

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт сервиса, туризма и дизайна (филиал) СКФУ в г. Пятигорске**

**Методические указания по выполнению практических работ  
по дисциплине «Лидерство и тимбилдинг в организации»**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

- 1 Введение
- 2 Методические указания к практическим занятиям
- 3 Вопросы для собеседованию
- 4 Рекомендуемая литература

## **Введение.**

Основное предназначение и смысл дисциплины «ЛИДЕРСТВО И ТИМБИЛДИНГ В ОРГАНИЗАЦИИ» состоит в выявлении, элементов эффективной команды и понимании методов построения такой команды, а так же действий, необходимых для успешного лидерства.

Целью дисциплины является приобретение теоретических знаний и практических навыков в области лидерства и построения эффективной команды.

Задачи - научить будущего специалиста развивать в себе качества лидера, освоить механизмы создания команды, методы управления и повышения эффективности команды.

Изучение дисциплины предполагает решение сложных учебно-методических задач – познание теоретических основ лидерства; механизма создания команды, распределения ролей в команде, создания коммуникационных связей, факторов саморазвития.

Сложность изучаемых проблем требует последовательности и соответствия внутренней логике в изложении вопросов. «ЛИДЕРСТВО И ТИМБИЛДИНГ В ОРГАНИЗАЦИИ» состоит из следующих разделов: Функции лидерства, История зарождения и развития психологии лидерства; Власть, лидерство, руководство; Личностные характеристики лидера; Социальная группа, особенности, типы; Формирование эффективных команд; Управление деятельностью команды;

### **2.Методические указания к практическим занятиям тема**

#### **Практическое занятие №1**

#### **Тема №1. Лидерство – задачи и функции;**

**Цель:** изучить понятие «лидерство» и его сущность.

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

- знать
- понятийный аппарат дисциплины;
- значение лидерства в социальной группе;
- специфику современного менеджмента;
- креативность как черта лидера;
- уметь
- использовать понятийный аппарат дисциплины;
- выявлять лидера в социальной группе;
- использовать специфику современного менеджмента;
- применять креативный подход в профессиональной деятельности;
- владеть
- понятийным аппаратом дисциплины;
- навыками лидера в социальной группе;
- навыком использования специфики современного менеджмента;
- навыком применять креативный подход в профессиональной деятельности;

**Формируемые компетенции:** УК-3, УК-6

**Актуальность темы:** заключается в необходимости осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

**В теоретической части** рассматриваются следующие темы:

Специфика современного менеджмента;

Функции лидера в процессе реализации управленческой деятельности;

Методы управления;

Принципы управления;

Специфика современного управления командой;  
 Функции лидера в команде;  
 Методы создания команды ;  
 Принципы управления командой;

***Вопросы для собеседования:***

1. Концепция кайдзен
2. Концепция интерактивного менеджмента
3. Роль лидера в условиях глобализации рынка
4. Лидерская проблематика в истории человечества
5. Концепция креативного менеджмента
6. Функции лидера
7. Становление теории лидерства
8. Понятия «лидер» и «руководитель» разница между этими понятиями

***Рекомендуемая литература:***

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1-3	1	1-7

**Тема №2. История зарождения и развития психологии лидерства;**

**Цель:** изучить ретроспективу развития психологии лидерства

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

- знать
- историю зарождения психологии лидерства;
- историю развития психологии лидерства;
- уметь
- разбираться в истории зарождения психологии лидерства;
- разбираться в истории развития психологии лидерства;
- владеть
- знаниями по истории зарождения психологии лидерства;
- знаниями по в истории развития психологии лидерства;

**Формируемые компетенции:** УК-3, УК-6

**Актуальность темы:** заключена в принципе хронологического познания дисциплины.

**В теоретической части** рассматриваются следующие темы:

- историю зарождения психологии лидерства;
- историю развития психологии лидерства;
- теория черт лидера;
- стили лидерства;
- концепция атрибутивного лидерства;
- поведенческие концепции лидерства;

***Вопросы для собеседования:***

Предвоенные теории менеджмента  
 Послевоенные теории менеджмента  
 Какие существуют Поведенческие концепции лидерства?  
 В чем заключается Концепция атрибутивного лидерства?  
 Какие бывают стили лидерства?  
 В чем заключается теория черт лидера?  
 В чем заключается ситуационный подход к лидерству?  
 В чем заключается харизматическое лидерство?  
 В чем заключается имплицитная теория?  
 В чем заключаются механизмы выдвижения в лидеры?

**Рекомендуемая литература:**

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1-3	1	1-7

**Практическое занятие №2**

**Тема №3. Власть, лидерство, руководство;**

**Цель:** закрепить и углубить знания и навыки полученные в ходе лекционного занятия.

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

- знать
- понятийный аппарат темы;
- понятие власти;
- стили управления;
  
- уметь
- ориентироваться в понятийном аппарате темы;
- формулировать понятие власти;
- различать стили управления;
  
- владеть
- теоретическими знаниями по теме;
- готовностью использовать на практике теоретические знания в теме власти;
- навыком определять стили управления;

**Формируемые компетенции:** УК-3, УК-6

**Актуальность темы:** заключена в понимании феномена власти и готовностью использовать знания на практике.

**В теоретической части** рассматриваются темы феномена власти и стилистики управления

**Феномен власти**

Власть - одно из фундаментальных начал общества, она существует везде, где есть устойчивые объединения людей (семья, производственные и иные организации, государство и т. п.). Феномен власти сложен и однозначного определения нет. Вот некоторые определения власти.

Власть - устойчивая способность достигать поставленной цели и получать

намеченные результаты (Б. Рассел).

Власть - это столкновение воли и доминирование определенной воли, способность проводить в социальном отношении собственную волю вопреки сопротивлению других (М. Вебер).

Власть - особый тип поведения, при котором одни люди командуют, а другие подчиняются. Импульсы к возникновению власти многообразны: высокая энергия и воля человека; человек видит во власти средство улучшения своей жизни (достичь богатства, престижа, свободы и т. п.); власть как самоцель, позволяющая наслаждаться самим ее обладанием; власть выступает как средство компенсации внутреннего ощущения человеком своей физической и психической неполноценности (З. Фрейд).

Власть основывается не на индивидуальных отношениях, а производна от социальной системы: власть - это способ самоорганизации человеческой общности, основанный на целесообразности распределения функций управления и исполнения (Т. Парсонс).

Власть - это отношения между двумя партнерами (индивидуальными или коллективными), при котором один из них оказывает влияние на другого.

Менеджер осуществляет руководство - это управление процессами:

1) согласование различных видов деятельности группы;

2) видение динамики процесса внутри группы и

управление ею. Сфера руководства включает 3 блока:

1) организационные формы, распределение обязанностей в постановке задач, создание информационных структур;

2) работа с отдельными людьми и группами;

3) использование власти и принятие решений.

Руководителю требуются официальные полномочия для управления людьми, ему требуется и власть - возможность влиять «сверху» на поведение других людей.

Власть в организации предстает в качестве взаимодействия ее субъекта (руководитель) и объекта (сотрудника), при котором субъект с помощью соответствующих средств контролирует объект, определяет его поведение. Власть в организации носит:

1) социальный характер;

2) асимметричность, неравномерность влияния, его направленность от руководителя к подчиненному;

3) целенаправленность власти: власть в организации строится на основе целей организации, а также целей руководителя и сотрудников;

4) потенциальность средств власти (подчинение в организации обычно достигается без применения прямых угроз наказания или обязательных поощрений: и наказание, и поощрение потенциально предусматриваются);

5) вера исполнителей в способность руководителя оказывать влияние на них самих, их потребности и интересы;

6) власть в организации не бывает абсолютной - остается возможность сопротивления и неподчинения;

7) причинный характер власти - власть одного человека является причиной поведения другого человека;

8) частичная властная детерминация поведения - в организации власть руководителя не охватывает всех причин поведения сотрудников, например не распространяется на личную жизнь и свободу сотрудников (в крайнем случае сотрудник может уволиться и уйти из-под влияния власти руководителя).

В организации субъект власти - руководитель, отдающий распоряжения и имеющий на это соответствующие права и средства.

Объект власти - сотрудник, подчиняющийся и выполняющий распоряжения

руководителя.

Готовность к подчинению зависит от:

- 1) характера предъявляемых требований руководителя;
- 2) ситуации и средств воздействия руководителя как субъекта власти;
- 3) восприятия руководителя подчиненными;
- 4) наличия или отсутствия авторитета руководителя;
- 5) собственных психологических качеств сотрудника, склонности к подчинению.

Ресурсы власти - это те средства, использование которых обеспечивает влияние субъекта власти на подчиненного.

Ресурсы применяются для поощрения, наказания, убеждения. Согласно теории «социального обмена» в основе власти лежит неравномерное распределение дефицитных ресурсов. Люди, не имеющие ресурсов, получают их в обмен на исполнение распоряжений их владельцев (т. е. попадают в зависимость и подчиняются владельцам дефицитных ресурсов). Ресурсы классифицируют на:

- унитарные, экономические (деньги, материальные ресурсы: зарплата, премия; социальные блага);
- принудительные (силовые: физические угрозы, побои, лишение свободы, сексуальные домогательства, меры административного наказания);
- нормативные (средства воздействия на внутренний мир, ценностные ориентации и нормы поведения подчиненных: убедить подчиненных в общности интересов руководителя и исполнителей, обеспечить одобрение требований и действий руководителя).
- социальные (возможность повышения или понижения социального статуса, должности, престижа: грамоты, звания, повышение должности);
- информационные (предоставить или лишить необходимой информации для решения производственных задач; убеждение сотрудников на основе информации и знаний руководителя);

Власть может принимать различные формы, в зависимости от того, на что она опирается.

Власть, основанная на принуждении. Власть, основанная на вознаграждении.

Эталонная власть или власть примера (подчиненные стараются походить на своего привлекательного и уважаемого руководителя).

Экспертная власть. Нередко информационную власть отождествляют с экспертной

- и хотя они тесно переплетены, так как носитель экспертной власти характеризуется и наибольшей информированностью в производственных вопросах, но экспертная власть предполагает превосходство не только в знаниях и информации, но и в навыках и умении их использовать.

А информационная власть способна служить не только распространению объективных сведений, но и манипулировать, т. е. управлять сознанием и поведением персонала вопреки интересам людей, т. е. может быть и средством обмана.

Легитимная власть, законная или традиционная власть основана на должностном авторитете, на праве руководителя приказывать и обязанности нижестоящих подчиняться, один человек подчиняется другому человеку на основе того, что они стоят на различных иерархических ступеньках в организации.

Власть-убеждение частично совпадает с легитимной, но предполагает высокие способности руководителя воздействовать на мысли, убеждения, сознание подчиненных.

Идентификация предполагает эмоциональную связь руководителя и подчиненных, формирование чувства единства, стремление сотрудников понравиться

руководителю, копировать его поведение, брать с него пример. В этом случае достигается максимальная сила власти - руководитель воспринимается как защитник, представитель группы, а его распоряжения - общее и важное для всех дело.

Привычка к подчинению была и остается одним из ведущих мотивов организационного подчинения в традиционных обществах. Руководитель выступает как глава семейства, а подчиненные - беспрекословно повинующиеся ему дети. Более всего власть через привычку проявляется в стабильных коллективах с длительным стажем работы руководителя и сотрудников. Здесь распоряжения, даже выходящие за рамки компетенции руководителя, могут выполняться по привычке без сомнений и рассуждений. Однако такая власть быстро нарушается с приходом нового человека, способного критически взглянуть на действия и распоряжения руководителя.

Механизмы власти включают в себя организационные структуры и нормы, в том числе должностные инструкции работников.

В зависимости от количества центров принятия решений власть может быть:

- 1) централизованной (решение принимает один орган (коллегиальная власть) или один человек (единоличная власть);
- 2) децентрализованной (компетенция решения распределена между многими субъектами, существуют различные центры принятия решений). Полная децентрализация означает равномерное распределение власти между всеми членами организации.

В практике большинство организаций использует смешанные формы власти:

- 1) соучастие в принятии решений через формы производственной демократии - производственные советы, профсоюзы, собрания трудовых коллективов);
- 2) социальное партнерство - устойчивая форма сотрудничества между работниками, руководством и собственниками, предполагающая участие сотрудников во всех результатах работы и прибыли (кроме дохода на капитал) взамен на отказ от забастовок и других форм классовой борьбы;
- 3) коллективное предпринимательство - работники с помощью акций или других форм являются одновременно и собственниками предприятия, участвуют в получении прибыли.

Децентрализация власти происходит через ее делегирование, которое в современных условиях необходимо по следующим причинам:

- 1) руководитель в одиночку не способен переработать многообразную и обширную информацию и решать сам все проблемы предприятия;
- 2) необходимость быстрого и компетентного решения локальных задач, так как центру подчас бывает трудно разобраться в ситуации на местах, оперативно и правильно отреагировать на нее;
- 3) потребность с помощью делегирования полномочий улучшать мотивацию сотрудников, формировать у них чувство сопричастности к общему делу, ответственность за него. Это сильные стороны делегирования полномочий.

Есть и слабые:

- 1) ослабление власти и возможности влияния руководства;
- 2) усиление потребности в координации решений различных лиц;
- 3) необходимость создания дополнительных координационных органов, рост в связи с этим материальных затрат и затрат времени.

Власть руководителя прямо связана с его авторитетом высоко ценными качествами, которыми подчиненные наделяют руководителя и которые детерминируют их поведение (они подчиняются без угрозы наказания и без убеждения).

**Понятие авторитета**

Критерием эффективности руководства является степень авторитета руководителя.



Выделяют формы авторитета руководителя:

Формальный авторитет обусловлен тем набором властных полномочий, прав, которые дает руководителю занимаемый им пост. Формальный, должностной авторитет руководителя способен обеспечить не более 65 % влияния руководителя на своих подчиненных, 100 %-ную отдачу от работника руководитель может получить, лишь опираясь еще дополнительно и на свой психологический авторитет.

Психологический авторитет состоит из морального и функционального авторитета. Моральный авторитет зависит от нравственных качеств руководителя. Функциональный авторитет определяется: 1) компетентностью руководителя; 2)

его деловыми качествами; 3) его отношением к своей профессиональной деятельности. Низкий функциональный авторитет руководителя приводит, как правило, к потере его влияния на подчиненных, что вызывает в качестве компенсаторной агрессивную реакцию со стороны руководителя по отношению к подчиненным, ухудшение психологического климата и результатов деятельности коллектива.

Личный (персональный) авторитет руководителя формируется на основе высоко ценимых индивидуальных качеств, не связанных непосредственно с должностными обязанностями: порядочность, ум, коммуникабельность, забота о людях, обширные познания, скромность образа жизни и т. п.

Авторитет руководителя может быть истинным (руководитель действительно обладает такими ценными качествами, которыми его наделяют подчиненные) и ложным (подчиненные заблуждаются относительно личности руководителя).

Доминирующими качествами авторитета определяются следующие его виды:

- 1) научный - качество знаний, образованности, широты кругозора;
- 2) деловой - компетентность, навыки, опыт;
- 3) моральный - высокие нравственные качества;
- 4) религиозный - святость непогрешимости;
- 5) статусный - уважение к должности; и т. п.

Ведущее место среди указанных видов авторитета в современном производстве занимает деловой авторитет руководителя.

### **Стиль управления**

Особенности администраторских и лидерских качеств руководителя определяет и его управленческий стиль. Здесь существует определенная классификация. Выделяют следующие стили управления.

1. Авторитарный. Наилучший с точки зрения администратора, который в любом деле, прежде всего, ценит единоначалие. Авторитарный (или директивный, или диктаторский) стиль управления: для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений («минимум демократии»), жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику как к личности. Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т. п.). За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает» вполне приемлемые результаты работы (по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим), но недостатков больше, чем достоинств:

- высокая вероятность ошибочных решений;
- подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников;
- неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе;
- неблагоприятный психологический климат («подхалимы», «козлы отпущения», интриги) обуславливает повышенную психологически-

стрессовую нагрузку, вреден для психического и физического здоровья.

2. Авральный. «Давай-давай, потом разберемся» - девиз руководителя-авральщика. Мера, подходящая для исключительной ситуации, став системой, дезорганизует нормальную работу, ведет к конфликтам, недовольству в коллективе, не говоря уже о скромных трудовых результатах.

3. Деловой.

Противоположен авральному, предполагает работу по рассчитанным и оптимальным схемам. Такой стиль можно было бы предпочесть всем прочим, если только работа, позволяет это: не содержит неожиданных сюрпризов и поддается прогнозу.

4. Демократический.

К нему склонны лидеры-организаторы, управляющие по принципу: «Моя точка зрения - одна из возможных». Именно такой стиль способен давать наилучшие результаты, но до известных границ, за которым дело подменяется его обсуждением.

Демократический (или коллективный) стиль управления: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»), руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль является наиболее эффективным, так как он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях руководителя.

5. Либеральный.

Либеральный. Годится для сплоченного коллектива единомышленников. Вместо самостоятельности способствует безответственности и уверенности, что «работа не волк». Либерально-анархический (или попустительский, или нейтральный) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой стороны, «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек»), вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться, разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров подгруппы, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

6. Компромиссный. В его основе - способность руководителя, уступая людям с различными интересами, добиваться своих целей. Но если компромиссы войдут в привычку и заменят принципиальность соглашательством, то хорошего от такого руководителя ждать не приходится.

Взаимоотношения подчиненных с руководителем, психологический климат коллектива, результаты работы коллектива зависят от стиля управления, реализуемого руководителем.

Непоследовательный (алогичный) стиль руководства проявляется в непредсказуемом переходе руководителем от одного стиля к другому (то авторитарный,

то попустительский, то демократический, то вновь авторитарный и т. п.), что

обуславливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

Стиль управления эффективного менеджера отличается гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом.

Помимо направленности на интересы дела либо на интересы людей встречаются руководители («Карьерист», некоторые виды «Манипулятора») с повышенной направленностью на свои собственные интересы (ради достижения своих целей, карьеры могут быть принесены в жертву интересы дела или людей), а так же руководители («Бюрократ») с направленностью на официальную субординацию, официальные инструкции и предписания (ради соблюдения инструкции могут ущемляться интересы людей, интересы дела и даже собственные интересы).

В зависимости от особенностей мыслительно-интеллектуальной деятельности выделяют следующие четыре типа руководителей (согласно японскому автору Т. Коно):

- 1) Консервативно-интуитивный тип.
- 2) Консервативно-аналитический тип.
- 3) Новаторско-интуитивный.
- 4) Новаторско-аналитический тип.

В преуспевающих японских фирмах наиболее популярен и эффективен новаторско-аналитический стиль, который способен обеспечить организационное выживание в условиях острейшей рыночной конкуренции. Для него характерны энергичность и новаторство, чуткость к новым идеям и информации, генерирование большого числа идей, готовность учитывать мнение других, способность логически анализировать реалистичность и перспективность идеи, быстрое принятие решений и практической реализации новшеств, терпимость к неудачам, умение широко видеть ситуации и работать с людьми, не входя, однако, глубоко в их личные проблемы.

#### ***Вопросы для собеседования:***

Дайте определение понятию «власть»  
Какие бывают стили руководства?  
Как выбрать стилистику управления?

#### ***Рекомендуемая литература:***

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1-3	1	1-7

### **Тема №4. Личностные характеристики лидера**

**Цель:** закрепить и углубить знания и навыки полученные в ходе лекционного занятия.

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

- знать

личные качества лидера;  
правила, которым должен следовать лидер;  
социальная ответственность лидера;  
теория личности;  
личность как единство трех частей;

- уметь

развивать личные качества лидера;

пользоваться правилами, которым должен следовать лидер;  
 следовать принципам социальной ответственности лидера;  
 разбираться в теории личности;  
 понимать личность как единство трех частей;

- владеть  
 навыком развивать личные качества лидера;  
 навыком пользоваться правилами, которым должен следовать лидер;  
 навыком следовать принципам социальной ответственности лидера;  
 знанием теории личности;  
 пониманием личности как единство трех частей;

**Формируемые компетенции:** УК-3, УК-6

**Актуальность темы:** заключена в понимании личности лидера, выделения его качеств, которые позволяют им быть.

**В теоретической части** рассматривается тема личности лидера и присущие ему качеств.

***Вопросы для собеседования:***

Какими личными качествами должен обладать лидер?  
 Какие правила, должен соблюдать лидер?  
 В чем заключается социальная ответственность лидера?  
 В чем заключается теория личности?  
 В чем заключается теория личности, как единства трех частей?  
 В чем заключается технология самоактуализации?  
 В чем заключается понятие имиджа?  
 Какие инструменты позволяют сформировать имидж человека?  
 В чем заключается основа тайм менеджмента?  
 В чем заключается эффективная презентация и самопрезентация?  
 В чем заключается искусство публичного выступления?

***Рекомендуемая литература:***

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1-3	1	1-7

**Практическое занятие 3**

**Тема №5. Социальная группа особенности, типы**

**Цель:** Изучить понятие «социальная группа», типы и особенности социальных групп.

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

- знать
- понятие «социальная группа»;
- характеристики групп;
- типология групп;
  
- уметь
- пользоваться понятием «социальная группа»;
- давать характеристики социальным группам;

- определять типологию группы;
- владеть
- понятием «социальная группа»;
- навыком давать характеристику социальной группе;
- навыком определять типологию группы;

### **Формируемые компетенции:** УК-3, УК-6

**Актуальность темы:** необходимость изучения данной темы лежит в понимании невозможности управления социальной группой если не изучить понятие, типологию и особенности социальных групп.

#### **В теоретической части:**

#### **Понятие и закономерности и характеристики групп, типология групп**

Группа это совокупность людей, которые определенным образом взаимодействуют друг с другом, осознают свою принадлежность к данной группе и воспринимаются ее членами с точки зрения других людей.

Группе присущи следующие общие закономерности:

- 1) группа неизбежно будет структурироваться;
- 2) группа развивается, может быть прогресс, либо регресс;
- 3) флуктуация, изменение места человека в группе;

Первичные группы состоят из небольшого числа людей, между которыми устанавливаются устойчивые эмоциональные отношения, личные взаимосвязи, основанные на их индивидуальных особенностях.

Вторичные группы образуются из людей, между которыми почти отсутствуют эмоциональные отношения, их взаимодействие обусловлено стремлением к достижению определенных целей, их социальные роли, деловые отношения и способы коммуникации четко определены.

В критических и аварийных ситуациях люди отдают предпочтение первичной группе, проявляют преданность членам первичной группы.

Группа имеет свою идентичность с точки зрения посторонних. Отклонение от групповых стандартов, норм, как правило, позволяется только лидеру.

Группа имеет следующие психологические характеристики:

- групповые интересы
- групповые потребности
- групповые мнения
- групповые ценности
- групповые нормы
- групповые цели.

В зависимости от объединяющих ценностей можно выделить:

- «односторонние» группы, построенные на одном ряде ценностей (биосоциальные группы: расовые, половые, возрастные; социокультурные группы: род, языковая группа, религиозная группа, профессиональный союз, политический или научный союз);
- «многосторонние» группы, построенные вокруг комбинации нескольких рядов ценностей: семья, община, нация, социальный класс.

По психологическим характеристикам различают:

- 1) группы членства;
- 2) референтные группы (эталонные), нормы и правила, которых служат для личности образцом.

Референтные группы могут быть реальные или воображаемые, позитивные или негативные, могут совпадать или не совпадать с членством, но они выполняют

функции:

1) социального сравнения, поскольку референтная группа – источник положительных и негативных образцов;

2) нормативную функцию, так как референтная группа - источник норм, правил, к которым человек стремится приобщиться.

По характеру и формам организации деятельности выделяют следующие уровни развития контактных групп:

- Неорганизованные (номинальные группы, конгломераты) или случайно организованные группы (зрители в кино, случайные члены экскурсионных групп и т. п.) характеризуются добровольным временным объединением людей на основе сходства интересов или общности пространства.
- Ассоциация - группа, в которой взаимоотношения опосредуются только лично значимыми целями (группа друзей, приятелей).
- Кооперация - группа, отличающаяся реально действующей организационной структурой. Межличностные отношения носят деловой характер, подчиненный достижению требуемого результата в выполнении конкретной задачи в определенном виде деятельности.
- Корпорация - это группа, объединенная только внутренними целями, не выходящими за ее рамки, стремящаяся осуществить свои групповые цели любой ценой, в том числе и за счет других групп. Иногда корпоративный дух может иметь место в трудовых или учебных группах, когда группа приобретает черты группового эгоизма.
- Коллектив - устойчивая во времени организационная группа взаимодействующих людей со специфическими органами управления, объединенных целями совместной общественно-полезной деятельности и сложной динамикой формальных (деловых) и неформальных взаимоотношений между членами группы.

Таким образом, реальные человеческие группы отличаются по величине, внешней и внутренней организации, назначению и общественному значению. По мере увеличения размера группы, возрастает роль ее лидера. В группах распределение власти тесно связано с характером коммуникации, обмена информацией и идеями.

Можно провести классификацию групп с точки зрения специфики распространения информации и организации взаимодействия между членами группы. Так, выделяются:

- Пирамидальная группа, которая является:
  - системой закрытого типа;
  - построена иерархически, т. е. чем выше место, тем выше права и влияние;
  - информация идет в основном по вертикали, снизу вверх (отчеты) и сверху вниз (приказы);
  - каждый человек знает свое жесткое место;
  - в группе ценятся традиции;
  - руководитель этой группы должен заботиться о подчиненных, взамен они беспрекословно подчиняются;
  - такие группы встречаются в армии, в налаженном производстве, а также в экстремальных ситуациях;
- Случайная группа:
  - каждый принимает решения самостоятельно,
  - люди относительно независимы, двигаются в разные стороны, но что-то их объединяет.

- встречаются в творческих коллективах, а также в ситуации рыночной; неопределенности типичны для новых коммерческих структур;
- Открытая группа:
  - каждый имеет право на инициативу, но все вместе открыто обсуждают вопросы.
  - Главное для них - общее дело.
  - свободно происходит смена ролей,
  - присуща эмоциональная открытость,
  - усиливается неформальное общение людей;
- Группа синхронного типа:
  - все люди находятся в разных местах, но все двигаются в одном направлении, так как все знают, что надо делать,
  - у всех один образ, одна модель, и хотя каждый двигается сам, но все синхронно в одном направлении, даже без обсуждения и согласования.

Если встречается какое-то препятствие, каждая группа усиливает свою отличительную особенность, а именно:

- пирамидальная - усиливает порядок, дисциплину, контроль;
- случайная - ее успех зависит от способностей, потенциала каждого из членов группы;
- открытая - ее успех зависит от умения достигать согласия, вести переговоры и ее руководитель должен обладать высокими коммуникативными качествами, уметь слушать, понять, согласовать;
- синхронная - ее успех зависит от таланта, авторитета «пророка», который убедил, повел за собой людей, и люди беспредельно верят и подчиняются ему.

Выделяют несколько разновидностей групп:

- 1) условные и реальные;
- 2) постоянные и временные;
- 3) большие и малые.

Условные группы людей объединяются по определенному признаку (пол, возраст, профессия и т. п.). Реальные личности, включенные в такую группу, не имеют прямых межличностных отношений, могут не знать ничего друг о друге, даже никогда не встречаться друг с другом.

Реальные группы людей, существующие как общности в определенном пространстве и времени, характеризуются тем, что ее члены связаны между собой объективными взаимоотношениями. Реальные человеческие группы различаются по величине, внешней и внутренней организации, назначению и общественному значению. Контактная группа объединяет людей, имеющих общие цели и интересы в той или иной области жизни и деятельности.

### Малая группа

Малая группа - это достаточно устойчивое объединение людей, связанное взаимными контактами. Малая группа - немногочисленная группа людей (от 3 до 15 человек), которые объединены общей социальной деятельностью, находятся в непосредственном общении, способствуют возникновению эмоциональных отношений, выработке групповых норм и развитию групповых процессов.

При большем количестве людей группа, как правило, разбивается на подгруппы. Отличительные признаки малой группы это пространственное и временное присутствие людей. Это присутствие людей дает возможность контактов, которые включают интерактивные, информационные, перцептивные аспекты общения и взаимодействия. Перцептивные аспекты позволяют человеку воспринимать индивидуальность всех других людей в группе и только в этом случае можно говорить о малой группе.

Взаимодействие - активность каждого, это одновременно стимул и реакция на

всех остальных.

Наличие постоянной цели совместной деятельности, реализация общей цели, которая способствует в некотором смысле реализации потребностей каждого и в то же время соответствует общим потребностям. Можно выделить три рода целей:

- 1) ближние перспективы, цели, которые быстро реализуются и выражают потребности группы;
- 2) вторичные цели - более длительны во времени и выводят группу на интересы вторичного коллектива (интересы предприятия или школы в целом);
- 3) дальние перспективы объединяют первичную группу с проблемами функционирования социального целого.

Общественно-ценное содержание совместной деятельности должно стать лично значимым для каждого члена группы. Важна не столько объективная цель группы, сколько ее образ, т. е. как она воспринимается членами группы. Цели, характеристики совместной деятельности цементируют группу в одно целое, определяют внешнюю формально-целевую структуру группы.

Наличие в группе организующего начала. Оно может быть или распределено между членами группы и лидерство носит ситуативно-специфический характер (в определенной ситуации человек, более продвинутый в данной сфере, нежели другие, принимает на себя функции лидера).

Разделение и дифференциация персональных ролей (разделение и кооперация труда, властное разделение, т. е. активность членов группы не является однородной, они вносят свой, разный вклад в совместную деятельность, играют разные роли).

Наличие эмоциональных отношений между членами Группы, которые влияют на групповую активность, могут приводить к разделению группы на подгруппы, формируют внутреннюю структуру межличностных отношений в группе.

Выработка специфической групповой культуры - нормы, правила, стандарты жизни, поведения, определяющие ожидания членов группы по отношению друг к другу и обуславливающие групповую динамику. Эти нормы – важнейший признак групповой целостности. О сформировавшейся норме можно говорить, если она детерминирует поведение большинства членов группы, несмотря на все различия членов группы.

Социальная психология рассматривает коллектив как особое качество группы, связанное с общей деятельностью. Это особое качество представляет собой продукт развития групп, существующих внутри определенной системы социальной деятельности. С этой точки зрения не каждая группа может быть рассмотрена как коллектив, а лишь такая, которая сформировала определенные психологические характеристики, возникающие как результат развития ее основной деятельности и представляющие особое значение для ее членов.

Можно выделить основные характеристики, которые указываются различными авторами как обязательные признаки коллектива.

Социально одобряемая цель, для достижения которой объединяются люди (в этом смысле коллективом не может быть хотя и сплоченная, но антисоциальная группа, например, группа преступников).

Добровольный характер объединения, причем под «добровольностью» здесь понимается не стихийность образования коллектива, а система активно построенных отношений, на базе общей деятельности.

Целостность – коллектив выступает как некоторая система деятельности с присущей ей организацией, распределением функций, определенной структурой руководства и управления.

Особая форма взаимоотношений между его членами, которая обеспечивает принцип развития личности не вопреки, а вместе с развитием коллектива.

В настоящее время существует несколько «моделей» развития коллектива,



каждая из которых фиксирует особые стадии в этом движении.

Наиболее развернутая концепция развития коллектива принадлежит А.В. Петровскому. Она представляет группу, состоящую из трех страт (слоев). Каждый из них характеризуется определенным принципом, по которому строятся отношения между членами труппы.

В первом слое реализуются, прежде всего, непосредственные контакты между людьми, основанные на эмоциональной приемлемости или неприемлемости; во втором слое эти отношения опосредуются характером совместной деятельности; в третьем слое, названном ядром труппы, развиваются отношения, основанные на принятии всеми членами группы единых целей групповой деятельности. Этот слой соответствует высшему уровню развития труппы и, следовательно, его наличие позволяет констатировать, что перед нами коллектив.

При создании коллектива нужно начинать с постановки ясных целей, которые представляют собой довольно мощное объединяющее средство. Сначала эти цели не обязательно должны быть большими и сложными, чтобы люди могли в них, легко разобраться и наверняка добиться успеха. Успех порождает доверие, согласие и взаимопонимание, а это ключ к новому успеху. Ничто так не сплачивает коллектив, как совместный поиск решений, поэтому с людьми нужно как можно чаще советоваться. Творчество людей дает возможность раскрывать по-новому потенциал коллектива.

Существуют два вида коллективов - формальные и неформальные. Формальные создаются руководством на определенный срок, временно или постоянно, в целях выполнения какой-то официальной работы. Это могут быть подразделения, находящиеся в рамках иерархической структуры предприятия или учреждения, а могут быть и межфункциональные, необходимые для корректировки деятельности основных подразделений совместного поиска важных решений.

Одновременно с созданием формальных групп спонтанно возникает множество неформальных, вместе образующих неформальную организацию. В нее объединяются те же самые сотрудники формальных коллективов для достижения своих собственных целей, далеких от официально установленных, находя в процессе повседневного служебного общения все больше точек соприкосновения.

В отличие от формального коллектива, неформальный никто специально не создает

- он образуется спонтанно. Западные специалисты выделяют пять ступеней этого процесса.

На первой люди объединяются неосознанно, стихийно, реагируя на какие-либо события, например, на опасность.

На второй ступени основой объединения бывают обычно более осознанные эмоции

- ненависть или, наоборот, приверженность к чему-либо или к кому-либо.

На третьей ступени неформальный коллектив уже организационно сплачивается, чтобы совместно бороться с какой-либо внешней постоянной опасностью.

На четвертой ступени объединяющим людей фактором выступает уже нечто позитивное - стремление на долгий срок утвердиться в конкурентной борьбе или вступление в престижный клуб. И все же такие неформальные объединения временны.

Постоянными они становятся на пятой ступени, когда люди объединяются для решения крупных долгосрочных целей, достичь которых иначе нельзя. Так появляются профессиональные союзы и политические партии, которые по своему характеру уже приближаются к формальным.

**Вопросы для собеседования:**

1. Дайте определение социальная группа
2. Какие характеристики присущи группе?
3. Какие психологические характеристики имеет группа?
4. Как делятся группы В зависимости от объединяющих ценностей?
5. Какие уровни развития контактных групп по характеру и формам организации деятельности выделяют?
6. Опишите разделение и дифференциацию персональных ролей в малой группе.
7. Опишите понятие групповой культуры и механизмы ее формирования.
8. Опишите разницу между формальным и не формальным коллективом.
9. Опишите основные характеристики коллектива.
10. Какие существуют виды коллективов?
11. Какие качества характерны для высокоразвитого коллектива?
12. Какая оптимальная численность для группы?
13. Какие факторы определяют положение человека в коллективе?
14. Опишите стадии развития коллектива.
15. Каковы особенности мужской психологии поведения в группе?
16. Каковы особенности женской психологии поведения в группе?
17. Какие особенности на группу накладывает ее половозрастной состав?
- 18.

**Рекомендуемая литература:**

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1-3	1	1-7

**Тема №6. Формирование эффективных команд**

**Цель:** изучить механизмы и правила формирования эффективных команд.

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

- знать
- принципы проектирования эффективных организаций;
- определение и типология команд;
- основные подходы к формированию команды;
- методы проектирования организационных структур управления;
  
- уметь
- применять принципы проектирования эффективных организаций;
- определять тип команды;
- применять разные подходы к формированию команды;
- применять методы проектирования организационных структур управления;
  
- владеть
- навыком проектирования эффективных организаций;
- навыком определять тип команды;
- навыком применять разные подходы к формированию команды;
- навыком применять методы проектирования организационных структур управления;

**Формируемые компетенции:** УК-3, УК-6

**Актуальность темы:** заключается в необходимости освоения методов формирования эффективных команд, как основной компетенции лидера.

### **В теоретической части:**

Параметры образования команды. Влияние внешних факторов на проектирование эффективной организации. Внутренние элементы структуры организации. Проектирование основной структуры организации: организация групп, распределение властных полномочий, три типа взаимозависимости. Стадии развития коллектива (притирка, конфликт, эксперимент, решение проблем, формирование прочных связей). Координация работы групп как механизмы интеграции: системы оценки деятельности организации и ее сотрудников, системы стимулирования, системы подбора и обучения персонала.

### **Принципы проектирования эффективных организаций.**

#### **Определение и типология команд**

Команда – группа людей взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения общих результатов, которые используют особую форму организации совместной деятельности. Команда основана на продуктивном взаимодействии участников, имеющих согласованное видение ситуации и стратегических целей команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействия. Тип задач или целей, стоящих перед командой определяет формальную структуру группы, ролевой состав, перечень знаний, умений и навыков членов команды; сроки выполнения поставленной задачи; степень контроля рабочей группы со стороны руководства.

Выделяют четыре формы управленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок»,

«команда» по критерию типа совместной деятельности, организационно-культурному контексту, типа лидера.

Комбинат характеризуется беспрекословным подчинением сильному лидеру. Группа основана на иерархии, стабильна, действия членов четко определены, решения принимаются оперативно, лидер обладает всей полнотой власти и определяет политику и правила группового взаимодействия. Внешние границы и внутреннее строение группы достаточно жестки. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Контроль осуществляется непосредственно лидером. «Комбинат» характеризуется определенностью поставленных задач. Поэтому стадии формирования выглядят следующим образом: адаптация, нормирование деятельности, функционирование, «проработка» эмоциональной сферы.

«Клика» не имеет жесткой внутренней структуры, нестабильна, имеет размытые границы: в кризисных ситуациях легко распадается на мелкие группы, существует внутренняя конкуренция. Интересы индивидуальные выше групповых. Информация рассматривается как совместное знание, которое не нужно выносить вовне. Отсутствие строгой регламентации групповой деятельности. Последовательность стадий: адаптация - группирование - кооперация - нормирование деятельности - функционирование.

«Кружок» характеризуется строгим распределением полномочий и сфер деятельности внутри коллектива, высокой степенью формализации и стандартизации. Источник влияния - статус. Каждый должен знать, что ему делать, и делает то, что предписано. Руководство задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство. Главная задача лидера состоит в том, чтобы организовать коммуникацию между специалистами. Эффективность зависит от рационального распределения работы и личной ответственности исполнителей. Траектория развития напоминает траекторию развития «комбината», но по содержанию принципиально от нее отличается.

«Команда» ее характеризуют открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидер действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества. Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации. «Команда», развиваясь последовательно сменяет эмоциональную и инструментальную сферы: адаптация - группирование - нормирование - кооперация - функционирование. Подобное развитие позволяет группе включить в свою субкультуру элементы «клики», «комбината», «кружка», при этом не останавливаясь ни на одной из них.

Ключевые факторы работы в команде:

- общность и доверие вместо отчуждения и одиночества;
- сотрудничество вместо конкуренции;
- работа на общий результат вместо индивидуализма;
- творчество вместо стереотипных действий;
- конструктивная самореализация вместо борьбы за выживание.

Любая группа проходит в своем развитии ряд стадий, но последовательность этих стадий зависит от субкультуры группы. Можно выделить несколько этапов развития команды.

1. Адаптация, члены команды еще не знакомы и не уверены друг в друге, поэтому и результативность команды на данном этапе низка

2. Группирование, то есть создание и объединение (подгрупп) по симпатиям и интересам.

3. Кооперация, на этом этапе появляются элементы групповой солидарности, но отсутствуют выраженные психологические связи.

4. Нормирование деятельности, на этом этапе разрабатываются принципы взаимодействия, личные взаимоотношения становятся более близкими.

5. Функционирование - стадия образования ролевой структуры команды, отличается высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством.

### **Основные подходы к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный**

Операционные или инновационные цели команды. Существует два пути командообразования:

- естественный (стихийный )
- целенаправленный (управляемый), связанный с выполнением определенных целей. На естественный процесс командообразования влияют два фактора:

закономерности групповой динамики и стиль руководства.

Целенаправленный процесс создания эффективной команды состоит из 10 этапов:

1. определиться с собственными целями и целями будущей команды;
2. подбор и отбор кандидатов;
3. работа членов команды над собственными целями;
4. исследование межличностных предпочтений;
5. целенаправленное формирование энергии единства;
6. формирование ценностей команды;
7. обучение команды технологиям работы – технология ситуационного анализа и технология координации взаимодействий;
8. создание имиджа команды;

9. усиление командного духа;
10. сопровождение деятельности команды.

### **Проектирование организационных структур управления**

Проектируя новую организационную структуру управления, следует иметь в виду требования, предъявляемые к структурам, и принципы их построения.

Основные требования:

- оптимальность (минимум ступеней управления);
- оперативность;
- надежность;
- экономичность;
- гибкость (способность адаптироваться к внешней среде);
- устойчивость (неизменность свойств, целостность функционирования элементов системы).

Принципы проектирования:

- максимальное сокращение времени прохождения информации до исполнителя;
- четкое обособление составных частей организационной структуры;
- обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе;
- приспособление отдельных подразделений к системе управления организацией и к ее внешней среде.

Процесс проектирования организационной структуры состоит из трех этапов:

- анализ действующей организационной структуры (определяется рациональность действующей структуры по оценочным критериям - причинам управления, состоянию аппарата управления, выполнению функций управления, состоянию технологии и хозяйственной деятельности). Выделяются «узкие» места в системе управления: многозвенность, параллелизм в работе и т. п.;
- проектирование организационной структуры с использованием методов аналогий (использование опыта сторонних организаций), экспертных методов (рекомендации специалистов), структуризации целей на основе системного подхода, организационного моделирования. В результате проектирования определяется тип структуры, уточняются состав и число подразделений, численность аппарата управления, рассчитываются затраты на содержание аппарата. В конечном итоге устанавливаются функции подразделений, потоки информации, полномочия, права и ответственность работников.
- оценка эффективности организационной структуры. Оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений.

### **Эффективность работы группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.**

Существуют факторы, которые обеспечивают эффективную работу коллектива. Наличие сильного лидера, заинтересованного в успехе. Морально-психологический климат в команде. Состав команды, то есть единство непохожих людей. Оптимальные размеры в зависимости от цели. Четкость целей, то есть каждый должен понимать и разделять цели коллектива. Соответствующие нормы и стандарты. Энергия человека - это наиболее важный ресурс. Создание и поддержание в коллективе творческой атмосферы, свобода организации собственной работы основа эффективности команды.

Существует формула эффективного управления, автором которой является академик В. А. Трапезников и суть которой сводится к следующему: для того, чтобы социальная система функционировала успешно, необходимо, чтобы ее элементы знали, хотели, могли и успевали. «Знали», то есть были информированы и сами хорошо выслушаны. «Хотели», включает в себя аспекты мотивационной сферы. «Могли», то есть с одной стороны, были профессионально подготовлены, психически устойчивы и физически достаточны, с другой стороны имели реальные возможности для эффективной работы. «Успевали», то есть были обеспечены условия, регламентирующие во времени кооперацию индивидуальных усилий на цели команды.

Эффективной можно назвать такую команду, в которой преобладает неформальная и расслабленная атмосфера; задача хорошо понята и принимается; члены прислушиваются друг к другу; обсуждают задачи; выражают свои идеи и чувства; конфликты и разногласия присутствуют, но по поводу идей и методов, а не личностей; решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

Для оценки эффективности команды используют мониторинг личной эффективности члена команды. Используется мониторинг эффективности команды в целом. Критерием для оценки командной эффективности являются уровень эффективности межличностных взаимодействий; уровень согласованности действий на общий результат; уровень результативности продуктивности команды.

Основные факторы, влияющие на эффективность работы группы:

- 1) организационные:- статус, размер и состав группы;
- 2) среда, состояние коммуникаций и конкретное место, где группа работает;
- 3) важность и характер задач, стоящих перед людьми;
- 4) свобода организации собственной работы, позволяющая людям на деле трудиться более слаженно и заинтересованно.

Пути, которые обеспечивают эффективную работу коллектива:

1. Наличие сильного лидера, как у формального, так и у неформального коллектива, заинтересованного в его успехах. Каждая группа, как правило, имеет собственный способ работы и свои конкретные традиции, которые управляют ее каждодневным поведением. Влияние на сообщество людей означает, что установившиеся в них образцы поведения должны измениться, а этого легче всего добиться, вступая во взаимодействие с теми, кто обладает властью внутри таких групп.

2. Нормальный морально-психологический климат в нем. О его наличии свидетельствует взаимная поддержка людей, открытое обсуждение разногласий, нежелание переходить на новое место. Лучше, чтобы коллектив был разнообразным, состоял из непохожих людей, что сулит большую эффективность работы.

Психологи подметили, что сплоченность заразительна и может благоприятно влиять на окружающих, поэтому советуют ее целеустремленно укреплять, в том числе и с помощью формальных и неформальных коллективных мероприятий от собраний и совещаний до вылазок на природу и устройства торжественных обедов.

Наука об управленческом поведении придает важнейшее значение развитию контакта, консультаций и личных связей между руководителем и подчиненными. Такой упор на человеческие отношения служит противовесом против эксплуататорских и механистических взглядов на обыденную управленческую деятельность.

Руководитель коллектива берет на себя личную ответственность относительно других членов прямо и честно. Вряд ли какая-то другая профессия в обществе столь же полно раскрывает суть личности, как руководство. Руководителей, использующих свою власть для того, чтобы манипулировать людьми и унижать их, очень скоро выявляют и награждают презрением и недоверием. Доверие - вот ключ к становлению

здорового и производительного коллектива. Доверие рождается, когда люди говорят то, что думают, а области неопределенности и профессиональной слабости ликвидируются.

3. Работоспособный коллектив должен иметь оптимальные размеры.

4. Важная черта здорового коллектива - четкость целей. Каждый должен представлять себе, к каким результатам стремиться, ясно понимать и разделять цели коллектива. И тогда люди скорее будут искать оптимальный компромисс между личными и коллективными интересами.

5. Энергия человека - это наиболее важный ресурс, находящийся в распоряжении управления. Люди способны посвящать свою энергию тому, чтобы удовлетворять свои нужды или нести ответственность за свое дело. Ведь когда человек понуждаем к работе против своего желания, он теряет способность выразить скрытую в нем энергию и одушевленность. Задача обладающего интуицией менеджера состоит в том, чтобы высвободить энергию подчиненных и направить ее на достижение целей организации: Это показывает на языке науки управления заботу менеджера о мотивации подчиненных.

6. Соответствующие нормы и стандарты, которые показывают, какое поведение ожидается от членов коллектива. Только при соблюдении этих норм отдельная личность

может рассчитывать на поддержку и признание других, а также на соответствующее стимулирование своего вклада в общее дело.

7. Постоянное пребывание в состоянии поиска новых знаний, идей, перспективных методов работы. Поиск становится в таком коллективе внутренней потребностью людей, стимулируя развитие индивидуальных творческих способностей каждого работника. Эффективность управления зависит от того, насколько руководитель сумеет создать и поддерживать в коллективе творческую атмосферу.

Итак, общие закономерности становления жизнеспособного и эффективно функционирующего коллектива таковы:

- коллектив является продуктом развития группы в целом и всех ее членов в отдельности в контексте общей социально значимой деятельности;
- условием формирования коллектива является наличие в группе нормальных межличностных связей и гармонии между формальными и неформальными отношениями;
- последнее должно выражаться в успешном взаимодействии в процессе управления руководителя и неформального лидера группы.

Необходимо правильное использование социально-психологических методов руководства коллективом. Прямые способы руководства предполагают непосредственный контакт; они не продолжительны, не требуют специальных условий. Это убеждение, принуждение, внушение, указание на образец поведения. Косвенные методы не требуют прямого контакта менеджера с исполнителем, значительно более продолжительны во времени, требуют создания специальных условий для воздействия. Это метод ориентирующей ситуации, метод символической регуляции, метод изменения элементов исполнительской роли, метод формирующего стимулирования. Создание благоприятного социально-психологического климата коллектива важнейшая цель руководителя.

Эффективной можно назвать такую команду, в которой .

- неформальная и расслабленная атмосфера;
- задача хорошо понята и принимается;
- члены прислушиваются друг к другу;
- обсуждают задачи, в которых участвуют все члены;

- выражают как свои идеи, так и чувства;
- конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;
- группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

При удовлетворении таких условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов.

#### ***Вопросы для собеседования:***

1. Назовите принципы проектирования эффективных организаций.
2. Что такое команда?
3. Какие способы формирования команд вам известны?
4. Какую роль тренинг может играть в процессе командообразования? Какие этапы проходит команда в своем становлении?
5. Каковы критерии эффективности команд? Что такое собеседование?
6. Какие тренинговые упражнения, направленные на командообразование вам известны?
7. Какие типы исполнителей вам известны?
8. Опишите классификацию сотрудников.
9. Какие бывают типы сотрудников?

#### ***Рекомендуемая литература:***

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1-3	1	1-7

### **Тема №7. Управление деятельностью команды**

**Цель:** изучить методы и механизмы управления деятельностью команды.

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

- знать
  - теоритические основы лидерства в коллективе;
  - стили управления;
  - типичные ошибки руководителя
  - эффективный стиль управления
  - особенности взаимодействия людей в группе
- уметь
  - применять на практике основы лидерства в коллективе;
  - выявлять стили управления;
  - избегать типичных ошибок руководителя
  - формировать эффективный стиль управления
  - использовать особенности взаимодействия людей в группе
- владеть
  - навыком лидерства в коллективе;
  - навыком выявлять стили управления;
  - навыком анализировать и избегать типичные ошибки руководителя
  - навыком эффективного стиля управления



- навыком использования особенностей взаимодействия людей в группе

**Формируемые компетенции:** УК-3, УК-6

**Актуальность темы:** управление деятельностью команды это важная компетенция любого лидера.

**В теоретической части:**

**Лидерство в коллективе.**

**Ошибки руководителя**

Ошибки, совершаемые руководителем при прямом воздействии на подчиненного, очевидны, «вылезают» почти сразу же. Например:

- стереотипная реакция («Это на вас похоже! Здесь ни на кого нельзя положиться!»);
- поспешное решение под воздействием эффекта («Вы уволены без выходного пособия!»);
- принятие решения без осмысления ситуации («Почему вы сидите без дела?»);
- недостаточный учет последствий предпринимаемых действий.

У подчиненных возникает чувство досады, создается почва для недовольства и сопротивления в тех случаях, когда:

- за ошибки одного отвечает другой;
- решение принимается без участия сотрудника;
- разбирательство устраиваются при третьих лицах или в отсутствие работника;
- руководитель не способен признать свою ошибку, пытается найти виновного среди подчиненных;
- от исполнителя скрывается важная для него информация;
- работник, профессионально пригодный занять более высокую должность, не продвигается по службе;
- руководитель жалуется на подчиненного вышестоящему начальнику;
- поощрения за труд одного работника достаются другому;
- уровень требовательности не одинаков для всех сотрудников, в коллективе есть любимчики и отверженные и т. д.

В зависимости от особенностей поведения руководителя в конфликтных, ситуациях можно вы делить пять типов:

- 1) доминирование - утверждение своей позиции любой ценой;
- 2) уступчивость - подчинение, сглаживание конфликта;
- 3) компромисс - позиционный торг («я тебе уступлю, ты мне»);
- 4) сотрудничество - создание взаимной направленности на разумное и справедливое решение конфликта с учетом обоснованных интересов обеих сторон;
- 5) избегание конфликта - уход из ситуации, «закрывание глаз, как будто ничего не произошло»).

Наиболее эффективным, хотя и трудно реализуемым стилем поведения руководителя в конфликтной ситуации является стиль «сотрудничества». Крайне неблагоприятными стилями являются «избегание», «доминирование», «уступчивость», а стиль «компромисс» позволяет достичь лишь временного недолговечного решения конфликта, позднее он может появиться вновь.

Для некомпетентного руководителя присущи следующие особенности:

- 1) не учитывает человеческие ресурсы, не умеет работать с людьми;
- 2) проявляет консерватизм, придерживается устаревших взглядов;
- 3) проявляет тенденцию отворачиваться или пренебрегать информацией, которая ему непонятна или вступает в противоречие с имеющейся концепцией;
- 4) проявляет тенденцию недооценивать противников;

5) проявляет нерешительность и тенденцию ухода от ответственности в принятии решений;

6) проявляет упорную неуступчивость, упрямство при решении проблемы вопреки очевидным изменившимся обстоятельствам;

7) не способен провести сбор и проверку информации о проблеме, «войти в сложившуюся ситуацию», проявляет тенденцию «обессиливанию при завершении»;

8) предрасположен к фронтальным атакам, верит в грубую силу, а не в находчивость и дипломатичность;

9) неспособен использовать неожиданности;

10) проявляет неоправданную готовность находить «искупительные жертвы» в случае затруднений;

11) предрасположен к подтасовке фактов и распространению информации с мотивами, «несовместимыми с моралью и безопасностью»;

12) склонен верить в мистические силы - судьбу, фатальность неудач и т. п.

Мотивация: поощрение и наказание

К типичным ошибкам (и это подтверждено экспериментально) относится, например, то, что участник событий, как правило, приписывает причину обстоятельствам, в то время как наблюдатель - личности деятеля. Сходны по механизму действия и ошибки

«защитного» толка: успех мы, как правило, ставим в заслугу себе, а неуспех списываем на обстоятельства; когда же речь идет о других людях, логика меняется - их успех мы склонны приписывать благоприятным обстоятельствам, а вот неудачи - взваливать на личностные особенности.

Учитывая что руководитель по большей части находится по отношению к подчиненному в позиции наблюдателя, нетрудно догадаться, сколь часто возникает соблазн объяснить неуспех ленью, тупостью, недостатком усердия и прочими деловыми грехами подчиненных. В то же время некоторые источники утверждают, что 86% всех отклонений от нормальной работы происходит по вине обстоятельств и только 14% относятся к людям. Даже если это и преувеличение, все равно порядок величины подсказывает: не усердствуйте в поиске виновных, переключитесь на обстоятельства. Подумайте, была ли возможность выполнить задание, достаточно ли было времени, средств, материалов, информации и пр.? А если виноваты все же люди, то тем ли сотрудникам вы дали задание, располагали ли они нужной квалификацией, была ли заранее определена мера и форма ответственности?

- Методы наказания конфликтогенны;
- снижают самооценку работников, нарушают их психологическое равновесие;
- порождают страх совершения ошибок;
- не способствуют устойчивому росту производительности;
- плохо обучают, так как человек учится в первую очередь избегать наказания, а не формировать «правильное» поведение.

«Положительные подкрепления» (поощрения, вознаграждения) действуют эффективнее, чем «отрицательные». Они лучше «обучают» подчиненных, психологически закрепляют образцы требуемого поведения, способствуют формированию благоприятного психологического климата в коллективе, повышают самооценку людей, успешно

«мотивируют» их на производительный труд и т. д. Применение столь привлекательных мер управленческого воздействия как поощрение, вознаграждение требует соблюдения определенных правил:

Вознаграждение должно быть конкретным, то есть за исполнение поручения, задания, за действие или поступок, а не за достижение всем концерном благополучных показателей.

Вознаграждение должно быть безотлагательным.

Вознаграждение должно быть достижимым, то есть поощрения заслуживают любые, в том числе и самые малые успехи, а не только «выдающиеся достижения в труде».

Вознаграждения по возможности лучше делать нерегулярными и непредсказуемыми.

Малые награды иногда оказываются эффективнее больших.

Очевидно, что чем больше руководитель поощряет подчиненных, тем меньше ему приходится прибегать к наказаниям. Ну а если уж все-таки пришлось, то следует иметь в виду, что:

- реакция на проступок подчиненного должна быть немедленной;
- наказывают за нежелательное поведение всех провинившихся, а не только «зачинщиков»;
- постепенное нарастание меры наказания нецелесообразно; лучше сделать первое же наказание таким, чтобы вторичного его применения уже не потребовалось;
- наказывая, не следует забывать внятно растолковывать подчиненному желательный образец поведения;
- говорят, что японские менеджеры наказывают только за повторяющиеся ошибки;

#### Эффективный стиль управления

Эффективным стилем управления, по мнению большинства зарубежных специалистов по менеджменту, является партисипативный (соучаствующий) стиль, которому свойственны следующие черты:

- 1) регулярные совещания руководителя с подчиненными;
- 2) открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;
- 3) вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
- 4) делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий, прав;
- 5) участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений;
- 6) создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений («группы контроля качества»);
- 7) предоставление работнику возможности автономно (от других членов организации) разрабатывать проблемы, новые идеи.

Партисипативный стиль применим, если:

- 1) руководитель уверен в себе, имеет высокий образовательный и творческий уровень, умеет ценить и использовать творческие предложения подчиненных;
- 2) подчиненные имеют высокий уровень знаний, умений, потребность в творчестве, независимости, личностном росте, интерес к работе;
- 3) задача, стоящая перед людьми, предполагает множественность решений, требует теоретического анализа и высокого профессионализма исполнения, достаточно напряженных усилий и творческого подхода.

Таким образом, этот стиль целесообразен в наукоемких производствах, в фирмах новаторского типа, в научных организациях.

Вероятностная модель эффективности руководства (Ф. Фидлер) опосредована степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует. Ситуация зависит от параметров: 1) степень благоприятности отношений руководителя с подчиненными; 2) величина власти руководителя (его возможность в контроле за действиями подчиненных и использовании различных средств стимулирования их активности); 3) структура групповой задачи (четкость поставленной задачи, пути и способы ее решения, наличие множественности решений, возможность проверки их

правильности). Совокупная количественная оценка (по специально разработанным шкалам) всех перечисленных выше параметров позволяет судить о величине осуществляемого руководителем ситуационного контроля (СК), т. е. о степени владения им ситуацией функционирования группы.

Результаты исследований показали, что руководитель директивного типа наиболее эффективен в ситуациях с высоким или низким СК, т. е. для него крайне благоприятных или неблагоприятных. Руководитель с демократически-коллегиальным стилем наиболее эффективен в ситуациях с умеренным СК.

### **Особенности взаимодействия людей в группе**

#### **Психологические механизмы взаимодействия**

Вступая в общение, люди оказывают влияние друг на друга, которое имеет глубинные психологические механизмы, которые можно выстроить в определенный ряд.

Свойство заражения - эффект многократного взаимного усиления эмоциональных состояний общающихся между собой людей. Заражение происходит на бессознательном уровне и особенно сильно проявляется в толпе, в очереди, в публике, но заражение происходит и на уровне небольших групп людей. Есть выражение - заразительный смех, также может быть заразительной злость и другие эмоции.

Внушение, или суггестия, может быть также индивидуальным или групповым и происходит на сознательном или несознательном уровне в зависимости от цели общения. Каждый человек обладает способностью так воспринимать передаваемые ему в общении идеи, действия, чувства, что они непроизвольно становятся как бы его собственными.

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

Соревнование - свойство людей сравнивать себя с другим человеком, желание быть

«не хуже других», не «ударить лицом в грязь». Соревнование вызывает напряжение умственных, эмоциональных и физических сил. Хорошо, когда соревнование является стимулом развития, плохо, когда оно перерастает в соперничество: у мужчин - в деловой сфере, у женщин - в личной (кто лучше выглядит, одет и имеет больший успех у мужчин).

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

Понимание может быть разной глубины проникновения в сущность личности, индивидуальности другого.

Нижнему, поверхностному уровню понимания свойственно восприятие лишь внешнего «рисунка» поступка человека без проникновения в мотивы и цели, в личностные особенности, оценка в черно-белых тонах: хорошо или плохо.

На втором уровне, средней глубины, анализируются отдельные качества человека: ум, черты характера, темперамент, оценка идет большей частью по интеллектуальным особенностям: умный или глупый; по характеру: жесткий или мягкий, вспыльчивый или уравновешенный.

Самый высокий, третий уровень глубокого понимания человека включает выявление системы ведущих целей и мотивы поведения, выделение связей между отдельными поступками и личностью в целом, умение проникнуть в скрытые резервы

и способности человека, способность прогнозировать поведение человека на основе понимания его индивидуальности.

Степень руководства сотрудником и его эмоциональной поддержки самым тесным образом связана с уровнем профессиональной зрелости сотрудника, т. е. по мере роста его профессионализма руководитель все меньше управляет и все больше поддерживает сотрудника, вселяя в него уверенность в своих силах. Вместе с тем с достижением среднего уровня зрелости и выше руководитель не только меньше руководит, но и меньше эмоционально поддерживает его, поскольку такой подчиненный уже в состоянии сам контролировать себя, и в этой ситуации сокращение опеки расценивается как доверие со стороны шефа.

Такой подход к проблеме позволяет использовать четыре вида отношений в системе «руководитель - подчиненный»: приказание, внушение, участие и делегирование.

Приказание оптимально в случае низкого профессионализма, когда исполнитель не готов к самостоятельному выполнению задачи и не хочет брать на себя ответственность. Задача руководителя - инструктировать сотрудника, много руководить и мало доверять.

Внушение рекомендуется использовать на уровнях зрелости от сотрудника среднего до высокого: подчиненные еще неспособны, но уже готовы взять на себя ответственность. Здесь особенно важны как руководство, так и поддержка, которые помогут добиться выполнения поставленной задачи.

Участие наиболее эффективно на уровне зрелости от среднего до высокого. Сотрудник уже способен к самостоятельному выполнению задания и в такой ситуации требуется не столько руководство, сколько психологическая поддержка, совместное обсуждение проблемы и совместное принятие решения.

Высокий уровень профессиональной зрелости предполагает передачу полномочий исполнителю - делегирование, что означает слабое управление и малую степень эмоциональной поддержки.

Межличностные отношения в группе очень важны для взаимодействия руководителя и подчиненных, а также членов группы одного статуса. Они включают в себя как восприятие, так и понимание людьми друг друга. Существуют две формы познания – эмпатия - способность эмоционально воспринять другого человека, проникнуть в его внутренний мир, принять его со всеми его мыслями и чувствами. Способность к эмоциональному отражению у разных людей неодинакова. Выделяют три уровня развития: первый уровень - низший, общаясь с собеседником, человек проявляет своеобразную слепоту к состоянию, переживаниям, намерениям собеседника; второй уровень - по ходу общения у человека возникают отрывочные представления о переживаниях другого человека; третий уровень - отличает умение сразу войти в состояние другого человека не только в отдельных ситуациях, но и на протяжении всего процесса взаимодействия с ним.

Логическая форма познания личностных особенностей себя и других людей - рефлексия. Для рефлексии свойственна усиленная подверженность определенным тенденциям искаженного понимания особенностей других людей на основе стереотипизации, когда по одной-двум чертам относят человека к определенному стереотипу и приписывают ему набор качеств, присущих этому стереотипу.

Приведем примеры нескольких искажений.

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

индивидуальности совершенно не могут работать в данной группе, ибо хорошее не замечается, а плохое утрируется.

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

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

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

### Феномены групповой жизнедеятельности

Жизнь любой организации - это море, в котором представлены разнообразные поведенческие проявления и эффекты каждого сотрудника; море, имеющее свои отливы и приливы, штормы и штиль; море, имеющее свои теплые и холодные течения. От руководителя организации в наибольшей степени зависит, каким путем он поведет управленческий корабль, путешествуя по этому морю человеческих эмоций и страстей.

В группах протекают динамические процессы:

- давление на членов группы, способствующее их конформизму и внушаемости;
- формирование социальных ролей, распределение групповых ролей;
- изменение активности членов: возможны феномен фасилитации - усиление энергии человека в присутствии других людей; феномен ингибиции - затормаживание поведения и деятельности под влиянием других людей, ухудшение самочувствия и результатов деятельности человека в ситуации, когда за ним наблюдают другие люди;
- изменение мнений, оценок, норм поведения членов группы: феномен «групповая нормализация» - формирование усредненного группового стандарта-нормы;
- феномен «групповой поляризации, экстремизация» приближение общегруппового мнения к какому-то полюсу континуума всех групповых мнений, часто «сдвиг к риску», когда групповое решение является более рискованным, чем решение, принимаемое индивидуально;
- феномен подчинения авторитету, в сочетании с феноменом «атрибуции ответственности», когда человек приписывает ответственность за все происходящее другим лицам, лидеру, начальству, а не себе.

Психолог Д. Майерс все многообразие человеческих проявлений в группе свел к шести основным групповым феноменам:

#### Феномен социальной фасилитации

Феномен социальной фасилитации (от англ. *facility* - легкость, благоприятные условия) или закономерность Зайенса: присутствие других всегда действует возбуждающе и благотворно сказывается на решении простых и привычных задач (в которых доминирует правильный ответ); мешает решению сложных новых задач (в которых доминирует неправильный ответ либо ответа нет вовсе).

Почему же нас возбуждает присутствие других? Во-первых, из-за боязни оценки окружающих. Другими словами, мы обеспокоены тем, как нас оценивают другие.

Во-вторых, из-за отвлечения внимания, конфликта между вниманием к другим и вниманием к задаче.

В-третьих, из-за присутствия других, как такового.

## 2. Феномен социальной лености

Феномен социальной лености или закономерность Латане, Вильямса и Харкинса: люди прилагают меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои анонимные усилия ради общей цели, нежели в случае индивидуальной ответственности, когда виден вклад каждого отдельно в общее дело.

Почему это происходит? В многочисленных экспериментах выяснилось: люди обычно уверены, что их оценивают только тогда, когда они действуют в одиночку. Групповая ситуация уменьшает боязнь оценки. Когда люди не отвечают за конечный результат и не могут оценивать свой собственный вклад, их личная ответственность распределяется между всеми членами группы.

Обобщенные данные 49 экспериментов, в которых участвовало свыше 4 тыс. испытуемых, показывают, что усилия уменьшаются, а леность возрастает при увеличении размеров группы, так, индивидуальная работоспособность, составляющая в группе из двух человек 90 %, падает до 75 % в группе из шести работников.

Леность проявляется гораздо меньше:

- когда совместная деятельность вызывающе трудна, притягательна и увлекательна;
- когда работники считают других членов своей группы ненадежными или неспособными к продуктивной деятельности;
- когда члены группы - друзья «сплоченность усиливает старания»;
- когда трудятся работники, принадлежащие к так называемым коллективистским (преимущественно азиатским) культурам; .
- когда группа состоит преимущественно из женщин.

## 3. Феномен деиндивидуализации

Феномен деиндивидуализации или почему вместе мы делаем то, чего не стали бы делать в одиночку.

Когда возбуждение и размывание ответственности комбинируется, нормативное сдерживание иногда ослабевает. Результатом могут быть действия, варьирующие от легкого нарушения запретов (выкрики во время собраний, совещаний) до импульсивного самовыражения (групповой вандализм, оргии) и даже до разрушительных социальных взрывов (уличные беспорядки, стихия толпы).

В определенных групповых ситуациях люди склонны к тому, чтобы отбросить нормативное ограничение, утратить чувство индивидуальной ответственности. Таким образом, под феноменом деиндивидуализации понимается утрата самосознания и боязни оценки, когда нормативное сдерживание значительно ослабевает.

Условия, определяющие вероятность и интенсивность проявления деиндивидуализации:

Во-первых, размер группы. Чем больше группа, тем больше ее члены утрачивают чувство самоосознания и тем с большей готовностью соглашаются пойти на нарушение нормативного поведения.

Во-вторых, физическая анонимность и обезличенность. Психолог Ф. Зимбардо предположил, что обезличенность в больших городах сама по себе означает анонимность и предусматривает нормы поведения, разрешающие вандализм. Для эксперимента он приобрел две подержанные машины выпуска десятилетней давности и оставил их с поднятыми капотами и снятыми номерными знаками на улицах: одну – в старом студенческом городке Нью-Йоркского университета в Бронксе, а другую - вблизи студенческого городка Станфордского университета в небольшом городке Пало-Альто.

В Нью-Йорке первые «автораздевальщики» появились уже через десять минут,

сняв аккумулятор и радиатор. Через трое суток, после 23 эпизодов краж и вандализма (со стороны хорошо одетых белых граждан), машина превратилась в бесполезную грудку металлолома. По контрасту с этим, единственный человек, который в течение недели дотронулся до автомобиля в Пало-Альто, был прохожий, закрывший капот машины, поскольку начинался дождь.

В-третьих, возбуждающие и отвлекающие действия группы, подготавливающие почву для деиндивидуализации (аплодисменты и хлопки, пение хором, различные ритуальные мероприятия и церемонии и др.).

Иной раз мы сами ищем возможности деиндивидуализироваться в группе, потому что можем предаться сильным позитивным эмоциям и ощутить нашу общность с окружающими.

В-четвертых, ослабленное самоосознание. Групповое бытие, ослабляющее самоосознание, имеет тенденцию рассогласовывать поведение и установки личности. Не осознающие себя менее заторможены, меньше себя контролируют, более склонны действовать, не задумываясь о своих ценностях, более восприимчивы к ситуации. Фактором, повышающим деиндивидуализацию, является алкогольное опьянение. Напротив, деиндивидуализация снижается в обстоятельствах, повышающих самоосознание: перед зеркалами, фотоаппаратами, кино- и видеокамера ми, в маленьких поселках, на ярком свете, при ношении именных табличек или нестандартной одежды, в необычной обстановке.

#### 4. Феномен групповой поляризации,

Феномен групповой поляризации впервые описанный С. Московичи и М. Заваллони. Сущность его проявляется в том, что обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки ее членов, как положительные, так и отрицательные; смещение средней тенденции к своему полюсу вместо раскола мнений внутри группы.

Почему это происходит? Во-первых, из-за информационного влияния. Во время группового обсуждения складывается банк идей, большая часть из которых согласуется с доминирующей точкой зрения. Идеи, входящие в базовый запас знаний членов группы, часто будут высказываться во время обсуждения, или, даже не будучи упомянуты, повлияют в целом не его результат.

Во-вторых, из-за нормативного влияния. В соответствии с теорией социального сравнения Л. Фестигера, в человеческой природе заложено желание оценивать свои мнения и способности, а это мы можем делать, только сравнивая свои мнения с чужими. Наибольшее влияние на нас при этом оказывают представители той группы, с которой мы себя идентифицируем. Более того, желая понравиться другим, мы можем начать выражать более жесткие мнения, когда обнаруживаем, что другие разделяют наши взгляды.

#### 5. Феномен огруппления мышления

Феномен огруппления мышления, описанный И. Джанисом, заключается в том, что для группы интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений. Действие этого феномена особенно часто проявляется в деятельности группы, принимающей управленческие решения.

Группа всегда стремится к внутренней гармонии даже вопреки требованиям принципа реализма. Особенно это верно тогда, когда:

- у группы сильна потребность в единстве;
- группа изолирована от альтернативных идей;
- лидер дает понять, чего он хочет от группы.

#### 6. Феномен влияния меньшинства

Феномен влияния меньшинства, описанный С. Московичи и заключающийся в том, что меньшинство группы наиболее влиятельно при условиях последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлечь сторонников



из числа большинства. Даже если все эти факторы не убедят большинство принять взгляды меньшинства, они пробудят у большинства сомнения в себе и склонят его к рассмотрению других альтернатив, часто приводящих к лучшему, более творческому решению.

Природа влияния меньшинства все еще остается предметом споров. Вместе с тем не подлежит сомнению, что меньшинство, твердо стоящее на своих позициях, более влиятельно, чем меньшинство колеблющееся. Последовательное меньшинство является влиятельным, пусть и не популярным, частично из-за того, что вскоре именно оно становится центром спора. Всеобщее внимание позволяет человеку высказать непропорционально большее количество аргументов. А позиция, в пользу которой высказано больше аргументов, обычно побеждает. Красноречивые члены группы, как правило, более влиятельны.

Последовательность и настойчивость говорят об уверенности в себе. Более того, эксперименты свидетельствуют, что любое действие меньшинства, выражающее уверенность, склонно порождать у большинства сомнения в себе. Ощущение сильной и непоколебимой убежденности меньшинства подталкивает большинство к тому, чтобы пересмотреть свою позицию.

Когда меньшинство постоянно сомневается в мудрости большинства, те члены большинства, которые в противном случае подвергали бы имеющиеся у них сомнения самоцензуре, теперь не стесняются их высказывать и могут даже перейти на позиции меньшинства. Упрямое меньшинство разрушает всякую иллюзию единомыслия. Причем отступники со стороны большинства гораздо более убедительны, чем непоколебимые представители меньшинства. В ряде экспериментов было выявлено, что как только появляются перебежчики, зачастую за ними сразу тянутся все остальные, вызывая эффект снежной лавины.

Воздействие меньшинства зачастую парадоксально и нелогично. Доказано, что гонения со стороны лидеров большинства по отношению к меньшинству далеко не всегда укрепляет позиции первых. Наоборот, эти действия зачастую ведут к росту сомнений в стане большинства, к симпатиям относительно гонимого меньшинства. Мировая история знает немало примеров, когда ореол мученика помог утвердиться лидерам меньшинства.

Рассмотренные феномены показывают сложность, противоречивость, пульсирующий характер групповой жизнедеятельности. Знание руководителем закономерностей действия этих феноменов позволяет не только прогнозировать развитие групповых процессов, но и управлять ими.

#### ***Вопросы для собеседования:***

1. Каково соотношение лидерства и руководства, их сходства и различия?
2. Какие социально-психологические методы руководства коллективом вам известны?
3. Каким образом соотносятся стили управления (демократический, либерально-анархический, непоследовательный, ситуативный) в эффективном управлении?
4. Чем характеризуются формы внутрикомандного культурного контекста управленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда»?
5. Что такое манипулирование?
6. Чем манипулирование отличается от управления?
7. Какие виды манипулирования вам известны?

#### ***Рекомендуемая литература:***

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	1-3	1	1-7

#### 4. Рекомендуемая литература

##### Основная литература:

1. Управление командой и стратегии лидерства: Учебно-практическое пособие по дисциплине «Теория менеджмента» для обучающихся по направлению 38.03.02. «Менеджмент» / С.В. Позднякова, Н.Ю. Донец, П.В. Поздняков, В.А. Морозов ; Министерство сельского хозяйства РФ, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования, Кафедра менеджмента в АПК. - Санкт-Петербург. : СПбГАУ, 2015. - 55 с. : табл., схем. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=364361> (01.12.2017).

##### Дополнительная литература:

1. Сафонова, Н. М. Лидерство и командообразование [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н. М. Сафонова. — Электрон. текстовые данные. — Набережные Челны : Набережночелнинский государственный педагогический университет, Печатная галерея, 2017. — 68 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73541.html>
2. Козлова, А.М. Организационное поведение. Для руководителей: пособие / А.М. Козлова. - М.; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 319 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4458-2505-0 ;

##### Методическая литература:

1. Методические рекомендации для студентов по организации самостоятельной работы

##### Интернет-ресурсы:

1. <http://www.biblioclub.ru> («Университетская библиотека online»).
2. <http://catalog.ncstu.ru/> (Электронный каталог библиотеки СКФУ.).
3. <http://grebennikon.ru/> (сайт электронной библиотеки Издательского дома «Гребенников»).
4. <http://www.consultant.ru/> (Официальный сайт компании «КонсультантПлюс»).
5. <http://www.iprbookshop.ru> (Электронная библиотечная система)