прямые обязанности по причине недовольства определенными аспектами сложившейся ситуации и личной неприязни к руководителю можно посоветовать ей перевестись в другой отдел.

Заключение

Люди объединяются в группы для удовлетворения своих потребностей в общении, усилении власти, самоуважении и получении определенного статуса.

Каждая группа уникальна и имеет собственный путь формирования, однако, во всех группах можно выделить общие закономерности.

Группы играют важную роль в жизни всех членов организации. В любой организации человек становится членом формальных и неформальных групп. Деятельность в составе группы оказывает значительное влияние на личность,

раскрывая потенциал или, наоборот, подавляя способности и желание работать с полной отдачей.

В связи с этим руководителям следует учитывать все эти особенности при выстраивании схемы управления персоналом. При этом по возможности необходим индивидуальный подход, при котором каждый работник рассматривается как личность, обладающая рядом определенных характеристик, как специалист, призванный выполнять определенную работу, и как член группы, занимающий конкретную позицию и выполняющий определенную роль в групповом поведении.

Руководителю организации необходимо изучать вопросы групповой динамики, так как в управлении она обусловлена влиянием, которое группы оказывают на организацию, а также достижение ею поставленных целей. Эффективное управление формальными группами и осуществление воздействия на неформальные группы внутри организации во многих случаях имеют решающее значение.

Организация может достигать своих целей и эффективно выполнять глобальные задачи при обязательном условии такого распределения задач между структурными подразделениями, которое обеспечит их взаимодействие и обеспечение деятельности друг друга.

Список использованной литературы

1. Бланшар, К. Лидерство. К вершинам успеха – СПб: Питер, 2012 – 368 с.
2. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник – М.: Магистр, 2013 - 528 с.
3. Занковский А.Н. Организационная психология – М.: Флинта: МПСИ, 2013 – 648 с.
4. Ильин Г.Л. Социология и психология управления – М.: Академия, 2013 – 280с.
5. Кнышева Е.Н. Менеджмент: Учебное пособие – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015 - 304 с.
6. Коротков Э.М. Практический менеджмент – М.: ИНФРА-М, 2015 - 330 с.
7. Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009 – 415 с.
8. Лукичева, Л.И. Управление организацией: учеб. пособие – М.: «Омега – Л», 2009 – 355 с.
9. Митина Н.В. Психология и кадры предприятия – М.: Наука, 2015 – 465 с.
10. Мыльник В.В. Исследование систем управления – М.: ИНФРА-М, 2014 – 238 с.