

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“ПСИХОЛОГІЯ МАЛИХ ГРУП”
(для магістрів)**

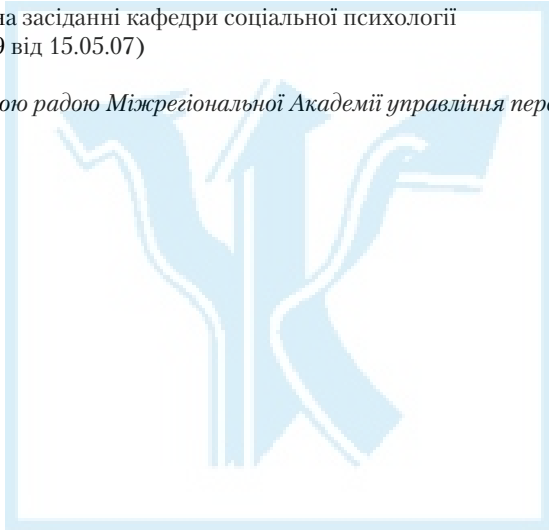
МАУП

Київ 2008

Підготовлено доцентом кафедри соціальної психології *Л. М. Смольського*

Завтверджено на засіданні кафедри соціальної психології
(протокол № 9 від 15.05.07)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



Смольська Л. М. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Психологія малих груп” (для магістрів). – К.: МАУП, 2008. – 40 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, навчально-тематичні матеріали та завдання до них у формі індивідуального, парного та групового виконання, питання для самоконтролю, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2008

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

“Психологія малих груп” є інтегрованою дисципліною магістерського рівня. Студенти, що здобувають спеціальність практичного психолога, попередньо отримали базові знання із соціальної психології, психології конфліктів, сімейної психології, педагогічної психології, психодіагностики. Тож узагальнення теорії, конкретизація її за допомогою практичних ситуацій має велике значення на цьому етапі здобуття професії психолога.

Мета самостійної роботи з пропонованого курсу — сприяти розвитку інтелектуальних професійних вмінь, а саме: вміння систематизувати, ілюструвати прикладами абстрактні положення; моделювати управління груповими процесами; діагностувати різні психологічні особливості стосовно групи і особистості в ній, якості, що значимі для групової структури та динаміки.

Особливим умінням практичного психолога має бути вміння проводити стимулюючі, корекційно-профілактичні заходи, метою яких є особистісне зростання в умовах групи, надання її процесам позитивної динаміки.

Самостійна робота виконується як в аудиторіях, так і поза ними. Ця програма забезпечує поступовий перехід від традиційного жорсткого поділу навчальних годин на лекційні та семінарські до комбінованих інтерактивних форм занять, які передбачають аудиторну творчу діяльність як викладача, так і студентів. Попередня підготовка до занять здійснюється також у двосторонньому порядку.

У першій частині програми містяться тексти-повідомлення, які самостійно опрацьовуються студентами в аудиторії. Тут же подано види різноманітних завдань, які закріплюють, зміцнюють знання, вимагають їх критичного аналізу, творчої переробки та практичного застосування.

Друга частина посібника містить зразки семінарських питань та видів самостійної роботи, яка виконується за зазначеними джерелами. Цими джерелами є 2–3 основних підручника, доступних для студентів. На семінарах та практичних заняттях має панувати творча атмосфера, а не відтворення хрестоматійної теорії у прямому вигляді. З цією метою передбачено групові дискусії, моделювання виробничих ситуацій, розгляд соціально-психологічних проблем у контексті майбутньої професійної діяльності. Особлива увага приділена

прикладним завданням, таким як ділові та рольові ігри, творчі проекти професійного спрямування за спеціальністю “організаційний психолог” та “кадровий менеджер”.

Викладач на свій розсуд може використовувати завдання з першої та другої частини і вводити їх під час різних форм аудиторних занять. Деякі завдання потребують попередньої індивідуальної або мікрогрупової підготовки. Інші вимагають високого рівня творчості й активності безпосередньо при первинному сприйнятті матеріалу під час аудиторного заняття за поданими в першій частині джерелами (текстами).

ЧАСТИНА 1. ТЕМАТИЧНІ ТЕКСТИ ТА ЗАВДАННЯ ДО НИХ

Тема 1. Великі й малі групи

Соціально-психологічний аспект дослідження способу життя групи полягає у визначенні та поясненні домінуючого способу поведінки певної групи в типових ситуаціях повсякденного життя. Звичайно формуються внаслідок певних життєвих умов, надалі закріплюються і виступають регуляторами поведінки. Пояснити поведінку людини поза аналізом соціального та психологічного контексту неможливо. Виявлення закономірності функціонування малих груп сприяє кращому розумінню процесів, що відбуваються у великих групах. Питання організації та управління людьми, ролі групових факторів у діяльності, регуляції міжособистісних стосунків є дуже важливим із практичного погляду. Саме тому малі групи посідають особливе місце у структурі соціально-психологічного знання. Даючи визначення поняттю малої групи, деякі автори вважають, що треба розглядати її як елементарну ланку структури соціальних відносин, функціональну одиницю у системі суспільного поділу праці. Г. Андреева визначає малу групу як утворення, в якому суспільні відносини виступають як безпосередні особисті контакти. Це реально існуюча “контактна” група, де реалізуються певні суспільні зв’язки, що опосередковані спільною діяльністю. Мала група — це сукупність людей, які поєднані між собою спільними цілями, мають безпосередні контакти один з одним, усвідомлюють себе членами цієї спільності, мають розподілені функції й ролі, підтримують певні стосунки між собою, що породжує виникнення групових процесів, норм та інших регулятивних механізмів.

Завдання

Індивідуальне письмове завдання: Проаналізуйте наведене твердження та сформулюйте, як співвідносяться великі й малі групи.

Дискусія: Які елементи визначення суперечать практиці? Зазначте прагматичні та гуманістичні аспекти малої групи. Опишіть групу, яка створює ефект “відчуженого буття (вислів Є. Фрома)”.

Тема 2. Проблематика кількісного наповнення малої групи

Визначення малої групи пов’язане з її розмірами. Виокремлюють нижню та верхню кількісні межі групи. Більшість дослідників вважає, що мала група починається з діади, хоча підкреслюється певна обмеженість у такій групі внутрішніх стосунків, що мають переважно емоційний характер. Наявність у групі третьої особи створює нову позицію – спостерігача. Цей факт спонукає до формування нової системи стосунків, що має опосередкований характер. Щодо верхньої кількісної межі малої групи, то тут теж існують різні погляди. Деякі автори подають її через поширене в загальній психології число 7 ± 2 , яким визначається безпосередній обсяг пам’яті, уваги та ін. (у цьому разі ним позначається гранична кількість осіб, з якими можна здійснювати безпосереднє спілкування). Найбільш доцільна позиція щодо питання про кількість малої групи акцентує увагу на функціональній діяльності групи в різних сферах соціальної практики. Якщо група існує у певній кількості і вона достатня для виконання конкретної діяльності, то цю кількість можна вважати достатньою (оптимальною). На ефективність діяльності групи впливають її структурно-формальні параметри, типи взаємодії. Одним із таких показників є розмір групи. Експериментально зафіксоване зниження середньої продуктивності праці людини через кількісне збільшення членів групи. У процесі виконання фізичної роботи в разі збільшення групи від 7 до 12 осіб середні зусилля, що докладаються кожною людиною, зменшуються приблизно на 10 %. Виробничі бригади кількістю менше ніж 10 осіб давали в середньому на 7 % більше продукції, ніж бригади кількістю 30 і більше осіб. Проте ретельніші дослідження виявили, що між кількістю групи та її ефективністю існує складніша, криволінійна залежність. Кожному типу завдань відповідає оптимальний діапазон розміру групи, що визначає найвищу її ефективність. Якщо кількість групи більша або менша, ніж оптимальний

діапазон, то її ефективність знижується. Виявилось, що збільшення розміру бригади позитивно корелює з її ефективністю тільки при виконанні завдань, які ставлять дуже жорсткі вимоги до впорядкування міжособистісних взаємодій.

Завдання

Ділова гра: Психолог-консультант. Зміст гри полягає в тому, що обирається “психолог-консультант”, який відповідає на питання, надіслані телеглядачами у листах, та дає свої пояснення щодо зазначених ситуацій. У ролі консультанта пробують себе всі по черзі. Кожен розглядає по одній проблемі. Інші учасники гри “дзвонять” і ведуть діалог “в ефірі”. “Листи” приблизно такі:

“Я помітила, що ми з чоловіком, коли удвох, то майже не сваримось. Проте варто з’явитись його матері, як між нами виникають суперечки. Така сама ситуація виникає і тоді, коли до нас приходять мій брат або подруга. Може, нам узагалі ні з ким не треба спілкуватися?”;

“У нас із чоловіком двоє дітей. Проблем особливих не було, поки не народилась менша дитина. Дитина прекрасна, ми її дуже любимо, але нам всім стало дуже важко. Невже одна дитина — ідеальна кількість?”;

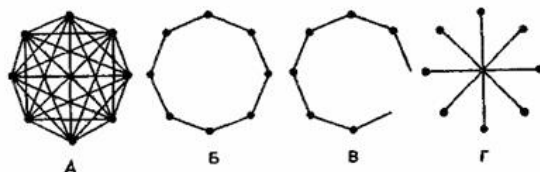
“Я помітив, що, залишаючись із сином удома вдвох, відчуваю з ним повну гармонію. У нас обох хороший настрій. Ми разом чимось займаємось. Він залюбки виконує усі завдання, які я йому пропоную. Проте варто прийти з роботи нашій мамі, як дитина стає некерівною. Дружина ображається, коли я їй про це говорю. Каже, що, коли вона сама із сином, то він в неї теж “золотий”. Що ж нам робити?”;

“У нашому відділі раніше працювало 6 осіб. Працювалося нормально. А потім наш відділ поділили на два і розмістили по троє працівників у два різних кабінети. Як у моїй “трійці”, так і в іншій з нашої колишньої спільної команди відчувається якесь напруження. Ми менше встигаємо, але більше втомлюємося. Невже нам варто знову повернутися до старого? Адже керівництво створювало нам кращі умови!”

Дзвінки-включення в “передачу” можуть містити коментарі, заперечення, власні приклади і запитання до “психолога-консультанта”.

Тема 3. Фактори та феномени групи

Важливим показником виконання групою певної діяльності виступає ефективність. Дослідження ефективності індивідуальної та групової діяльності виявило феномен соціальної фасилітації. Його сутність полягає в тому, що виконання певної діяльності людиною у присутності інших людей підвищує її ефективність. Однак цей феномен обмежений у своєму прояві. В окремих випадках простежується зворотний ефект (погіршення результатів діяльності) — це називається соціальною інгібіцією. Більш однозначним є вплив на ефективність групової діяльності феномена взаємодії. Саме взаємодія людей у групі, а не пасивна присутність інших забезпечує більшу продуктивність. В умовах спільної діяльності група робить менше помилок, демонструє вищу швидкість розв'язання завдань (особливо на ранніх стадіях). Наступний фактор, від якого залежить успішність функціонування групи, — система комунікацій, що складається між учасниками групи. Комунікації сприяють поширенню інформації від одних членів групи до інших і забезпечують ефективність виконання завдань. М. Новиков виокремив чотири типи комунікативних структур (рисунок) і дійшов таких висновків: чим більший розмір групи за повної комунікативної структури (А), тим швидше виникає потреба в розподілі обов'язків між її учасниками. За структури типу “дерево” (Г) потреба в розподілі виникає пізніше. У структурі типу “ланцюг” (В) ця тенденція посилюється. Для структури типу “цикл” (Б) кількість учасників несуттєва. Прикладом повної комунікативної структури є дискусія, де всі учасники групи вільно спілкуються між собою. Структура типу “дерево” характерна для груп, що працюють в умовах жорсткого керівництва, виконання управлінських функцій тільки самим керівником. Структури типу “ланцюг” та “цикл” виникають при конвеєрній праці. Аналізуючи комунікативну сітку, слід урахувувати не тільки кількість інформаційних зв'язків кожного учасника групової діяльності, а й частоту їх використання та



Типи комунікативних структур

спрямованість. При цьому нескладні завдання краще вирішує група з комунікаціями централізованого типу (Г), при вирішенні складних завдань більш ефективною є повна сітка комунікацій (А).

Завдання

Індивідуальне письмове завдання: Прочитайте текст та структуруйте інформацію, виокремивши в ній найсуттєвіші поняття. Впишіть їх у таблицю, зазначивши їх зміст та закономірності, які з ними пов'язані. Дайте назву таблиці.

Дискусія: Яка з наданих малюнкових схем не викликає прикладних асоціацій? Чи може діяти в малій групі правило субординації? Як це зобразити схематично? Який тип стосунків найбільш функціональний? Як створити такий тип у групі?

Тема 4. Формальні та неформальні малі групи

Мала соціальна група має складну систему спілкування та структуру взаємин між її членами. У більшості таких груп ці взаємини мають подвійний характер. Оскільки переважна частина малих соціальних груп виникає у зв'язку з необхідністю розв'язувати якийсь комплекс суспільних завдань, то у процесі їх реалізації, у спільній цілеспрямованій діяльності члени групи повинні виконувати певні робочі функції: обмінюватися інформацією, узгоджувати свої дії з логікою трудового процесу, виконувати певні вимоги. Це — сукупність взаємовідносин, зумовлена об'єктивними соціальними відносинами, до яких людина залучається незалежно від її симпатій-антипатій. Такі взаємини будуються за адміністративним, технологічним чи правовим принципами. Офіційно вони фіксуються і охороняються соціальними інституціями, законодавством або хоча б інструкціями та правилами і пов'язані з виконанням якоїсь конкретної справи. У соціології та соціальній психології такі відносини називають по-різному: формальними чи офіційними, діловими чи функціональними. Відповідно і групи, об'єднані такими відносинами, називають формальними або офіційними. В організаційному і функціональному аспектах вони завжди пов'язані з організаціями і групами ширшого рівня — вторинними колективами, а через них — соціальною структурою суспільства.

Діяльність особистості в такій структурі розглядається насамперед як діяльність цілком певного функціонера: канали спілкування в

цьому разі хоч і залишають їй певну свободу вибору, але все ж досить жорсткі й обмежені. Отже, формальна структура групи — це зовнішні комунікативні зв'язки, за допомогою яких здійснюється спілкування людей у праці, навчанні та інших різновидах діяльності. Головними особливостями такої структури, на думку Я. Щепанського, є: поділ праці та спеціалізація функцій; ієрархія посад; наявність системи координатції дій; встановлення постійних ліній комунікації та схематичних способів передачі інформації.

Функції соціального контролю здійснюються спеціально створеними організаціями чи конкретними особами, які виступають від імені офіційних інституцій. У межах офіційної структури у процесі спонтанного розвитку формується неофіційна (неформальна) структура групи, яка відображає внутрішні взаємини між її членами. За своєю природою ці міжособистісні зв'язки у цільових групах є вторинними стосовно формальних відносин, хоч за інших умов вони можуть бути чинником об'єднання людей у різні неформальні групи. Головна характеристика таких груп — міжособистісне спілкування, що базується на неформальній організації та контролі. Оскільки неформальні групи виникають самочинно, стихійно, їхня структура, якщо навіть вона і дуже складна, ніде офіційно не зафіксована, не закріплена законодавством чи підзаконними актами. Права та обов'язки членів таких груп більш аморфні й менше визначені, а способи їх реалізації менш конкретні, ніж у формальних групах. Головними засобами контролю тут є звичаї, традиції, групові звички, фіксовані у громадській думці. Це засоби психологічного і морального плану, хоч у деяких випадках вони і регулюють поведінку особистості значно жорсткіше, ніж засоби юридичні чи адміністративні. У зарубіжній соціології та соціальній психології вивчення структури групових відносин має давню історію. Саме виокремлення формальних та неформальних груп вважається найбільшим "відкриттям" "теорії людських відносин" Е. Мейо. Головна роль у цій теорії, як і в практиці управління, відводиться саме неформальній структурі, що використовується для задоволення моральних і психологічних потреб працівника.

Завдання

Командна гра: Учасники діляться на дві групи. Одна група готує захист переваг формальної структури групи як підприємницької команди. Інша — захист неформальної групи в тій самій якості. Під час захисту, форму і зміст якого продумує команда попередньо, інша команда має право лише задавати запитання провокаційного характеру.

Тема 5. Неформальні групи та потреби людини

Останнім часом послідовники Е. Мейо намагаються подолати вузькість "теорії людських відносин", розглядаючи структуру групи як єдність її формальної та неформальної структури.

За фактом "відкриття" неформальної групи стоїть чимало непростих проблем, і найважливіша з них — виробнича, пов'язана, як уже зазначалось, із можливістю підвищення продуктивності праці за допомогою неформальних зв'язків. Слід враховувати і те, що через неформальні зв'язки можна досить ефективно впливати на групову свідомість працівників, пом'якшуючи виробничі і навіть соціальні конфлікти.

Деякі західні дослідники вважають, що там, де формальна теорія і організація не охоплюють соціальних відносин, це робить неформальна організація. Неформальна організація, на їхню думку, — це людський протест проти знеособлених принципів і останній припуток індивідуальності. Прибічники цього погляду визнають, що в сучасному суспільстві формальна структура є зовнішньою, знеособленою щодо людини силою, тому її треба доповнити теплотою неформальних зв'язків, які задовольняють власне людські потреби. Відомі американські спеціалісти в галузі управління М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі виокремлюють головні потреби, що зумовлюють вступ людини до неформальної групи.

1. Потреба в допомозі. З різних причин люди вважають недоцільним звертатися за допомогою до офіційного керівництва, щоб порадитись, як їм виконати доручену справу (невпевненість у собі, страх зазнати критики та ін.). У цих випадках вони вважають за краще одержати допомогу неформальним шляхом від колег.

2. Потреба у захисті. Виникає, коли підлеглі не довіряють керівництву, або тоді, коли треба приховати помилки, свої чи друзів, або коли працівники незадоволені існуючими умовами праці.

3. Потреба в інформації. Люди хочуть знати про все, що відбувається навколо них, особливо про те, що стосується їхньої роботи. У формальних організаціях, як правило, не вся інформація доходить до виконавців, а інколи вона навмисне приховується. Тому однією з важливих причин приналежності до неформальної організації є доступ до неформального каналу інформації — чуток, пліток. Це, зокрема, пов'язано з потребою у психологічному захисті і приналежності до групи.

4. Потреба у тісному спілкуванні та симпатії. Люди схильні встановлювати тісніші контакти з тими, хто ближче до них, ніж із тими, хто на відстані. Крім того, вони хочуть бути ближче до тих, кому симпатизують, хто їм подобається. Поділ відносин на формальні та неформальні певною мірою є умовним, реально мала група завжди являє собою єдність таких відносин. Разом з тим ці системи відносин досить самостійні, тому є сенс детальніше розглянути їх співвідношення та місце особистості в системі офіційного та неофіційного спілкування. Дехто з дослідників ставить питання про бажаність "максимального" зближення офіційної та неофіційної структур малої групи з метою підвищення ефективності її функціонування. Проте навряд чи можна погодитися з такою позицією, адже це відносини з різною цільовою та функціональною спрямованістю, збіг яких призводить до продовження спілкування за наперед заданими схемами. Як наслідок, знижується індивідуальна активність більшості членів групи, а сама група схиляється до шаблонних, конформних реакцій, що гальмує її розвиток. Якщо ж це триває довго, відбувається перенасиченість процесом спілкування і між членами групи виникають сили відштовхування, що врешті-решт призводить до конфліктів і розпаду групи. Співвідношення ділової та емоційної структур багато в чому визначає рівень розвитку групи, ефективність її діяльності, міру впливу на особистість. Реально можливі три варіанти такого співвідношення:

- обидві системи відносин не суперечать, а взаємно доповнюють одна одну, неформальні відносини сприяють досягненню цілей офіційної структури;
- офіційна та неофіційна системи відносин розвиваються і функціонують відносно самостійно, незалежно одна від одної;
- між обома системами існують істотні суперечності і неофіційна структура заважає реалізації цілей офіційної структури. Як уже зазначалось, у формальних структурах спілкування відбувається за діловим принципом.

Спільна діяльність (виробнича, навчальна, політична, спортивна тощо) чинить певні перепони для особистості у виборі каналів зв'язку, тих членів групи, з якими вона взаємодіє, з ким хоче чи не хоче спілкуватися. Місце особистості в системі цих зв'язків визначається тим, наскільки успішно вона реалізує специфічну для групи соціальну функцію (хороший виробничник, відмінний студент тощо). Особисті

якості при цьому важливі не самі по собі, а настільки, наскільки вони допомагають виконувати цю функцію. Офіційно-ділове спілкування має ту перевагу, що дає змогу швидко включатись у комунікацію з людьми різних соціальних груп, різних ціннісних орієнтацій, своєчасно передавати і одержувати необхідну для справи інформацію. Проте його ефективність знижується через надто однобічну спрямованість. Коли відносини у групі надмірно регламентовані й формалізовані, потреба в інтимному міжособистісному спілкуванні як вияв особистісної активності не знаходить виходу в цій групі. Між її членами виникають психологічні бар'єри (конфлікти, непорозуміння, напруженість), і особистість починає орієнтуватись на інші групи. Усе це суттєво знижує рівень групових відносин і негативно впливає на ефективність діяльності групи.

Неминуча формалізація деяких сторін нашого життя розвиває у людей потяг до посилення неформального спілкування в системі повсякденних зв'язків. Так відбувається певна компенсація недоліків офіційного спілкування. Неофіційна структура групи відображає той реальний факт, що людина — це завжди цілий комплекс соціальних ролей, де офіційна роль, специфічна для конкретної групи, — лише одна з них. У неформальному спілкуванні особливо важливими є індивідуальні схильності (нахили), особливості характеру, настрої, тому воно завжди має характер вибіркового, емоційно насиченого контактів. У формуванні цього типу відносин обов'язково беруть участь обидві сторони, виявляючи свою ініціативу та активність. Проте неформальні відносини мають і недоліки. У неформальних групах створюються свої соціальні норми, які не завжди співвідносяться з цінностями формальної організації, отже, людина може опинитися в ситуації, коли до неї ставляться загалом неприйнятні вимоги. До того ж у таких групах часто спостерігається тенденція до супротиву нововведенням, схильність до конформніших реакцій щодо, скажімо, впровадження нового порядку роботи, кількості штату та ін. Поліпшення групових відносин можна досягти завдяки оптимальному поєднанню ділових і неофіційних взаємин. У групах високого рівня розвитку можна виокремити не дві системи відносин, як вважає більшість психологів, а три: офіційно-ділові, неофіційно-ділові та неофіційно-особистісні. Інакше кажучи, оптимальне управління малою групою здійснюється за принципом доповнюваності, коли обидві структури функціонують як певна єдність, у якій не обов'язковий

механічний збіг окремих структурних елементів, наприклад, офіційного та неофіційного лідерства.

Як свідчить практика, у групах із великим досвідом та високою культурою спілкування здебільшого домінують саме неофіційно-ділові відносини, які будуються на ґрунті взаємних залежності, співробітництва, вимогливості, допомоги, довіри. Формування таких відносин безпосередньо пов'язане з проблемою розвитку самої групи, тобто тими складними і багатогранними процесами, що відбуваються в ній. Саме тому кожна мала соціальна група постійно перебуває в певному русі, відбувається зміна її структурних елементів.

Завдання

Індивідуальне письмове завдання: Складіть детальний план тексту. Знайдіть цікаві проблемні моменти, які, на вашу думку, є неочевидними, але які повинні знати як менеджери, так і працівники. Стисло їх запишіть. Підготуйтеся до групового обговорення.

Рольова гра: “Колективні збори”. Тема зборів: “Формально-неформальні стосунки в нашому колективі”. Ролі: кадровий менеджер, працівники, власник.

Перший етап. Починається гра із виступу кадрового менеджера, який представляє нових працівників. Далі він знайомить з правилами, які існують у колективі. Щодо деяких правил працівники намагаються сперечатися, користуючись нагодою. Слово бере власник і нагадує колективу про їхню основну мету. Претензії та вимоги працівників спрямовуються на власника. Той просить нових працівників розповісти, де вони працювали раніше (якщо працювали) і які проблеми у них були на попередньому місці роботи. Нові працівники діляться досвідом. Старі працівники пропонують ввести нові оптимальні правила. Кадровий менеджер радиться із власником і оголошує нові правила.

Другий етап. Збори через місяць. Учасники ті самі. Відгуки про нововведення. Передбачення подальших подій. Планування внутрішньої стратегії організації.

Тема 6. Колектив і група

Людина живе, розвивається і діє в групі. В колективі і під її впливом відбувається становлення особистості — складається її спря-

мованість, формуються суспільна активність, воля, створюються умови для саморегуляції та розвитку здібностей. Проте не кожна спільність людей, до якої увійшла особистість, може бути названа колективом. Необхідно розрізняти поняття “група” і “колектив”. Групою можна назвати будь-яке об’єднання людей, незалежно від того, якого характеру зв’язки виявляються між його членами. Як сукупний суб’єкт діяльності та спілкування група є тим осередком, де перетинаються суб’єктно-об’єктні зв’язки особистості, соціальні та психологічні детермінанти регуляції її поведінки. Це робить групу складним утворенням, зумовлює її функції, ознаки та характер впливу на особистість.

Завдання

Індивідуальне письмове завдання: Порівняння понять “колектив” і “група” потребує доповнення. Складіть таблицю, вписавши порівняльні риси групи та колективу, доповнивши їх істотними, не згаданими в тексті ознаками. Зазначте самостійно відібрані джерела, якими ви користувались.

Тема 7. Групові культурні цінності

Західна фірма “Ешпл комп’ютер” формулює свою систему цінностей так:

1. Ми пропонуємо вироби вищої якості.
2. Наші вироби змінюють життя і працю людей.
3. Наші вироби звільняють людей від важкої і нудної роботи, роблять світ зручнішим для життя.
4. Якість виробів фірми забезпечує повага і відданість споживачів.
5. Ми щиро зацікавлені у подоланні труднощів у споживачів.
6. Ми не йдемо на компроміс з етикою заради прибутку.
7. Фірма — корпоративний громадянин співтовариства.
8. Ми ставимо “агресивні” цілі і змушуємо себе домагатися їх.
9. Робота в командах важлива для успіху фірми.
10. Ми розраховуємо на захопленість і досягнення кожного.
11. Ми підтримуємо одне одного і разом поділяємо перемоги і винагороди.
12. Ми прагнемо до створення атмосфери, в якій кожний може відчувати смак пригоди і радості від роботи у фірмі.
13. Винагороди мають бути водночас моральними і матеріальними.

14. Ставлення менеджерів до працівників має першочергове значення.
15. Ми підтримуємо взаємодію працівників з керівниками будь-якого рівня.
16. Працівники повинні мати підстави довіряти мотивам і чесності начальників.
17. Керівництво відповідає за створення середовища, в якому розквітають цінності фірми.

Завдання

Індивідуальне завдання: Виокремте 5 оптимальних для бізнес-організації цінностей з поданого прикладу. Аргументуйте.

Групова робота: Проаналізуйте приклад системи цінностей, що декларуються організацією. Дайте відповідь на запитання:

- Що загалом визначає перелік цінностей?
- Для кого він складений?
- У якій формі має бути донесений до адресата?

Обговоріть і розробіть спільний проект “Цінності нашої організації”, зазначивши не менше 7 положень.

Дискусія: Що насамперед слід було визначити, перш ніж приступити до змісту ціннісних положень? Чим викликане явище “подвійної моралі” в організації?

Тема 8. “Ідеальний партнер”

Агафія Тихонівна з гоголівського “Одруження” намагалася “проектувати” модель ідеального супутника життя в такий спосіб: “... Якби губи Миколи Івановича приставити до носа Івана Кузьмича та узяти скільки-небудь розв’язності, як у Балтазара Балтазарича, та, мабуть, додати до цього ще огрядності Івана Павловича — я б тоді негайно ж зважилася. А тепер спробуй подумай! Просто голова навіть почала боліти”.

Завдання

Дискусія: Чи може бути виправдане таке моделювання? Згадайте, з чого складається творча уява. Чи є моделювання Агафії Тихонівни зразком творчої уяви?

Індивідуальне письмове завдання: Змоделюйте образ бажаного супутника життя. Усвідомте, з яких прототипів запозичено його окремі

риси. Зазначте ці прототипи. Яку роль у майбутній сім'ї ви б хотіли грати стосовно вашого уявного супутника життя? Складіть модель власного майбутнього образу, враховуючи партнерську сумісність. Проведіть групове обговорення.

Групова робота: Складіть інструкцію щодо моделювання референтного образу (супутник життя, друг, дитина в сім'ї, власний образ управління). Запропонуйте маніфест психолога щодо створення та пошуку ідеалів в умовах малої групи.

Тема 9. Класичні принципи адміністративного управління групою

Школа адміністративного управління, створена А. Файолем, містить 14 принципів: поділ праці, влада і відповідальність, дисципліна, єдність розпорядливості і керівництва (два накази щодо якої-небудь дії може давати тільки один начальник, а також один керівник і одна програма для сукупності операцій, що переслідують ту саму мету), підпорядкування окремих інтересів загальним, винагорода, централізація, ієрархія, порядок, справедливість, сталість складу персоналу, ініціатива, єднання персоналу (див.: *Файоль А. Загальне і промислове управління // Управління – це наука і мистецтво. – М., 1992*).

Завдання

Індивідуальне письмове завдання: Сформулюйте і запишіть ці принципи розгорнуто так, щоб вони відображували ціннісний аспект і водночас слугували організаційними правилами для керівників і підлеглих.

Дискусія: Чи виправдані ці принципи? Відповідь аргументуйте. Які з наведених принципів можуть бути універсальними?

Групова робота: Складіть міні-проект принципів-правил вашої власної організації. Розробіть систему заохочень та санкцій для їх гарантованого дотримання.

Тема 10. Різні погляди на функції управління малою групою

Основоположник класичної теорії управління А. Файоль виокремив п'ять типів функцій управління: передбачення, організація, розпорядність, координація, контроль.

Тут передбачення і розпорядність відповідають за змістом планування і керівництву. М. Кунц і С. О. Доннел — поряд із плануванням, організацією, керівництвом і контролем — виокремлюють також як функцію — роботу з кадрами. Принципово інакше визначив функції управління С. Янг. Він розподілив процес вироблення рішень на десять етапів: визначення цілей організації, виявлення проблем, дослідження проблем, пошук рішення, оцінка і вибір рішення, узгодження рішення, ухвалення рішення, підготовка до введення рішення в дію, управління застосуванням рішення, перевірка ефективності рішення, — і кожний з цих етапів назвав функцією.

Завдання

Індивідуальне письмове завдання: Складіть порівняльну таблицю управлінських функцій, зазначених різними авторами.

Дискусія: Які функції, на вашу думку, добре враховані в управлінні навчальним процесом, виробничим процесом у малому бізнесі, а які потребують доопрацювання? Чи може такий підхід застосовуватися для організації сімейного життя?

Групова робота: Складіть *міні-проект* “Школа сімейного управління”. Самостійно визначте структурні елементи змісту.

Тема 11. Лідерство та керівництво в малій групі

Аналізуючи малі групи, ми стикаємося з феноменом лідерства та керівництва малою групою. Якщо попередньо описані феномени більше стосувалися статичних ознак групи, то цей феномен характеризує її динамічні процеси: як група організовується, хто бере на себе функції організації, які використовуються засоби управління групою. Дослідження феномена лідерства та керівництва є однією з центральних проблем психології малих груп. Насамперед розмежуємо зміст понять “лідер” та “керівник”. Б. Паригін вказує на якісні відмінності, що існують між цими поняттями. Феномен лідерства пов’язаний з регуляцією міжособистісних стосунків, які мають неформальний характер, а керівник є носієм функцій та суб’єктом регуляції офіційних, формальних стосунків у межах певної соціальної організації. На відміну від лідерства, що є функцією мікросередовища, офіційне керівництво породжується і функціонує відповідно до потреб, завдань та особливостей домінуючої в макросередовищі системи соціальних відносин. Крім того, лідерство — феномен організації соціаль-

но-психологічного спілкування і групової діяльності, і функціонує переважно стихійно.

Керівництво визначається цілеспрямованою і контрольованою діяльністю цілої системи соціальної організації та її інститутів. Порівняно з лідерством воно має більш стабільний характер, оскільки безпосередньо не залежить від зміни групових настроїв, змін у міжособистісних стосунках. Офіційне керівництво спирається на певну систему санкцій у стосунках керівництва та підлеглих і має не тільки силу особистого впливу (як лідер), а й офіційний статус у системі організації. Відрізняється і процес прийняття рішень: у керівника він має складніший та опосередкований характер. І, нарешті, сфера діяльності лідера — мала група, стосунки симпатії та антипатії, визнання та невизнання, підтримка або опозиція в межах групи, сфера керівника — група в організації, соціальній системі. Лідер (англ. leader — вождь) — авторитетний член організації або малої групи, особливий вплив якого дає йому змогу відігравати істотну роль у соціальних процесах, ситуаціях. Лідер — особа, яка здатна впливати на інших з метою інтеграції спільної діяльності, що спрямована на задоволення інтересів цієї групи. Лідерство — це суто психологічна характеристика поведінки певних членів групи. Керівництво — більшою мірою соціальна характеристика стосунків у групі, насамперед з погляду розподілу ролей управління і підлеглих та виконання зовні поставлених перед групою цілей. Тому аналіз цієї проблеми має спочатку спрямовуватися на виявлення загальних механізмів лідерства, а потім на інтерпретацію цього механізму в межах конкретної діяльності керівника.

Завдання

Індивідуальне письмове завдання: Складіть порівняльну таблицю ознак лідерства та керівництва.

Тема 12. Ідеал керівника малої групи

Прочитайте газетну статтю під назвою “Ідеал керівника і сьогодні”:

“Ідеал керівника — людина порядна, вихована, яка дотримується демократичних засад; вона не дозволяє собі використовувати службове становище в особистих цілях, у тому числі задоволенні власних амбіцій. У неї немає потреби принижувати людську гідність пра-

цівника у ділових взаємовідносинах, щоб тішитись психологічною перевагою над ним.

Проте, на жаль, у наш час не кожен керівник дотримується вищезгаданої норми поведінки у діловому спілкуванні. Більше того, дедалі більше поширюється відродження авторитарного стилю керівництва. Наприклад, коли підлеглі виконують завдання, безпосередньо не пов'язані з виконанням службових обов'язків. Часто зухвала поведінка поєднується зі зверхністю у спілкуванні. Такому керівнику також притаманне неухвалене ставлення до людей. Він ніколи не вислуховує думку партнера, вона його не цікавить. У той самий час такий керівник ніколи не переймається думкою підлеглих, а тисне лише своїм авторитетом. Проте у ролі ділового партнера на рівному або вищому від нього рівні такий керівник поводить себе як слухняний підлеглий. Свою думку він тримає при собі, його вислови не мають конкретики, а поведінка є аморфною.

У перехідний період з'явився “перехідний тип” керівника. Зовні він декларує демократичні засади, гуманістичні цінності, але діє авторитарно. Цей тип вичерпає себе тоді, коли економічна ситуація у країні стабілізується. Це призведе до ситуації, коли підлеглі вже не будуть повністю залежати від конкретного місця роботи.

Вони матимуть можливість вибрати не лише місце роботи, але й керівника — ділового партнера, з яким буде легко у ділових взаємовідносинах”.

Завдання

Групова робота: на основі двох попередніх текстів та інтегрованих знань з психології розробіть рекомендації щодо підготовки лідерів на посаду керівників. Виробіть для них своєрідний “кодекс управлінця-лідера”.

Рольова гра: “Інтерв'ю з керівником успішної бізнес-структури”. Працівники (ролі) дають відгуки про свого керівника (роль) журналісту (роль) місцевої преси, який веде рубрику “Найуспішніші люди нашого міста”. Потім сам керівник розповідає про себе. Телеглядачі (ролі) ставлять запитання, що виявляють проблеми в житті успішного керівника.

Тема 13. Діяльність керівника малої групи в складних умовах.

Основними напрямками діяльності керівника як члена малої групи, що функціонує в умовах підвищеної складності, є:

1. Організація діяльності підлеглих. Некомпетентний керівник завжди викликає незадоволення з боку підлеглих. При підвищених вимогах йому треба володіти головним — спроможністю до творчого мислення. Тому від керівника за будь-яких умов вимагаються передусім організаторська спроможність і професійна компетентність.

2. Планування. Керівнику необхідно розраховувати можливі позитивні та негативні наслідки планування з урахуванням різних утруднюючих обставин. Для цього йому необхідно сформулювати в собі вміння як передбачення результатів цільової діяльності, так і вміння мету розкласти на завдання і планувати послідовно їх виконання.

3. Прийняття рішення. Головне значення тут має розвинений інтелект — синтез відчуттів, сприймання, мислення, пам'яті, уваги, уяви, інтелектуальних емоцій (інтерес, здивування, натхнення). При цьому інтелектуальні стратегії можуть бути різними, але важливими критеріями в цьому контексті є швидкість, гнучкість, сила, системність психічного відображення.

4. Сприйняття інформації “зверху”. Керівнику важливо проявити оперативність і здатність відстояти перед керівництвом інтереси і позицію людей, які йому підпорядковані.

5. Сприйняття інформації “знизу”. Керівнику слід оперативно “схоплювати думку” підлеглого — швидко розуміти співрозмовника, виділяти раціональне у його розповіді, вміти заперечувати у короткій, зрозумілій, шанобливій формі. Це називається комунікативною реактивністю.

6. Надання розпоряджень. Вони мають бути чіткими, послідовними, з поясненнями, за необхідності, їх змісту. Слід привчати працівників до культури приймання розпоряджень. Керівник повинен володіти різними формами цієї діяльності — письмовою та усною, індивідуальною та груповою.

7. Прояв вимогливості до підлеглих. Крім тактовності, гнучкості, вміння ставити вимогу з огляду на індивідуальні особливості членів колективу, керівник повинен вміти виявляти принциповість, послідовність, твердість характеру у поєднанні з шанобливим ставленням до особистостей.

8. Стимулювання мислення підлеглих. Керівник спирається у своїх рішеннях на ініціативу працівників. Головним є використання протилежних думок опонентів у процесі прийняття колегіального рішення щодо проблемних питань.

9. Стимулювання виробничої активності підлеглих. Крім вміння захопити виробничими справами, керівник повинен володіти вмінням надати особистий приклад виконання завдань найважчих ділянок виробничих завдань. У такому випадку дії керівника викликають до нього симпатії і об'єднують колектив.

10. Вплив на підлеглих. Крім вміння переконувати людей, керівник повинен вміти своєчасно покласти на себе всю повноту відповідальності, діяти оперативно та рішуче, застосовуючи за потреби санкції. Якщо підлегли не відчують твердості, впевненості керівника — це може поставити під загрозу вирішення ситуації, інтереси колективу.

11. Гуманістичні ідеали. Крім наявності у керівника управлінських здібностей, його посада ще вимагає прояву гуманності — вміння бачити найкраще, вміння вселити впевненість в людину, дати їй шанс відновити своє добре ім'я.

12. Стосунки з підлеглими повинні будуватись на взаємній повазі та довірі, але опосередковуватись основною метою підприємства.

13. Спілкування з підлеглими. Вимоги до керівника: найвищий ступінь вияву комунікативної обдарованості — терплячість до складних людських характерів, великодушність — вміння вибачати слабкості, випадкові провини, вміле застосування доброго гумору.

14. Застосування засобів покарання. Справедливість покарання — умова виникнення ефекту впливу на підлеглого.

15. Застосування засобів заохочення. Об'єктивність прийняття рішення у поєднанні з вмінням використовувати засоби заохочення до стратегічної мети.

16. Особистий контроль. Емоційна стійкість керівника повинна не давати йому можливості виходити із стану душевної рівноваги. Слід володіти психотехніками емоційної саморегуляції та релаксації.

17. Робота над собою. Це — постійне теоретичне та практичне навчання, аналіз та модифікація попередніх установок та правил. Це і робота над власним тілом. Переконливим і вольовим сприймається керівник, якщо він фізично здоровий, підтягнутий, привабливий. Такий імідж вартий щоденних занять.

18. Духовне ставлення до своєї діяльності, тобто слідування загальнолюдським ідеалам, а не лише комерційній меті. Одухотворення діяльності полягає ще й у тому, що цілі досягаються індивідуальним творчим шляхом.

19. Оцінювання діяльності. Безоціночне прийняття унікальних особливостей працівників керівником має поєднуватися із умінням оцінювати власну роботу та роботу підлеглих за прозорими для членів групи критеріями.

Завдання

Індивідуальна робота: Ієрархічно розмістіть правила за критерієм їх значимості. Складіть рейтинг найзапитаніших за частотою вмінь. Складіть перелік найскладніших вмінь.

Групова робота: Порівняйте свої списки. Обговоріть та прийміть спільногрупові варіанти.

Індивідуальне письмове завдання: Розробіть тренінгові заняття для управлінців з формування та розвитку в них найважливіших умінь з поданого переліку.

Тема 14. Конформізм

Термін “конформізм” означає ставати подібним, відповідним, пристосовуватися, погоджуватися. У загальному плані конформізм визначається як пасивне, пристосовницьке прийняття групових стандартів у поведінці, безапеляційне визначення існуючих порядків, норми і правил, безмовне схиляння перед авторитетами. Він може позначати такі явища як *зараження, підкорення, аморфність*.

Завдання

Робота в парях: Поміркуйте та обміняйтеся думками. Підготуйте відповіді від пари.

- Яка з вищезгаданих назв підходить на позначення таких різновидів конформізму?
 - 1) відсутність у людини власних поглядів, переконань, слабкість характеру, пристосовування;
 - 2) вплив однаковості у поведінці, згоди особистості з поглядами, нормами, ціннісними орієнтаціями більшості оточуючих людей;

3) результат тиску групових норм на індивіда, який внаслідок цього тиску починає діяти, думати, відчувати подібно до інших членів групи.

- Як ви назвете підпорядкування, що виявляється у свідомому пристосуванні до думки групи, яке супроводжується гострим внутрішнім конфліктом?
- Як ви назвете свідоме пристосування до думки групи без яскраво вираженого внутрішнього конфлікту?
- Наведіть приклади обох видів конформізму.
- У якому виді підпорядкування індивід сприймає думку групи як свою власну і підтримує її не тільки в конкретній ситуації, а й за її межами?

Дискусія: Чи можна вважати індивідуальну інтерналізацію групових цінностей конформізмом? Чи погоджуєтесь ви з твердженням, що конформна поведінка виникає тільки у разі конфлікту (реального чи уявного) між індивідом та групою або у результаті групового тиску? Як може виявляти себе непрямий психологічний тиск? Як має поводитись розвинена особистість за обставин психологічного тиску? Якою мірою нонконформіст — особистість?

Індивідуальне завдання: Підготувати матеріали заочної школи “Людські стосунки”, які друкувалися в журналі “Практична психологія і соціальна робота” у 2000 р. Підібрати інші матеріали з періодичних фахових видань до курсу “Психологія малих груп”. Проаналізувати й структурувати їх.

Тема 15. Дія захисних механізмів у процесі спілкування в групах

Створена Фрейдом теорія механізмів психологічного захисту отримала подальший розвиток у вітчизняній психології.

Наприклад, у роботі Р. М. Грановської “Елементи практичної психології” автор визначає психологічний захист як тенденцію індивіда дотримуватись звичайного ходу мислення, вже складеної у нього особистої думки щодо себе, відвертаючи або зміщуючи неприйнятну для самооцінки нову інформацію. Захисні механізми починають діяти тоді, коли людина не спромоглася досягти поставленої мети і під загрозою опиняється її душевна рівновага. Р. М. Грановська вирізняє вісім засобів психологічного захисту: непогодження, витіс-

нення, проєкція, ідентифікація, раціоналізація, включення, заміщення та ізоляція.

Непогодження виявляється у несвідомому відстороненні від негативної для самооцінки інформації. Людина неначе слухає, але не чує, не сприймає те, що загрожує самозбереженню, престижу, головним чинникам особистості. З прийнятої позиції в етиці ділового спілкування наявність цього механізму дає змогу припустити, що так зване “висловлення правди в вічі”, наприклад, підлеглим у процесі ділової зустрічі, має яскравий негативний ефект.

Витіснення — дієвий спосіб попередження внутрішнього конфлікту, що передбачає не лише “виключення” зі свідомості негативної інформації або мотивації дій, але й особливих напрямів думки і дії, що спрацьовують на збереження позитивного “Я — образу”.

Раціоналізація найчастіше виявляється у знеціненні недосяжно-го. Виходячи з практики ділового спілкування має сенс, по-перше, не поспішати з обвинуваченням у нещирості, якщо людина відхрещується від своєї обізнаності у деяких питаннях, оскільки не виключено, що неприйнятна інформація якимось чином торкається його почуття власної гідності. І, по-друге, вчитися відрізнити дійсні мотиви “дезінформації” від тих, що людина використовує для само-збереження і самовизначення.

Проєкція — безпідставне приписування іншій особі своїх бажань і сподівань, особистих якостей, до того ж найчастіше негативного характеру. Наприклад, під час сварки дійові особи конфлікту приписують один одному свої недоліки.

Ідентифікація — встановлення емоційного зв'язку з іншим суб'єктом, ототожнювання себе з ним. Цей механізм захисту дозволяє особистості подолати почуття особистої неповноцінності та набутти впевненості в собі.

Заміщення є найпростішим механізмом психологічного захисту. Сутність його в тому, що людина знімає внутрішнє напруження шляхом перенесення, переадресації дії, що була спрямована на недосяжний об'єкт, в досяжну ситуацію. Так, наприклад, гумова статуя голови правління банку у комплекті з палицею може позбавити клерків необхідності зривати свій розпач на колегах, в суспільних місцях або в сім'ї.

Включення та ізоляція — полярно протилежні механізми психологічного захисту. Включення — полегшення внутрішнього конф-

лікту шляхом спільного хвилювання, коли свої біди вже не здаються такими значними як раніше. Отже, керівник колективу сприяє неформальному спілкуванню, і не лише в робочому приміщенні. Ізоляція – захист від травмуючих факторів шляхом відокремлення від емоційних зв'язків з іншими людьми, втрата нахилу до спільного хвилювання.

Вищезгадані механізми психологічного захисту починають свою дію тоді, коли людина не спромоглася досягти поставленої мети і під загрозою опинилась її душевна рівновага.

Знання механізмів психологічного захисту необхідне сучасному керівнику не лише для кращого розуміння дійсних мотивів поведінки інших людей у процесі ділового спілкування. Не менш важливо іноді розібратися в самому собі, бо створений ним душевний комфорт (спокій) стає значною перепоною на шляху усвідомлення особистих недоліків, реального подолання внутрішньо-особистих конфліктів, на шляху подальшого самовдосконалення.

Завдання

Ділова гра: “Сценки з ділового життя”. Учасники гри розігрують сценки. Одна з ролей має варіанти поведінки, але учасник, який грає таку роль, сам вирішує, яку позицію зайняти, та відображує її у грі. Після кожної сценки відбувається дискусія у мікрогрупах. Кожна група дає свою пораду від “психолога-консультанта”. Гра може бути продовжена ситуаціями, які пропонуються мікрогрупами у вигляді телефонних сповідей та відповіді консультанта-психолога за телефоном.

Ситуація 1: Бухгалтер-жінка уся в сльозах повідомила власнику-керівникові малого бізнесу, що прибутки за останній місяць значно зменшилися.

Ситуація 2: Топ-менеджер сварив менеджера по телефону в голосному режимі при всьому колективі за несвоєчасну подачу важливої інформації. Звучали образливі слова на адресу особистості.

Ситуація 3: Працівника переводять на нову посаду, яка вимагатиме значно більших зусиль і високої компетентності, повідомляючи про це у вигляді письмового наказу. Працівник не відчуває себе готовим до цієї посади.

Ситуація 4: Працівник-новачок активно виявив симпатію до колеги-жінки. Вона йому публічно в грубій формі відмовила у можливості особистих стосунків.

Ситуація 5: Дружина-домогосподарка заходилася дзвонити на роботу чоловікові – менеджеру солідної фірми, кожного разу повідомляючи йому про сімейні та побутові проблеми. Раніше, коли він був звичайним працівником, вона йому не дзвонила.

Дискусія у мікрогрупах: Обговоріть поведінку учасників ситуацій; змоделуйте можливі реакції інших учасників з позиції захисних механізмів, виробіть пораду психолога-консультанта.

Тема 16. Особливості ділового спілкування в групі

Особливостями ділового спілкування є:

- 1) партнер у діловому спілкуванні завжди виступає як значуща для суб'єкта особистість;
- 2) людей, що спілкуються, вирізняє велике взаєморозуміння в питаннях справи;
- 3) головне завдання ділового спілкування – продуктивне співробітництво.

Славнозвісний Дж. Рокфеллер, добре розуміючи значення спілкування у діловій діяльності, відзначав, що вміння спілкуватися з людьми – такий самий товар, який можна придбати, як цукор або кава. І він був готовий сплачувати великі гроші за це вміння, більше ніж за будь-який інший товар у світі.

Вміння спілкуватися означає вміння розбиратись в людях і на цій основі будувати свої взаємини з ними, що передбачає знання психології спілкування. У процесі спілкування люди сприймають одне одного, обмінюються інформацією та взаємодіють.

Спілкування визначається тим відчуттям партнера, що формується під час сприйняття. Воно є складанням цілісного образу іншої людини, яке формується на основі її зовнішнього вигляду та поведінки.

Психологічні дослідження показали, що в основі особистого сприйняття раніше незнайомих людей, та людей, з якими вже є деякий досвід спілкування, знаходяться різні психологічні механізми. У першому випадку сприйняття здійснюється на основі психологічних механізмів міжгрупового спілкування, а у другому – механізмів міжособистісного спілкування.

До психологічних механізмів сприйняття в міжгруповому спілкуванні належить процес соціальної стереотипізації. Сутність його в тому, що відображення тієї чи іншої людини будується на основі певних схем-шаблонів. Вірогідність помилки досить велика. Вона залежить від таких факторів: переваги, вподобання, особистого ставлення партнера до нас.

Фактор переваги — наша оцінка людини, що краща за нас з якогось-небудь важливого для нас параметра, загалом стає дещо вища і за іншими параметрами.

Фактор уподобання у процесі сприйняття людини людиною є в завищенні або в недооціненні будь-яких якостей залежно від того, чи подобається нам зовнішньо людина, чи ні.

Фактор особистого ставлення партнера до нас діє таким чином, що люди, які добре до нас ставляться, оцінюються нами вище, ніж ті, що ставляться до нас нейтрально або не дуже добре.

Психологічними механізмами сприйняття та розуміння при міжособистісному спілкуванні є ідентифікація, емпатія та рефлексія.

Ідентифікація — найпростіший спосіб розуміння іншої людини, уподібнення себе їй. При ідентифікації людина неначе ставить себе на місце іншої людини та визначає, як би вона діяла у схожих ситуаціях.

Дуже близькою до ідентифікації є емпатія — розуміння на рівні почуттів, емоційний відгук на переживання або потреби іншої людини.

Ситуація іншої людини не стільки зважується розумом, скільки почуттям.

З позиції характеристики спілкування, як ідентифікація, так і емпатія потребують вирішення ще одного питання: чи буде інший, тобто мій партнер по спілкуванню, розуміти мене. Тому процес розуміння людини людиною залежить безпосередньо від процесу рефлексії — усвідомлення діючим індивідом того, як він сприймається партнером зі спілкування. Це вже не лише знання іншого, а також знання того, як інший розуміє мене, тобто своєрідний здвоєний процес дзеркального відображення одного іншим. Наближення всього цього комплексу сприйняття один до одного — складний процес, що потребує спеціальних зусиль.

Якими би важливими не були почуття людини, проте ділове спілкування передбачає не лише передавання емоційного стану, а й пе-

редачу інформації. Зміст інформації передбачається за допомогою мови, тобто приймає вербальну форму або форму слова. При цьому частково порушується зміст інформації, частково має місце її втрата. Кількість цих втрат визначається точністю та повнотою впровадження думки у форму слова та наявністю або відсутністю довіри до співрозмовника, особистою метою та спрямуванням (коли бажане приймається за дійсне), збіганням або незбіганням словникового запасу та багатьма іншими чинниками. Все ж люди розуміють одне одного. Розуміння постійно коригується, бо спілкування — це не лише передача інформації (знання, фактичних даних, наказів, та ін.), а й енергообмін. До того ж обмін повідомленнями здійснюється задля досягнення мети спілкування, в якій полягає особистий сенс. Комунікація стає ефективною лише тоді, коли одержувач повідомлення правильно виконує його розкодування. Більшість конфліктів виникає при неправильному тлумаченні слів, які розшифровуються як ставлення до партнера. Найчастіше сприймають не зміст слів, а ставлення, тому реагують саме на нього.

Найголовніше для ділового спілкування — вміння говорити та вміння вислухати. Вміння говорити передбачає вивірене формування своєї думки, зрозумілість мови подання матеріалу, орієнтація у спілкуванні на реакцію співрозмовника. Дослідження, наведені в роботі В. Зігерта та Л. Ланга “Керівник без конфліктів”, свідчать, що втрати при монологічному спілкуванні становлять близько 50 %, а в деяких випадках — і 80 % від обсягу поданої інформації. Найефективнішою формою спілкування є діалог. В його основі — вміння задавати питання собі та іншим, вільне володіння мовою, чутливість до невербальних сигналів, здатність відрізнити щирі відповіді від нещирих.

При невмінні слухати виявляється неповага до співрозмовника та неухважність. Відсутність вміння та навичок означає не лише низький рівень культури спілкування, а бажання розглядати міжособисті стосунки у межах статусу влади та підпорядкування, ідеалізуючи себе.

Аналіз спілкування як взаємодії має значні труднощі. Взагалі розподіл на три сторони спілкування — сприйняття, комунікації та взаємодії — можливий лише як засіб аналізу: неможливо виділити “чисту” комунікацію, без сприйняття або взаємодії, або “чисте” сприйняття. У спілкуванні постійно здійснюється реагування на дію іншого. В одному випадку, наприклад, здається, що партнер нас до чогось підштовхує, тому ми опираємось; в іншому — що наші дії збігаються,

тому це нас надихає; в третьому — що партнер зачіпає наші сфери і ми їх відстоюємо і т. д. За словами стоїть дія. Спілкуючись, ми постійно відповідаємо собі на запитання “Що він робить?”, і наша поведінка будується, виходячи з одержаної відповіді.

Під час вибору позиції у спілкуванні слід враховувати: ступінь довіри до партнера, можливі наслідки відкритості у спілкуванні. І, разом з цим, максимальна ефективність ділового спілкування досягається при відкритому характері.

Послідовність дій у спілкуванні така:

- 1) встановлення контакту;
- 2) орієнтація в ситуації (люди, обставини і т. ін.);
- 3) обговорення питання, проблеми;
- 4) прийняття рішення;
- 5) вихід з контакту.

У діловому спілкуванні ця схема може бути як згорнутою, так і повною. Саме свідомим виділенням цих етапів та їх регуляцією визначається ефективність ділового спілкування.

Кожне спілкування починається з налагодження контакту. Досить часто неуспіх ділового спілкування передбачено на самому початку: нездійснений контакт, точніше його відсутність, призводить до подальшого ланцюжка неправильних дій. На цьому етапі необхідно стимулювати співрозмовника до спілкування і створити максимальну атмосферу можливостей для подальшого ділового обговорення та прийняття рішення. Орієнтація допомагає визначити стратегію і тактику ділового спілкування, включити інтерес до нього та залучити партнера до сфери спільної зацікавленості. На цьому етапі потрібно одразу ж визначити тривалість розмови (згорнута, чітка та конкретна або деталізована, розгорнута) та залежно від цього будувати свою тактику. Основні завдання етапу орієнтації:

- викликати цікавість співрозмовника та залучити його до обговорення;
- виявити самооцінку співрозмовника та зорієнтуватись у ролі співбесідника та особистої;
- почати вирішення головного завдання спілкування.

На етапі залучення співрозмовника до активного обговорення питання, важливо визначити психологічний стан партнера та коригувати його. Чітке розподілення ролей за принципом домінування-підпорядкування також необхідне для успіху ділового спілкування.

Визначають три види розподілення ролей: “прибудова зверху”, “прибудова знизу”, та “прибудова поруч” зі співрозмовником. Практично, це розподілення базується на використанні так званої “домінантної техніки самопрезентації”, а рівень доміантності-підпорядкованості встановлюється за допомогою невербальної техніки: пози, виразу обличчя, темпу розмови. У разі коли безслівна домовленість щодо розподілення рольової участі не буде досягнута, тоді конфлікту при спілкуванні не уникнути. Якщо, наприклад, співбесідник обрав для себе роль “поважного вчителя”, то потрібно відповідно або сприйняти роль “учня, що ставиться з повагою”, або тактовно виборювати бажане розподілення ролей — “два експерти”.

Для етапу обговорювання проблеми та прийняття рішення, із соціально-психологічного погляду, характерний ефект контрасту та ефект асиміляції. Дія ефекту контрасту складається з навмисного підкреслювання відмінності нашого бачення можливості спільної роботи від позиції партнера. Таким чином, ми психологічно віддаляємось від нього. Підкреслюючи спільність позицій, ми наближаємось до співрозмовника, тобто тоді має прояв ефект асиміляції. Аналізуючи дослідження різних авторів, ми робимо висновки, що для досягнення успіху в діловому обговоренні важливо підкреслювати єдність позицій. При незбіганні уявлень обов’язковим для успішного обговорення є правило — конкретні фрази повинні бути безособистими, інакше вони стають непереборними і спілкування невдало закінчиться. Це означає, що позиція співрозмовника виключно виходить із об’єктивних чинників, але ні в якому разі не базується на його особистих якостях, його значенні як особи.

На етапі виходу зі спілкування потрібно бути привітним, чемним. Дуже велике значення надається заключному враженню. Воно впливає на образ, що залишається у пам’яті партнера, а також на майбутні ділові стосунки. Тому привітність, доброзичливість — одні з головних для проведення успішного ділового спілкування.

Завдання

Індивідуальне письмове завдання: прочитайте текст і складіть до нього детальний розширений план. Складіть порівняльну таблицю особливостей ділового спілкування із членом групи (колегою) та з незнайомою людиною (потенційним партнером або клієнтом).

Групова робота: Розробіть проект курсів з ділового спілкування. Продумайте та підберіть вправи, ігри, інсценізації, які б за умов ролевих тренінгів допомогли діловій людині досягати успіху в роботі завдяки комунікативним вмінням. Підготуйте матеріали і проведіть презентацію. (Групова робота розрахована на 2 тижні).

Тема 17. Робоча група як складний соціальний організм професіоналів

У робочій групі об'єднані дві складові: матеріальна та духовна. Матеріальна складова — це його безпосередні співробітники-індивіди, духовна — ідеологія та психологія. Ідеологія є сукупністю ідей та поглядів, що віддзеркалюють політичні завдання, кінцеву мету трудової діяльності. Технологія робочої групи — сукупність визначених соціально-психологічних явищ, що виникли у процесі її формування та функціонування на основі будь-яких внутрішніх зв'язків, форм і засобів взаємозадоволення потреби її членів. Сюди ж належать морально-психологічний клімат, засоби спілкування, суспільна думка та настрої, традиції та звичаї, проблема лідерства, природа внутрішньогрупових конфліктів та ін.

При аналізі структури відношень робочої групи виокремлюють такі сфери: професійна, ціннісна та світосприймальна, сфера міжособистісних стосунків.

Професійна охоплює такі відношення:

- субординаційні;
- координації спільної діяльності;
- в системі “людина — комп'ютер”.

Ціннісна та світосприймальна сфера пов'язана зі стосунками між особистими та корпоративними цінностями, установками світосприйняття, що є визначальними в окремій соціальній групі.

Сфера міжособистісних стосунків пов'язана із задоволенням потреб у спілкуванні та самоствердженні особистості в мікросоціумі, із задоволенням своєю професійною діяльністю, формальним та неформальним статусом.

Важливою якісною характеристикою робочої групи є її зрілість. Така група вирізняється тісними зв'язками поміж її членами, що виникають на основі спільних ціннісних орієнтацій, стійких неформальних стосунків поміж співробітниками. Особисті суперечки швидко припиняються, дисципліна має свідомий характер, з'являється по-

чуття гордості за свій колектив, складаються спільні традиції. Співробітники мають можливість розкрити свій творчий потенціал, з ентузіазмом ставляться до вирішення поставлених завдань.

Ступінь зрілості робочої групи (колективу), її спроможності ефективно функціонувати визначається за такими факторами:

- 1) технологічні особливості спільного використання засобів та предметів праці;
- 2) економічні, тобто розмір доходів і пряма їх залежність від внеску працівника;
- 3) організаційні, зокрема стиль керівництва;
- 4) ціннісний спектр та психологічна сумісність співробітників.

Британські консультанти з управління Майкл Вудок та Дейв Френсіс виявили десять несприятливих факторів, що перешкоджають злагодженій роботі працівників у малій групі:

- 1) нефункціональний керівник, який не володіє прийомами та методами ефективного управління;
- 2) некваліфіковані співробітники, незбалансований або відсутній розподіл їх функцій, невідповідність їх професійних та особистісних якостей;
- 3) несприятливий психологічний клімат — відсутність бажання поступитися своїми особистими інтересами заради виконання завдань команди, відсутність взаємодтримки, турботи про кожного;
- 4) нечіткість мети — недостатня злагодженість особистої та колективної мети, нездатність керівництва та членів колективу до компромісу;
- 5) низькі результати роботи — необхідність у наполегливості колективу в досягненні мети, зростанні особистого професіоналізму, підвищенні самоцінності кожного члена колективу;
- 6) неефективність засобів праці — помилки у збиранні та наданні інформації, несвоєчасне прийняття рішень;
- 7) недостатня відкритість та наявність конфронтації — необхідність вільної критики, обговорення слабких місць виконаної роботи, незгоди з керівництвом, конструктивного суперництва;
- 8) недостатня професійна та психологічна гнучкість працівників;
- 9) низькі творчі можливості;
- 10) неконструктивне ставлення до інших колективів.

Кожна робоча група — складний професійний та соціальний організм, який саморегулюється, але для аналізу її діяльності необхідно вивчати усі вищезгадані фактори, звертаючи увагу на такі особливості організації:

- розподілення функцій поміж співробітниками;
- посадову ієрархію, підпорядкованість;
- лояльність кожного співробітника у ставленні до своєї команди;
- систему позитивних та негативних стимулів.

Ефективне управління робочою групою здійснюється за таких правил:

- 1) повага до думок інших;
- 2) своєчасне та відкрите визнання своїх помилок;
- 3) неприпустимість впливу особистої прихильності серед підлеглих;
- 4) використання особистого прикладу керівником для виховання підлеглих;
- 5) недопустимість панібратства з підлеглими;
- 6) відкритість важливої інформації для підлеглих;
- 7) недопустимість поширення чуток та пліток;
- 8) своєчасна реакція керівника на звернення, скарги та прохання підлеглих.

Завдання

Робота в парах: Прокоментуйте кожне важливе положення поданої інформації. Наведіть ілюстративні приклади. Виділіть пріоритетні положення. Підкріпіть та аргументуйте свою думку. Порадьтеся у парах та поділіться своїми баченнями.

Рольова гра: “Приїом на роботу”. Ролі: кадровий менеджер, керівник, працівники, які входять до малої групи, потенційний новий працівник, який наймається на роботу в організацію. Окрема резервна роль — режисер, який направляє хід драматизації у разі, коли учасники “в’яжуть” або віддаляються від мети. Мета гри — закріпити знання, отримані з останнього інформаційного блоку. Мета учасників — донести до свідомості найманця правила та зв’язки, існуючі в організації. Мета найманця — дізнатись якомога більше і продемонструвати свою готовність працювати в цій команді. У процесі гри можлива інтрига — виявлення негативізмів, невідповідностей та

взаємних претензій між учасниками. Вони повинні творчо підійти до розв'язання проблеми.

ЧАСТИНА 2. ЗМІСТ СЕМІНАРІВ, ЗАВДАННЯ ТА ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ПІДГОТОВКИ

Тема 1. Теоретико-методологічні основи вивчення малих груп

Питання, винесені на семінарське заняття

1. Проблеми та завдання психології малих груп. Перспективні науково-практичні напрями психології малих груп.
2. Ознаки та функції найпоширеніших різновидів малих груп у порівнянні (сім'я, студентська група, підприємницька організація).
3. Історичні та сучасні теоретичні підходи до вивчення малих груп.
4. Теорії референтних груп.

Обов'язкове самостійне завдання

1. Скласти порівняльну таблицю основних теоретичних напрямів вивчення малих груп.
2. Здійснити структурний аналіз відомої вам групи. Зазначити її родові та видові ознаки, наявні та бажані функції.

Під час аудиторної роботи можна провести *дискусію* з питання “Еклектичний підхід у діагностичному та формуючому дослідженні малих груп”.

Творча робота в парах. Завдання: Попередньо підготувати та захистити на семінарському занятті в умовах ділової гри *міні-проект* під назвою “Моделювання та використання референтних груп з метою підвищення корпоративного успіху”.

Література [1, с. 82–86; 3, розд. VI; 4, розд. 4.2]

Тема 2. Динамічні процеси в малій групі

Питання, винесені на семінарське заняття

1. Параметри групових змін: цілі, норми, структура, процеси.

2. Фази розвитку групи. Психологічний клімат, згуртованість.
3. Групова культура: параметри, класифікація, ознаки, умови формування та розвитку.

Обов'язкове самостійне завдання

1. Підготуватися до ділової гри у вигляді прес-конференції, склавши письмові тези за темою “Культура підприємництва”.
2. Скласти порівняльну таблицю “Стильові типи керівництва”.

Під час аудиторної роботи проводиться *дискусія* з питання: “Сім'я як колектив. Трудовий колектив як сім'я.”

Творча робота в парах. Завдання: Попередньо підготувати та захистити на семінарському занятті в умовах ділової гри *міні-проект* під назвою “Культура моєї майбутньої організації”.

Література [1, с. 43–59; 3, розд. VI; 4, розд/4.3; 5, с. 27–41]

Тема 3. Особистості в групі

Питання, винесені на семінарське заняття

1. Концептуальний підхід до спілкування як особистісного критерію. Перцептивна сторона в спілкуванні.
2. Особливості сучасного ділового спілкування.
3. Норми та правила ділового спілкування порівняно з неофіційним спілкуванням. Поняття рольового трансферу.

Обов'язкове самостійне завдання

1. Скласти перелік питань для бесіди з метою виявлення особистісних особливостей працівника. Обґрунтувати вибір.
2. Розробити правила ділового спілкування, правила сімейного спілкування, правила спілкування у психотерапевтичній групі.

Групова дискусія: “Варіанти рольових змін у колективі: технології та доцільність”.

Творча робота в парах. Завдання: Попередньо підготувати та захистити на семінарському занятті в умовах ділової гри *міні-про-*

ект під назвою: “Оцінка кадрового складу”. Скласти картку з критеріями оцінки персоналу на конкретному підприємстві з урахуванням його специфіки.

Література [3, розд. V; 4, розд. 2.5; 5, с. 42–59; 6, с. 86–89, 104–117]

Тема 4. Особливості вирішення проблем в малій групі

Питання, винесені на семінарське заняття

1. Психологія переговорного процесу.
2. Проблема конфлікту в процесі управління малою групою.
3. Проблеми прийняття групових рішень.

Обов’язкове самостійне завдання

1. Підготувати методичні рекомендації психолога щодо проведення ділових нарад.
2. Скласти таблицю альтернативних методів пошуку ідей та прийняття рішень.

Групова дискусія: “Оптимальні методи управління в малій організації порівняно із середньою”.

Література [1, с. 60–76; 2, с. 7–41; 5, с. 59–86]

Тема 5. Психологічне дослідження малих груп професійним психологом

Обов’язкове самостійне завдання

Підготувати матеріал для проведення досліджень за такими методиками:

1. Методика діагностики міжособистісних стосунків Т. Лірі.
2. Характерологічний опитувальник К. Леонгарда.
3. Методика “Схильність до певного стилю керівництва” Є.Ільїна.
4. Методика визначення стилю керівництва трудовим колективом.
5. Визначення направленості особистості (орієнтацій на анкети).
6. Методика “Потреба в спілкуванні” Ю. Орлова.
7. Методика “Діагностика соціально-психологічних установок особистості в мотиваційній сфері” О. Потьомкіна.
8. Методика “Q-сортування: діагностика основних тенденцій поведінки у реальній групі”.

9. Діагностика домінуючої перцептивної модальності (С. Єфремцева).
10. Діагностика психологічного клімату в малій виробничій групі (В. В. Шпалінський, Е. Г. Шелест).
11. Експрес-тест самооцінки лідерства.
12. Тест на вміння проводити ефективно нараду.
13. Тест на вміння проводити ділову нараду.
Література [1, с. 108–130; 2, с. 42–43, 44–46; 3, с. 506–508, 559–561, 605–606; 4]

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що являє собою мала група?
2. Як співносяться між собою великі і малі групи?
3. Які ознаки прагматизму в малій групі?
4. У чому полягає гуманістична спрямованість групи?
5. За яких умов відбувається психологічне відчуження від групи?
6. Якими є кількісні обмеження малої групи?
7. У чому полягає психологічна різниця між парою та трійкою як малими груповими об'єднаннями?
8. Які фактори впливають на ефективність діяльності групи?
9. Що означають феномени фасилітації та інгібіції?
10. Яке значення має групова взаємодія?
11. Які типи комунікації існують в групі? Які їх функції?
12. У чому полягає сутність формальних взаємин у групі?
13. У чому полягає подвійність взаємин у групі?
14. Які характеристики неформальних взаємин у групі?
15. Які є засоби контролю у формальній та неформальній групі?
16. Які потреби задовольняються в неформальних групах?
17. Які варіанти співвідношення офіційних та неофіційних систем відносин у групі?
18. У чому переваги та недоліки неформальних стосунків?
19. Порівняйте поняття групи та колективу.
20. Які цінності свідчать про організаційну культуру та сприяють її успіху?
21. Яким чином моделюється ідеал власного та партнерського образу?
22. Якими є класичні принципи адміністративного управління?

23. Якими є класичні функції управління?
24. Як має здійснюватися управління сім'єю як малою групою?
25. У чому полягає спільне та відмінне між керівництвом та лідерством?
26. Які особливості “перехідного” типу керівника?
27. Які функції керівника малої групи в умовах підвищеної складності?
28. Що являє собою явище конформізму в групі?
29. Які існують види конформізму?
30. Які варіанти поведінки особистості в умовах психологічного тиску?
31. Які види психологічного захисту виявляються людиною в малій групі?
32. Що являє собою явище соціальної стереотипізації?
33. Які фактори викривляють сприймання новачків у групі?
34. Механізми розуміння в спілкуванні.
35. Які фактори впливають на якість спілкування?
36. Етапи ділового спілкування.
37. Які існують ролі в спілкуванні?
38. Якою є структура робочої групи?
39. Фактори зрілої групи.
40. Які фактори перешкоджають злагодженій роботі працівників у малій групі?
41. Які існують правила ефективного управління робочою групою?
42. Які існують проблеми та завдання психології малих груп?
43. Які існують перспективні науково-практичні напрями психології малих груп?
44. Які існують ознаки та функції найпоширеніших різновидів малих груп у порівнянні (сім'я, студентська група, підприємницька організація)?
45. Які існують історичні та сучасні теоретичні підходи до вивчення малих груп?
46. Які існують теорії референтних груп?
47. Параметри групових змін.
48. Які існують фази розвитку групи?
49. Що являє собою психологічний клімат групи?
50. Які існують ознаки згуртованості та умов її формування?
51. Параметри, класифікація групової згуртованості.

52. У чому полягає перцептивна сторона спілкування?
53. Особливості сучасного ділового спілкування.
54. Норми та правила ділового спілкування порівняно з неофіційним спілкуванням.
55. Визначте поняття ролівого трансферу.
56. Які психологічні особливості переговорного процесу?
57. У чому полягає проблемність прийняття групових рішень?

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Ануфриева Н. М., Зелінська Т. Н., Зелінський Н. Е.* Соціальна психологія. — К.: МАУП, 2003.
2. *Елисеєв А. Г.* Организация и методика проведения деловых совещаний. — К.: МАУП, 1995.
3. *Москаленко В. В.* Соціальна психологія. — К., 2005.
4. *Орбан-Лембрик Л. Е.* Соціальна психологія. — К., 2005.
5. *Палеха Ю. І., Кудін В. О.* Культура управління та підприємництва. — К.: МАУП, 1998. — С. 27–41.
6. *Професійна орієнтація, підготовка і оцінка персонала.* — К.: МАУП, 1995. — С. 86–89, 104–117.

МАУП

ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Частина 1. Тематичні тексти та завдання до них.....	4
Частина 2. Зміст семінарів, завдання та література для підготовки.....	34
Питання для самоконтролю.....	37
Список літератури.....	39



Відповідальний за випуск	<i>А. Д. Везеренко</i>
Редактор	<i>Л. С. Тоболіч</i>
Комп'ютерне верстання	<i>М. М. Соколовська</i>

МАУП

Зам. № ВКЦ-3271

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП