Тема 7. Трудовий колектив: групові процеси й міжособистісні взаємовідносини

План лекції

7.1. Сутність і класифікація соціальних груп

7.2. Особистість у трудовому колективі: статус, соціальні ролі, групові норми та цінності

7.3. Команда та типи спільної діяльності

Література: [8, 9, 10, 11, 12, 17, 23]

7.1. Сутність і класифікація соціальних груп

Упродовж життя людина є членом певних соціальних груп, і саме здатність працювати в групі визначає можливість прогресу в різних сферах діяльності суспільства. Менеджер не лише керує групою людей, а й сам є членом певної групи, що ускладнює його позицію. Соціальна група – це дві або більше осіб, які взаємодіють так, що кожна впливає на інших і водночас перебуває під їхнім впливом. У групі зазвичай реалізується суб'єкт-суб'єктний тип взаємодії, тобто складний синтез позицій, іноді суперечливих, що ускладнює групову динаміку й нерідко перешкоджає досягненню мети групи [8; 9].

Групи класифікують за чисельністю (малі й великі), за способом виникнення (формальні й неформальні), за реальністю існування (реальні й номінальні), за значущістю для особистості (референтні й нереферентні). Організація як така є групою, сформованою на основі мети – місії організації. Менеджер переважно керує малою реальною групою й одночасно перебуває в її складі: це відносно стійка, нечисленна за складом, пов'язана спільними цілями група людей, яка існує в спільному просторі й часі та характеризується безпосередніми контактами членів [9].

Формальні групи створюються на основі чітко визначеної причини існування, зафіксованої внутрішніми документами; взаємовідносини в них переважно безособові й реалізуються через наперед визначені ролі. Однак навіть за однакових інструкцій ці відносини не можуть бути тотожними, оскільки в контакт вступають люди з неповторними рисами характеру, темпераменту, здібностей і стилю спілкування. Ділові відносини завжди доповнюються особистими, що веде до формування неформальних груп. Неформальна група виникає на основі однакової спрямованості психологічної мотивації – симпатій, близькості поглядів, переконань, визнання компетентності й авторитету окремих осіб; відносини в ній зумовлені її внутрішнім середовищем. Формальна група розвивається під впливом організаційно-розпорядчого й адміністративно-правового поля, а динаміка неформальної значною мірою залежить від окремого лідера [8; 9].

Групи розвиваються. Модель Б. Такмана описує стадії формування (орієнтація й знайомство), конфлікту (боротьба за вплив і ролі), нормування (вироблення правил і взаємної довіри), результативної роботи та завершення. Знання стадій допомагає керівникові передбачати труднощі й підбирати відповідні дії: на початку – чіткість цілей і структури, на стадії конфлікту – посередництво й роз’яснення ролей, пізніше – делегування й підтримка самостійності [12].

Колектив – це група людей, що характеризується організованістю та психологічною згуртованістю в процесі досягнення спільної цілі, зумовленої суспільно корисними мотивами. Тому кожен колектив є групою, але не кожна група є колективом. Головні ознаки колективу – суспільна значущість цілей і психологічна згуртованість у спільній діяльності, а також взаємозалежність, спільна відповідальність, взаємодопомога, наявність норм і цінностей. Колектив, розвиток якого окреслено межами організації, що функціонує в умовах управлінських відносин для досягнення виробничих цілей, називають трудовим.

Його становлення неможливе без усвідомлення керівником соціально-психологічної природи колективу та ролі особистості в ньому [8; 9].

7.2. Особистість у трудовому колективі: статус, соціальні ролі, групові норми та цінності

Особистість у колективі не ізольована: вона пов’язана з іншими членами й разом із ними формує спрямованість спільноти. Взаємовідносини колективу й особистості поділяють на два сегменти: вплив колективу на особистість і вплив особистості на колектив. У колективі особистість характеризується статусом і роллю. Статус – позиція члена колективу щодо інших, що визначає його права, обов’язки й привілеї; складаючи уявлення про людину, ми насамперед визначаємо її статус. Роль – перелік функцій, які задані особистості колективом і залежать від специфіки групової діяльності, або модель поведінки, очікувана від людини в її соціальній позиції [8; 9].

Розбіжності в очікуваннях щодо ролі породжують рольовий конфлікт (коли суперечливі вимоги ставлять різні особи або різні ролі однієї людини – наприклад, керівник і друг) і рольову невизначеність (нечіткі функції та очікування). Вони є частою причиною стресу й конфліктів, тому керівник мусить чітко окреслювати ролі, зони відповідальності й критерії результату [12].

Групові норми – правила й вимоги, що виробляються групою й регулюють поведінку її членів: формальні (закріплені в документах) та неформальні (традиції, звичаї, «неписані правила»). Групові цінності – спільні уявлення про те, що важливо й бажано (якість, взаємодопомога, свобода, прибуток). Дотримання норм забезпечується санкціями (схвалення, визнання, догана, ізоляція). Вони можуть підтримувати цілі організації або суперечити їм (наприклад, норма «не виділятися» знижує ініціативу). Відомим груповим ефектом є «соціальне ледарювання» – зниження зусиль кожного, коли результат оцінюється лише для групи загалом; воно зменшується, якщо внесок кожного видно й оцінюється.

Психологічна сумісність – здатність людей до спільної діяльності, що ґрунтується на оптимальному поєднанні їхніх індивідуальних особливостей і забезпечує результативність та задоволеність взаємодією. Виокремлюють психофізіологічну (темпераменти, швидкість реакцій), психологічну (характер, мотиви, цінності, стиль спілкування) і соціально-психологічну (відповідність ролей і статусів, взаємодоповнення) сумісність. Сумісність не означає схожості: часто ефективнішими є пари та групи, де члени доповнюють одне одного (ініціатор і виконавець, генератор ідей і критик). Ознаки несумісності – часті конфлікти без видимих причин, взаємне уникання, плинність кадрів. Для оцінювання застосовують спостереження, опитування та соціометрію (вибори за критерієм «з ким бажаєте працювати»), яка виявляє «зірок», ізольованих і підгрупи. Рекомендації щодо підвищення сумісності: врахування особливостей під час формування груп і розподілу завдань, чіткі ролі, спільні цілі, регулярний обмін інформацією, зняття напруженості на ранніх стадіях [9].

Міжособистісні взаємовідносини в колективі поділяють на ділові (регульовані посадами й завданнями) та особисті (зумовлені симпатіями, дружбою, інтересами); вони можуть бути відносинами співпраці, конкуренції, нейтральними чи конфліктними. Взаємній привабливості сприяють близькість у просторі й часі, подібність поглядів, взаємна прихильність, спільні цілі. Основою продуктивних відносин є довіра та психологічна безпека – переконання, що можна висловити думку, поставити запитання чи визнати помилку без ризику осуду або покарання [11; 23]. Керівникові слід враховувати, що неформальні відносини впливають на результати не менше, ніж формальні.

7.3. Команда та типи спільної діяльності

Якщо ролі визначено відповідно до характеристик особистості, її мотивів і прагнень, а група має основні ознаки колективу, то за певних умов правомірно говорити про команду. Команда – вужче поняття, ніж колектив, що зумовлено специфікою типів спільної діяльності. Для команди характерні стійкіший склад,

жорсткіший розподіл ролей, чіткіші цілі, дієва взаємозалежність і спільна відповідальність за результат. Члени команди вирізняються злагодженістю, розцінюють участь у ній як винагороду, пишаються тим, що разом можуть досягти більшого, ніж поодинці. У команді задовольняються потреби особистості в соціальній належності, повазі та успіху, навіть якщо успіх спільний [8; 10].

Тип спільної діяльності впливає на природу групи. У спільно-взаємодіючому типі (діяльність потребує постійної координації учасників – хірургічна бригада, проєктна команда) переважає орієнтація на колективні цілі, прихильність до авторитету лідера, групову мораль і традиційні способи поведінки; найсуворішим покаранням для члена такої групи є вигнання з неї. Для спільно-послідовного типу (діяльність передається від одного учасника до іншого, як на конвеєрі) характерні висока технологічна дисципліна й орієнтація на відповідність нормам і правилам. Учасники спільно-індивідуальної діяльності (кожен виконує свою частину завдання окремо) відзначаються ініціативністю, орієнтацією на результат та індивідуальні досягнення, ставлять на перше місце власні цілі й цінності; в умовах внутрішньої конкуренції формування команди надзвичайно складне. Звідси висновки: група може піднятися на рівень колективу за будь-якого типу діяльності; за спільно-взаємодіючого типу колектив здебільшого є командою; особистість як член групи, колективу чи команди має різні характерні риси та потребує різних за характером управлінських впливів, адже рівень її трудової свідомості різний [8; 9].

Командні ролі за Р. М. Белбіном описують типи внеску учасників у командну роботу. «Голова» (координатор) орієнтований на цілі й завдання організації, слухає, узагальнює, формулює висновки, розподіляє обов’язки; довірливий, вільний від ревнощів і заздрощів. «Оформлювач рішень» – лідер у роботі, енергійний і наполегливий, дає поштовх до реалізації завдань, але буває різким і хворобливо сприймає критику. «Порадник» – спокійний, об’єктивний, схильний до зваженого аналізу, оберігає команду від нереалістичних планів,

проте повільний у рішеннях і недостатньо емоційний. «Новатор» постачає оригінальні ідеї й методи, має високий інтелект, але нестриманий і поглинутий ідеями. «Практик-організатор» перетворює плани на дії, внутрішньо дисциплінований, любить порядок і графіки, іноді негнучкий. «Розвідник ресурсів» – активний, комунікабельний, шукає зовнішні контакти й нову інформацію, є каталізатором динаміки та зв'язку з середовищем. «Душа групи» (командний гравець) – чуйний до потреб колег, найактивніше здійснює внутрішні комунікації, знімає напруження. «Завершувач» не заспокоюється, доки не переконається, що все виконано й нічого не забуто; схильний до самоконтролю, але може бути надто прискіпливим і метушливим. У пізніших версіях моделі до цих ролей додають дев'яту – «Спеціаліст», який вносить вузькі експертні знання [9; 10].

Кожна людина поєднує якості різних ролей і нерідко неточно визначає власну роль у групі, але група визначає її й закріплює за людиною, що іноді призводить до рольового конфлікту й несприятливих психофізіологічних змін. Для команди ефективним є збалансований склад ролей, а не наявність усіх у кожного; нестача певної ролі компенсується свідомим розподілом функцій. Віддалена та гібридна робота ставить додаткові вимоги: чіткі канали комунікації, довіра, регулярні зустрічі та електронне лідерство, основним завданням якого є забезпечення командної довіри й згуртованості [17].

Ключові поняття теми: *соціальна група; формальна й неформальна група; мала реальна група; колектив; трудовий колектив; стадії розвитку групи; статус; соціальна роль; рольовий конфлікт; групові норми та цінності; психологічна сумісність; соціометрія; команда; типи спільної діяльності; командні ролі за Белбіном.*

Питання для самоперевірки

1. Що таке соціальна група? Які групи називають малими реальними?

2. Чим формальна група відрізняється від неформальної? Яку роль у них відіграє лідер?

3. За якими ознаками група стає колективом? Чим відрізняється трудовий колектив?

4. Що таке статус і соціальна роль? Що таке рольовий конфлікт і як його запобігти?

5. Що таке групові норми та цінності? Як вони впливають на поведінку працівників?

6. Що таке психологічна сумісність, які її види й методи оцінювання?

7. Чим команда відрізняється від колективу? Як тип спільної діяльності впливає на формування команди?

8. Охарактеризуйте командні ролі за Р. М. Белбіном і поясніть, навіщо керівникові знати склад ролей у команді.