

**Дисциплина: Психология общения.**

**Дата занятий: 08.11.2024. Преподаватель: Шлякис. А.А.**

**Тема 2.6 Межличностные отношения и взаимодействия.**

**Уважаемые обучающиеся, изучите материал самостоятельно и ответьте на контрольные вопросы.**

Основа успеха любой современной коллективной деятельности – отношения сотрудничества и взаимопомощи в противовес конфликту и конфронтации. Поведение, ориентирующееся на совместную деятельность, предполагает наличие определенных предпосылок. В качестве предпосылок взаимозависимости выделяют:

- свободу и открытость информационного обмена;
- взаимную поддержку действий, убеждение в их оправданности;
- доверие, дружелюбие в отношениях сторон.

В свою очередь, взаимному доверию сторон способствуют: наличие нейтральных лиц, облегчающее взаимные успехи; возможность получить предварительную информацию о действиях другого; личные особенности участников взаимодействия.

### **Рабочая группа**

*Рабочая группа* (коллектив) – это социальная группа, общность людей, объединенных совместной деятельностью, единством целей и интересов, взаимной ответственностью, отношениями товарищества и взаимопомощи. С другими социальными группами рабочую группу *сближает* постоянное общение и взаимодействие членов друг с другом, чувство принадлежности к данной группе, наличие общих потребностей, интересов и мотивов. *Отличает* рабочую группу общественно значимая деятельность и наличие органов управления и руководства.

### **Рабочие группы разделяются:**

- по формам собственности (государственные, смешанные);
- характеру деятельности (производственные, торговые, научные, учебные);
- формам связи (контактные, неконтактные);
- численности (первичные, вторичные);
- времени действия (постоянные, временные);
- степени формализованности (жесткая, гибкая организация).

В рабочей группе определяются два компонента (рис. 4).

Сферы отношений членов рабочей группы: профессиональная, ценностно-мировоззренческая, межличностная [4].

Профессиональная сфера охватывает отношения, складывающиеся в процессе решения производственных задач:

- субординационные отношения между руководителями и подчиненными;
- отношения, связанные с координацией совместной деятельности;
- отношения в системе “человек – компьютер”.

Ценностно-мировоззренческая сфера – взаимоотношения между личными и корпоративными ценностями, нравственными установками. Данное соотношение может варьироваться от полной поддержки до глубокого несогласия и конфронтации.

Сфера межличностных отношений связана с удовлетворением потребности в общении и самоутверждении личности в рамках коллектива, с удовлетворением своей профессиональной деятельностью, формальным и неформальным статусом.

Качественной характеристикой рабочей группы является ее *зрелость*. При этом возникают прочные связи между членами группы, личные разногласия быстро устраняются, дисциплина носит сознательный характер, появляется чувство гордости за свой коллектив, складываются устойчивые традиции.

#### **Факторы, определяющие степень зрелости группы [2]:**

- технологические (особенности совместного использования орудий и предметов труда, например передовых технологий, персональных компьютеров и т. д.);
- экономические (формы оплаты труда, особенности формы собственности и т. д.);
- организационные (стиль руководства);
- ценностно-мировоззренческая и психологическая совместимость работы.

#### **Ограничения, препятствующие эффективной работе коллектива**

1. Непригодность руководителя – его неспособность по своим личным качествам использовать коллективный подход, сплотить сотрудников, воодушевить их на эффективные приемы работы.
2. Неквалифицированные сотрудники. Типичный недостаток – несбалансированность функций работников, неадекватное сочетание профессиональных и человеческих качеств. Можно предложить следующее распределение служебных ролей в группе: “поставщики идей”, “аналитики”, “направляющие”, “планирующие”, выполняющие роль “сдерживающего фактора” и несколько “исполнителей”. Комбинация ролей зависит от специфики коллектива, один сотрудник может совмещать несколько из перечисленных ролей.
3. Неконструктивный климат (отсутствие преданности задачам команды и взаимной поддержки).
4. Нечеткость целей – недостаточное согласование личных и коллективных целей, неспособность руководства и членов коллектива к компромиссу. Цели необходимо периодически корректировать, иначе теряется представление о перспективах деятельности, ожидаемых результатах.
5. Низкие результаты работы. Коллектив не должен самоуспокаиваться на достигнутом.
6. Неэффективность методов работы. Важны правильная организация сбора и предоставления информации, принятие правильных и своевременных решений.
7. Нехватка открытости и наличие конфронтации. Необходима свободная критика, обсуждение сильных и слабых сторон проделанной работы, существующих разногласий.
8. Недостаточные профессионализм и культура сотрудников.
9. Низкие творческие способности персонала.
10. Неконструктивное отношение с другими коллективами.

#### **Типы взаимоотношений в рабочей группе**

Любая рабочая группа – это сложный социальный и профессиональный организм, которому свойственны саморегуляция, обратные вертикальные и горизонтальные связи, но вместе с тем ряд черт, характерных для организации:

- разделение функций между сотрудниками, закрепленное в правилах или инструкциях;
- должностная иерархия, порядок подчиненности;
- лояльность каждого сотрудника по отношению к своей команде;

- система позитивных и негативных санкций (отсюда – особая роль руководителя в рабочей группе).

Классификация типов взаимоотношений в рабочей группе, предложенная американскими исследователями Блейком и Мутоном, основана на комбинации двух главных параметров: внимания к человеку и внимания к производству. Выделяются следующие типы взаимоотношений:

- а) невмешательство: низкий уровень заботы руководителя о производстве и людях; главное – сохранить должность;
- б) теплая компания: хорошо общаться, но не в интересах дела;
- в) задача: руководитель полностью сосредоточен на решении производственных задач, человеческий фактор либо недооценивается, либо не учитывается;
- г) золотая середина: руководитель стремится сочетать интересы производства и персонала;
- д) команда – лучший стиль руководства. Руководитель стремится к оптимальному соединению интересов производства и коллектива, объединению деловитости и человечности на всех уровнях отношений.

Интересно исследование динамики межличностных отношений в системе “руководитель – подчиненный” с точки зрения американских исследователей Херси и Блангарда. В рамках этого подхода предполагается, что степень руководства сотрудником и его эмоциональной поддержки тесно связана с уровнем его профессиональной зрелости, т. е. по мере роста профессионализма руководитель все меньше управляет сотрудником и все больше поддерживает его, вселяя уверенность в собственных силах. С достижением среднего уровня и выше руководитель не только меньше руководит, но и меньше поддерживает, поскольку такой сотрудник уже в состоянии сам контролировать себя; и здесь сокращение опеки – это доверие. Данный подход позволяет использовать четыре типа отношений: приказание, внушение, участие, делегирование.

Приказание оптимально в случае низкого профессионализма подчиненного, неготовности брать на себе ответственность. Доминирует руководство при минимуме поддержки.

Внушение рекомендуется использовать на уровне зрелости сотрудника от низкого до среднего. Подчиненные еще не способны, но уже готовы взять на себя ответственность. Важны руководство и поддержка.

Участие наиболее эффективно на уровне зрелости от среднего до высокого. Сотрудник способен к выполнению задания, но психологически не готов к ответственности. Здесь больше поддержки, совместного обсуждения проблемы и принятия решения.

Делегирование – высокий уровень профессиональной зрелости. Передача полномочий сотруднику, малая степень руководства и малая степень поддержки.

***Типичные ситуации, когда у подчиненных возникает чувство досады, недовольства из-за неадекватного поведения руководителя:***

- за ошибки одного отвечает другой;
- решение принимается без участия сотрудников;
- разнос, разборательство устраивается при постороннем или в отсутствие работника;
- руководитель не способен признать свою ошибку, пытается найти виновных в коллективе;
- высококвалифицированный работник не продвигается по службе;
- руководитель жалуется на подчиненных вышестоящему начальству;
- поощрение за труд одного работника достается другому;
- уровень требовательности неодинаков для всех сотрудников, в коллективе есть любимчики и отверженные.

Перечисленные ситуации могут быть связаны не только с ошибочными действиями руководителя, но и с морально-психологическим климатом в коллективе, который возникает не сразу.

### **Стадии развития коллектива**

На *первой стадии* преобладает формальная структура: работники общаются в соответствии с должностными, поведенческими стереотипами, присматриваются друг к другу. Подлинные чувства чаще всего скрываются, цели и методы работы не обсуждаются, коллективная работа проявляется слабо.

На *второй стадии* происходит переоценка лидерских и деловых качеств руководителя, складывается мнение о коллегах, начинается процесс формирования группировок внутри коллектива, возможна борьба за лидерство. Разногласия обсуждаются более открыто, предпринимаются попытки улучшить взаимоотношения в коллективе.

На *третьей стадии* заканчивается притирка, четко прослеживается неформальная структура, коллектив достигает определенной степени координации действий своих членов. Возникающая при этом групповая сплоченность может иметь позитивную, негативную, либо конформистскую направленность. В первом случае группа воспроизводит лучшие деловые и нравственные качества своих членов, люди гордятся своей принадлежностью к данному коллективу, возникающие проблемы решаются по-деловому, инициативно и творчески. Во втором случае большая часть энергии коллектива тратится на участие в конфликтах между различными группировками, неформальными и формальными лидерами, на выяснение отношений с другими подразделениями. Производственные проблемы как бы отходят на второй план.

Конформистская направленность характеризуется чисто внешней, показной заинтересованностью сотрудников в результатах их трудовой деятельности, безразличием к коллективным усилиям. Сфера интересов сотрудников находится вне коллектива (семья, общественно-политическая деятельность, личные проблемы и т. д.).

### **Структура коллектива**

*Социально-психологический климат* рабочей группы существенно зависит от ее структуры. *Структура коллектива* – реально существующая совокупность взаимоотношений членов группы, возникающая в процессе совместной деятельности. Структура исследуется на двух уровнях – формальном и неформальном. *Формальная* структура связана с должностным статусом членов группы, упорядоченными служебными отношениями. *Неформальная* структура складывается на основе отношений, обусловленных психологическими особенностями членов группы. Зависит от объективных и субъективных факторов. Объективные – характер и график работы, возможность контактов между членами группы, оптимальный по количеству и возрасту состав группы, позволяющий удовлетворить потребность в межличностном общении. Субъективные факторы зависят от личности руководителя, индивидуальных особенностей сотрудников.

Неформальная структура складывается под воздействием **психологических механизмов регуляции коллективной деятельности** – адаптации, коммуникации, идентификации и интеграции.

Социально-психологическая адаптация предполагает активное принятие и усвоение ценностей и норм, сложившихся традиций поведения главной социальной группы.

Коммуникация предполагает активный обмен информацией и взаимное духовное обогащение членов группы. Через коммуникацию осуществляется формирование ценностных ориентаций и установок.

Идентификация связана с формированием чувства принадлежности к группе в процессе межличностного общения группы. Процесс протекает на трех уровнях: эмоциональном (способность сопереживания), ценностно-мировоззренческом (способность встать на точку зрения другого человека); поведенческом (воспроизводство образцов поведения). В основе идентификации лежат механизмы подражания, сличения и увлечения.

Интеграция приводит к превращению коллектива в сплоченный, саморегулируемый социальный организм, хорошо приспособленный к совместно-индивидуальной деятельности.

**Вопросы для повторения:**

1. Каковы особенности рабочей группы как социально-психологической общности людей? В чем ее отличие от других социальных групп?
2. Как вы можете объяснить суть проблемы зрелости рабочей группы? Каковы факторы ее формирования?
3. Какие препятствия возникают на пути эффективного функционирования рабочей группы?
4. Что вы знаете о морально-психологическом климате, признаках его незрелости?
5. Какова неформальная структура рабочей группы? В чем особенности ее формирования?