**Тема 4. Згуртованість і соціальний розвиток колективу**

* 1. Згуртованість колективу: сутність, стадії
  2. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкту управління
  3. Соціальні ролі і відносини в колективі. Колективна творчість

*Список рекомендованої літератури:* 1-5, 13, 15

## Згуртованість колективу: сутність, стадії

Можливості колективу як згуртованої групи у забезпеченні ефективності трудової діяльності досить великі. При вирішенні більшості задач, особливо складних, рішення яких вимагає різноманітних знань, навичок і участі багатьох людей, результати колективної діяльності набагато перевершують просту суму індивідуальних досягнень. Група більш продуктивна також у розробці найбільш плідних і обґрунтованих ідей, всебічній оцінці тих чи інших проектів, хоча при прийнятті рішень вона і буває схильна до підвищеного ризику. Це виявляється у тому, що група приймає більш ризиковані рішення, ніж рішення її окремих членів, що приймають їх самостійно, на свій страх і ризик. Вчені пояснюють цей феномен по-різному:

* конформістським тиском, який виявляється у тому, що окремі члени групи не насмілюються висловлювати свої погляди, які розходяться з вже викладеними думками (особливо позиціями групових лідерів і більшості), а також їх критикувати;
* почуттям переоцінки, завищенням своїх можливостей, що розвивається при інтенсивному груповому спілкуванні (завищене почуття "ми", що послаблює сприйняття ризику);
* взаємним "зараженням сміливістю". Цей ефект виникає в групових комунікаціях;
* притупленням чутливості до небезпек і застережень у результаті попереднього групового досвіду. Існування колективів є більш стійким, ніж положення окремих працівників. До того ж, групові невдачі, як правило, менш помітні і не сприймаються так гостро, як індивідуальні;
* широким поширенням думки (частіше помилкової), начебто при групових рішеннях відповідальність лягає на багатьох людей і частка особистої відповідальності є порівняно невеликою;
* впливом лідерів, особливо формальних керівників, що бачать свої головні функції в обов'язковому вселянні оптимізму і впевненості у досягнення мети.

**Групова згуртованість** – це процес формування особливого типу зв’язків в групі, що дозволяють зовнішньо задану структуру перетворити в психологічну спільноту, в системний психологічний організм, який живе за своїми законами.

**Групова згуртованість** – це процес групової динаміки, який покликаний характеризувати, наскільки кожен з членів групи прихильний до цієї групи.

Згуртованість колективу виявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукує її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї.

Згуртованість колективу обумовлена:

* тяжінням людей один до одного у пошуках допомоги або підтримки в процесі досягнення тих чи інших цілей;
* взаємними емоційними перевагами;
* розумінням ролі колективу у забезпеченні тих чи інших гарантій. Високо згуртовані групи мають певні характеристики (рис. 4.1).

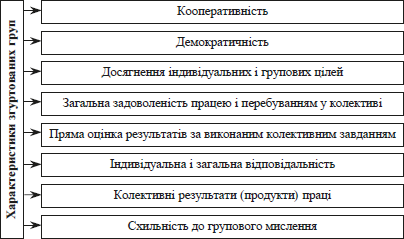


Рисунок 4.1 – Характеристики згуртованих груп

Характеристиками групового мислення і групового тиску є:

1. ілюзія невразливості групи (члени групи схильні до переоцінки правильності своїх дій і у більшості випадків із захопленням сприймають ризиковані рішення);
2. безмежна віра в моральну правоту групових дій (члени групи переконані у моральній бездоганності своєї колективної поведінки та у непотрібності критичних оцінок з боку сторонніх);
3. ігнорування неприємної або неугодної інформації (інформація, що не узгоджується з груповими поглядами часто не приймається до уваги, а застереження не враховуються; наслідком цього є ігнорування необхідних змін);
4. негативна стереотипізація сторонніх (цілі, думки і досягнення зовнішніх конкурентів, як правило, трактуються як слабкі, невірні, ворожі і т.п.);
5. самоцензура (окремі члени групи через побоювання порушення групової гармонії утримуються від висловлювання альтернативних точок зору і вираження власних інтересів);
6. ілюзія постійної єдності (через самоцензуру і сприйняття мовчання як "знаку згоди" при вирішенні проблем занадто швидко, без необхідного всебічного обговорення досягається зовнішній консенсус).

Формуванню згуртованої групи сприяє наявність у її членів таких якостей, як:

* уміння слухати, співчувати;
* готовність допомагати іншим;
* уміння знайти загальну точку зору, загальні цінності та інтереси;
* чіткість і ясність позицій;
* прагнення уникнути конфліктів;
* відкритість, гнучкість.

Проте, перешкоджають формуванню згуртованої групи: бажання домінувати і (або) постійно вступати в суперечку; безапеляційні заяви; оцінка ідей інших як поганих або невірних; звичка бути завжди правим; потреба бути переможцем, брати верх; байдужість, апатія, нудьга.

Не завжди і не з будь-яких робітників можна сформувати згуртовану групу. Для формування згуртованої групи необхідні такі умови:

* люди, що виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати в якості "експертів" при рішенні задач;
* сукупний досвід і таланти людей, що працюють у команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює поодинці;
* більшість людей повинна мати можливість певною мірою впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують (це підвищує їхню зацікавленість у загальній справі);
* кожна людина повинна мати схильності до творчості, які можна систематично використовувати, залучаючи його до участі у роботі групи. Чинники групової згуртованості наведені на рис. 4.2.

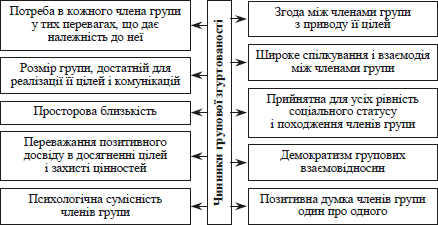


Рисунок 4.2 – Чинники групової згуртованості

Виділяють чотири стадії формування згуртованої групи (табл. 4.1).

Як показує аналіз умов і чинників групової згуртованості, її формування і поглиблення являють собою досить складну задачу, що залежить від багатьох змінних. Керівник далеко не завжди має справу з високо згуртованими групами.

Визначення ступеня групової згуртованості – важлива умова ефективного управління, який необхідно враховувати при виборі стилю і методів керівництва, при визначенні загальних можливостей групи, постановці завдань і контролі за їхнім виконанням.

Таблиця 4.1 - Стадії формування згуртованої групи

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Стадія формування згуртованої групи | Характеристика |
| 1 | Прийняття членами групи один одного | Усуваються недовіра і відчуження у відносинах між працівниками, з'являється готовність співробітничати |
| 2 | Розвиток комунікацій і розробка механізму  прийняття групових рішень | Розширення та інтенсифікація комунікацій, відвертого спілкування. Група є здатною до прийняття колективних рішень |
| 3 | Формування групової солідарності | Зростання довіри і зміцнення почуття групової ідентичності. Члени групи одержують задоволеність від самого факту  перебування в ній і допомагають один одному |
| 4 | Прагнення до максимізації групового успіху | Раціональне використання індивідуальних здібностей, можливостей і взаємодопомоги, забезпечення неформального колективного контролю за виконанням групових завдань.  Переміщення акценту з міжособистісної солідарності і підтримки на загальну справу |

Емпірично згуртованість команди виявляється за допомогою таких питань:

1. Чи вважаєте Ви себе реальною частиною групи?
2. Якби Вам запропонували таку ж роботу за рівну зарплату в іншій групі, чи подумали б Ви про можливість переходу туди?
3. Як, краще чи гірше, виглядає Ваша група у порівнянні з іншими групами підприємства?
4. Як Ви і Ваші товариші контактуєте один з одним? Чи допомагаєте ви один одному? Чи часто у Вашій групі бувають конфлікти?

На таку ідеальну модель високо згуртованої групи, що включають зазначені ознаки, керівник цілком може орієнтуватися у своїй практичній діяльності. Разом з тим, попередньо він повинен уточнити для себе, чи передбачає (або вимагає) характер розв'язуваних командою задач її високу згуртованість.

Оскільки у кожному колективі з 10-15 осіб утворюється кілька неформальних структур і в кожній структурі виділяється своя спрямованість, це впливає на професійну діяльність трудового колективу: роз'єднаність дезорганізує колективні дії, згуртованість організує їх.

Щоб визначити фактор організованості колективу, потрібно розрахувати його індекс згуртованості. Для цього встановлюють кількість взаємних виборів (діад) по ознаках симпатії – антипатії. Вибори підраховуються по відповідях на питання, наприклад, таких типів: "З ким би Ви хотіли мати загальний робочий кабінет?" або "З ким би з працівників Ви хотіли встановлювати нове обладнання?" і т.д. Питання підбираються з урахуванням характеру діяльності колективу, індивідуально-психологічних особливостей його членів та інших факторів.

Індекс згуртованості групи (З) розраховується за такою формулою:



де В – кількість взаємних позитивних виборів; N – загальна кількість можливих виборів у колективі.

Індекс згуртованості колективу зростає зі збільшенням кількості позитивних виборів. Згуртованість колективу тим вище, чим ближче індекс Згр. до одиниці. Цей індекс характеризує внутрішню емоційну атмосферу колективу. У результаті досліджень психологів встановлено зв'язок між високим значенням індексу згуртованості групи та ефективністю професійної діяльності.

Іншою важливою характеристикою групи є індекс інтеграції (Ігр.), тобто здатність групи зберігати свою структуру як єдине ціле. Цей індекс виражається відношенням одиниці до кількості членів групи, які не отримали жодного вибору:

Низькі рівні індексів Згр і Ігр вказують на наявність емоційних міжособистісних конфліктів, схованих несприятливих факторів у колективі, тому завдання керівника полягає в тому, щоб підвищити значення цих індексів. Таким чином, соціометрична методика може надати допомогу в упорядкуванні міжособистісних процесів у колективі, а також розкрити причини і попередити виникнення конфліктів у підприємстві.

## Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкту управління

Колектив підприємства має певні психологічні характеристики (рис. 4.3).

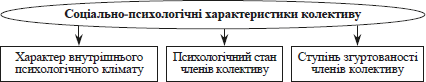


Рисунок 4.3 – Психологічні характеристики колективу

1. Характер внутрішнього психологічного клімату. Внутрішній психологічний клімат формується сукупністю обставин, у межах яких відбувається діяльність людей. Ці обставини породжують певні установки членів колективу, що виявляються в їхньому внутрішньому відношенні до навколишнього середовища і змісту своєї роботи.
2. Психологічний стан членів колективу. Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності їм своєю діяльністю і її результатами.

На ступінь задоволеності членів колективу впливають наступні обставини: характер і зміст діяльності; відношення людей до діяльності; престижність роботи; розміри винагороди; перспективи зростання; наявність супутніх можливостей (вирішити певні власні проблеми, побачити світ, познайомитися з цікавими або корисними людьми, та ін.).

Певну роль відіграють також і специфічні обставини, наприклад, місце здійснення діяльності або психологічний клімат. Задоволеність багато в чому залежить також від вміння членів колективу свідомо жити за його законами, підкорятися встановленим ними вимогам і порядкам.

1. Ступінь згуртованості членів колективу

Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням у ньому багато в чому залежить від:

* психологічної сумісності працівників (її основу складає відповідність темпераментів членів колективу);
* соціально-психологічної сумісності працівників (у її основі – відповідність професійних і моральних якостей членів колективу). Психологічна сумісність членів групи – це сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість і ефективність їхньої діяльності.

Сумісність включає цілий ряд якостей: фізіологічних (статевовікові та інші фізіологічні особливості); психофізіологічних (розходження темпераментів і біологічних потреб); психологічних (характер і мотиви поведінки); соціально-психологічних (цінності, інтереси, рольові чекання). Доведено, що психологічна сумісність позитивно впливає на продуктивність праці і якість роботи.

Одним з вихідних моментів забезпечення психологічної сумісності є урахування особливостей темпераменту членів групи.

**Темперамент** – це система емоційних і динамічних (тих, що характеризують швидкість психологічних реакцій і активність) властивостей особистості.

У сучасній психології широко поширена базова типологія темпераментів, що включає чотири їхні типи: сангвінік, меланхолік, холерик, флегматик (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 - Якості темпераменту особистості

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Якості | Типи темпераменту | | | |
| Холерик | Сангвінік | Флегматик | Меланхолік |
| Урівноваженість | Погана | Добра | Дуже добра | Дуже погана |
| Настрій | Нестійкий | Стійкий | Стійкий | Нестійкий |
| Емоції | Сильні, короткочасні | Слабкі, короткочасні | Слабкі, тривалі | Сильні, тривалі |
| Мова | Гучна, нерівна | Гучна, плавна | Тиха, плавна | Тиха, нерівна |
| Терпіння | Низьке | Помірне | Високе | Низьке |
| Адаптація | Добра | Відмінна | Повільна | Складна |
| Контактність | Висока | Помірна | Невисока | Низька |
| Відношення до критики | Агресивне | Спокійне | Байдуже | Образливе |
| Відношення до нового | Позитивне | Байдуже | Негативне | Невизначене |
| Поведінка у складних ситуаціях | Необачлива | Обачлива | Спокійна | Розгублива |
| Самооцінка | Значно завищена | Певною мірою завищена | Реальна | Занижена |
| Схильність до впливу | Помірна | Слабка | Слабка | Висока |

Холерики являють собою нестабільних, а сангвініки – стабільних екстравертів; меланхоліки – нестабільних, а флегматики – стабільних інтровертів.

Екстраверсія означає психологічну орієнтацію людини на зовнішнє середовище, спілкування з іншими людьми, відкритість і активність. Екстраверти, як правило, є гарними організаторами і лідерами у колективі. У системі управління для них оптимальними є ролі керівників нижчого і середнього рівнів, у яких значна частина часу йде на спілкування з підлеглими.

Інтроверсія – прямо протилежний тип, що передбачає спрямованість уваги особистості на власний внутрішній світ і інтереси, підвищену рефлексивність, зосередженість на внутрішніх переживаннях і зовнішній пасивності, замкнутість. Інтроверти є акуратними, педантичними, обачливими; вони мають більш високий рівень інтелекту та за умови стабільного типу поведінки являють собою ідеальних менеджерів вищого рангу, головна сила яких полягає в умінні аналізувати і стратегічно мислити. При нестабільній поведінці можливості інтровертів, які інтелектуально перевищують своє оточення, не можуть адекватно реалізуватися у службовій кар'єрі, тому вони найчастіше перебувають у підприємстві у ролі рядових виконавців.

Знання та урахування особливостей темпераменту – важлива умова забезпечення групової сумісності та ефективності діяльності, а також оптимального розподілу завдань між робітниками. У групі негативні риси одного темпераменту можна зрівноважити позитивними рисами іншого, наприклад, песимізм і замкнутість меланхоліка – оптимізмом і товариськістю сангвініка.

Легкість зміни настроїв і захоплень холерика добре доповнюють спокій, логічність І стійка цілеспрямованість флегматика.

Однак не всі типи темпераментів можуть бути доповнені взаємно. До найбільш складних, негативних типів, як правило, відносять несинтонних інтровертів – внутрішньо орієнтованих людей із твердою асоціальною установкою.

Найкраще використання індивідуальних і ділових якостей працівників може бути забезпечене за допомогою різних механізмів психологічної сумісності:

1. схожість і взаємодоповнення (компліментарність) якостей взаємодіючих працівників;
2. контрастність властивостей і якостей;
3. гомеостазис – саморегулювання системи, що забезпечує підтримку рівноваги за допомогою обміну інформацією; перерозподіл ролей і функцій, що має метою стійкість і ефективність групової діяльності.

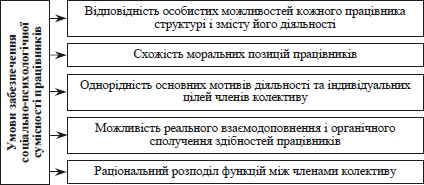
До умов, що забезпечують соціально-психологічну сумісність працівників, належать: відповідність особистих можливостей кожного працівника структурі і змісту його діяльності, схожість моральних позицій працівників, однорідність основних мотивів діяльності та індивідуальних цілей членів колективу, можливість реального взаємодоповнення і органічного сполучення здібностей працівників, раціональний розподіл функцій між членами колективу (рис. 4.4).

Рисунок 4.4 – Умови забезпечення соціально-психологічної сумісності працівників Наслідками згуртованості колективу є поліпшення індивідуальної адаптації до

навколишніх і більш активне залучення людей у його діяльність; відчуття ними особистої безпеки.

## Соціальні ролі і відносини в колективі. Колективна творчість

Відносини в колективі виникають між людьми як носіями певних соціальних ролей. Роль – це відносно постійна система поведінки згідно встановленому еталону.

З роллю завжди пов'язуються певні права, обов'язки і чекання. Індивід, який не виправдовує їх, піддається санкціям, а той, що виправдує – заохоченню.

Ролі робітників у колективі поділяються на дві групи: виробничі (табл. 4.3) та міжособистісні.

Таблиця 4.3 - Виробничі ролі робітників у колективі

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п/п | Роль | Характеристика |
| 1 | Координатор | Має найбільші організаторські здібності; як правило, стає керівником колективу незалежно від досвіду і знань, його головний обов'язок –  вміти працювати з тими, хто такими знаннями і досвідом володіє, і направляти їх активність на досягнення цілей |
| 2 | Генератор ідей | Має гарні здібності і талант. Розробляє варіанти рішення будь-яких проблем, що стоять перед колективом, але в силу своєї неактивності,  незібраності і т.п. не здатний їх реалізувати |
| 3 | Контролер | Творчо мислити не в змозі, але в силу глибоких знань, досвіду, ерудиції може належним чином оцінити будь-яку ідею, виявити її сильні і слабкі сторони, підштовхнути інших до роботи з її подальшого удосконалення |
| 4 | Шліфувальник | Має широкий погляд на проблему і тому при необхідності вміє узгодити її рішення з іншими задачами колективу |
| 5 | Ентузіаст | Самий активний член колективу; захоплює своїм прикладом навколишніх на дії з реалізації встановленої мети |
| 6 | Шукач вигод | Посередник у внутрішніх і зовнішніх відносинах, що додають певну  внутрішню єдність діям членів колективу |
| 7 | Виконавець | Сумлінно реалізує чужі ідеї, але потребує при цьому постійного керівництва і стимулювання |
| 8 | Помічник | Особисто ні до чого не прагне, задовольняється другими ролями, але готовий завжди допомогти іншим у роботі та у житті |

Колектив буде нормально функціонувати при повному розподілі і сумлінному виконанні перерахованих ролей.

Якщо членів колективу виявиться менше восьми, то комусь доведеться одночасно грати дві або більше ролей, що неминуче приведе до виникнення внутриособистісних, а потім і міжособистісних конфліктів.

Ролі, пов'язані з міжособистісними відносинами, поділяють на дві групи:

1. ведучі (авторитетні, честолюбні і чимось привабливі для навколишніх робітники);
2. ведомі (всі інші працівники, включаючи так званих знедолених, з якими співробітничають тільки вимушено і роблять їх відповідальними за усіх).

Між членами колективу виникають наступні типи відносин:

* дружня кооперація, взаємодопомога, засновані на повній довірі;
* дружнє змагання у виді суперництва в окремих сферах у рамках позитивних взаємин;
* невтручання, дистанціювання один від іншого при відсутності як співробітництва, так і суперництва;
* суперництво, орієнтація на індивідуальні цілі навіть в умовах спільної роботи, засноване на загальній взаємній недовірі;
* кооперація антагоністів – суперництво у межах загальної діяльності і негативних відносин.

Повсякденна діяльність членів колективу підлегла певним законам, серед яких можна особливо виділити два – закон збереження особистого положення, достоїнства, соціального статусу і закон компенсації недоліку одних здібностей іншими, а також досвідом і навичками роботи.

Колективна робота може здійснюватися двома основними методами:

1. методом Дельфі;
2. методом мозкової атаки.

Сутність методу Дельфі полягає в тому, що експерти (учасники колективної роботи) незалежно один від іншого формулюють свою думку за заданою проблемою. Потім на основі узагальнення цих думок розробляється єдиний варіант її рішення, який є основою для продовження роботи над проблемою та обґрунтування нових пропозицій. Така робота повторюється доти, поки не буде вироблене рішення, що наближається до оптимального або найбільш прийнятного у даних умовах.

Метод мозкової атаки полягає у публічному висловленні кожним своїх ідей, що відразу розвиваються і доповнюються іншими учасниками групи. При цьому заохочується максимальна кількість висловлень, навіть самих безглуздих на перший погляд, тому що у кожному з них може міститися раціональне зерно.

Процедура "мозкової атаки" виглядає таким чином. Керівник у короткому виступі розкриває сутність проблеми, причини її виникнення, вигоди, що може принести її рішення, а потім надає слово іншим учасникам. Як показує практика, групою з десяти чоловік за півтори години може бути висловлено до ста оригінальних ідей.