

**Дисциплина: Психология общения.**

**Дата занятий: 11.11.2024. Преподаватель: Шлякис. А.А.**

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

**Тема:**

**Личность и группа.**

Помимо воли администрации в каждом коллективе складываются малые *неформальные группы* из трех — семи человек. Если такая группа оказывает существенное влияние на общественное мнение коллектива, то ее называют *референтной*, или эталонной. Референтная группа может включать людей разных возрастов и не обязательно работающих, например, в одном отделе, т.е. она может быть "сквозной". Главная психологическая предпосылка образования подобной группы — потребность в неформальном общении, взаимодействии с другими людьми. Взаимодействие и взаимозависимость служат удовлетворению частных (ситуативных), а также общих потребностей, например, в уважении, престиже, принадлежности к группе, власти. Кроме того, деятельность в составе группы приводит к возникновению новых потребностей, например, к сохранению стабильности группы.

Важнейшим признаком неформальной группы является наличие общей цели, которая, во-первых, не всегда осознается членами группы и, во-вторых не обязательно связана с решением производственных задач. Потребность в общении может возникнуть в связи с совместной учебной, общим хобби и т.д. Цели малой группы могут быть позитивными, т.е. способствовать сплоченности коллектива, нейтральными либо негативными.

Потребность в целеполагании, формулировке цели и организации деятельности по ее достижению приводит к появлению *лидеров*. Этот феномен просматривается во всех неформальных группах, насчитывающих более трех человек.

Любой неформальный лидер обладает личностным притяжением, которое проявляется в разной форме. Выделяют три типа лидеров: вожак, лидер (в узком смысле слова) и ситуативный лидер.

*Вожак* — самый авторитетный член группы, обладающий даром внушения и убеждения. На других членов группы он влияет словом, жестом, взглядом. Греки во времена Гомера считали, что вожак должен обладать мудростью Нестора, справедливостью Агамемнона, хитростью Одиссея и энергичностью Ахиллеса. На протяжении XX в. проводились многочисленные исследования индивидуальных качеств преуспевающих руководителей. Так, американский исследователь Р. Стогдилл предложил следующий перечень качеств руководителя — вожака:

- 1) физические качества — активный, энергичный, здоровый, сильный;
- 2) личностные качества — приспособляемость, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху;
- 3) интеллектуальные качества - ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало;
- 4) способности — контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

Безусловно, всем перечисленным требованиям удовлетворяет крайне малое число людей. Последнее, однако, не означает, что "руководителями рождаются" и что хорошо руководить практически нельзя научить. Действительно, исследования показали наличие прямой связи между сочетанием пяти факторов — ума, авторитетности, уверенности в себе, энергичности и знаний, с одной стороны, и способностью к руководству, с другой. Однако это сочетание еще не гарантирует успех, так как зависимость составляет лишь 25—35%. В остальных случаях решающую роль в эффективном руководстве играют не личностные качества, а стиль поведения руководителя.

*Лидер* гораздо менее авторитетен, чем вождь. Наряду с внушением и убеждением ему часто приходится побуждать к действию личным примером ("делай, как я"). Как правило, его влияние распространяется только на часть членов неформальной группы.

*Ситуативный лидер* обладает личностными качествами, имеющими значение только в какой-то вполне конкретной ситуации: торжественное событие в коллективе, спортивное мероприятие, турпоход и т.д.

Лидеры есть в любом коллективе и заслуживают особого внимания, так как именно они активно влияют на морально-психологический климат в коллективе, могут стать источником конфликтов, но именно они же составляют резерв на выдвижение кадров. Среди неформальных лидеров можно выделить деловых, эмоциональных, авторитарных, демократических и, наконец, самое важное, позитивных и негативных лидеров. Руководитель в качестве формального лидера обязан иметь достаточно полное представление о неформальной структуре своего коллектива с тем, чтобы своевременно предотвратить конфликтные ситуации, четко представлять, кто формирует общественное мнение в данной рабочей группе, иметь представление о степени авторитетности своего заместителя и других сотрудников.

Методика измерения неформальной структуры группы, иначе именуемая *социометрической процедурой*, в наши дни разработана достаточно подробно.

### **Роль руководителя в становлении коллектива**

Итак, эффективность работы коллектива, его способность решать поставленные задачи во многом зависит от морально-психологического климата, а также от господствующего в группе "настроя" сотрудников, который, при прочих равных условиях, обусловлен, во-первых, качественным составом персонала и, во-вторых, особенностями неформальных отношений между руководителем и подчиненным.

Остановимся на этих проблемах более подробно. Научные исследования и обобщение опыта практической работы свидетельствуют о том, что наиболее продуктивными являются рабочие группы, состоящие из лиц разного возраста, пола и темперамента. Молодые работники лучше воспринимают новое, более энергичны, но порою самонадеянны, не склонны к компромиссам. Пожилые, напротив, достаточно консервативны, но обладают жизненным опытом, не склонны к авантюрам, способны принимать более взвешенные решения, как правило, избегают конфликтных ситуаций. Далее, чисто женские и чисто мужские коллективы обладают специфическими недостатками: в женских коллективах чаще случаются мелочные склоки, больше потерь рабочего времени в связи с систематическим обсуждением житейских проблем и т.д., в то время как в некоторых мужских коллективах в рабочее время процветают сквернословие и "дурные привычки". Иными словами, совместная работа лиц разного пола как бы подтягивает работников, повышает самодисциплину, требовательность к себе. Не менее важно иметь в группе индивидов с разным темпераментом, поскольку каждый из них, как мы уже выяснили, имеет свои достоинства и недостатки.

**Неформальные отношения между руководителем и подчиненными** заслуживают самого серьезного внимания. Наряду с умением выбрать оптимальный в данной ситуации стиль руководства, менеджер должен прежде всего знать типичные ошибки, присущие людям его статуса, и правильно строить межличностные отношения с персоналом.

К *типичным ошибкам* относятся случаи, когда:

- руководитель не дает конкретных заданий, но постоянно досаждаёт подчиненных большим количеством вопросов общего характера;
- "заиклен" на одной теме в общении с персоналом, например, трудовой дисциплине;
- ежедневно формулирует новые идеи для выполнения задания;
- постоянно проповедует свои замыслы;
- не доверяет своим сотрудникам, злоупотребляет мелочным контролем;
- увлекается бумаготворчеством;

- малодоступен территориально и во времени;
- не имеет готовых решений производственных задач, предлагаемых персоналу.

Успех неформальных отношений с подчиненными, без чего невозможно формирование чувства уважения к своему руководителю, зависит от соблюдения целого ряда *принципов и правил делового общения*.

Основополагающее значение имеет *уважение чужого достоинства*. Нравственно-психологической основой этого принципа является аксиома социальной психологии, согласно которой *ни один человек не чувствует себя достаточно комфортно без положительной самооценки*. Следовательно, руководитель обязан видеть в каждом подчиненном не должность, а личность, проявлять доброжелательность и терпимость, с уважением относиться к его личной жизни, но при этом избегать советов в этой области. Желательно всегда помнить, что "сильный никогда не унижает" и, следовательно, недопустимо повышать голос на своего сотрудника, навешивать ярлыки типа "лентяй", "бездельник", "тупица" и т.д.

Если подчиненный ошибся или допустил проступок, он, как правило, понимает свою вину и адекватно воспринимает наказание, но если начальник при этом заденет его самолюбие, он не простит этого. Следовательно, при разборе ситуации необходимо разделять человека и поступок: критиковать конкретные действия, а не личность провинившегося.

Важно помнить, что уважают только тех руководителей, которые хвалят при всех, а выговаривают с глаза на глаз; никогда не жалуются на своих сотрудников и, если надо, берут их вину на себя; своевременно и открыто признают свои ошибки.

Несмотря на личные симпатии и антипатии, руководитель обязан предъявлять ко всем подчиненным одинаковые требования, ко всем относиться ровно, никого не выделять; при посторонних обращаться к своим сотрудникам по имени и отчеству, вне зависимости от их возраста.

Недопустимо читать нотации и поучать персонал, если сам руководитель не соблюдает данное требование: воспитательное значение имеет только личный пример руководителя.

Типичная ошибка молодых руководителей — стремление стать "своим" среди подчиненных. Лучше все же сохранять дистанцию, разделять личное и служебное, не допускать панибратства. В противном случае приказ как форма распоряжения будет неэффективен.

Руководитель не имеет морального права скрывать от своих сотрудников важную для них информацию. Вместе с тем он обязан пресекать сплетни и доносы.

Любой начальник сталкивается с жалобами со стороны своих сотрудников по поводу условий работы, отношений внутри коллектива или с другими подразделениями. Даже если руководитель не в состоянии сам решить проблему, он обязан внимательно выслушать подчиненного. Недопустимо игнорировать обращения подчиненных, поскольку, как верно подметила американский социолог Диана Трейси, жалобщики — не предатели. Очень может статься, что жалобщик оказывает вам большую услугу, сообщая о ситуации, от которой страдают другие, но молчат. В этом смысле жалобы заслуживают вашей благодарности, а не наказания.

### **Составляющие лидерства**

Лидерство начинается с себя. Чтобы иметь более четкое представление о своих возможностях, начните с самоанализа. *Самоанализ* — своего рода внутренний компас. Четкое определение собственных ценностей помогает добиваться поставленной задачи несмотря на возникающие трудности. Слово не должно расходиться с делом. Необходимо уметь быстро принимать решения.

Лидерство подразумевает *участие всех членов* организации. Другими словами, необходимо знать и понимать членов коллектива, привлекать их к работе по постановке целей, планированию проектов и распределению объема работы.

Лидерство предполагает *позитивное взаимодействие*. Атмосфера в вашей организации зависит от уровня ваших отношений, от того, насколько хорошо вы относитесь друг к другу. Чем выше оценка, которую вы даете друг другу, тем выше ваши шансы добиться успеха в группе.

Лидерство опирается на *организацию*. Именно хорошая организация производства поддерживает активное позитивное взаимодействие всех членов группы и позволяет им решать поставленные задачи.

Лидерство обращено в *будущее*. Можно сделать гораздо больше, когда вместе работают люди, объединенные общими целями. Все члены организации должны четко представлять будущее своей организации.

Лидерство – это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Имеется множество средств, с помощью которых можно оказывать влияние на других и вести людей за собой.

Существуют три основные **теории лидерства**:

1. Подход с позиции личностных качеств. Лучшие из руководителей обладают набором общих для всех личностных качеств (уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социально-экономическое образование и высокая степень уверенности в себе). Но в различных ситуациях эффективные руководители обнаруживают разные личные качества.
2. Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства, или стилей поведения (авторитарный, демократический, либеральный).
3. Ситуационный подход изучает потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

### **Стили лидерства**

**Коллективистский.** Кредо его таково: “Давайте все будем делать сообща”. Лидеры ценят гармонию и целостность группы и стараются, чтобы дела шли гладко. Они гибкие и легко адаптируются к обстановке, всегда ориентированы на других людей. На таких лидеров можно положиться в поиске компромиссов. Они предпочитают работу в группе, восприимчивы к новым идеям, им не свойственно традиционное мышление.

**Деятельный.** Кредо: “Если это нужно сделать, то делать надо прямо сейчас”. Для лидеров важен результат, они ориентированы на решение задач, а не на людей. Предпочитают обстановку соревнований. Для таких лидеров важен контроль.

**Рассудительный.** Кредо: “Не будем спешить, чтобы быть уверенными, что мы поступаем правильно”. Ценят точность и соблюдение формальностей. Задают много вопросов, чаще: “Как?”, “Сколько?”.

**Качественный.** Кредо: “Если это стоит делать, то делать надо как следует”. А если невозможно сделать хорошо, то лучше не браться за это вообще. Лидеры стремятся к совершенству во всем. Они заботливы, склонны к сотрудничеству и восприимчивы к новому; идеалисты, фантазеры, мечтатели. Типичны вопросы: “Почему?”, “Какой лучший способ?”.

Итак, работоспособность “команды”, ее способность успешно решать поставленные задачи существенно зависит от морально-психологического климата и от настроения работников, господствующего в группе, который определяется: а) качественным составом персонала; б) особенностями отношений между руководителем и подчиненными. Наиболее продуктивными являются рабочие группы, состоящие из лиц разного возраста, пола и темперамента.

Необходимо учитывать неформальные отношения между руководителем и подчиненными. Руководитель должен знать типичные ошибки, присущие людям его статуса; правильно строить отношения с персоналом.

### **Типичные ошибки руководителя:**

- руководитель не дает конкретных заданий, но постоянно досаждаёт подчиненным большим количеством вопросов общего характера;
- “зациклен” на одной теме в общении с персоналом, например на трудовой дисциплине;
- ежедневно формулирует новые идеи для выполнения задания;

- постоянно проповедует свои замыслы;
- не доверяет своим сотрудникам, злоупотребляет мелочным контролем;
- увлекается бумаготворчеством;
- малодоступен территориально и во времени;
- не имеет готовых решений, предлагаемых персоналу задач.

Успех неформальных отношений с подчиненными, а без этого невозможно уважение к руководителю, зависит от целого ряда **принципов и правил делового общения**.

1. Уважать чужое достоинство.
2. Хвалить при всех, а выговаривать наедине; не жаловаться на подчиненных. Брать их вину на себя, если надо; своевременно и открыто признавать свои ошибки.
3. Предъявлять ко всем одинаковые требования, воспитывать только личным примером, т. е. выполнять все требования самому.
4. Сохранять дистанцию, разделять личное и служебное, не допускать панибратства. Не скрывать от подчиненных важную информацию, пресекая сплетни и доносы.
5. При столкновении с жалобой внимательно выслушать и по возможности принять меры. Жалобщик не доносчик, не предатель.

### **Несколько шагов формирования уверенности в себе**

*Самооценка* – это сравнение, поэтому важно, с кем человек соотносит себя, кто его идеал. Следует отметить, что не все подходят для сравнения, так как от природы наделены талантом или выдающимися данными. Нельзя одновременно мыслить, как Эйнштейн; писать, как Достоевский; говорить, как Цицерон; выглядеть, как Шварценеггер. Идеалами можно восхищаться, но не стоит превращать их в мерило успеха. *В качестве мерила лучше иметь кого-то, идущего на шаг впереди!*

Вам может быть неизвестна цена, которую надо заплатить за вожденный успех. Эта цена, возможно, для вас неприемлема. Так, деловому человеку не хватает времени на общение с детьми, хорошая хозяйка не успевает читать и т. д. Может быть, вы не расположены к тому, чтобы платить такую цену?

**Для нормализации заниженной самооценки** полезно научиться:

- почаще думать о себе хорошо;
- поощрять себя за малейшие достижения;
- не говорить о себе плохо (люди, осознающие собственную значимость, распространяют вокруг себя ореол удовлетворенности);
- прощать себе прошлые ошибки и грехи, хоронить тяжелые воспоминания;
- искать причины неудач вне себя – в ситуации, а не в недостатках своей личности. Если источник проблем вне вас, то проще найти способы справиться с ними и легче примириться с неудачами;
- рассматривать причины отказа как следствие того, что следовало бы приложить больше усилий, но не идти напролом; просьба была чрезмерна, несвоевременна, и вообще отказавший страдает от каких-то проблем и нуждается в сочувствии и понимании. Причины отказа не в вас, а вне вас! Их надо проанализировать и предпринять новые попытки;
- сужать зону неуспеха. Не повторяйте непрерывно: “Я человек застенчивый”. Ограничьте свои трудности: “Я волнуюсь, когда выступаю публично”. Локальные проблемы есть у всех преуспевающих людей. Принимайте комплименты с благодарностью.

**Вопросы для повторения:**

1. Покажите, как связаны темперамент и деловые качества индивидов.
2. Поясните проблему лидерства, расскажите о типах лидеров.
3. Какую структуру рабочей группы можно считать оптимальной?
4. Раскройте роль руководителя в становлении неформальных отношений в "команде".