# ТЕМА 6. Управління командною роботою

# *Комунікація в міжособистісних відносинах. Сутність і специфіка управління командною роботою. Методики розроблення групового рішення. Психологічні аспекти групових рішень та управління командою. Роль лідера в управлінні командою.*

***Комунікація в міжособистісних відносинах***

Комунікація (лат. Communico – спілкуюсь із кимось) в міжособистісних відносинах ототожнюється з тим що людина думає перед виголошуванням інформації, як висловлюється, доносить свою думку до співрозмовника, як отримує від нього інформацію про правильність інтерпретації думки, реакцію на неї, як відбувається процес обговорення.

**Специфіка міжособистісної комунікації. Вона виявляється в таких аспектах:**

— наявність спільного комунікативного простору;

— активність учасників комунікації як суб'єктів взаємного інформування. Спрямовуючи інформацію, один учасник спілкування передбачає активність іншого, який також має орієнтуватися на мотиви, цілі, установки свого партнера, відповідно аналізувати їх;

— під час виголошування думки кожним учасником налагоджується спільна діяльність;

— активність суб'єктів комунікації передбачає не формальний “рух інформації”, а активний обмін нею;

— у процесі комунікації відбувається взаєморозуміння (непорозуміння), яке досягається наявністю зворотного зв'язку, а також значущістю інформації;

— інформація, яка дійшла до співрозмовника і повернулась назад, організовує партнерів міжособистісної комунікації в спільне інформаційне поле;

— спільний смисл у міжособистісній комунікації виробляється за умови, що інформація не просто прийнята, а й осмислена, тобто за наявності процесу спільного осягнення предмета розмови;

— характер обміну інформацією визначається можливістю взаємного впливу партнерів за допомогою системи знаків;

— ефективність комунікації вимірюється тим, наскільки значущим є взаємний вплив партнерів;

— комунікативний вплив можливий лише за умови, що індивід, який спрямовує інформацію (комунікатор), та індивід, який її приймає (реципієнт), мають єдину або подібну систему кодифікації і декодифікації;

— комунікація психологічно можлива за умови, що знаки, закріплені за ними значення (відображення найсуттєвіших та узагальнених сторін предметів і явищ) та смисли (суб'єктивний зміст, якого набуває слово в конкретному контексті) відомі учасникам комунікативного процесу;

— учасники комунікації повинні ідентично розуміти ситуацію спілкування;  
— під час обміну інформацією можуть виникнути комунікативні бар'єри.

Досягти взаєморозуміння під час комунікації, створити спільне інформаційне поле, спільний смисл дуже складно. Щоб інформація була зрозумілою комунікатору і реципієнту, потрібно подолати міжособистісну комунікацію.  
   Комунікація є своєрідною поліфункціональною грою, іноді емоційно забарвленою. Вона може виконувати такі функції:

— комунікативного контролю. Передбачає, що будь-яке повідомлення містить інформацію про розподіл контролю між учасниками спілкування. Контроль у цьому сенсі є певною сукупністю взаємообмежень співрозмовників під час виголошування інформації і організації розмови, що обмежує вибір ними засобів спілкування. Головною властивістю контролю є переривання розмови з метою перехоплення ініціативи;  
— афіліації (англ. to affiliate — приєднуватися; намагання людини бути в товаристві інших людей). Цю функцію розглядають як параметр “любов — ненависть” у комунікативних відносинах. Саморозкриття індивіда, тобто добровільне інформування про себе, на певний момент недосяжне для інших, використовується для позитивного спрямування. Синонімічною за змістом є позитивна афіліація, яку характеризує поняття “продуктивний”, “ефективний”, “відкритий” комунікативний обмін.

**Види і форми комунікації.** Специфіка міжособистісної комунікації виявляється у конкретних ситуаціях комунікативного процесу. Залежно від спрямованості інформації виокремлюють аксіальну і ретиальну комунікації.

***Аксіальна*** (лат. axis — вісь) ***комунікація*— комунікація, що спрямовує свої сигнали на окремого одержувача інформації (особу, групу).**

Особливості її здебільшого використовують у безпосередньому міжособистісному спілкуванні.

***Ретиальна****(лат. rete — мережа)****комунікація —***комунікація, адресатами якої є багато реципієнтів.

Моделі ретиальної комунікації використовує масове спілкування.

За характером впливу спрямована від комунікатора інформація може бути спонукальною і констатуючою. Спонукальну інформацію висловлюють у наказі, проханні, пораді, інструкції, які призначені стимулювати певні дії. З цими діями пов'язані такі її функції:

— активізація поведінки. Спонукання до дії в заданому напрямі;

— інтердикція (лат. interdictum — заборона). Спонукання, яке не допускає певних дій, заборона небажаних видів діяльності;

— дестабілізація. Передбачає порушення певних автономних форм поведінки.

Констатуюча інформація, поширюючись у формі повідомлення, передбачає зміну поведінки не безпосередньо, а опосередковано. З огляду на мету повідомлення розрізняють регуляторну (спонукає партнера до дії), емоційну (адресована до почуттів і переживань реципієнтів) та обізнану (передає тільки відомості про об'єкт) інформацію.

За формами передавання інформації комунікації бувають безпосередньо міжособистісними і масовими (організованими і стихійними).

Безпосередньо міжособистісна комунікація є системою установок, орієнтацій, очікувань тощо, через які люди спілкуючись сприймають і оцінюють інформацію, якою безпосередньо обмінюються.

**Масова організована комунікація —** систематичне розповсюдження спеціально підготовлених повідомлень із застосуванням технічних засобів тиражування інформації (радіо, телебачення, преса, відео-, звукозаписи тощо), які мають соціальне значення і використовуються з метою впливу на установки, поведінку, думки й оцінки людей.

Масова організована (систематична) комунікація значно урізноманітнює спектр інтересів людей. Вона поширює знання про дійсність; має освітньо-виховний характер; здійснює соціальне регулювання; транслює культурні цінності; задовольняє потребу в отриманні відповідної інформації тощо. її основними ознаками є публічність, швидкість передавання, скороминучий характер інформації.

До масових стихійних форм передавання інформації належать чутки — інформація, що надходить від однієї або кількох осіб про не підтверджені події. Чутки з'являються тоді, коли система офіційної комунікації замовчує певні події, що посилює психічну напруженість. Інформація, яку вони містять, як правило, задовольняє психічну потребу людини чи групи людей, не задоволену офіційними шляхами. Отже, незадоволена потреба в інформації є важливим мотивом сприймання і відтворення чуток. їх класифікують за різними ознаками. Відповідно з інформаційною характеристикою (визначає об'єктивну міру достовірності) чутки поділяють на абсолютно недостовірні, недостовірні з елементами правдоподібності, правдоподібні, достовірні чутки з елементами неправдоподібності. Одним з ефективних способів упередження, нейтралізації їх є широке, послідовне, правдиве інформування, здійснюване авторитетним і відповідальним джерелом.

Види і форми комунікації детерміновані культурними традиціями. Особливим феноменом є найдавніші культурні норми, які зумовлюють сприймання інформації і мають заборонний характер, — табу. З огляду на сферу впливу розрізняють такі їх види:

— мовні. Виражають заборону вимовляти окремі слова та словосполучення;

— тематичні. Полягають у цілковитій відмові розмовляти на певні теми;

— контактні. Забороняють окремі чи будь-які види комунікації між представниками певних соціальних ролей, наприклад між зятем і тещею.

Кожен етикет, сценарій повідомлення містить, крім табу, імперативи й факультативи.

Імператив — обов'язковий мінімум у діях комунікатора і сфера табу знаходиться за межами дозволеного діапазону таких дій.

Факультативами називають різноманітні елементи спілкування, які надають йому інформативності, емоційної насиченості.

На комунікативний процес впливають і стереотипні ситуації спілкування. Стереотипи (грец. stereos — твердий і typos — відбиток) проявляються в судженнях, висловлюваннях, способі мислення. Культурними стереотипами людина керується не усвідомлено, опановуючи їх через традиції, звичаї, зразки поведінки. Стереотипи спілкування надають більше інформації про людину, ніж її зовнішній вигляд. У багатьох випадках без них об'єктивно не обійтися. Знання і використання ритуальних прийомів, мовних формул допомагають налагодити контакти, досягти взаєморозуміння у комунікативному процесі. Однак не за всіх обставин вони ефективні. Якщо, наприклад, у сільській місцевості етичною нормою є вітання при зустрічі з незнайомою людиною, то в місті це сприйматиметься як відхилення від неї. Не спрацьовують окремі стереотипи і на міжетнічному рівні спілкування. Етнічний стереотип забезпечує суб'єктивне сприйняття представника іншої культури, найчастіше він є наслідком обмеженості міжетнічної комунікації. За таких умов манера спілкування, властива деяким представникам етносу, поширюється на всю етнічну культуру.

**Комунікативний простір міжособистісних відносин.** Процес обміну інформацією, налагодження діалогу, взаєморозуміння між учасниками комунікації, досягнення результату спілкування відбувається у певному комунікативному просторі.

***Комунікативний простір —***соціально-психологічне середовище, в якому можливе формування адекватної комунікативної моделі спілкування.

У цій моделі має послідовно втілюватися розуміння комунікатора і реципієнта як учасників комунікативного процесу, унікальних індивідуальностей, суб'єктів інформації, наділених відповідним комунікативним потенціалом. На суб'єктів спілкування комунікативний простір впливає не тільки безпосередньо загальною інформацією, що виникає у процесі обміну нею, а й через засоби комунікації (вербальні, невербальні), що існують у конкретному соціально-психологічному середовищі, правила спілкування, моральні норми взаємодії, звичаї, мовленнєві ритуали тощо.

Комунікативний простір міжособистісних відносин є складним утворенням, пронизаним різноманітними зв'язками. Його характеризують такі системні властивості: цілісність (міра комунікативної рівноваги), структурність (обсяг, інтенсивність і складність взаємозв'язку компонентів), автономія чи функціональна однорідність структурних компонентів (місце кожного компонента в системі комунікативного процесу, кількість варіантів, які можуть використати суб'єкти комунікації у виборі засобів і способів передавання інформації, досягненні мети спілкування). Характеризують його і такі власне соціально-психологічні властивості:

— наявність взаємин суб'єктів інформації, системи оцінок, уявлень та образів партнерів;

— реалізація основних якісних переходів (кодування значень у символи і повідомлення інформації, декодування значень, трансляція смислу повідомлення, усвідомлення чи неусвідомлення інформації реципієнтом тощо);

— формування спільного інформаційного поля, створення спільного смислу;

— формування комунікативних позицій і диспозицій партнерів по взаємодії.

У комунікативному просторі завжди суб'єктивно сприймаються і мають різний ступінь суб'єктивної актуальності обсяг, форма і вид інформації, тобто кожний учасник комунікативного процесу на основі своїх комунікативних знань і вмінь, розуміння ситуації спілкування інтерпретує повідомлення комунікатора, вступає у діалог. їх комунікативна компетентність, комунікативний досвід створюють комплекс установок, умов, що опосередковують відмінності у суб'єктивному сприйнятті інформації. Внаслідок цього комунікативний простір міжособистісних взаємин може мати різний ефект комунікативної комфортності для учасників спілкування.

До компонентів комунікативного простору міжособистісних відносин належать:

— суб'єкти комунікації. Ними є щонайменше два індивіди, які в комунікативному просторі виступають не відокремлено, хоча кожен з них є автономним, унікальним, а разом;

— спільна комунікативна дія. її особливість полягає у схрещенні, переплетенні потреб людей у певній інформації. Саме у спільній комунікативній дії заглиблена можливість задоволення потреб;

— зворотний зв'язок. Чинниками його є інформація про те, наскільки правильно реципієнт сприйняв повідомлення, оцінив поведінку і слова комунікатора. Механізм зворотного зв'язку полягає в тому, що комунікатор впевнюється в правильності інтерпретації своєї інформації лише тоді, коли відбудеться зміна ролей, внаслідок якої реципієнт стає комунікатором, засвідчуючи своїми висловлюваннями, наскільки адекватно він зрозумів суть інформації;

— спільне інформаційне поле. Інформація, що зародилася у процесі обміну (уточнення, доповнення тощо), набагато глибша від первинної. І за смислом вона може відрізнятися від попередньої. Більше того, спільне інформаційне поле містить загальний настрій, відомості про особливості кожного суб'єкта, їх ставлення один до одного. Однак виникнення спільного інформаційного поля ще не свідчить про досягнення взаєморозуміння;

— механізми і феномени, що сприяють чи гальмують взаєморозуміння. Якщо, наприклад, форма зворотного зв'язку є різкою, недоброзичливою, то він найімовірніше може бути сприйнятий як критика, тиск, образа з усіма наслідками для спілкування. Важко досягти взаєморозуміння, якщо комунікатор не визнає причин негативного настрою партнера;

— загальний смисл, налагодження діалогічних відносин. Вони сприяють збагаченню, прийняттю (неприйняттю) інформації. Виникнення загального смислу пов'язане з однаковою мотивацією та спрямованістю, предметно-цільовою і ціннісною орієнтацією учасників міжособистісних взаємин, що виявляється у психологічній єдності, взаєморозумінні, узгодженості, впорядкуванні комунікативних дій.

Чим вищий рівень інтеграції комунікатора і реципієнта, тим повніше задоволені їх потреби в обміні інформацією, тим глибший і повніший загальний смисл повідомлення, змістовніший діалог сторін.

***Сутність і специфіка управління командною роботою***

**Команда -***це спеціально підібрана група людей для об'єднання їхніх зусиль, спрямованих на розв'язання проблемної ситуації чи спільне виконання важливого завдання.* **Характерні ознаки команди:**

* наявність спільної мети;
* інтенсивне співробітництво;
* визначені статусно-рольові відносини;
* лідерство (формальне чи неформальне);
* згуртованість колективу;
* відпрацьовані комунікативні зв'язки;
* групові норми поведінки, усталені традиції;
* схожість основних життєвих цінностей, установок;
* специфічні методи вироблення колективних рішень;
* сприятлива соціально-психологічна атмосфера.

**Традиційна концепція**керівництва спирається на індивідуальні форми організації роботи. Відповідно до цієї концепції участь членів колективу у прийнятті рішень майже відсутня. Крім того, не створені організаційні умови для командної роботи.

**Друга концепція**- врахування переваг соціальної взаємодії, яка передбачає поєднання індивідуальних і колективних форм організації праці. Однак ця концепція не враховує відпрацьовані методи командної роботи. Концепцією обмежені організаційні умови для командної роботи.

**Третя концепція**- комунікаційного керівництва, яка орієнтується на повноцінний розвиток колективних форм організації роботи. Створюються необхідні умови для колективного прийняття рішень і спільного виконання важливих завдань. Керівник володіє навичками створення та організації ефективної роботи команди.

**Етапи створення команди та організації її роботи:**

*Перший етап.* Зародження команди. Здійснюється відокремлення нової сфери діяльності, отримання важливого складного завдання, виникнення проблемної ситуації (надзвичайна подія, безвихідність, несподівана поява додаткових можливостей). Приймається офіційне рішення (при створенні формальної команди) або спонтанне об' єднання людей (у разі формування неформального колективу).

*Другий етап.* Формування команди, визначається кількісний та якісний її склад. Здійснюється добір учасників команди, які повинні відповідати встановленим вимогам. Вирішується комплекс питань, пов'язаних з організацією або самоорганізацією командної роботи.

*Третій етап.* Адаптація колективу команди. Знайомство (у разі добору нових людей), зближення, спостереження, демонстрація можливостей членів команди. Подолання індивідуалізму. Визначення необхідності залучення додаткових членів. Доукомплектування команди за вибором її учасників.

*Четвертий етап* передбачає стабілізацію колективу команди. Приходить усвідомлення спільної мети та визначення статусно-рольових стосунків між членами команди. Здійснюється вибір методу командної роботи і виробляються загальні норми поведінки.

*П'ятий етап* передбачає функціонування команди. На даному етапі відпрацьовуються комунікативні зв'язки та проходить згуртування колективу. Створюється сприятлива соціально-психологічна атмосфера. Досягається синергічний ефект від командної роботи.

Розглянемо методи організації командної роботи.

*Перший метод* **- метод експертних оцінок.**Учасники команди незалежно й анонімно формулюють свою думку щодо вирішення проблеми, узагальнення та прийняття рішення здійснює керівник.

Рішення приймається за усередненою оцінкою експертів - учасників команди. Зведені дані усіх оцінок подаються на розгляд кожному учаснику команди для з' ясування причин відхилення з повторенням цієї процедури до досягнення консенсусу.

*Другий метод* **- метод "мозкового штурму".**Здійснюється критична оцінка заздалегідь запропонованого варіанту рішення. Отримуються негайні відповіді на запитання, що ставляться тим, хто веде дискусію. Здійснюються генерація ідей щодо розв' язання проблемної ситуації, їх публічне обговорення до взаємоузгодження позицій.

Перед застосуванням одного із методів необхідно чітко визначити мети і завдання проблеми, які структурні одиниці будуть задіяні у роботі команди, та ролі учасників.

Робота в команді має як свої переваги, так і недоліки.

**Основні переваги роботи в команді:**

* підвищення якості управлінських рішень;
* скорочення часу на пошук оптимальних варіантів рішень;

- реалізація багатоаспектного підходу до розв'язання складних ситуацій;

- спрощення втілення прийнятих рішень;

- зосередження розумового процесу на досягненні мети;

- орієнтація на зміст і результати роботи;

- виявлення найбільш талановитих виконавців, спроможних генерувати ідеї;

- гнучкість розподілу завдань;

- активізація ділової співпраці;

- створення творчої атмосфери;

- зростання кваліфікаційного рівня членів команди;

- забезпечення доцільної інтеграції знань і досвіду;

- урахування та узгодження різних інтересів і спрощення обміну інформацією;

- подолання пасивної поведінки окремих членів колективу;

- розв'язання конфліктних ситуацій;

- згуртування членів колективу та підвищення їх мотивації;

- скорочення плинності кадрів та запобігання опору змінам.

**Недоліки роботи в команді:**

* витрати часу на створення та організацію роботи команди;
* поширення доступу до конфіденційної інформації;

- обмеження спілкування учасників команди з іншими членами колективу;

- затримка прийняття рішення за досягненням консенсусу;

- перевантаження членів команди;

- зниження мотивації індивідуального успіху;

- підвищення відповідальності;

- домінування позицій визнаних авторитетів;

- суперництво між членами команди.

**Правила створення команди:**

- при створенні команди необхідно орієнтуватися на її кількісний склад (від 5 до 12 учасників) залежно від конкретного завдання;

- необхідно залучати до командної роботи учасників, що відрізняються за профілем знань, віком, стажем роботи, статтю тощо. Формуйте різнорідні групи;

- перевіряйте, чи всі члени команди правильно зрозуміли суть проблеми чи завдання;

- заздалегідь визначайте метод роботи в команді;

- надавайте учасникам команди всю інформацію та документацію;

- своєчасно повідомляйте про нові аспекти, обставини та умови щодо проблемної ситуації чи завдання;

- визначайте пріоритети та ретельно готуйтесь до обговорення в команді;

- плануйте послідовність обговорення, визначайте пріоритети та відокремлюйте етапи роботи;

- розподіляйте завдання учасників під час обговорення в команді;

- визначайте ліміт часу на кожний етап та стежте за дотриманням встановлених термінів;

- відслідковуйте зміну ролей членів команди та забезпечуйте максимальне використання потенціалу учасників обговорення;

- тренуйте своє вміння слухати партнерів по команді та виявляти найбільш цінні ідеї й пропозиції;

- вмійте подолати надмірну емоційність учасників команди та створюйте атмосферу ефективної кооперації, взаємодопомоги і довіри;

- оволодівайте навичками розв'язання дисфункціональних конфліктів;

- домагайтеся прийняття рішень не за точкою зору більшості, а шляхом досягнення консенсусу;

- стежте, щоб критика висловлених думок не переходила в їх осуд;

- вмійте подолати пасивну поведінку окремих учасників команди, не сприймайте мовчання за згоду;

- дотримуйтеся правил і норм, вироблених командою, але поводьтеся обачно;

- не задовольняйтесь досягнутим, майте терпіння дочекатися вироблення командою дійсно ефективного рішення;

- допускайте прояви суперництва лише у вигляді змагальності щодо подання найкращих пропозицій.

Принципи створення команд:

■ команда формуються з людей з додатковими навичками, які довіряють одне одному і служать загальній меті, загальним цілям продуктивності і загальному підходу, за які вони взаємно відповідальні;

■ команди можуть бути ефективні, якщо використовується в різних ситуаціях;

■ команди можуть служити стандартним блоком (цеглиною) в структурі організації;

■ створення команд може закінчитися збільшенням продуктивності компанії;

■ створення команд може закінчитися збільшенням якості виробництва і послуг;

■ створення команд може закінчитися скороченнями вартості через зменшення часу виробництва;

■ створення команд може закінчитися швидшим постачанням виробів і послуг;

■ створення і використання команд можуть привести до змін в організації;

■ команди можуть служити, щоб стимулювати творчий потенціал організації;

■ використання команд може кінчитися декількома вигодами для фірми;

■ команди мають більше повних ресурсів, ніж індивіду;

■ команди мають в наявності більшу різноманітність ресурсів;

■ команди допомагають новим членам бути комунікабельними, управляють поведінкою і полегшують організаційну продуктивність, нововведення і зміни;

■ команди можуть також принести користь їх членам декількома способами;

■ команди можуть забезпечити корисний механізм вивчення;

■ команди можуть служити засобом для задоволення важливих особистих потреб індивідумів;

■ команди можуть забезпечити засоби для своїх членів, щоб отримати організаційні здобутки, які не могли бути досягнуті окремими індивідами.

Чотири типи команд:

■ робочі команди, які виготовляють речі;

■ проектні команди і команди розвитку, які працюють над довгостроковими проектами;

■ паралельні команди, які є тимчасовими і концентруються на рекомендації вирішення певних проблем;

■ команди управління, які координують і забезпечують напрям до підодиниць під їх юрисдикцією.

Команди характеризуються автономією, яку вони мають.

Сучасні тенденції спрямовані на самокеровані команди, які складаються з працівників, що навчені робити все або більшість роботи поодиниці; вони не мають безпосереднього спостерігача і приймають першолінійні контрольні рішення.

Традиційні робочі групи не мають жодних адміністративних обов'язків.

Гуртки якості - добровільні групи людей з різних команд виробництва, які опрацьовують пропозиції щодо поліпшення якості, але не мають влади (повноважень), щоб прийняти рішення або виконувати плани.

Напівавтономні групи роботи приймають рішення про управління й виконання головної діяльності виробництва, але все-таки отримують сторонню підтримку в перевірці та підтриманні якості.

Самокеровані команди, або автономні робочі групи, управляють рішеннями з приводу певного діапазону завдань і виконанням цих завдань. Вони повністю відповідальні за певний виріб, роботу, функцію або за певну частину процесу виробництва.

Саморозробляючі команди - роблять те, що й самокеровані, а також управляють створенням команди.

Ключовий елемент ефективної взаємодії - зобов' язання перед загальною метою. Мета має бути переведена у певні, вимірювані виконанням цілі. Кращі команди досягають загального розуміння про те, як вони досягнуть своєї мети, включаючи розподіл завдань і ролей, розробку норм і процесів рішення. Згуртовані команди ефективніші при дотриманні норм (стандартів), ніж незгуртовані.

Створення згуртованої команди з високими нормами працездатності вимагає:

■ вербування членів зі схожими цінностями, відносинами і кваліфікаціями, щоб вони змогли співіснувати;

■ підтримання високих стандартів комунікабельності, аби нові члени визнали за честь стати частиною групи;

■ підтримка маленької команди щоб її члени відчували себе важливими;

■ допомогти команді досягти успіху. Успіх згуртовує команду;

■ бути колегіальним лідером, щоб інші члени залучалися до прийняття рішення;

■ визначення проблем ззовні команди, вирішення яких має її згуртувати;

■ ув'язка винагород з успіхом команди, щоб мотивувати її членів для виконання завдань на високому рівні.

***Психологічні аспекти групових рішень та управління командою***

«Організації існують лише з однієї причини: щоб допомогти людям зробити те, що поодинці кожному було б не під силу», - стверджував Р. Уотермен.

Не всі явища залежать від адміністративно-директивних дій керівника. Деякі з них не припиняють функціонувати навіть після видання відповідного наказу або розпорядження. Поступово керівник починає розуміти, що його управлінська діяльність будувалася б ефективніше, якби він керував не просто співробітниками, а організацією, уміло впливав на різні соціально-психологічні явища, що відбуваються в ній.

Презентуємо матеріали, які здатні допомогти керівникові впоратися з неминучими проблемами управління груповими явищами в колективі.

Ключові поняття: соціальна організація, неформальні структури, групова динаміка, групові феномени, соціальна фасилітація та синергія, неформальне лідерство, соціально-психологічна атмосфера, комунікації, соціометрія, референтометрія.

Структура публікації:

* Соціальна організація як об'єкт управління.
* Механізми групової динаміки в організації.
* Феномени групової життєдіяльності.
* Розподіл ділових ролей в організації.
* Управління соціально-психологічною атмосферою організації.
* Комунікаційна структура організації. Плітки та заходи протидії їм.
* Соціометрія як основний метод діагностування міжособистісних взаємовідношень у організації. Особливості проведення референтометрії.

Психологічна сутність соціальної організації. Будь-яких цілей людина може досягти лише у процесі її спільної діяльності з іншими людьми. Форми такої діяльності багаточисленні. Але все їхнє різноманіття можна звести до таких трьох: група, соціальна організація та спільнота.

У теорії управління, соціології та психології існують різні підходи до об'єкта управління, що порозумівається відмінністю предметів вивчення в кожній науці. Теорія управління як об'єкт управління розглядає соціальну організацію як структуру й систему. Соціологія та психологія розглядають як об'єкт управління соціальну групу з усіма властивими їй феноменами. Інакше кажучи, соціальна організація виступає випадком соціальної групи із властивими їй особливостями. Для психології управління, як і для загальної теорії управління, категорія «соціальна організація» є ключовою. Це поняття зародилось у надрах гуманітарних наук і витиснуло такі невизначені терміни, як «соціальний інститут» і «система».

Улаштованим й загальновизнаним є визначення організації як специфічної форми об'єднання групи індивідів (двох і більше), діяльність яких свідомо координується суб'єктами управління для впорядкування спільної діяльності та досягнення загальної мети або цілей. Суть соціальної організації полягає в тому, що в усіх людей, які об'єднались, передбачається наявність спільних інтересів. Люди поєднуються в організації в ім'я цілей, яких вони не могли б досягти, діючи самостійно, інакше як ціною екстраординарних зусиль.

Чому виникли організації? Що лежало в основі їхньої появи? Очевидно, два соціальних феномени:

* синергія (при об'єднанні зусиль і волі учасників організації досягаються більш високі результати, ніж ті, що можуть бути отримані при простому підсумовуванні зусиль ізольованих індивідів);
* фасилітація (полегшення роботи при будь-якому виді спільної діяльності).

Зазвичай виділяють такі види організації:

* бюрократії, тобто адміністративні органи й установи;
* установи тотального типу (лікарні, в'язниці, монастирі, військові підрозділи тощо);
* добровільні організації (неурядові, комерційні, недержавні тощо).

У рамках нового управлінського мислення будь-яка соціальна система розглядається як соціотехнічна, оскільки в сучасних умовах постійно взаємодіють дві підсистеми:

* технічна, що включає не тільки обладнання та всі види технології тощо, а й управлінські знання, організаційні структури, методи планування, технічні прийоми та навички роботи, рівень підготовки та кваліфікації робочої сили, її професійний склад тощо;
* соціальна, що включає всі форми морального й матеріального стимулювання праці, стиль управління, участь працівників у процесі прийняття рішень, можливості кар'єри та просування по службі, організаційну культуру тощо.

У цих умовах сучасна організація повинна будуватись на таких принципах:

* перспективної діяльності - не можна підлаштовувати організацію до здатностей наявних людей, треба будувати її як інструмент для досягнення чітко позначеної мети та підбирати людей, здатних забезпечити досягнення цієї мети;
* єдиноначальності - жоден працівник не повинен звітувати про свою діяльність більш ніж перед одним керівником і повинен одержувати накази тільки від цього ж керівника;
* спеціалізації управління - усі дії, що регулярно повторюються, варто твердо розподіляти між усіма працівниками та не дублювати їх;
* діапазону управління - на одного керівника не має приходитись більше 6-12-ти підлеглих;
* вертикального обмеження ієрархії - чим менше ієрархічних щаблів, тим легше управляти організацією;
* делегування повноважень - керівник ніколи не повинен сам робити те, що може зробити його підлеглий.

Таким чином, сучасна організація повинна мати:

* невеликі організаційні підрозділи з невеликою кількістю працівників, але працівників з набагато більш високим, ніж колись, кваліфікаційним та освітнім рівнем;
* невелику кількість рівнів управлінської ієрархії, майже повне скасування організаційної піраміди;
* бригадні організаційні структури;
* орієнтацію діяльності на обслуговування споживача;
* гнучкі, швидко мінливі асортименти можливостей;
* мінімум запасів і гнучкі виробничі системи;
* більш високий рівень виробництва та більш низькі його витрати.

Структура соціальної організації. Будь-яка організація має як формальну, так і неформальну структуру. Формальна структура представлена такими різновидами:

* посадова структура. У ній звичайно вказується штатно-посадовий склад організації;
* функціональна структура. Наприклад, керівники, фахівці та службовці апарату управління;
* соціально-демографічна структура. У ній виділяються групи за віком, статтю, соціальним станом;
* професійно-кваліфікаційна структура. У ній звичайно виділяються групи за досвідом роботи, загальною та фаховою освітою тощо.

Знання цих структур дозволяє керівникові побачити плюси та мінуси своєї організації, виявити її соціально-психологічні особливості, а також ті персоніфіковані сили, які здатні підвищити або, навпаки, знизити ефективність його діяльності.

Поряд із формальними структурами в будь-якій організації існують і серйозно впливають на загальний стан справ неформальні структури та групи. Вони являють собою спонтанно виникаючі мікрогрупи людей, які регулярно вступають у неформальну взаємодію для досягнення певних цілей.

Причини, що обумовлюють виникнення неформальних груп усередині організації, можна звести до таких трьох:

* незадоволеність її членів потребами, що виходять за межі організації;
* у неформальній групі більше можливостей зробити або попросити допомоги в колег;
* потреба бути ближче до тих, кому ми симпатизуємо (американські психологи з'ясували, що на роботі люди схильні взаємодіяти з тими, хто поруч, на відстані 1-1,5 м, а не на відстані декількох метрів).

Багато уваги приділено взаємодії формальних і неформальних структур в організації. У результаті проведених досліджень виявлено ряд закономірностей функціонування неформальних структур. По-перше, відкинуті думки, що виникнення неформальних мікрогруп є показником неефективного управління. Виникнення мікрогруп - об'єктивний процес, викликаний потребами індивіда в неформальному, міжособистісному спілкуванні, якого бракує у формальній структурі.

По-друге, установлено, що в неформальних структурах завжди спостерігається тенденція до опору змінам. При відповідній діагностиці й роботі керівника з мікрогрупою дія цієї тенденції значно послаблюється.

По-третє, у будь-якій організації є один чи кілька неформальних лідерів, які мають не менший вплив, ніж керівник, хоча використовують при цьому в основному свої особистісні, індивідуальні якості та роблять ставку на людські взаємини. Лідер - це член організації, який не є офіційним керівником, але в силу своїх особистих якостей, професійних навичок користується авторитетом в організації та здійснює істотний вплив на її поведінку та діяльність.

Нарешті, по-четверте, в організації може відбуватися зміна лідерів залежно від зміни діяльності, ситуацій тощо. Виявлено кілька типів лідерів: діловий лідер (той, хто краще за інших уявляє собі суть діла і має досвід у рішенні основних завдань, що постають перед групою); емоційний лідер (має найбільш привабливу атракцію (принаду - Ред.). Може бути також і ситуативний лідер (той, хто більше за інших здатний в якийсь невеликий проміжок часу повести за собою більшість організацій).

Як керівник має ставитись до неформальних структур? Як управляти ними? Ось який алгоритм діяльності рекомендують фахівці психології управління М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі:

* визнати існування неформальної структури й у жодному разі не вживати заходів до її ліквідації та не загрожувати її існуванню;
* працювати з нею за такою програмою - нейтралізація не всієї діяльності, а тієї, що йде врозріз із цілями організації; заохочення тих мікрогруп, які не заважають, а сприяють цілям організації;
* знати лідерів мікрогруп, регулярно зустрічатися з ними, сам факт цієї зустрічі (а не зміст розмови) робити надбанням гласності;
* перед тим як почати які-небудь дії, прорахувати можливі негативні наслідки їх впливу на неформальні організації;
* щоби послабити опір змінам з боку неформальних мікрогруп, утягувати їх у розробку й реалізацію ряду рішень;
* швидко видавати точну інформацію, тим самим перешкоджаючи поширенню чуток.

Стадії розвитку колективу організації. У процесі свого розвитку колектив будь-якої соціальної організації проходить послідовно кілька стадій розвитку. Мистецтво управління колективом полягає у правильному визначенні актуальної стадії розвитку та своєчасному переводі колективу на наступну, більш високу стадію. На думку ряду психологів, будь-який колектив у своєму розвитку проходить такі чотири стадії: виникнення, формування, стабілізацію, удосконалювання або розпад. Розглянемо їх докладніше.

Стадія виникнення можлива при створенні нової організації, при приході нового керівника, при кардинальних змінах у складі організації (зміни штатів, заміна значної кількості працівників, які в короткий період стають лідерами та радикально міняють ситуацію в організації). На цій стадії зовнішньою організацією даються цільові настанови, проектуються та створюються формальна структура організації, органи управління, система звітності тощо. Взаємні вимоги в системі «начальник-підлеглі» ще тільки виробляються, взаємозв'язок між працівниками має нестійкий характер. У членів організації ще немає досвіду спільної діяльності. Психологія організації на цій стадії - виконавська, переважає настрій очікування.

Стадія формування припускає утворення неформальних груп, коли зовнішні впливи замінюються внутрішніми імпульсами, а також формується групова думка. Дана стадія особливо складна для управління організацією. З одного боку, створення неформальних груп - процес об'єктивний, і перешкодити йому керівник не має сил. З іншого боку, значна диференціація, особливо при наявності сильних неформальних лідерів, може ускладнити виконання основних завдань організації. Ось чому головне для керівника на цій стадії полягає, по-перше, у вмілому розподілі балансу сил між неформальними групами (за рахунок постановки диференційованих завдань, стимулювання, індивідуального підходу до кожної групи чи окремих виконавців); по-друге, у проведенні спільних заходів (спортивних, культурних тощо).

Для стадії стабілізації характерне досягнення певної зрілості організації. Уже створена та діє неформальна структура колективу, визначені умови рівноваги, сформовані соціальні норми колективу, склалась групова думка. Такий колектив досить стабільний, може опиратися зовнішнім впливам. Але на цій стадії розвиток колективу не припиняється. Стабілізація означає лише закінчення становлення неформальних груп, структури, норм.

За стадією стабілізації неминуче виникає або стадія вдосконалювання, або розпад організації.

Американські психологи М. Вудкок і Д. Френсіс виділяють такі п'ять етапів групової динаміки організації.

Притирання. Члени організації придивляються один до одного. Визначається ступінь особистої зацікавленості в тому, щоби працювати в цій організації, Особисті почуття та переживання маскуються чи приховуються. Члени організації не цікавляться своїми колегами, майже не слухають один одного. Творча й надихаюча колективна робота фактично відсутня.

Ближній бій. Етап боротьби та переворотів. Етап, коли утворюються клани й угруповання, коли висуваються особистості, що претендують на роль лідера (іноді може відбуватися й силова боротьба за лідерство), коли розбіжності виражаються більш відкрито в порівнянні з першим етапом. Сильні та слабкі сторони окремих членів групи (як особистісні, так і професійні) виявляються все більш чітко. На цьому етапі організація починає обговорювати способи досягнення згоди, прагне налагодити ефективні взаємини.

Удосконалення й експериментування. На цьому етапі члени організації усвідомлюють свій потенціал, усе більш актуальною стає проблема ефективного використання здатностей і ресурсів організації. Виникає інтерес до того, як можна працювати краще. Методи роботи переглядаються й удосконалюються. З'являється бажання експериментувати та реально підвищувати ефективність роботи організації.

Ефективність. Організація здобуває досвід успішного рішення проблем і використання ресурсів. Працівники переживають почуття гордості за свою приналежність до «команди-переможниці». Виникаючі проблеми досліджуються реалістично й вирішуються творчо. Управлінські функції можуть делегуватись різним членам організації залежно від конкретних завдань.

Зрілість. На цьому етапі організація - згуртований колектив, у якому реальні загальні цілі поєднуються з індивідуальними цілями більшості членів організації. Діють міцні зв'язки між членами організації. Людей оцінюють за їхніми достоїнствами, а не за претензіями. Відносини мають неформальний характер. Особисті розбіжності вирішуються без негативних емоцій та психічної напруги. Організація показує відмінні результати. Розширюється делегування повноважень, усе більше членів організації беруть участь у плануванні та прийнятті рішень.

Розподіл ділових ролей у організації

У будь-якій організації існує динамічний розподіл певних ділових ролей. Цей соціальний феномен групової динаміки вперше був розкритий М. Белбіним, дослідником лабораторії менеджменту в Кембриджі (Велика Британія). Розгаданий ним феномен полягає в тому, що кожний із членів організації відіграє подвійну роль.

Перша роль - чисто функціональна й випливає з формальної структури організації. Але друга роль, яку Белбін назвав «роллю у групі», набагато менш очевидна, однак вона істотно важлива для успішної діяльності колективу. Шляхом великих і ретельно розроблених експериментів він виділив та описав усього вісім ділових ролей, які тільки й можуть грати члени колективу; інших ролей у групі просто не існує. Ці вісім ролей у колективі такі: «лідер», «реалізатор», «генератор ідей», «об'єктивний критик», «організатор або начальник штабу», «постачальник», «душа колективу», «обробник або контролер».

«Лідер» займає чільне положення у групі, але домагається цього ненав'язливо та як би недбало. Він часто володіє тим, що називається особистою чарівністю й авторитетом, тобто здатністю змушувати інших діяти, не застосовуючи надмірно свою владу та права. Він повинен мати здоровий глузд, але блискучого інтелекту від нього не потрібно.

«Лідер» відрізняється тим, що його інтереси - головним чином мета й завдання. Під час обговорення групових завдань він визначає питання, які потрібно обговорити, та пріоритети. Він узагальнює думки, що пролунали, та формулює висновки групи. Якщо має бути прийняте рішення, він, давши можливість висловитись усім, твердо й однозначно приймає таке рішення. Він знає, в якій сфері діяльності кожний із членів організації сильний, а в який слабкіший, і націлює увагу та зусилля людей на ті питання, у вирішенні яких вони можуть принести найбільшу користь. Саме «лідер» розподіляє обов'язки та сектори відповідальності інших членів групи.

«Реалізатор» є лідером групи в реалізації конкретно поставленого завдання. Його головне завдання - дати чітку форму самій діяльності групи та її результатам. Він не терпить розхитаності, неясності, нечіткості мислення. Під час обговорення групових завдань він намагається об'єднати ідеї, цілі та практичні міркування в єдиний реальний проект і прагне швидше почати діяти. Він вимагає дії, притому негайної. Переконати його можуть тільки результати. Його напористість, що носить характер примусу, завжди спрямована на досягнення цілей організації.

«Реалізатор» повний нервової енергії; він емоційний, імпульсивний і нетерплячий, він схильний випереджати інших, іноді причепливий, швидко розчаровується та засмучується. Його поведінка буває зухвалою та йоржистою. Він часто свариться з колегами, але сварки ці короткі, і він не злопам'ятний. Він цілком здатний зробити роботу у групі неспокійною, але саме він примушує справу просуватися вперед.

«Генератор ідей» поставляє групі оригінальні ідеї, думки, пропозиції; це людина ідей. Звичайно, і в інших є ідеї, але його ідеї відрізняються оригінальністю. З усіх членів групи в нього найвищий коефіцієнт інтелектуальності та найрозвиненіша уява. Якщо група загрузне у труднощах, то саме «генератор ідей», швидше за все, почне шукати зовсім новий підхід до проблеми. Він узагалі привносить із собою радикальний підхід до розв'язання проблем. Але в нього є два недоліки. По-перше, його набагато більше цікавлять фундаментальні проблеми, значні питання, а не деталі; більше того, він нерідко випускає з уваги деталі та робить помилки через свою неуважність. По-друге, він може занадто багато творчої енергії віддавати ідеям, що захопили його уяву, але зовсім не тим, що відповідають потребам групи.

Він дуже довірливий, неупереджений і доступний. Разом із тим він нелегко переносить критику своїх власних ідей і швидко ображається, якщо його пропозиції відкидаються чи приймаються лише частково. Він здатний скривдити інших критикою їхніх ідей. Його критичні зауваження зазвичай розчищають ґрунт для власних ідей. І все-таки, незважаючи на всі його недоліки, саме від «генератора ідей» виходить жива іскра.

«Об'єктивний критик» навряд чи виступить з оригінальною пропозицією, але зате саме він, швидше за все, не дасть групі захопити себе нерозумним планом і піти неправильним шляхом. Його внесок у спільну справу полягає у зваженому й безсторонньому аналізі, а не у висуванні творчих ідей. Він критикує не з любові до цього, а тому, що бачить помилку в аргументах або прорахунок у планах. Він повільний у прийнятті рішень, не любить, щоб його квапили, але це найбільш об'єктивний і безсторонній розум у всій групі. Більше того, у нього, як і в «генератора ідей», найбільш високий коефіцієнт інтелектуальності, але, на відміну від першого, «критик» повинен бути флегматичним і холоднокровним.

Одним з найбільш важливих достоїнств «критика» є вміння поглинати, освоювати, інтерпретувати та критично оцінювати величезну кількість складних друкованих матеріалів, уміння аналізувати й оцінювати судження та пропозиції інших. Іноді він може робити це безтактно й тривожно, але саме він і повертає групу з поезії нездійсненної мрії на прозу реального життя. Хоча він заслуговує довіри у всьому і на нього можна покластися, йому не вистачає людського тепла, безпосередності та уяви. Проте він незамінний у групі, тому що його судження майже ніколи не бувають помилковими.

«Організатор, або начальник штабу» перетворить прийняті рішення та вироблені стратегії в чітко окреслені, конкретні та реальні завдання, які можна почати виконувати. Його пристрасть - організовувати практичне виконання завдань. Його головний внесок у спільну справу - дати планам групи реальну, здійсненну форму.

Він одержимий стабільними структурами й завжди намагається їх створювати. Дай йому рішення - і він складе графік виконання. Постав перед ним завдання та дай йому в підпорядкування групу працівників - і він складе графічну схему організаційної структури. Він працює ефективно, методично й систематично, але іноді йому не вистачає гнучкості. Створити йому серйозні перешкоди може тільки раптова зміна планів, тому що він схильний трохи губитись у нестійких, мінливих ситуаціях.

Він має сильний характер, внутрішню дисциплінованість і логічний підхід до проблем. Він відрізняється цілісністю, щирістю, довірою до колег, його не так просто спантеличити та збентежити.

«Постачальник» виходить за межі групи зовні та приносить із собою нові ідеї, інформацію і взагалі повідомлення про всілякі новини. Ця людина найбільш по-людськи симпатична зі всіх членів групи, вона відразу викликає до себе симпатію. Він любить товариство, дуже розкутий і товариський. На ситуацію чи розповідь «постачальник» майже завжди реагує позитивно та з ентузіазмом, хоча схильний так само швидко кидати справи та заняття, як стрімко за них хапається. Багато чого, якщо не все в житті, відразу ж викликає його інтерес.

«Постачальник» легко та швидко зближується з людьми і має безліч контактів за межами групи. Він рідко перебуває на своєму робочому місці, а коли все-таки там, то, швидше за все, з ким-небудь розмовляє. Його роль значна: він охороняє групу від загнивання, окостеніння та втрати зв'язку з реальним світом.

«Душа групи» - найбільш чуйний і чутливий з усіх. Він краще за всіх обізнаний у потребах і турботах колег. Він ясніше за інших почуває емоційні «підводні плини» у групі. Він більше за всіх обізнаний у сімейних справах, в особистому житті інших членів групи. Він активніше за всіх здійснює внутрішньогрупові комунікації. Він не любить особистої ворожнечі й недоброзичливості, сам уникає конфліктів. Він симпатичний і приємний у спілкуванні, скромний, зразковий, ненав'язливий, не самовпевнений, популярний.

Він уміє і любить слухати, легко й вільно спілкується з усіма членами групи, допомагає й іншим бути розкутими та вільними. Він сприяє встановленню єдності, дружби та гармонії відносин і цим урівноважує тертя й розбіжності, які можуть викликати інші. Його особистий внесок у спільну справу може бути й не такий очевидний, як внесок інших, але його відсутність відразу стає помітною і впливає на справу негативно, особливо в часи неприємностей, стресів, тиску з боку - інакше кажучи, це цемент, що зв'язує групу.

«Обробника, або контролера» турбує все, що може «вийти неправильно». Він ніколи не знайде сердечного спокою, поки особисто сам не перевірить кожну деталь і не переконається, що все зроблено, ніщо не забуте, ніщо не упущене. Якщо що-небудь його й займає в житті серйозно, то це порядок. Він примушує всіх виконувати графіки й укладатись у строки. Він має постійне відчуття терміновості, як би тиск часу, і передає це відчуття іншим, спонукаючи їх діяти активніше. Його одержимість деталями це просто вираження внутрішньої тривоги за щасливий кінець справи.

Він має сильний характер, цілком володіє самоконтролем; із нетерпимістю ставиться до більш недбалих і розбовтаних членів групи. Пильність - його помітна риса. Але він схильний втрачати перспективу загальної мети та потопати у дрібних, малозначних деталях. Проте його невтримне прагнення все перевіряти й усе доводити до кінця є винятково корисною для організації якістю.

Розгляд перерахованих соціальних ролей підводить до деяких висновків, що дозволяють управляти процесом ефективної діяльності колективу:

* Не в кожну групу неодмінно має входити вісім членів - за кількістю ролей. Цілком можливо, а нерідко бажано та навіть необхідно, щоб особа, яка входить у групу, відігравала більше однієї ролі. Важливо, що в успішно діючій групі кожну з восьми ролей грає принаймні одна людина, і всі вісім ролей роблять свій вплив у процесі життєдіяльності групи.
* При формуванні організації в ній повинні бути представлені ті люди, особистісні характеристики яких охоплюють весь діапазон якостей, необхідних для того, щоб усі вісім ролей були реалізовані. Якщо організація діє не дуже успішно, варто проаналізувати її склад у світлі розглянутих ролей. Можливо, виявиться, що в ній ніхто не грає яку-небудь із важливих ролей. Треба постаратись або змінити склад організації, поповнивши її відповідними співробітниками, або зорієнтувати певних членів організації на виконання відповідних ролей.
* При укомплектуванні штатів не можна зосереджувати увагу тільки на керівниках та їх заступниках. Необхідно прагнути підібрати таких людей, щоби забезпечити можливо більш широке охоплення всіх ролей.
* Повинен бути забезпечений баланс восьми ролей, без домінування якої-небудь однієї, представленої більшою кількістю членів групи, ніж інші ролі. Особливу увагу варто приділити підбору людей на ролі «лідера» та «генератора ідей». «Лідер» повинен бути владним, авторитетним і надихати, викликати довіру, вишукувати таланти та здатності у членів групи та знати, як їх ужити на користь справи. Для того щоби група діяла успішно, у ній повинен бути один сильний «генератор ідей» (якщо у групі багато «генераторів», вона загрузне в марних дебатах і дискусіях).

Управління соціально-психологічною атмосферою організації

Важливим показником стану психології організації є соціально-психологічна атмосфера. Саме вона виступає зовнішнім проявом різних групових феноменів у вигляді поведінкових і мовних актів. Інакше кажучи, соціально-психологічна атмосфера - це результат спільної діяльності людей, їхньої міжособистісної взаємодії. Термін «атмосфера» (від грецького слова «нахил») прийшов у суспільні науки з метеорології, де ним позначається сукупність метеорологічних умов, властивих який-небудь місцевості. Це поняття, перенесене у психологію, дозволило осмислити практичне значення цілої низки групових ефектів як особливих умов життєдіяльності людини у групі.

На сьогодні існує більше сотні визначень соціально-психологічної атмосфери. Будемо виходити з того, що соціально-психологічна атмосфера це стан групового настрою та якісна сторона міжособистісних відносин у групі, що проявляються у вигляді сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в організації.

Атмосфера - це одна зі сторін життєдіяльності та взаємин людей. Вона неоднакова в різних колективах і по-різному впливає на членів колективу. Її вплив виявляється насамперед на психологічному самопочутті людей. Атмосфера проявляється, головним чином, у таких групових ефектах:

* згуртованість як ступінь єдності дій (поведінка) членів організації в умовах вільного вибору виду цих дій із декількох можливих варіантів;
* взаємна сумісність (взаємна прийнятність) як можливість безконфліктного спілкування та погодженості дій членів організації в умовах їхньої спільної діяльності;
* стан рівня ідентифікації, що розуміється як свідоме, внутрішньо мотивоване прийняття членом групи (на відміну від пасивної адаптації) цілей, цінностей і норм групового життя й ін.

Ознаками сприятливої соціально-психологічної атмосфери є:

* висока вимогливість і довіра членів організації один до одного;
* доброзичлива й ділова критика;
* вільне вираження власної думки членами організації під час обговорення всіх питань групового життя;
* задоволеність приналежністю до організації;
* високий ступінь взаємодопомоги;
* достатня поінформованість членів організації про всі аспекти її внутрішнього життя.

Кілька слів про управління соціально-психологічною атмосферою. Воно містить у собі здійснення таких заходів:

* управління процесом формування змістовних психологічних компонентів атмосфери (норм, очікувань, цінностей, установок, традицій, групової думки та настрою);
* оптимальний підбір, розміщення, навчання та періодична атестація керівних кадрів;
* комплектування первинних колективів з урахуванням фактора психологічної сумісності;
* опора на найбільш авторитетних, активних членів колективу;
* попередження та розв'язання міжособистісних конфліктів.

Комунікаційна структура організації

Комунікація й організація. Для нормальної, ефективної організації діяльності, для її управління значення має все, пов'язане із прийомом, передачею та переробкою інформації, тобто комунікаційними зв'язками в організації. Головна мета комунікації в організації - досягнення соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного її елемента. Комунікаційні потоки пронизують увесь простір організації. Саме завдяки їм і існує організація як система. Тому комунікаційні потоки образно називають кровоносними артеріями організації.

Комунікацію звичайно розуміють у широкому й у вузькому сенсі. Комунікація в широкому сенсі - це передача інформації від одного індивіда до іншого, обмін думками чи інформацією для забезпечення взаєморозуміння. У вузькому сенсі комунікація розглядається, насамперед, у психології управління. Вона являє собою мережу каналів і шляхів, за якими в організації відбувається обмін інформацією та думками.

Комунікація в організації виконує чотири основних функції:

* управлінську - здійснюється за допомогою спонукальних повідомлень;
* інформативну - здійснюється за допомогою інформативних повідомлень;
* емотивну (емотивізм - суб'єктивістська теорія моралі, що заперечує об'єктивне існування етичних понять - Ред.) - здійснюється за допомогою експресивних (експресія - сила вираження, виявлення яких-небудь почуттів, переживань і т. ін., виразність - Ред.) повідомлень, що передають порушення емоційного переживання;
* фактичну - націлену на встановлення та підтримку контактів.

У комунікаційній структурі організації насамперед виділяють горизонтальну (між рівними за статусом працівниками) та вертикальну (між працівниками, які перебувають на різних рівнях організаційної ієрархії) комунікацію. Яка ж при цьому ефективність, тобто повнота та правильність розуміння переданої інформації? При горизонтальній комунікації вона може досягати 90 %. Що стосується вертикальної комунікації, то багато чого залежить від того, з якими її різновидами ми маємо справу. Так, при висхідній вертикальній комунікації (від рядових працівників до керівництва) ефективність не перевищує 10 %. При спадній же комунікації її ефективність трохи більше (20-25 %), але однаково програє в порівнянні з горизонтальною комунікацією.

Основні шляхи підвищення ефективності висхідної комунікації такі:

* працівники повинні знати, що буде зроблено з їхньою роботою, повідомленням;
* працівники повинні використовувати загальні з керівниками вихідні матеріали та дані;
* керівник повинен бути доступний для своїх підлеглих.

Крім зазначених вище виділяються ще формальні та неформальні канали зв'язку. Формальні канали, установлені адміністративно відповідно до посадової організаційної структури, зв'язують людей по вертикалі й горизонталі всередині організації. Ясно, що формальні канали ніколи не задовольняють потреби учасників спільної діяльності, тому що соціальні контакти не обмежуються суто офіційними рамками. Ось чому поряд із формальними каналами в будь-якій організації обов'язково існують і неформальні канали інформації. Неформальна інформація випереджає формальну за часом, але програє за вірогідністю. Іноді вона буває на рівні чуток. Однак у нормально функціонуючих організаціях завжди існує якийсь баланс формальних і неформальних інформаційних потоків із превалюванням першого.

Незадовільна комунікація здатна викликати несприятливі наслідки як для рядових працівників, так і для керівництва. По-перше, рядові працівники при цьому почувають себе сторонніми спостерігачами, непричетними до справ організації. Це формує незадоволення роботою в даній організації. По-друге, погане інформування породжує чутки та плітки, які загострюють взаємини й мікроклімат в організації. Нарешті, по-третє, погане інформування підсилює плинність кадрів, відбивається на продуктивності праці, на віддачі працівника. Інформування працівника про поточні результати його праці та про оцінку з боку керівництва дозволяє протягом однієї тільки доби підвищити продуктивність праці на 10-30 %.

Погана комунікація несприятливим чином відбивається й на діяльності керівника. До основних причин поганих комунікацій в організації відносять такі:

* Недостатнє розуміння керівниками важливості комунікацій, відсутність зворотного зв'язку. Опитування керівників і рядових працівників про рейтинг десяти найважливіших моральних факторів успішної роботи показав, що поінформованість про стан справ у організації керівники поставили на десяте місце, а рядові працівники - на друге-третє.
* Несприятлива психологічна атмосфера в організації. Напружені відносини ведуть до навмисного перекручування інформації, зайвої підозрілості.
* Особистісні моменти. На жаль, у багатьох працівників існує упередженість у стосунку до думки оточуючих, що виражається в зарозумілості, чванстві тощо. Наші оцінки подій і людей можуть спотворюватись усілякими стереотипами. Крім того, відсутність у рядового працівника інтересу до повідомлюваної інформації викликана найчастіше її формалізмом, монотонністю, тривіальністю, одноманітністю. На якості комунікації позначається погана структура повідомлень, коли підбір слів, оборотів, форм повідомлення залишає бажати кращого. «Винувата» і слабка пам'ять працівників. За розрахунками фахівців, в організації рядові працівники зберігають у пам'яті всього лише 50 % інформації, а керівники - 60 %.
* Неповнота сприйнятої та переданої інформації. У цьому найчастіше винний відправник інформації. Справа в тому, що на кожному рівні ієрархії діють своєрідні фільтри. Верхні рівні управління не бажають утрачати монополію на інформацію та передчасно розкривати свої плани, справедливо побоюючись утрати важелів управління («хто володіє інформацією, той володіє світом»), а отже, й витоку відомостей. Ось чому керівники опускають частину інформації, діючи відповідно до трьох стереотипів: «Це знають усі», «Це не повинні знати всі» та «Це рано знати всім». У результаті рядові працівники вигадують, добудовують картину. Небезгрішні й нижні рівні. Діючи за необхідністю методом спроб і помилок, вони не хочуть, щоб начальство знало про всі промахи та невдачі, які вони легко можуть виправити самі.

Чутки в організації та заходи протидії їм. Сучасному керівнику потрібне вміння грамотно діяти в різних ситуаціях спілкування та взаємодії, у тому числі й в умовах поширення різних чуток, домислів, небилиць. Не секрет, що до нього як до особи офіційної, авторитетної підлеглі часто звертаються із запитанням типу «А чи правда, що...?». Тому вміння грамотно діяти в цій ситуації необхідне будь-якому керівникові.

Чутка - це поголоска, звістка про когось або щось; це повідомлення про які-небудь події, що нічим не підтверджене, котре передається в масі людей від однієї людини до іншої. Природа виникнення чуток може бути об'єктивною (або стихійною) та суб'єктивною (або цілеспрямованою).

Критерії чутки як соціального феномена, тобто його характерні впливові риси:

* чутка - це форма міжособистісної (рідше - публічної та масової) комунікації. Хоча найчастіше ми є свідками неусвідомленого поширення тих чи інших чуток засобами масової інформації;
* чутка - це інформативне (а не, скажімо, аналітичне) повідомлення, тобто ядро чутки становлять відомості про реальні чи вигадані події;
* чутка - це емоційно значуще для аудиторії повідомлення. Якщо воно не торкається почуттів та емоцій людей, то не буде й чутки як такої.

Які ж головні умови й причини виникнення чуток? Виникнення та поширення чуток можливе лише за умови інформаційного вакууму, що виражається в незадоволеному інтересі. Інакше кажучи, чутка - це інформація, що задовольняє яку-небудь психологічну потребу людей, яку незадоволено в інший спосіб.

До умов і причин змістовного характеру необхідно віднести:

* інтерес аудиторії до деякої теми. Смішна та нереальна спроба поширити чутку серед мешканців України про несподіване підвищення цін на слонів у Індії. Цьому повідомленню легко повірять, але передавати іншим не стануть. Психологи виявили закономірність: найбільш безглузде повідомлення, якщо воно викликає інтерес, може бути передане далі та захопити значну аудиторію. Головне - не стільки вірогідність інформації, скільки незадоволений інтерес;
* дефіцит надійної інформації з теми, що цікавить. Тут мова йде не про суб'єктивну оцінку власної поінформованості. Соціальна практика показала дві закономірності: по-перше, найбільш точні відомості, отримані з неавторитетного джерела, зберігають інформаційний дефіцит, але неправдиві відомості із престижного для даної аудиторії джерела ліквідують дефіцит і блокують поширення чуток. По-друге, інтенсивність циркуляції чутки прямо пропорційна інтересу аудиторії до теми й обернено пропорційна кількості офіційних повідомлень на даний момент і ступеня довіри до джерела інформації.

На появу чуток впливають також умови та причини функціонального характеру:

* реалізація за допомогою чуток потреби у спілкуванні, полегшення міжособистісних контактів;
* реалізація незадоволеної потреби в самоутвердженні у групі;
* прагнення знизити емоційну напругу у великій групі;
* компенсація емоційної недостатності в умовах, коли обстановка позбавлена значущих подій.

Чутки класифікуються за низкою підстав. За просторовою підставою чутки поділяються на локальні (тобто відзначені всередині невеликої соціальної групи), регіональні, національні та міжнаціональні.

За експресивною підставою (тобто за типом емоційної реакції) чутки поділяються на «чутку-бажання», «чутку-лякалку» й «агресивну чутку». Розглянемо їх докладніше. «Чутка-бажання» виникає, коли намагаються видати бажане за дійсне, причому в умовах, коли реальність приходить у суперечність із тим, що людям необхідно. Так, мала серйозні наслідки чутка серед селян Росії про те, що звільнять від кріпосного права всіх учасників Кримської війни. Затримка з її перетворенням викликала масові протести, повстання, утечі.

«Чутка-бажання» не є малозначною і необразливою, якою виглядає на перший погляд. Її небезпека в тому, що простимульовані нею очікування закономірно змінюються фрустрацією (фрустрація - психологічний стан напруження, тривоги тощо, що виникає через неможливість досягти бажаного - Ред.), що, у свою чергу, породжує або агресивність, або апатію, порушуючи нормальне функціонування соціальних спільнот.

«Чутка-лякалка» виражає боязке передбачення яких-небудь подій і стає можливою завдяки досить розповсюдженій звичці людей песимістично очікувати гіршого. Виникнення таких чуток найчастіше відбувається в періоди соціальної напруги або гострого конфлікту (стихійне лихо, війна, революційна ситуація, державний переворот тощо), тобто коли вкрай неясна загальна обстановка. Діапазон таких чуток - від просто песимістичних до відверто панічних. Мотиви їхньої появи криються у спробах одержати задоволення від розділеного з ким-небудь страху і таємної надії на можливість спростування страхаючого сюжету. Але навіть якщо спростування не відбувається, то розділений страх переноситься легше.

«Агресивна чутка» ґрунтується на забобоні та виражає собою різко негативне ставлення деякої групи людей до об'єкта, що фігурує в сюжеті чутки. Виникає найчастіше в період соціальних напруг, але переважно пов'язаних із міжгруповими конфліктами.

За ступенем вірогідності інформації чутки поділяються на:

* абсолютно недостовірні, тобто ті, що відбивають тільки настрій аудиторії; недостовірні в головному з елементами правдоподібності;
* правдоподібні чутки, тобто відносно близькі до дійсності;
* достовірні чутки з елементаминеправдоподібності (найнебезпечніші).

У зв'язку з цим необхідно помітити, що абсолютно достовірними чутки, як правило, не бувають, тому що у процесі словесної передачі вони неминуче піддаються перекручуванням і завжди чимсь відрізняються від істини.

У процесі циркуляції чутка трансформується. Це виражається у трьох основних процесах: згладжуванні, загостренні й адаптації.

У процесі згладжування чутка стає менше та коротше за рахунок зникнення тих деталей, які в даній аудиторії представляються несуттєвими. Наприклад, кольори та марка автомобілів, що зіштовхнулись, назва місця події, одяг та імена учасників події тощо.

У процесі загострення збільшуються масштаби тих деталей, які в даній аудиторії представляються істотними (наприклад, кількість діючих осіб, кількість жертв, ступінь успіхів або невдач тощо). Важливо підкреслити таку особливість: істотність чи неістотність конкретних деталей визначається не тільки та не стільки їхнім об'єктивним співвідношенням, скільки домінуючими в даній аудиторії ціннісними орієнтаціями, очікуваннями тощо. Залежно від цього деталі чутки можуть виявитися «згладженими» або, навпаки, «загостреними». Наприклад, якщо одяг, колір волосся, очі відбивають їх расову, національну, релігійну приналежність, а в регіоні склались напружені стосунки, чутка може швидко придбати агресивне забарвлення, а відповідні деталі стануть домінуючими, хоча в дійсній події могли відігравати другорядну роль.

Адаптація покликана пристосувати чутку до психічних потреб аудиторії, під домінуючу в даній аудиторії модель світу. Наприклад, у лабораторному експерименті одному з випробуваних у групі білих американців демонструвалась протягом кількох секунд фотографія двох чоловіків, які сперечаються: білого й афроамериканця. Білий був озброєний розкритою бритвою, чорний беззбройний. Після цього перший випробуваний розповідав зміст фотографії другому, котрий фотографії не бачив, другий - третьому і т. д. Характерно, що в результаті адаптації бритва «перескакувала» з рук білого в руки афроамериканця - позначався твердий стереотип «агресивного афроамериканця». Згладжування, загострення й адаптація можуть доповнювати одне одного й у міру поширення чутки призводити до радикального відхилення її фабули від реальності.

Які ж основні заходи попередження та протидії чуткам? Головне при здійсненні профілактичних заходів - створення емоційної атмосфери в суспільстві в цілому та в організаціях, що виключає можливість поширення чуток. Основні напрями діяльності керівника з попередження чуток можуть бути такими:

Створення та підтримка ефективності інформаційної системи організації. Головною умовою при цьому є визначення потреби в інформації. Як ми вже відзначали, основною причиною виникнення чуток є дефіцит інформації з теми, що цікавить персонал. Ось чому визначення потреби в інформації є найважливішим профілактичним засобом, що не дозволяє зародитися чуткам.

Із цією метою керівник має визначити:

* необхідний рівень інформації, яким повинен володіти підлеглий для оптимального виконання покладених на нього функцій;
* доцільні форми, що підходять у моменти часу, інтервали передачі інформації.

При цьому доцільно керуватися знанням таких рекомендацій і закономірностей:

* інформаційні потоки необхідно організувати в такий спосіб, щоб кожний знав не тільки, у чому складається завдання та як воно має виконуватись, але також, чому й у чому інтерес кожного;
* з ростом освіченості, кваліфікації потреба в інформації збільшується (причому не тільки й не стільки в кількості, скільки як власне інформація);
* для задоволення потреб у інформації використати всі види та форми комунікацій, основний упор роблячи на неформальній комунікації;
* важливий напрям - точне встановлення джерел інформації (як офіційних, так і неофіційних) і конкретна робота з ними.

Наявність стійкого зворотного зв'язку

Підтримка ефективного управління на всіх рівнях. У переломні моменти саме керівники - головне джерело інформації.

Заходи активної протидії здійснюються залежно від аудиторії, в якій розповсюджується чутка. При низькій довірі до джерела інформації пряме виділення сюжету для її викриття може викликати, навпаки, циркуляцію чутки. У цьому випадку - не згадуючи про чутку та її сюжет, знайти непрямий привід для масованої передачі інформації, зміст якої радикально суперечив б змісту чутки.

При високій довірі до джерела інформації пряме й аргументоване спростування чутки більш ефективне і, як правило, кладе кінець її циркуляції.

При роботі із джерелом чуток доцільно дотримуватись такої тактики:

* Використовуйте менше великих спростувань і тверджень, більше конкретних запитань і лаконічних незгод. Наприклад, такі фрази: «Гадаю, що це не відповідає дійсності»; «Якщо це, як ви помітили, тільки чутка, давайте не будемо попусту витрачати на неї час».
* Конкретно розпитайте джерело чуток про те, звідки йому відоме це повідомлення. Наприклад, такими фразами: «Я цього не знав. Звідки вам це відомо?»; «А хто вам сповістив про це?»; «Здається, мені треба поговорити із цією людиною окремо».
* Примусьте джерело чуток переконати вас у правдоподібності чутки. Наприклад, фразами: «Чому ви вважаєте, що сказане вами - правда?»; «На чому заснована ваша впевненість у тому, що це правда?»; «Це комусь так хочеться чи так обстоять справи насправді?».

Таким чином, знання керівником причин та умов виникнення чуток, основних профілактичних та активних заходів протидії дозволяє створити здорову соціально-психологічну атмосферу в організації, зміцнити довіру між працівниками.

Соціометрія як метод діагностування. Особливості проведення референтометрії

Сутність соціометрії та її можливості. Усю сукупність взаємин в організації можна розділити на формальні (офіційні) та неформальні (неофіційні). Вони будуються на основі вимог ряду юридичних документів (накази, розпорядження, інструкції тощо), а також норм і правил службового етикету. Службовими взаєминами не вичерпуються контакти зі співробітниками, де кожен не просто вчитель Іванов, вихователь Петров і т. ін., а людина зі своїми характером, особистісними особливостями, інтересами, смаками, манерою поведінки.

У самій службовій обстановці між людьми так чи інакше складаються міжособистісні взаємини: до когось ми особливо тягнемось, когось, можливо, недолюблюємо. І ці особисті відносини не можуть не впливати на загальну атмосферу в організації, на загальний характер, стиль, тон взаємин. Ось чому настільки важлива організація ефективного міжособистісного спілкування, створення сприятливого психологічного настрою людей.

Психологічні процеси, що відбуваються в організації, вивчаються вже не один десяток років. Звичайно головна увага приділяється службовим відносинам в організаційній структурі, такому явищу, як дружба. Однак з'ясувалося, що цього явно не достатньо. Без з'ясування сформованих особистих взаємин в організації цей портрет буде незакінченим.

До основного методу діагностики міжособистісних відносин зазвичай відносять соціометрію. Термін «соціометрія» утворений із двох латинських коренів - socius - товариш, співучасник, компаньйон і metrum - вимір. Основоположником соціометрії є американський психіатр і соціальний психолог Дж. Морено. Він уважав, що сукупність міжособистісних відносин у групі становить ту первинну соціально-психологічну структуру, сутність якої багато в чому визначає не тільки цілісні характеристики групи, а й справжній стан людини.

Відповідно до його теоретичної концепції, у суспільстві можна виділити дві структури: макроструктуру - своєрідне «просторове» розміщення людей у різних процесах їхньої життєдіяльності та мікроструктуру - психологічні відносини, що складаються в людини з її безпосереднім оточенням, тобто міжособистісні відносини.

Мікроструктура й макроструктура повинні перебувати в гармонії, тобто люди мають бути так «розставлені» у процесах їхньої життєдіяльності, щоб їх безпосереднє й опосередковане оточення було завжди прийнятне для них. Для цього необхідно здійснити не соціальну, а соціометричну революцію, тобто зробити таку зміну макро- та мікроструктур, що приведе до їхньої ідеальної відповідності в масштабі всього суспільства.

Соціометрія - це соціально-психологічний метод дослідження системи особистих взаємин у групі, організації, що передбачає викликаний дослідником вибір випробування інших членів групи для різних сфер спільної діяльності. Таким чином, в основі соціометрії лежить специфічний вид опитування. Тому метод соціометрії найчастіше називають ще соціометричним опитуванням.

Як і будь-який метод, соціометрія має свої переваги та недоліки. До явних переваг відносяться такі:

* соціометрія заповнила вакуум, що з'явився в результаті відсутності інших методів, які дозволяють вивчати взаємини;
* соціометрія давала результати у формі кількісних індексів у сфері, що вважалась як така, що традиційно не формалізується;
* соціометричне опитування відносно просте як у проведенні, так і в аналізі результатів.

До недоліків методу соціометрії відносять такі:

* специфічність і ситуативність виявленої картини (фіксація переважно емоційних відносин, що виражаються в симпатіях та антипатіях; не виявляються щирі мотиви виборів тощо);
* можливість навмисного перекручування результатів в умовах неанонімного тесту;
* обмеженість можливостей, зокрема в силу динамічності відносин, що важко вловити.

Що ж дозволяє виявити соціометричне опитування? По-перше, соціометрія дозволяє визначити стан взаємин в організації та на цій підставі виявити її неформальну структуру (мікрогрупи, неформальних лідерів, соціометричний статус кожного співробітника, його потреби у спілкуванні та психологічну сумісність з іншими тощо).

По-друге, соціометрія дозволяє оцінити авторитет керівників різного рівня, виявити їхнє місце в неофіційній структурі організації.

По-третє, соціометричне опитування дозволяє визначити рівень групової згуртованості та роз'єднаності як різних підрозділів організації, так і організації в цілому.

По-четверте, соціометрія дозволяє виконати психотерапевтичну функцію. Участь у соціометричному опитуванні спонукає випробуваних до наступного аналізу своїх стосунків з іншими співробітниками та нерідко стимулює коректування власної поведінки.

Порядок проведення соціометричного опитування. Сутність соціометрії зводиться до виявлення системи «симпатій» та «антипатій» між співробітниками, тобто до виявлення системи емоційних відносин в організації. Це виявлення досягається шляхом здійснення кожним учасником опитування певних виборів з усього складу якого-небудь підрозділу організації за заданим критерієм. Усі дані про такі вибори заносяться в особливу таблицю - соціоматрицю та представляються у вигляді особливої діаграми (соціограми). Після цього розраховуються різного роду соціометричні індекси, як індивідуальні, так і групові.

Проведення соціометричного опитування випереджається певною підготовчою роботою. Необхідно визначити критерії (підстави) вибору та кількість виборів. Пояснимо, що це таке.

Критеріями (підставами) вибору в соціометрії є запитання про бажання людини разом із ким-небудь брати участь у певній діяльності. Їхньою формою є запитання типу: «З ким би ти хотів...?», на які відповідає кожний. Вони можуть бути віднесені до будь-якої сфери людських взаємин.

Критерії можуть бути:

* позитивним («З ким би ви хотіли разом провести вихідний?»);
* негативними («Якби у вас була можливість, кого зі співробітників вашого відділу ви перевели би в інший відділ?»);
* дихотомічними, які орієнтовані на перевагу та на заперечення одночасно («У випадку реорганізації установи з ким із товаришів по службі ви хотіли би потрапити в один відділ, а з ким би не хотіли?»).

Для того щоби правильно підібрати критерії, а отже, грамотно провести дослідження, необхідно дотримуватись ряду вимог.

* Запропоновані критерії повинні цікавити весь колектив. Явно невдалим для групи, не пов'язаної із практичним використанням мов програмування, буде критерій на зразок: «З ким би ти хотів разом осягати мову програмування С++?».
* Критерій повинен відбивати взаємини між співробітниками та давати можливість вибору товаришу по службі. Критерій типу: «Чи існує життя на Марсі?» теж не підходить.
* Критерій повинен описувати конкретну та реальну ситуацію для вибору товариша по службі.
* Кількість критеріїв залежить від того, наскільки давно члени групи знають один одного (чим довший контакт, тим більше критеріїв може бути використано), але вона не повинна перевищувати 5-7.

При проведенні соціометрії використовують як мінімум три критерії, що охоплюють основні сфери діяльності співробітника: службово-функціональну, моральну та позаслужбову (дозвільну). Виходячи із цього, розрізняють сильні та слабкі критерії. Сильні стосуються найбільш важливої для людини сфери діяльності, де потрібне тривале та тісне спілкування.

Соціометрична процедура може проводитись у двох формах: непараметричній та параметричній. Непараметрична форма соціометрії полягає в тому, що дослідник вибирає відповідно до заданого критерію стільки осіб, скільки він уважає за потрібне (тобто відсутні всілякі обмеження на вибір). Така форма дозволяє виявити так звану емоційну експансивність (експансивний, тобто такий, котрий нестримно, поривчасто, бурхливо виявляє свої почуття - Ред.) кожного й емоційну складову взаємин усіх членів колективу. Крім того, вона дозволяє зробити зріз розмаїття міжособистісних зв'язків у організації.

Але при великій кількості співробітників у обстежуваному підрозділі міжособистісних зв'язків при використанні цієї форми виявляється так багато, що процес їхнього визначення займає багато часу й без застосування електронно-обчислювальної техніки стає практично неможливим. При використанні непараметричної процедури соціометрії існує більша ймовірність одержання випадкового вибору (багато співробітників у цьому випадку пишуть: «Вибираю всіх» (?!)).

Параметрична форма соціометрії полягає в тому, що випробуваним пропонують вибирати строго фіксовану кількість з усіх членів колективу. Яка ж це кількість? Одні дослідники вважають, що трьох виборів достатньо, незалежно від кількості членів групи. Інші стверджують, що кількість виборів є залежною від кількості членів групи та дорівнює кількості, отриманій у результаті розподілу кількості членів групи на п'ять.

При параметричній формі соціометрії підвищується надійність даних і полегшується статистична обробка; підвищуються увага, відповідальність і відповідна зацікавленість, ліміт виборів значно знижує імовірність випадкових відповідей. Крім того, ця форма дозволяє стандартизувати умови виборів у підрозділах і відділах із різною чисельністю членів групи в одній вибірці. Це, у свою чергу, дозволяє співставляти результати соціометрії, проведеної в різних підрозділах.

Після необхідних підготовчих заходів дослідник може приступити до процедури збору інформації. Важливо, щоби були дотримані необхідні умови. По-перше, ті, хто бере участь в опитуванні, повинні мати певний досвід спільної діяльності не менше чотирьох місяців. По-друге, чисельність відділу (підрозділу), де проводиться соціометричне опитування, не повинна перевищувати 25-30-ти осіб. Нарешті, по-третє, соціометричне опитування проводиться як природний захід, що має сприйматись випробуваними не як експеримент над ними, а як практично необхідна справа, що має серйозне значення для їхнього подальшого спілкування та спільної діяльності.

Проведення опитування починається із вступного слова дослідника, в якому він стисло й коректно, у доступній формі має викласти завдання опитування, указати його важливість і необхідність, розкрити порядок проведення дослідження та запевнити випробуваних у повному збереженні таємниці їхніх відповідей.

Після вступного слова всім випробуваним:

* доводять єдиний понумерований список досліджуваного підрозділу за прізвищами. Списки можуть бути підготовлені завчасно, щоби потім їх роздати всім присутнім (або хоча би по одному списку на один стіл). Якщо немає умов або часу для підготовки списку, то його можна продиктувати;
* доводять критерії та роз'яснюють, яким чином вони мають зробити вибори за кожним із критеріїв, тобто параметрична або непараметрична форма виборів;
* видаються або готові бланки соціометричої картки, або чисті аркуші паперу. У верхньому лівому кутку випробуваний ставить той номер, під яким записано його прізвище в загальному списку. Потім він фіксує на аркуші ті вибори, які робить із кожного запитання (критерію). Заповнюючи картку, він записує не прізвища своїх товаришів по службі, а номери, під якими їхні прізвища стоять у загальному списку. Наприкінці роботи дослідник має одержати від кожного учасника заповнену соціометричну картку.

Заповнення соціометричної картки - справа добровільна й суто особиста. У цьому процесі не має бути тиску. Іноді деякі випробувані ухиляються від відповідей, особливо там, де потрібно зробити негативні вибори. У цих випадках необхідно тактовно переконати людину в необхідності відповісти на всі запитання. Однак якщо навіть після цього окремі випробувані відмовились від участі в опитуванні - це теж свого роду інформація про стосунки даної особи по службі з оточуючими.

Після того як інформація зібрана, дослідник приступає до її обробки, що включає:

* заповнення соціоматриці;
* побудову соціограмми;
* розрахунок соціометричних індексів.

Після цієї процедури дослідник робить висновки й рекомендації з оптимізації взаємин у підрозділах.

Заповнення соціоматриці. Соціоматриця являє собою таблицю зв'язків, що відбивають усі вибори в колективі. До неї заноситься інформація, отримана від учасників опитування.

Для відбиття всіх виборів за яким-небудь критерієм заповнюють соціоматрицю. У горизонтальних рядках, за кількістю членів колективу, указуються ті, хто вибирає, а у вертикальних стовпцях - ті, кого вони вибирають. Позитивні вибори позначаються знаком «+», негативні - знаком «-». Взаємні позитивні вибори обводяться кружком, негативні - трикутником. За кожним критерієм заповнюються окремі соціоматриці, які потім зводяться в загальну соціоматрицю.

Після заповнення таблиці підраховуються:

* загальна кількість виборів, зроблена кожним співробітником;
* кількість позитивних і негативних виборів, зроблена кожним співробітником;
* кількість позитивних і негативних взаємних виборів.

Заповнені соціоматриці дозволяють визначити:

* неофіційних лідерів у організації (ті випробувані, які зробили найбільшу кількість позитивних виборів);
* тих, хто не бере участі в житті організації (ті випробувані, які не зробили ні позитивних, ні негативних виборів);
* місце, що займають керівники різного рівня в неофіційній структурі підрозділу, рівень їхньої авторитетності.

Працюючи із соціоматрицею, дослідник повинен зафіксувати також взаємні негативні вибори, що вказують на наявні протиріччя між співробітниками. Якщо взаємне заперечення двох працівників проходить за всіма критеріями, то це свідчить про наявність серйозного конфлікту між ними, причому він може зовні й не проявлятись. У практиці проведення соціометрії зустрічаються такі випадки, коли один зі співробітників має кілька взаємних заперечень з іншими, що свідчить про те, що він найбільш конфліктний член колективу.

Побудова соціограми. Для наочного зображення результатів соціометрії використовується соціограма. Вона може бути в кількох варіантах. У цьому випадку вибирається той співробітник, який становить найбільший інтерес, і будується соціограма в системі всіх його зв'язків, виявлених у ході опитування. Другий варіант - проста групова соціограма. Вона являє собою довільне за формою площинне зображення, на якому проглядаються всі зв'язки та кількість виборів між співробітниками. Третій варіант - системна групова соціограма. Це найбільш складний варіант, тому на роз'ясненні його суті зупинимося докладніше.

У системній груповій соціограмі на основі даних соціоматриці графічно показуються міжособистісні відносини в підрозділі. На основі отриманих відповідей усі випробувані розподіляються на п'ять груп:

* «зірки» (співробітники, які мають найбільшу кількість позитивних виборів, як правило, шість і більше). Таких звичайно налічується не більше 3-4-х осіб (усі розрахунки для груп, що нараховують до 30-ти осіб);
* «прийняті» або «ті, кому віддають перевагу» (співробітники, які мають 3-5 позитивних виборів). Таких налічується не більше 10-12-ти осіб;
* «ті, ким знехтували» (співробітники, які мають 1-2 позитивних вибори). Таких також налічується 10-12 осіб;
* «ізольовані» (співробітники, позбавлені виборів). Таких може бути до 5-ти осіб;
* «знедолені» (співробітники, які мають найбільшу кількість негативних виборів і перевагу негативних виборів над позитивними). Природно, що про назву цих груп знає тільки дослідник, а самі назви носять скоріше умовний, ніж реальний характер і обрані лише для більшої наочності в інтерпретації отриманих результатів.

Соціограма має форму п'яти концентричних окружностей, що зменшуються, в яких і містяться всі співробітники відповідно до отриманих виборів. У центральному малому колі - співробітники першої групи, між першою та другою окружностями - співробітники другої групи тощо. Перше та друге кола вважаються зонами благополучного положення, а третє, четверте та п'яте - зонами несприятливого положення.

Референтометрія. Однією з результативних методик, що дозволяють діагностувати стан міжособистісних відносин, є референтометрія, тобто методика, що дозволяє з'ясувати ступінь значущості кожного члена групи для його товаришів по спільноті, виявити, з одного боку, тих, на чию думку в даній спільноті орієнтована більшість її членів, а з іншого - тих, чия позиція з того чи іншого питання практично всім байдужна.

На відміну від соціометричного опитування, референтометрія дозволяє аналізувати більш глибинний шар міжособистісних відносин, опосередкованих цілями, завданнями та змістом групової діяльності чи міжіндивідуального спілкування, тобто явно ціннісними факторами.

У процедурному плані референтометрія, на відміну від соціометрії, має виражений непрямий характер, тобто в жодному разі неприпустимо ставити випробуваному пряме запитання про те, хто із членів групи для нього найбільш значущий, із чиєю думкою й оцінкою він схильний рахуватись у першу чергу. При прямій постановці запитання було б наївно розраховувати на одержання даних, що адекватно розкривають реальний стан справ. Чому? По-перше, далеко не всі й не завжди усвідомлюють характер міжособистісних відносин у групі, свого членства та свого власного становища. По-друге, нерідко, навіть цілком усвідомлюючи значущість для себе того чи іншого партнера по спілкуванню, випробувані не хочуть визнаватися кому б то не було, що вони в особистісному плані відчувають певну залежність від думки, оцінки, стосунку якоїсь конкретної людини.

Референтометрична процедура передбачає проведення двох експериментальних етапів. На першому, попередньому етапі здійснюється практично будь-яка процедура, що дозволяє:

* виявити думку, ставлення, позицію кожного члена групи із приводу тієї чи іншої події, явища, значущого для спільноти;
* або оцінити, зрівняти партнерів по взаємодії. Так, якщо метою даного конкретного експерименту є визначення референтних осіб у групі, то на цьому етапі можуть бути використані соціометричне опитування або взаємооцінювання членами групи один одного.

У кожному разі підсумком першого експериментального етапу є набір думок і суджень усіх без винятку членів групи із приводу якогось значущого для них об'єкта оцінювання.

На цьому етапі експериментатор може працювати із групою в цілому й дотримується двох основних вимог:

* об'єкт оцінювання та сама процедура повинні бути досить високозначущими для випробуваних;
* жодному з випробуваних не мають бути відомі відповіді його товаришів по групі.

Другий етап, у ході якого проводиться власне референтометричне опитування, може починатись або незабаром, або безпосередньо слідом за завершенням першого етапу.

Основна мета другого етапу - виявлення тих осіб, позиція яких (тобто думки й оцінки, висловлені ними на попередньому етапі) найбільшою мірою цікавить випробуваного, а отже, і є особливо значущою для нього.

Другий етап може проводитись, як правило, у двох формах - у традиційній (індивідуальній) і у груповий. Традиційна процедура дозволяє одержати великий масив даних, але вимагає значного запасу часу для багаторазового тиражування індивідуального опитування. Групова форма дає менш багату інформацію, але час на її проведення значно скорочується.

При проведенні традиційної процедури референтометрії алгоритм дій дослідника може бути таким.

По-перше, дослідник з'ясовує в кожного випробуваного окремо, чи згодний він, щоб заповнений ним на попередньому етапі бланк був показаний тим членам групи, які цим зацікавляться. Факт згоди або незгоди з такою перспективою фіксується дослідником у своїх записах.

По-друге, до свідомості випробуваного доводиться, що більшість його товаришів не заперечують проти того, щоб з їхніми опитувальними листами ознайомились інші члени групи.

По-третє, випробуваному пропонується назвати тих, із чиїми опитувальними листами йому хотілося б ознайомитись. Для того щоб максимально підвищити вибірковість такого вибору, випробуваного спочатку попереджають, що він одержить можливість «заглянути» тільки в один бланк. Після того як випробуваний називає прізвище його хазяїна, дослідник, пославшись на те, що останній може не погодитись обнародувати свої відповіді, пропонує назвати іншого члена групи, чий експериментальний бланк хотів би побачити випробуваний. Коли здійснюється й цей, другий, вибір, у якості «виключення» опитуваному дозволяється назвати ще одну людину, відповіді якої на попередньому етапі становлять інтерес для випробуваного. Як показали спеціальні дослідження, кількість таких виборів не повинна перевищувати трьох, тому що у зворотному випадку різко знижується вибірковість міжіндивідуальних переваг, що демонструються.

Порядок дій дослідника при проведенні групової форми референтометрії, тобто коли він працює з усією групою одночасно, може бути такою (наприклад, якщо на першому етапі була проведена соціометрична процедура).

По-перше, дослідник просить кожного випробуваного на зворотному боці своєї заповненої соціометричної картки поставити або знак «+», або знак «-» залежно від того, згодний він чи не згодний обнародувати свої відповіді.

По-друге, як це робиться й при індивідуальній формі опитування, дослідник дає можливість кожному члену групи послідовно визначити не більше трьох своїх товаришів, чиї бланки його цікавлять найбільше. На відміну від індивідуальної форми, ці прізвища фіксує не експериментатор, а сам випробуваний, записуючи їх у стовпчик на зворотному боці своєї соціометричної картки.

При обробці матеріалу, отриманого в результаті референтометрії, аналізу піддаються дані тільки другого етапу. Усі референтометричні вибори фіксуються у спеціальній референтоматриці, що за принципами побудови не відрізняється від соціоматриці.

Крім матричної форми компонування матеріалу може бути використана й референтограма (за аналогією із соціограмою), що наочно демонструє ступінь взаємності референтометричних переваг і факт наявності або відсутності скільки-небудь чітко окреслених підгруп в обстежуваній спільноті.

Такі основні методи вивчення стану взаємин в організації. Їх уміле використання дозволяє керівникові управляти процесами групової динаміки, виявити неформальну структуру організації, цю «невидиму частину айсберга».

***Роль лідера в управлінні командою***

Управлінське лідерство являє собою тип менеджменту, при якому менеджер тісно пов'язує свої індивідуальні мотиви і цілі з організаційною діяльністю. Цей зв'язок визначає емоційно-вольові реакції лідера і його оточення, створює ситуацію, коли особистісні риси і звичні моделі поведінки набувають особливого значення для ефективності розв'язання завдань, які стоять перед організацією і менеджментом.

Управлінський лідер, виконуючи безліч соціальних ролей, повинен мати різноманітні навички і відносини. Компетентність його як менеджера передбачає особливу компетентність в розв'язанні найскладніших для менеджменту проблем:

- посиленні ролі і впливу менеджменту в ствердженні і розвитку певного типу організаційної культури;

- побудова ефективної комунікації в організації;

- управління і використання потенціалу групової динаміки;

- формування робочих груп і команд;

- побудова коаліцій і розвиток партнерських відносин;

- сучасна реакція на динаміку зовнішнього середовища і управління змінами.

Важливим компонентом організаторської діяльності є професійне мислення керівника-лідера, яке дозволяє знаходити оптимальні шляхи для досягнення максимальних результатів і великих вигод при менших витратах і зусиллях, приводить ідеї в дію. Керівник-лідер повинен мати наступні характеристики мислення:

- володіти широтою мислення, здатністю передбачити перспективу; при цьому спонукати мислити і своїх підлеглих, показувати особисту перспективу кожного співробітника; виробляти нові ідеї, знаходити нові ресурси, аналізувати фінансовий стан фірми;

- вирішувати практичні питання крізь призму наявних людських можливостей;

- швидко орієнтуватися в ситуаціях, що вимагають практичного застосування знань людей;

- викликати стимулюючі мотиви діяльності, знаходити шляхи і способи зацікавленості людей справою, матеріальні і моральні стимули;

- перш за все думати про успіхи всієї організації, допомагати співробітникам в розкритті їхніх можливостей, здібностей, вести за собою силою авторитету лідера, а не влади;

- постійно знаходитися в пошуку нетрадиційних підходів до розв'язання виробничих завдань, долати межі уявлень, що склалися, про існуючі проблеми і методи їх розв'язання;

- володіти абстрактним мисленням, інтуїцією щоб вдало вибрати час прийняття рішення, виходу на ринок, використовувати етичні критерії в процесі ухвалення рішень, передбачати наслідки;

- ухвалювати рішення в екстремальних ситуаціях, навіть в умовах дефіциту інформації;

- мати високий ступінь здатності навчатися при формуванні організаторських знань;

- критичний склад розуму, логічність і аргументованість критичних зауважень;

- мати комунікативні здібності.

Команда – це ефективний засіб реалізації більш складних і важких організаційних завдань. Перш ніж приступити до формування команди, управлінський лідер повинен вдумливо проаналізувати ситуацію, що склалася, і точно визначити мотиви і цілі, які спонукають його до формування команди.

Для ефективного функціонування команди управлінському лідеру потрібно проведення послідовних змін процедури ухвалення рішень, розподілу повноважень і відповідальності, виконання завдань. Він повинен модифікувати звичні моделі поведінки і стилі лідерства, сприяти в адекватній зміні управлінських практик тим менеджерам, діяльність яких пов'язана з функціонуванням команди.

Можна виділити наступні етапи діяльності управлінського лідера по упровадженню команд в організаційну діяльність:

Попередній етап: діагностика і зміна стилів лідерства і управління, підготовка організаційного середовища, встановлення цілей і завдань, вироблення критеріїв оцінки, визначення напрямів і областей використання команд.

Етап формування команди: відбір претендентів, створення умов, розподіл ролей.

Етап управління командами: постановка цілей, моніторинг і оцінка діяльності, забезпечення умов розвитку. Лідер повинен визначити також свою роль в майбутній команді. Він може створити команду, в якій стане членом, що виконує чітко певні ролі і функції, а може ініціювати формування команди, в діяльності якої сам безпосередньої участі брати не буде.

Особливість ролі управлінського лідера визначає коло завдань, що стоять перед ним по формуванню команди. Якщо він планує стати членом команди, то він зосереджує свої сили на створенні умов, прийнятних для її функціонування, а також на процесах командного будівництва. Якщо ж він планує залишитися лідером групи, не будучи її членом, то він концентрується на створенні умов, що забезпечують максимально ефективне використання потенціалу командної діяльності, а також залишає за собою функції моніторингу і оцінки результативності діяльності команди. Він може виконувати обидві ролі одночасно, знаходячись, наприклад, в команді стратегічного планування і залишаючись управлінським лідером ряду команд на нижчих рівнях управління. У кожному разі він виступає як агент змін, завдання якого — створити умови для ефективного функціонування команди, перш за все за рахунок затвердження спільності бачення її місії і особливостей діяльності.

Вплив управлінського лідера на команду зумовлюють наступні взаємозв'язані чинники:

- об'єктивні цілі і можливості управлінського лідера у формуванні і управлінні командою;

- індивідуальні характеристики членів групи, їхні особисті мотиви, компетентність і очікування;

- особливості стадії формування команди і процесів групової динаміки;

- організаційні цілі, стратегія, їхній зв'язок з цілями командної діяльності;

- вибір управлінським лідером відповідного способу підтримки команди.

Управлінський лідер здійснює свою діяльність по формуванню і управлінню командою в наступних напрямах:

* надання допомоги членам команди в переорієнтації їхніх очікувань, домінуючих мотивів поведінки і досвіду (з метою перенести прагнення підлеглих з самореалізації на виконання єдиною завдання);
* сприяння членам команди в їхньому прагненні усвідомити себе як команду, де всі мають загальні цінності і моделі поведінки;

- надання допомоги членам команди в усвідомленні ними ролі взаємозалежності в досягненні успіху або в невдачах;

- підвищення ступеня довіри і взаєморозуміння між членами команди;

- постійне вдосконалення комунікації в самій команді.

Таким чином, можна виділити три основні сфери діяльності управлінського лідера по формуванню і управлінню командою: створення команди; управління командними процесами; удосконалення діяльності команди.