## План

1. Понятие и основные признаки коллектива 2

2. Виды коллективов 4

3. Психологические характеристики коллектива 10

4. Пути формирования коллектива 12

5. Роли и отношения в трудовом коллективе 17

6. Конформизм и его роль в управлении коллективом 21

Список использованной литературы 25

## 1. Понятие и основные признаки коллектива

Сегодня люди, как правило, работают не в одиночку, а в составе группы, объединенной по какому-то принципу, например общности территории, профессии, социальных условий, случайных обстоятельств, в которых они оказались. Это не означает, что они постоянно должны находиться рядом и совместно выполнять работу, главное здесь - включенность в определенную систему межличностных отношений. В рамках групп могут образовываться коалиции - подгруппы, стремящиеся оказать влияние на групповое поведение.

Группа может выступать в качестве управляющей, управляемой или самоуправляемой структуры с различной степенью сплоченности ее членов - от неорганизованной толпы до единого коллектива. Чтобы считаться коллективом, группа должна удовлетворять нескольким признакам, главным из которых можно считать наличие общей цели у всех ее членов. Последняя может формироваться в результате взаимного влияния их индивидуальных целей или задаваться извне в соответствии с миссией организации, но всегда будет совместной, единой для всех, а не просто одинаковой, схожей.

Другим признаком коллектива является психологическое признание членами группы друг друга и отождествление себя с нею, в основе чего лежат совместные интересы, идеалы, принципы, сходство или взаимная дополняемость характеров, темпераментов и т.п., хотя переоценивать эти моменты не следует.

Такое психологическое признание делает возможным постоянное практическое взаимодействие людей, в результате чего потенциал коллектива оказывается существенно большим, чем сумма потенциалов каждого из его членов.

Во-первых, взаимодействие позволяет преодолеть ограниченность физических и интеллектуальных способностей каждого в отдельности. Во-вторых, на его основе удается выполнить гораздо больший объем обычной работы вследствие разделения и специализации труда и возникновения помимо воли участников духа соревнования, мобилизующего скрытые резервы и существенно повышающего интенсивность деятельности. В-третьих, создаются условия для успешного решения проблем там, где по тем или иным причинам невозможно распределить обязанности между отдельными членами группы.

Четвертым признаком коллектива можно считать наличие определенной культуры, выраженное в общих ценностях, символике, нормах и правилах поведения в коллективе, вступления или выхода из него, требованиях к физическому и моральному облику его членов. У каждого коллектива существует склонность к идеализации прошлого, представлению своей историю в наиболее выгодном свете, поддержанию традиций. Это формирует комплекс представлений о собственном превосходстве даже в какой-то узкой области, придает ему дополнительную силу, устойчивость, сплоченность, препятствует дезорганизации.

Коллектив играет огромную роль в жизни каждого человека. которую трудно переоценить. Прежде всего, в его рамках удовлетворяется естественная потребность людей в общении и деловом взаимодействии, в принадлежности к группе себе подобных; у коллектива человек в необходимых случаях обретает поддержку и защиту; в своем коллективе он в первую очередь находит признание успехов и достижений. В то же время, наряду с желанием быть в коллективе, люди хотят отличаться от других, оставаться какими они есть индивидуальностями, достойными уважения.

Воздействуя на поведение людей, коллектив во многом способствует его изменению. Здесь человек имеет возможность по-новому взглянуть на себя со стороны, оценить себя и свою роль в обществе. Коллектив изменяет человека, так как ему приходится учиться жить и работать в окружении других людей, приспосабливать к ним свои желания, стремления, интересы. Коллектив в значительной мере стимулирует творческую активность большинства людей, пробуждает в них стремление к совершенствованию, к первенству в соревновании.

В зависимости от характера самого коллектива его влияние на личность может быть как позитивным, так и негативным. Сплоченный, но не настроенный на конструктивное поведение коллектив, может разлагающе влиять на нее, вынуждать к антисоциальному поведению. В свою очередь, человек также пытается воздействовать на коллектив, делать его более "удобным" для себя.

Результативность такого воздействия зависит от силы обеих сторон. Сильная личность может подчинить себе коллектив, в том числе и в результате конфликта с ним; слабая, наоборот, сама ему подчиняется и растворяется в нем, а коллектив взамен берет на себя заботу о ее благополучии.

Идеальная с управленческой точки зрения ситуация располагается где-то посредине и характеризуется доверительными партнерскими отношениями между трудовым коллективом и его участниками, не отказывающимися от собственных позиций, но уважительно относящимися к общим целям и нуждам.

## 2. Виды коллективов

Рассмотрим отдельные виды коллективов с точки зрения практики управления.

По составу коллективы бывают гомогенные (однородные) и гетерогенные (разнородные). Эти различия могут касаться пола, возраста, профессии, статуса, уровня образования и проч.

Гетерогенные коллективы более эффективны при решении сложных проблем; они эффективны также при интенсивной творческой работе (мозговая атака). В то же время гомогенные лучше решают простые задачи. Чем больше сходство между членами коллектива, тем значительнее влияние, которое они оказывают друг на друга, быстрее вырабатывается чувство общности. Однако здесь острее внутренняя конкуренция и поэтому гомогенные коллективы более конфликтны, особенно чисто женские (поэтому желательно, чтобы соотношение представителей разного пола было примерно одинаковым). Но в целом эффективный коллектив должен состоять все же из непохожих личностей.

Каждый коллектив имеет определенную структуру. Она может быть

функциональной (на основе разделения труда и определения производственных задач каждого);

политической (в соответствии с принадлежностью к тем или иным группировкам);

социально-демографической (по полу, возрасту, образованию, квалификации и проч.);

социально-психологической (в соответствии с симпатиями и антипатиями);

поведенческой, определяемой активностью и проч.;

мотивационной (в зависимости от движущих факторов поведения).

По статусу коллективы можно разделить на официальные и неофициальные. Первые, например персонал организации или подразделения, оформлены юридически и действуют в рамках правового пространства. Вторые базируются на нигде не зафиксированном, а то и не объявленном желании людей сотрудничать друг с другом и реальной практике такого сотрудничества.

По характеру внутренних связей различаются формальные и неформальные коллективы. Формальные связи предписываются заранее, в неформальных коллективах отношения складываются спонтанно, сами собой. Границы формального и неформального коллективов чаще всего не совпадают, так как некоторые сотрудники в них могут не приниматься или по собственной инициативе придерживаться нейтралитета. Сила неформального коллектива состоит в том, что его невозможно юридически и организационно уловить и привязать к нормам и правилам. Знание его состава помогает руководителям, особенно новым, ориентироваться в истинном положении дел в коллективе.

Исходя из сроков существования коллективы подразделяются на временные, предназначенные для решения разовой задачи, и постоянные.

Важным признаком, в соответствии с которым могут классифицироваться коллективы, является степень свободы, предоставляемая их участникам. При этом она рассматривается в двух аспектах: во-первых, как свобода вхождения в коллектив, которая варьируется в довольно значительном диапазоне - от безусловной обязательности для призывников служить в армии до полной добровольности при вступлении в клуб собаководов.

Можно говорить также о свободе активного участия в деятельности коллектива; в одном случае оно требуется постоянно, в другом - может быть эпизодическим или даже формальным. Это позволяет людям одновременно быть членами нескольких коллективов и проявлять активность прежде всего там, где это нужнее всего в данный момент.

В соответствии с их функциями выделяют коллективы, ориентированные на достижение определенной цели как официальной, так и неофициальной; на реализацию совместных интересов и общение. В свою очередь, функциональная классификация может дополняться и детализироваться классификацией по видам деятельности.

Реализация тех или иных функций предполагает определенную степень внутриколлективного разделения труда, которое на деле может быть самым разнообразным. В одних коллективах оно существует только как количественное, создающее возможность полной взаимозаменяемости работников. В других - имеет место специфика отдельных видов труда, что делает взаимозаменяемость ограниченной. В третьих - имеется глубокое качественное разделение труда, делающее какую бы то ни было взаимозаменяемость работников в принципе невозможной, так что нормальное функционирование коллектива в случаях болезни или ухода одного из его членов может быть затруднено, и это нужно учитывать руководителю.

По размерам коллективы подразделяются на малые и большие, причем исходя не из числа участников, а из возможности или невозможности непосредственно поддерживать постоянные связи между членами, хотя потенциальный их круг невелик. В больших коллективах это практически невозможно, и люди мало знают друг о друге, а в малых, где число участников не превышает 20, вполне реально, даже без объединяющего лидера. Это придает им дополнительную гибкость, в целом более высокую результативность работы и удовлетворение от нее.

В большом коллективе каждый выполняет широкий круг обязанностей, понятнее связь индивидуальных и общих задач, легче удовлетворить свою потребность в аудитории, получить необходимый совет, но больше отдаленность исполнителя от руководства и коллег и ниже заинтересованность. Большие группы экономичнее, особенно при выполнении простых повторяющихся операций, легче могут найти выход из тупика, и в них легче решаются вопросы о преемственности.

Малые коллективы, члены которых поддерживают между собой не просто непосредственные, но еще и эмоционально окрашенные дружеские контакты, получили название первичных. Обычно они включают в себя от двух до пяти человек, объединенных общностью целей и норм поведения, личными интересами, неформальным контролем. В первичной группе людей нельзя заменять без ее разрушения.

Наиболее близкие и равноправные отношения между участниками складываются в диадах и триадах, т.е. группах, состоящих из двух-трех человек. Диады легче всего разрушаются, но отношения приносят наибольшее удовлетворение их членам. В триаде рано или поздно происходит сближение между двумя и исключение третьего, который может играть роль посредника, оппортуниста или властителя.

В рамках квартетов и квинтетов могут обосабливаться пары с более тесными взаимосвязями; возникать структуры типа "звезды" с центральным участником, диктующим остальным свою волю, либо "цепочки" с ослабленными контактами.

Увеличение размера группы влияет на поведение ее членов. Более крупные группы продуктивнее, но в них меньше согласия между участниками и меньше конформизм. В таких группах чаще наблюдается социальное неравенство и трудности в налаживании контактов, причем в большей мере это относится к группам с четным составом участников, чем с нечетным. Членов таких групп характеризует низкий моральный дух, безразличное отношение к делу, ослабленные связи, нежелание сотрудничать друг с другом. Поэтому для управления ими нужны специальные менеджеры.

Малый коллектив проще превратить в хорошо взаимодействующее целое, внедрить самоуправление. Самоуправляемые коллективы могут различаться по такому специфическому признаку, как степень коллективности принимаемых решений. Если она минимальна, то совместно определяются только основные направления деятельности, которые в дальнейшем конкретизируются в индивидуальном порядке, и каждый действует независимо друг от друга. В других случаях самостоятельно определяется также и то, кто чем будет заниматься, но текущая деятельность не координируется, и члены коллектива лишь в необходимых случаях оказывают друг другу требуемую помощь.

Во вторичных коллективах, которые формируются по функционально-целевому принципу, контакты являются предметными, опосредованными, обусловленными решением поставленных задач. Поэтому основное значение придается здесь не личным качествам, а умению выполнять те или иные функции. Если роли четко распределены, людей во вторичной группе можно безболезненно заменять.

Особой разновидностью коллектива, характеризующейся повышенным единством, особо тесным сотрудничеством и координацией, частой совместной работой, является команда. Она создается для решения конкретных задач или выполнения отдельных функций, проектов и объединяет лиц с разнообразными знаниями и навыками, дает им возможность учиться друг у друга, обеспечивает взаимную поддержку. Команда обычно независима от основного коллектива, а иногда полностью автономна. Осуществляет давление на участников и часто конфликтна.

Команды характеризуются ясными вдохновляющими целями, эффективной структурой, особо высокой компетентностью работников, климатом сотрудничества, стремлением к хорошей работе, становящимся нормой, внешней поддержкой, всеобщим признанием и опекой руководства.

Обычно команды защищают свои границы, себя от давления и угроз, привлекают внимание важных людей к своей работе, следят за политической ситуаций в организации и создают альянсы с другими командами. Люди будут эффективно работать в составе команды, если смогут исполнять предпочитаемые ими роли. Знание менеджерами этих ролей позволяет формировать команду из нужных лиц.

Каждый коллектив вырабатывает систему социального контроля - совокупность способов воздействия на своих членов путем убеждения, предписаний, запрещений, признания заслуг и др. Таким образом, поведение членов коллектива приводится в соответствие со сложившимися ценностями и стандартами деятельности. Система социального контроля опирается, во-первых, на привычки, т.е. укоренившиеся способы поведения в определенных ситуациях; во-вторых, на обычаи - установившиеся виды поведения, которые коллектив с моральной точки зрения высоко оценивает и принуждает своих членов их признавать и придерживаться; в-третьих, на санкции, представляющие собой ту или иную реакцию группы на поведение индивида в социально-значимых ситуациях; в-четвертых, на формальные и неформальные способы надзора за поведением и поступками людей.

Люди подчиняются социальному контролю группы при следующих условиях: необходимости принятия решения в условиях цейтнота, высокой сплоченности, изолированности от внешней среды, наличии готового варианта решения, устраивающего всех, оценке внутреннего согласия как важнейшей самостоятельной ценности.

## 3. Психологические характеристики коллектива

Коллективы различаются между собой не только числом членов, но и психологически, и эти различия проявляются в характере внутреннего климата, состоянии и степени сплоченности их участников. Рассмотрим эти моменты подробнее.

Внутренний психологический климат - это реальное состояние взаимодействия людей как участников совместной деятельности. Он характеризуется удовлетворенностью работников организацией, условиями труда, отношениями между собой и с руководством, настроением, взаимопониманием, степенью участия в управлении и самоуправлении, дисциплиной, группой и местом в ней, качеством получаемой информации. Во многом он зависит и от степени совместимости людей.

О важности благоприятного психологического климата можно судить, например, по тому обстоятельству, что плохое настроение снижает эффективность работы коллектива примерно в полтора раза. Поскольку обстоятельства поддаются целенаправленному воздействию, психологический климат можно в определенной степени формировать и корректировать.

Психологическое состояние коллектива характеризуется степенью удовлетворенности его участников своим положением. На нее влияют характер и содержание работы, отношение к ней людей, престижность, размеры вознаграждения, перспективы роста, наличие дополнительных возможностей (решить какие-то собственные проблемы, увидеть мир, познакомиться с интересными или полезными людьми, прославиться), место осуществления, психологический климат. Во многом психологическое состояние коллектива зависит и от умения его членов сознательно жить по его законам, подчиняться установленным требованиям и порядкам.

Сплоченность - это психологическое единство людей в важнейших вопросах жизнедеятельности коллектива, проявляющееся в притяжении к нему участников, стремлении защитить его и сохранить. Сплоченность обусловлена необходимостью взаимопомощи или поддержки друг друга в деле достижения тех или иных целей, взаимными эмоциональными предпочтениями, пониманием роли коллективного начала в обеспечении тех или иных гарантий. Степень сплоченности зависит от размера группы, социальной однородности (при разнородности возникают группировки) ее членов, достигнутых успехов, наличия внешней опасности.

В сплоченных группах теснее общение, выше самооценка личности, но имеют место неприязненное отношение к посторонним, самонадеянность, утрата критичности и чувства реальности, единомыслие, чувство неуязвимости, самоуверенность, фильтрация информации.

Разногласия у сплоченного коллектива обычно бывают не по целям, а по средствам их достижения; у не сплоченного - по всем вопросам, что отрицательно сказывается на взаимоотношениях и рано или поздно приводит его к распаду.

Сплоченные коллективы характеризует организованность - способность и готовность к самостоятельному преодолению возникающих трудностей, согласованным действиям; единство в экстремальных ситуациях.

В неорганизованных группах, как правило, никто не хочет брать на себя ответственность при преодолении трудностей.

Сплоченность коллектива, удовлетворенность людей своим пребыванием в нем зависят также от их психологической и социально-психологической совместимости. В основе такой совместимости лежит соответствие темпераментов членов коллектива, профессиональных и моральных качеств.

Условиями, обеспечивающими социально-психологическую совместимость, считаются:

соответствие личных возможностей каждого структуре и содержанию его деятельности, что обеспечивает ее нормальный ход, отсутствие зависти по отношению к успехам других;

близость или совпадение моральных позиций, создающее основу для возникновения взаимного доверия между людьми;

однородность основных мотивов деятельности и индивидуальных устремлений членов коллектива, способствующая лучшему взаимопониманию;

возможность реального взаимного дополнения и органического соединения способностей каждого в едином трудовом и творческом процессе;

рациональное распределение функций между членами коллектива, при котором ни один из них не может добиться успеха за счет другого.

Результатом сплоченности коллектива является улучшение индивидуальной адаптации к окружающим и более активное вовлечение людей в его деятельность, ощущение ими личной безопасности.

## 4. Пути формирования коллектива

Работоспособный сплоченный коллектив возникает не сразу, этому предшествует длительный процесс его становления и развития, успех которого определяется рядом обстоятельств, мало зависящих от того, складывается ли коллектив стихийно или формируется сознательно и целенаправленно.

Прежде всего, речь идет о ясных и понятных целях предстоящей деятельности, соответствующих внутренним стремлениям людей, ради достижения которых они готовы полностью или частично отказаться от свободы решений и поступков и подчиниться групповой власти.

Другим важным условием успешного формирования коллектива является наличие определенных, пусть даже незначительных достижений в процессе совместной деятельности, наглядно демонстрирующих ее явные преимущества перед индивидуальной.

Еще одним условием успеха деятельности официального коллектива является сильный руководитель, а неофициального - лидер, которым люди готовы подчиняться и идти за ними к поставленной цели.

Наконец, каждый коллектив должен найти свое место, свою "нишу" в формальной или неформальной структуре организации, где бы он мог полностью реализовать свои цели и возможности и не препятствовал делать это другим.

Началом формирования официального коллектива является решение о создании соответствующего подразделения, надлежащим образом оформленное юридически. Затем определяется его функциональная структура, круг обязанностей, прав и ответственности для каждого сотрудника, создается надежная система информирования. Привлекаемым работникам официально сообщают о целях и задачах подразделения его и коллектива, возлагают на них персональные задачи с учетом их способностей и возможностей роста и совершенствования, целенаправленно формируют и поддерживают благоприятный морально-психологический климат.

Для неофициального коллектива "днем рождения" становится обычно какое-то чрезвычайное событие или достижение некоего предела в развитии ситуации, после которого "так больше жить нельзя". Оно порождает всплеск эмоций, толкающий людей на объединение друг с другом. Обычно речь идет о чувствах страха, протеста, желания защитить себя, свое положение, свой статус в организации.

Любые отношения между людьми начинают складываться в результате технических контактов и наблюдений, в процессе которых люди накапливают информацию друг о друге, служащую основой взаимной заинтересованности, симпатии или, наоборот, антипатии. Симпатия - это неосознанное, иррациональное отношение расположенности к другому лицу. Симпатизирующие друг другу люди работают более согласованно и эффективно.

Возникновение симпатии и антипатии обусловлено закономерностями восприятия, степенью совпадения или несовпадения основных жизненных интересов, целей и ценностей (люди, естественно, симпатизируют тем, кто разделяет их взгляды и позиции, находится рядом, совместно участвует в решении трудных проблем, но вряд ли кто-то будет испытывать добрые чувства к конкурентам), общей манерой поведения. На основе симпатии зачастую возникают определенные достаточно постоянные отношения. Если коллективы формируются "сверху" и в основе отношений лежит принуждение, они окажутся малоэффективными, поскольку могут быть "замешенными" на антипатии.

Поэтому в настоящее время в западных фирмах часто практикуется способ создания трудовых коллективов, в основу которого положен добровольный выбор партнеров из лиц, с которыми человек предварительно определенное время общался, в результате чего к одним из них возникает стойкая симпатия, к другим - антипатия, к третьим - безразличие.

Сформировавшиеся симпатии и антипатии трансформируются в предпочтения, отражающие желание или нежелание окружающих сотрудничать с данным лицом. Они позволяют выделить так называемые референтные группы (отдельных личностей), чьи нормы поведения, взгляды и интересы принимаются в качестве эталона поведения, к которым большинство людей тянется, на которые ориентируется и с которыми, что самое главное, стремится сотрудничать. Как правило, группа, составленная на основе личных симпатий, работает эффективнее, чем сформированная произвольно.

Выделение таких личностей или групп происходит с помощью различных вариантов социографического метода.

В соответствии с одним из них каждому члену исходной группы, где все уже достаточно хорошо знают друг друга, предлагается выбрать двух человек, с которыми он в наибольшей степени желал бы совместно выполнять предлагаемую работу, или, наоборот, стремился бы при этом избежать их общества.

На основе полученной информации строится социограмма, или схема предпочтений в коллективе, которая представляет собой совокупность кружков с фамилиями или личными номерами каждого, соединенных стрелками, ведущими от тех, кто хочет, к тем, с кем хотят сотрудничать. Социограмма может быть звездной (центростремительной), сетевой, цепной, полицентрической и основывать на каналах коммуникации.

По ней можно определить, во-первых, лиц, в той или иной степени готовых к сотрудничеству (они и составят основу коллектива будущего подразделения); во-вторых, лицо, которому отдано наибольшее число "голосов" (потенциального руководителя); в-третьих, "изгоев", с которыми никто не хочет и не будет сотрудничать и кого поэтому не следует включать в создаваемый коллектив.

Поступают и несколько по-иному. В опросном листе предлагают указать три фамилии наиболее достойных людей в порядке "очередности" (при этом первое место оценивается в три балла, второе - в два, а третье - в один). Полученные каждым баллы складываются, и люди объединяются в три группы в соответствии с набранным количеством баллов. Затем изображаются три "вложенные" друг в друга геометрические фигуры; в центральную вписываются фамилии лидеров, набравших максимальное количество баллов; в промежуточную - среднее; в крайнюю - наименьшее. Это позволяет очертить поле предпочтений и место каждого члена группы на нем.

Разновидностью социограммы является матрица взаимоотношений (предпочтений). Для ее составления каждому члену коллектива предлагается оценить свое отношение к остальным: - 1 (негативное); 0 (безразличное); +1 (позитивное). Затем все оценки сводятся в шахматную таблицу (такую, как применяется для отражения хода спортивных турниров), из которой наглядно видны реальные взаимоотношения людей.

На практике социографический метод таит в себе две опасности. Во-первых, в случае утечки конфиденциальной информации коллектив может быть расколот конфликтом, поскольку каждый узнает, что о нем в действительности думают окружающие, и, во-вторых, лидером в результате опроса становится не самый подходящий с точки зрения интересов дела, а самый популярный человек.

После возникновения коллектива проходит длительный процесс его организации или самоорганизации (если речь идет о неформальном коллективе), состоящий из нескольких этапов. На первом этапе в поведении людей преобладает индивидуализм. Они знакомятся друг с другом, наблюдают окружающих и демонстрируют им собственные возможности. Этот этап завершается либо осуществлением описанного выше социометрического исследования, либо определением руководителя. Многие при этом занимают выжидательные позиции, избегают враждебности, наблюдают, анализируют.

На втором этапе происходит сближение людей, установление между ними необходимых контактов и формирование общих норм поведения, "цементирующих" коллектив, а также возникают попытки установления приоритетов и захвата власти.

На третьем этапе коллектив стабилизируется, формируются совместные цели и нормы, налаживается надежное сотрудничество, позволяющее получать гарантированные результаты.

В дальнейшем с ростом зрелости коллектива ему по плечу становятся все более сложные задачи, а доверие, существующее между людьми, хорошее знание ими друг друга в ряде случаев позволяют ему функционировать на принципах самоуправления. При выполнении задачи или при уходе нескольких ключевых фигур коллектив реорганизуется или распадается.

В то же время любой коллектив подстерегают две серьезные опасности, одна из которых - возникновение "раскольнических" группировок, основывающихся на общности целей, потребностей, интересов, преследующих узкокорыстные цели и стремящихся захватить власть. Это проявляется в так называемой групповщине, характеризующейся тем, что группы обособляются, не обращают внимания на нужды и потребности других, некритически относятся к себе и своей роли в организации, считают себя непогрешимыми, неуязвимыми, непобедимыми. Для такого коллектива характерны единомыслие и конформизм его членов. Другой опасностью является бюрократизация коллектива, в основе которой лежит его стремление к спокойной жизни.

## 5. Роли и отношения в трудовом коллективе

Отношения в коллективе возникают между людьми как носителями определенных социальных ролей, предполагающих постоянство поведения в соответствии с более или менее четко установленным эталоном. Роль предопределяет, как нужно вести себя по отношению к другим и что можно ожидать от них. С ролью всегда связываются определенные права, обязанности и ожидания, и индивид, не оправдывающий их, подвергается санкциям, а оправдывающий - поощрению. Разные люди часто имеют различные ценности, представления об одной и той же роли и неодинаково ведут в ней себя.

Роли в коллективе подразделяются на "производственные" (функциональные и социальные) и "межличностные".

Производственных ролей специалисты выделяют восемь:

Координатор обладает наибольшими организаторскими способностями и становится обычно в силу этого руководителем коллектива независимо от своих знаний и опыта. Его главная обязанность - уметь работать с теми, кто такими знаниями и опытом обладает, и направлять их активность на достижение поставленных целей.

Генератор идей, как правило, самый способный и талантливый член коллектива. Разрабатывает варианты решения любых стоящих перед ним проблем, но в силу своей пассивности, несобранности и т.п. не способен реализовать их на практике.

Контролер сам творчески мыслить не способен, но вследствие глубоких знаний, опыта, эрудиции может должным образом оценить любую идею, выявить ее сильные и слабые стороны, подтолкнуть других к работе по ее дальнейшему совершенствованию.

Шлифовальщик, обладает широким взглядом на проблему и поэтому при необходимости умеет "увязать" ее решение с другими задачами коллектива.

Энтузиаст - самый активный член коллектива; он увлекает своим примером окружающих на действия по реализации поставленной цели.

Искатель выгод - посредник во внутренних и внешних отношениях, придающий определенное единство действиям членов коллектива.

Исполнитель добросовестно реализует чужие идеи, но нуждается при этом в постоянном руководстве и подбадривании.

Помощник - человек, который лично ни к чему не стремится, довольствуется вторыми ролями, но готов всегда оказать содействие другим в работе и в жизни.

Могут иметь место также "вспомогательные" роли (например, шут).

Считается, что коллектив будет нормально функционировать при полном распределении и добросовестном исполнении перечисленных ролей. Если его членов окажется меньше восьми, то кому-то придется одновременно играть две и более роли, что неминуемо приведет к возникновению конфликтов.

Это обстоятельство является одной из причин недостаточной устойчивости небольших коллективов. В первичных оно до некоторой степени компенсируется теснотой связей между людьми, близостью их взглядов и целей, а вот группы числом от пяти до восьми человек оказываются наиболее уязвимыми и чаще всего раскалываются на две враждующие части. В этом смысле предпочтительнее коллективы, насчитывающие в своих рядах 10-12 человек, в которых внутреннее равновесие достигается гораздо легче, но при дальнейшем росте числа членов они становится менее управляемым.

По ролям, связанным с межличностными отношениями, членов коллектива обычно делят на ведущих и ведомых. Первую группу образуют лица предпочитаемые ("звезды", авторитетные, честолюбивые, чем-то иным привлекательные для окружающих). Во вторую входят все остальные, включая непредпочитаемых (пренебрегаемые, отверженные и проч.), с которыми сотрудничают только вынужденно и делают их ответственными за все.

С точки зрения отношения к группе и ее нормам выделяются конформисты (сознательные и нецелесообразные, т.е. соглашающиеся для виду);

нонконформисты (согласные с позицией группы, но выступающие против по внешним причинам);

негативисты (не признающие мнения группы, в том числе и с ущербом для себя, часто из-за духа противоречия).

Члены коллектива могут быть активными или пассивными, инертными, с низкими установками, нуждающимися в подчинении.

Степень признания, которой группа наделяет своих членов, получила название престиж. В соответствии с уровнями на этой шкале люди разделяются на ряд социальных позиций (на первом месте находится лидер), каждой из которых присущи свои нормы поведения и ожидания. Престижная позиция динамична и не закрепляется за человеком навсегда, поэтому он может перемещаться по шкале престижа. Престиж может быть личным, основанным на индивидуальных чертах; функциональным, связанным с полномочиями в организационной иерархии; позиционным - на основе синтетической оценки.

Повседневная жизнь в коллективе подчинена ряду законов, среди которых особо можно выделить два: закон сохранения личного положения, достоинства, социального статуса и закон компенсации недостатка одних способностей другими, а также опытом и навыками работы.

В соответствии с первым каждый член коллектива будет прикладывать максимум усилий, чтобы сохранить свое "место под солнцем", и действия эти бывают по своему содержанию весьма неоднозначными. С одной стороны, они могут выражаться в улучшении результативности и повышении качества работы, всемерном совершенствовании себя, т.е. иметь позитивную направленность. С другой стороны, они могут сводиться к различного рода интригам, использованию бюрократических приемов, защите от всего, что несет возможность любых изменений.

Действия, подчиненные второму закону, также неоднозначны, ибо компенсировать недостаток одних качеств можно не только активной работой в иных областях, но и лестью, угодничеством перед руководством, "подсиживанием" соперников и т.п.

Наряду с официальными коллективами, создаваемыми для решения "производственных" задач, в организациях существуют коллективы неофициальные, являющиеся неформальными по характеру внутренних отношений, связанные с достижением их членами каких-то личных целей. Они функционируют параллельно с официальными, оказывая на них значительное влияние, которое менеджеру необходимо учитывать в своей работе.

Поскольку большинство людей одновременно являются членами двух коллективов, они находятся под воздействием, с одной стороны, официальных целей организации, а с другой - целей неформального коллектива, к которому они принадлежат. Если эти цели совпадают или не противоречат друг другу, будет охотно поддерживаться официальная линия, но в случае их несовпадения предпочтение, как правило, будет отдаваться целям неформального коллектива, несмотря на возможную серьезную конфронтацию с руководством.

Это облегчается тем, что неформальный коллектив всегда становится на защиту своих членов, поэтому большинство из них ценит хорошие отношения с товарищами выше благодарности руководителя и боится потерять их расположение в большей степени, чем получить выговор от начальства.

## 6. Конформизм и его роль в управлении коллективом

Силу и влиятельность коллективу во многом придает конформизм (от лат. подобный, схожий) его членов, т.е. безоговорочное принятие ими существующего порядка вещей, господствующих в группе мнений, приспособление к ним на основе отказа от самостоятельных мыслей и действий.

В результате формируется групповое единомыслие, основанное на подавлении отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-либо явление и поддержке общего мнения с тем, чтобы не нарушать гармонию группы. Поскольку никто не выражает мнений, отличных от других, и не предлагает иную, противоположную точку зрения, каждый полагает, что все думают одинаково.

В основе конформизма лежит страх испортить отношения с коллективом, быть отторгнутым им, подвергнуться исключению из него - остракизму, что в древности, например, вело к неминуемой гибели.

Степень конформизма зависит от определенности и сложности решаемой задачи, положения человека в группе, значения группы для него. Так, индивиды с высоким статусом подвержены меньшему давлению, а чем привлекательнее группа для человека, чем ближе ему общие цели, тем он больше подчиняется ей.

С точки зрения интересов коллектива в целом конформизм имеет немало положительных сторон: обеспечивает выживаемость в критические моменты, облегчает организацию совместной деятельности людей, избавляет от раздумий, как себя вести, придавая поведению стандартность в обычных ситуациях и предсказуемость в нестандартных, облегчает интеграцию индивида в коллективе.

Без конформизма не может быть сплоченного коллектива, и поэтому новички, прежде чем будут приняты в него, проходят проверку на преданность ему, т.е. на способность к конформистскому поведению. И если таковая отсутствует, человек вряд ли сможет найти в коллективе для себя место.

Степень конформизма того или иного субъекта определяется рядом конкретных обстоятельств, и прежде всего характером межличностных отношений в коллективе (дружеские, например, требуют от человека большей уступчивости окружающим, чем натянутые).

На конформизм влияет возможность принимать самостоятельные решения и свободно высказывать свои суждения: если человек действует под постоянным надзором и контролем, а его мнение никем не поддерживается, он скорее будет делать то, что от него требуют.

Конформизм зависит и от размера самого коллектива - наиболее силен он в первичных группах, особенно триадах, в которых все постоянно находятся на виду друг у друга. Причина заключается в том, что конформистское поведение стимулирует незначительный перевес в три "голоса".

На конформизм влияют публично взятые прежде на себя человеком обязательства поддерживать те или иные действия коллектива, отказаться от которых ему уже трудно. Степень конформизма зависит и от ситуации: если она сложна, человек часто полагается на коллектив исходя из того, что последний не ошибается.

Конформизм придает коллективу во многом свое "лицо", поскольку все его члены строго придерживаются совместно выработанной системы общих ценностей и норм, которая создается на основе ассимиляции и приспособления того, что привносит в "общую копилку" каждый. Нормы - это неписаные требования, правила, указывающие, что и как нужно делать, а что - нет, как следует играть ту или иную роль, выполнять работу, вести себя; нарушение норм обычно достаточно сурово наказывается. Не учитывая влияния норм на поведение группы, менеджер может принимать неадекватные решения.

Нормы и правила усиливают внутригрупповое давление и создают основу контроля со стороны коллектива за поведением своих членов. С ростом сплоченности группы ее давление и контроль до определенного предела усиливаются (правда, одновременно уменьшается сама категоричность требований и норм), а затем постепенно могут переноситься вовне, на окружающие коллективы и даже официальное руководство.

Групповое давление - едва ли не самый сильный способ воздействия на поведение человека в рамках коллектива, и, оказавшись в одиночестве, он часто уступает последнему, даже если прав, поскольку в противном случае давление может перерасти в открытое принуждение. В то же время член коллектива с высоким статусом может себе позволить в значительной степени игнорировать нормы.

Мир для человека таков, каким он себе его представляет. Часто он оценивает справедливость этих представлений на основе того, что они разделяются другими. В противном случае он теряется и плохо ориентируется в ситуации, поскольку согласие с групповым мнением стабилизирует образ реальности, укрепляет уверенность в себе. Обычно человек принимает взгляды большинства не столько под прямым внешним давлением, сколько из-за боязни испортить отношения.

В зависимости от своего характера и других личных качеств люди по-разному относятся к нормам поведения и групповому давлению. Вероятность признать ту или иную ценность или выбрать ту или иную позицию зависит от степени приверженности ей, доверия ее носителям, уверенности в себе, твердости убеждений. Обычно позиции легче формируются и изменяются у молодежи, поскольку в ее систему ценностей легче внести новое.

Одни полностью их принимают и честно стремятся им соответствовать; другие, хотя внутренне и отвергают, на практике придерживаются их, чтобы не потерять расположение коллектива, однако лишь до того момента, пока это выгодно; третьи их не принимают внутренне и не стараются этого скрывать. Конечно, коллектив стремится избавиться от таких людей, но это не всегда возможно, ибо те или иные качества их оказываются для коллектива необходимыми, и тогда ему приходится уступать.

## Список использованной литературы

1. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб. - практ. пособие. - 5-е изд. - М.: Дело. 2003. - 272 с.
2. Александрова Т.Г. Управление персоналом: Методические указания к практическим занятиям. – Оренбург: ГОУ ОГУ, 2004. – 63 с.
3. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005. – 200 с.: