



# **УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА КАК ВИД И ФОРМА КОЛЛЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

# Основные понятия

- социальная малая группа
- команда
- командообразование
- социально-психологический  
климат

**Малая группа – это небольшое  
по размеру объединение  
индивидов на основании  
общего для них качества или  
признака**

По количеству человек от 3 до 100 человек (Оптимально 7 человек).

# Значимость малых групп

- **сложный процесс социализации человека,**
- **общество, государство воздействуют на человека через множество существующих в обществе малых социальных групп**
- **существование социальных групп порождает ряд важных проблем управления:** психологической совместимости, предупреждения и управления групповыми конфликтами, организации группового обучения, формирования комфортного психологического климата в группе и др.

# Основные признаки малой социальной группы

- общая цель и деятельность, направленная на ее достижение;
- личные контакты;
- эмоциональный климат;
- наличие групповых норм и ценностей
  - *наличие определенной организационной структуры*
  - *распределение ролей между членами малой социальной группы*

# Классификация по критерию - ИНТЕНСИВНОСТЬ КОНТАКТОВ

- на *первичные*, в которых существуют тесные, постоянные и многообразные связи между людьми, нередко дружественные и сердечные; причем эти контакты в группах этого типа рассматриваются как главная социальная ценность (например, семья, круг приятелей);
- *вторичные*, которые как правило, больше первичных, в них отсутствуют контакты каждого с каждым (например, группы, возникающие в учебных заведениях, на производстве и т.п.).

# Классификация по критерию - степени регламентации деятельности

- **формальные или официальные** — обычно создаются по инициативе сверху для выполнения определенных деловых задач; их деятельность регламентирована, для них характерны четкая организационная структура, четкое распределение ролей, однозначное установление статуса ее членов, система управленческой деятельности, наличие общественно значимой цели.
- **неформальные или неофициальные** — они возникают самопроизвольно, стихийно, по инициативе снизу, на основании целей, прямо не совпадающих с целями официальной организации, симпатий; как правило, возглавляются лидером, т.е. лицом, пользующимся авторитетом; в этих группах нет жесткого членства, но есть правила, групповая мораль.

# Групповые эффекты

- это механизмы функционирования группы, через которые осуществляются групповые процессы и достигаются групповые состояния.

- **Эффект социальной фасилитации.** Это явление, в процессе которого активность человека возрастает, если рядом с ним находятся другие люди.
- **Эффект социальной ингибиции** – это явление, в процессе которого происходит торможение активности человека, когда рядом с ним находятся другие люди.
- **Эффект принадлежности к группе/ эффект групповой идентификаций.** Человек, отождествляя себя с какой-либо группой, стремится оценить ее положительно, поднимая таким образом статус группы и собственную самооценку.



- **Эффект Рингельмана.** По мере увеличения количества членов, в группе происходит уменьшение среднего индивидуального вклада в общегрупповую работу.

**Б. Латayne в 1979 году описал феномен невмешивающегося свидетеля.**

◦ *Факторами социальной лени являются:*

- \* наличие индивидуальной ответственности за результаты своего труда. Чем выше ответственность, тем ниже социальная лень;
- \* групповая сплоченность и дружеские отношения. Люди в группах меньше бездельничают, если они друзья, а не чужие друг другу люди;
- \* численность группы. Чем больше численность группы, тем выше социальная лень;
- \* кросс-культурные различия. Члены коллективистических культур проявляют меньше социальной лени, чем члены индивидуалистических культур;
- \* гендерные различия. Женщины в меньшей степени проявляют социальную лень, чем мужчины.

- **Эффект «синергии».** Прибавочная интеллектуальная энергия, которая возникает при объединении людей в целостную группу и выражается в групповом результате, который превышает сумму индивидуальных результатов, т. е. отвечает требованию  $1+1>2$ .
- **Эффект группомыслия.** Когда члены группы сталкиваются с угрозой разногласий, споров и конфликтов, они стараются уменьшить групповой когнитивный диссонанс и устранить возникшие при этом негативные чувства, пытаясь найти решение, устраивающее всех, даже если это решение не будет объективным и разумным с точки зрения каждого отдельного члена группы.
- **Эффект моды (подражания).** В процессе группового взаимодействия члены группы вырабатывают общие эталоны, стереотипы поведения, следование которым подчеркивает и укрепляет их членство в группе.

- **Эффект «ореола».** Это склонность человека оценивать поступки других людей на основании первого впечатления.

**Эффект ореола возникает в условиях:**

- \* *дефицита времени.*
  - \* *перегруженность информацией.*
  - \* *незначимость другого человека.*
  - \* *стереотип восприятия.*
  - \* *яркость, неординарность личности.*
- **Эффект группового эгоизма.** Направленность групповых интересов, целей и норм поведения против интересов, целей и норм поведения отдельных членов группы или всего общества.

- **Эффект «маятника».** Это циклическое чередование групповых эмоциональных состояний стенического и астенического характера.

**Настроение зависит от некоторых факторов:**

- \* времени суток и дня недели: в конце рабочего дня и недели настроение работников ухудшается, поскольку накапливается усталость;
- \* особенностей психологической структуры группы, лидерских процессов;
- \* уровня дисциплины труда в группе: чем выше дисциплина труда, тем лучше настроение и эмоциональное состояние членов группы;
- \* сложившейся системы взаимоотношений в группе, уровня конфликтности или сплоченности: чем выше уровень конфликтности, тем хуже настроение.

- **Эффект «волны».** Это распространение в группе идей, целей, норм и ценностей.

- **Эффект «бумеранга».** Агрессивные действия или слова одного человека, направленные против другого, в итоге оборачиваются против того, кто совершил эти действия или произнес эти слова.

# Примеры групповых эффектов

- При проведении собеседований среди кандидатов с одинаковым профессиональным уровнем работодатель отдаст предпочтение человеку с более привлекательной внешностью.
- Судье сложнее выносить приговор, если подсудимый разделяет его политические или религиозные взгляды.
- Приятное впечатление от первого свидания мешает рассмотреть настоящую сущность человека в дальнейшем.
- Женщина просила студентов колледжа заполнить анкеты. Затем она выходила в другую комнату, а студенты слышали (на самом деле запись магнитофона), что она падает со стула, стоны, крики «моя нога», затем все стихало. Экспериментаторов интересовало, придут ли испытуемые на помощь. Важная переменная — количество испытуемых в комнате. Поспешили на помощь 70% тех испытуемых, которые в комнате были одни, 20% тех, кто были вдвоем.

# Команда —

- **это объединенная тесными деловыми и нравственными связями группа людей, выступающая как основа эффективной организации, имеющая общие цели, взаимодополняющие способности и обладающая развитым чувством ответственности за достижение поставленных целей.**
- *небольшое количество людей со взаимодополняющими качествами, преданных общей работе, задачам и нормам, за которые они несут общую ответственность.*

# Ресурсы команды

- суперобязательность, высокое чувство ответственности, дисциплинированность в выполнении командной работы;
- быстрый персональный рост, успешная карьера членов команды;
- сверхрезультативность команды в целом.

# Основные роли:

- **Исполнитель** — дисциплинированный, надежный практик, умеющий реализовывать поставленные цели;
- **Координатор** — хороший организатор, лидер, способный формулировать цели, принимать решения и обеспечивать их исполнение, распределять функции управления путем делегирования полномочий;
- **Разведчик** — способный устанавливать контакты, налаживать отношения с людьми, отличающийся высокой коммуникабельностью и оптимизмом;
- **Критик** — оценщик, обладающий стратегическим, концептуальным мышлением, умеющий видеть многообразные варианты решения проблем, имеющий задатки инспектора, контролера;
- **Коллективист** — ему присущи мягкость, дипломатичность во взаимоотношениях с людьми, способность предотвращать трения в команде;
- **Доводчик** — отличается особой старательностью, добросовестностью, способностью находить и исправлять допущенные другими промахи и ошибки;
- **Специалист** — профессионал в какой-то узкой области знаний, например в компьютерном программировании; предпочитает работать индивидуально.



# Основные этапы командообразования:

- 1) формирование;
- 2) приспособление;
- 3) нормирование;
- 4) функционирование;
- 5) расставание.

# Что такое психологический климат в коллективе?

**Психологический климат** это качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.

# Структура психологического климата

1. Отношения по «горизонтали». Подразумевается сплоченность коллектива, характер межличностных отношений, способы решения конфликтов.
2. Отношения по «вертикали» (с начальником и администрацией).
3. Отношение к труду. Удовлетворенность работой и намерение оставаться в этих условиях

# Здоровый психологический климат в КОЛЛЕКТИВЕ:

- наличие в группе многообразных и прочных связей, взаимоотношений, как формальных, так и неформальных, т.е. охватывающих не только производство, но и сферу за его пределами;
- способность организации конструктивно влиять на поведение сотрудников, быстро привлекать новых членов;
- умение быстро и конструктивно разрешать противоречия, конфликты, стрессовые ситуации;
- утверждение среди членов группы чувства гордости за свою организацию, выражающееся в существовании и поддержании устойчивых традиций: празднование юбилеев, чествование ветеранов и т.п.;
- высокий уровень творческой активности, инновационной деятельности членов организации, их энтузиазм.

# Неблагоприятный психологический климат в группе

- активный поиск виновных вместо глубокого анализа общих причин неэффективной работы;
- недооценка методов коллективного руководства, отстранение рядовых членов от процесса планирования жизни коллектива, принятия решений;
- проведение длительных и безрезультатных собраний и совещаний, содержание которых сводится к борьбе самолюбий отдельных работников;
- частое возникновение конфликтных ситуаций по мелким поводам, их затяжной характер;
- раскол группы на ветеранов и новичков, элементы «дедовщины»;
- отсутствие в организации четкой системы оценки деятельности ее членов, преобладание оценок на уровне эмоций, поверхностных, субъективных наблюдений.