**План**

**Вступление**

**1. Социально-психологические особенности рабочей группы**

**2. Проблема профессиональной зрелости рабочей группы**

**3. Типы взаимоотношений в коллективе**

**4. Морально-психологический климат и его динамика**

**5. Классификация психотипов личностей в рабочей группе**

**6. Проблема лидерства**

**7. Роль руководителя в становлении коллектива**

**Вступление**

Нет необходимости подробно останавливаться на значении проблемы *рабочей группы,* или, как говорят на Западе, *команды,* для уяснения практики делового общения. Колектив – мощный стимул трудовой активности, приносит удовлетворение своим членам, ставит высокие цели, создает творческую атмосферу. Не зря говорят, что человек счастлив тогда, когда он с хорошим настроением идет на роботу и с хорошим настроением возвращается домой. Совместное решение производственных вопросов уменьшает стрессовые ситуации, повышает инновационный потенциал сотрудников; в группе лучше решаются смежные проблемы, сглаживаются возможные последствия нечеткого распределения обязанностей и неправильного руководства, конфликты на межличностном уровне.

**1. Социально-психологические особенности**

**рабочей группы**

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 условий формирования *кооперативной взаимозависимости* выделяются:

* Свобода и открытость информационного обмена;
* Взаимная поддержка действий, убеждение в их оправданности;
* Доверие, дружелюбие в отношениях сторон.

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

***Психология группы –*** это совокупность определенных социально-психологических явлений, возникающих в процессе ее формирования и функционирования на основе становления внутренних связей в коллективе, форм и способов взаимоудовлетворения потребностей его членов. Сюда же относятся морально-психологический климат, способы общения, общественное мнение и настроение, обычаи и традиции, проблема лидерства, природа внутригрупповых конфликтов и т.д.

В рамках анализа содержания отношений между членами рабочей группы можно выделить следующие сферы: профессиональную, ценностно-мировозренческую и сферу межличностных отношений.

*Профессиональная сфера* охватывает отношения, складывающиеся в процессе решения производственных задач.

*Ценностно-мировозренческая сфера* связана с взаимоотношениями между личными и корпоративными ценностями, нравственными установками, преобладающими в конкретной социальной группе.

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

**2. Проблема профессиональной зрелости**

**рабочей группы**

Важной качественной характеристикой рабочей группы является ее *профессиональная зрелость.* Она характеризуется прочными связями между ее членами, возникающими на основе общих ценностных ориентаций, позитивно окрашенных неформальных отношений. Личные разногласия быстро устраняются, дисциплина носит сознательный характер, появляется чувство гордости за свой коллектив, складываются устойчивые традиции. Сотрудники имеют возможность раскрыть свой творческий потенциал, с энтузиазмом относятся к решению поставленных задач.

Факторы, определяющие *степень зрелости рабочей группы,* ее способность тпродуктивно функционировать, можно условно разделить на следующие:

1. технологические факторы, включая особенности совместного использования орудий и предметов труда, например, передовых технологий, персональных компьютеров и т. д.;
2. экономические факторы, т.е. формы оплаты труда, особенности формы собственности и т.д.;
3. организационные факторы и, прежде всего, используемые отношения в системе “руководитель - подчиненный”;
4. ценностно-мировозренческая и психологическая совместность работников.

Любая рабочая группа – это сложный социальный и профессиональный организм, обладающий способностью к саморегуляции, наличием обратных и горизонтальных связей и т.д. Но вместе с тем, ему присущ 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 руководителей в рабочей группе).

**3. Типы взаимоотношений в коллективе**

Не претендуя на специальное рассмотрение проблемы руководства, обратим внимание на интересную *классификацию типов взаимоотношений в рабочей группе,* предложенную американскими исследователями *Блейком и Мутоном*. Она основана на комбинации двух главных параметров – внимании к человеку, степени учета интересов людей и внимании к производству, степени учетов интересов дела. Это пять типов ***взаимоотношений внутри коллективов,*** существенно различающихся с точки зрения морально-психологического климата.

1. *Невмешательство*: низкий уровень заботы руководителя и о производстве и о людях. Руководитель много делает сам, не делегирует своих функций, не стремится к серьезным достижениям. Главное для него – сохранить свою должность.
2. *Теплая компания*: высокий уровень заботы о людях, стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы, удобного для сотрудников темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли при этом достигнуты конкретные и устойчивые результаты.
3. *Задача*: внимание руководителя полностью сосредоточено на решении производственных задач. Человеческий фактор либо недооценивается, либо просто игнорируется.
4. *Золотая середина*: руководитель в своей деятельности стремится оптимально сочетать интересы дела и интересы персонала, он не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.
5. *Команда*: наиболее предпочтительный тип взаимоотношений в рабочей группе. Руководитель стремится максимально учитывать интересы производства и интересы коллектива, объединению деловитости и человечности на всех уровнях отношений.

**4. Морально-психологический климат**

**и его динамика**

Одним важным фактором есть *морально-психологический климат*, сложившимся в конкретной рабочей группе.

**На первой стадии** развития коллектива преобладает формальная структура: работники обращаются в соответствии с должностями поведенческими стереотипами, присматриваются друг к другу, подлинные чувства чаще всего скрываются, цели, и методы работы совместно не обсуждаются, коллективная работа проявляется слабо.

**На второй стадии** происходит переоценка личностных 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 внутри рабочей группы. Наконец, “притирка” заканчивается, четко просматривается неформальная структура, коллектив достигает определенной степени координации действий своих членов.

Возникающая при этом групповая сплоченость может иметь позитивную, негативную либо конформистскую направленость. В первом случае первая группа воспринимает лучшие деловые и нравственные качества своих членов, люди 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, выяснения отношений с другими подразделениями. Производственные проблемы как-бы отходят на второй план. Конформистскаянаправленость характеризуется чисто внешней, показной заинтересованостью работников в результатах их трудовой деятельности, безразличием к коллективным усилиям. Сфера интересов сотрудников находится вне рабочей группы: общественно-политическая деятельность, семья, личные проблемы и т.д.

Морально-психологический климат рабочей группы существенным образом зависит от ее структуры. ***Стуктура коллектива***, т.е. реально существующая совокупность взаимоотношений членов группы, возникшая в процессе совместной деятальности и общения, исследуется на двух уровнях – формальном и неформальном. Если *формальная структура* связана с должностным статусом членов группы, упорядоченными, то *неформальная структура* складывается на основе отношений, обусловленных психологическими качествами членов коллектива.

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

1. **Классификация психотипов личностей**

**в рабочей группе**

Социально-психологическая (неформальная) структура рабочей группы выступает как совокупность ***различных психотипов личностей*.**

Существует множество критериев классификации личностей. Так, с точки зрения индивидуально-психологических данных, возможна типизация на основе ***физической конституции, особенностей нервной системы*** (Кречмен, Шелдон, Павлов). Сюда относится достаточнопопулярное деление на астеников, пиквиков и атлетов, сангвиников (сильный, уравновешенный, подвижный), холериков (сильный, неуравновешенный), флегматиков (сильный, уравновешенный, инертный) и меланхоликов (слабый, неуравновешенный, инертный); разработанное Юнгом деление на экстравертов (расположены к общению, ориентированы во внутрь); типология Хейманса – Ле Сенна (восемь типов личностей, различающихся по эмоциональности, активности, впесатлительности) и т.д.

Из числа рассмотренных выше психотипов личности наибольшее практическое значение для делового общения имеет деление по ***темпераменту***, под которым понимается определенное соотношение степени эмоциональной стабильности и ориентации либо на самого себя, либо во внешний мир, на окружающих.

Здесь важно учитывать, что

* принадлежность к тому или иному типу определяется генетической предрасположеностью;
* “чистых” психотипов практически не существует;
* существует прямая связь между тампераментом и деловыми качествами конкретного индивида.

Начнем с *холерика*. У него нет устойчивых психических реакций, он неусидчив, суетлив, тороплив, для него характерны резкость и прямолинейность, он прям, быстр, находчив в споре, зато не обидчив и незлопамятен.

*Сангвиник:* начинает дело с увлечением, но редко доводит его до конца, неустойчив в симпатиях и антипатиях, быстр в принятии решений, легко приспосабливается к изменяющейся деловой ситуации. Контактен и легок в общении, не конфликтен, умеет слушать других людей.

Главное качество *флегматика* – ориентация на неодушевленные предметы, самого себя. Он спокоен и хладнокровен, последователен и обстоятелен в делах, терпелив, устойчив в симпатиях и антипатиях, равнодушен к похвале. Зато флегматик незаменим при работе с документацией, это – идеальный бухгалтер.

“Недоразумение природы” – так некоторые называют *меланхолика*. Его главная черта – обостренная чувствительность к окружающему миру. Это прекрасное качество, наример, для художника или музыканта, но отрицательно сказывается на деловом общении.

Другой критерий классификации типов личности – ее ***социально-психологические качества.***

Интересную классификацию предложил российский ученый В. М. Шепень: *коллективисты* – общительные работники, активно поддерживающие общественные начинания; *индивидуалисты* – тяготеющие к персональной ответственности, самостоятельности; *претензионисты* – работники, которым присущи тщеславие, обидчивость, желание находиться в центре внимания; *подражатели* – сотрудники, имитирующие чужие манеры и избегающие осложнений; *пассивные* – слабовольные работники, не проявляющие инициативы; *изолированные* – работники с несносным характером.

**6. Проблема лидерства**

Помимо воли администрации в каждом коллективе складываются малые *неформальные группы* из трех - семи человек.

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 учебой, 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. Так, иследователь Р. Стогдилл предложил следующий перечень качеств руководителя – вожака:

1. физические качества – активный, энергичный, здоровый, сильный;
2. личностные качества – приспособляемость, увереность 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.

*Лидер* гараздо менее авторитетен, чем вожак. Наряду с внушением и убеждением ему часто приходится побуждать к действию личным примером (“делай, как я”). Как правило, его влиянием 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. Среди неформальных лидеров можна выделить деловых, эмоциональных, авторитарных, демократичных и, наконец, самое важное, позитивных и негативных лидеров.

1. **Роль руководителя в становлении**

**коллектива**

***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 межличносные отношения с персоналом.

К *типичным ошибкам* относятся случаи, когда:

* руководитель не дает конкретных заданий, но постоянно досаждает подчиненных большим количеством вопросов общего характера;
* “зациклен” на одной теме в общении с персоналом, например, тредовой дисциплине;
* ежедневно формулирует новые идеи для выполнения задания;
* постоянно проповедует свои замыслы;
* не доверяет своим сотрудникам, злоупотребляет мелочным контролем;
* увлекается бумагочетством;
* малодостиупен тарриториально 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 относится 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 и совершил 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 всех, а выговаривают с глазу 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 относится 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 неефективен.

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