

Конспект лекции: Малые группы

Составитель В.Я. Красниковский

Предлагаемый материал посвящен рассмотрению тем, связанных с проблематикой «Малых групп».

Проблематика малых групп занимает одно из центральных мест в человековедческих дисциплинах. Это связано с тем, что группа – важнейшая форма социального объединения людей в процессе совместной деятельности и общения.

Во-первых, группа не является простой, чисто “механической” суммой вовлеченных в нее людей, а представляет собой целостное явление, обладающее собственными характеристиками, не сводимыми к индивидуальным характеристикам отдельных людей. Она обладает также собственными историей развития и закономерностями функционирования.

Во-вторых, человеческая личность, усвоенные ею ценности и нормы, её самосознание, представления о мире формируются в процессе её включения на протяжении жизни в деятельность самых различных групп, их взаимовлияния.

Значит, группа – это самостоятельный субъект деятельности, характеризующийся своими свойствами, процессами и структурами.

Существует немало определений малой группы, но все они сходятся на подчеркивании двух важных признаков: малая группа – группа небольшой численности (обычно, от 2 - 3 до 20 - 40 человек) и составляющие ее люди ежедневно контактируют друг с другом “лицом к лицу”.

Согласно определению, данному в одном из наиболее популярных учебников, *под малой группой понимается немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов.*¹

1 Характеристики малой группы

Вся совокупность характеристик малой группы может быть объединена в два класса: собственные её характеристики и характеристики положения человека в группе.

К первым, – т.е. к *собственным характеристикам группы как целого*, – относятся композиция или состав группы, её структура и групповые процессы. Среди названных вторыми – т.е. к *характеристикам положения человека в группе*, – система групповых ожиданий, система статусов и ролей членов группы. Рассмотрим их подробнее.

¹ Андреева Г.М. Социальная психология. Учебник. М.: МГУ, 1982.

Композиция группы, или её состав, – определяется как совокупность характеристик членов группы, важных с точки зрения существования группы как единого целого. Среди них могут быть численность группы, национальный, половозрастной состав или социальное положение её участников и множество прочих характеристик. Выбор необходимых осуществляется исходя из конкретных задач изучения группы. Так, если ставится цель проанализировать сменную производственную бригаду как малую группу, среди особенностей композиции могут оказаться важными соотношение работников различного пола, социальные различия между ними, успешность производственной деятельности членов бригады и т.д.

Структура группы рассматривается с точки зрения функций, выполняемых отдельными её участниками, а также с учетом особенностей межличностных отношений в ней. Принято выделять внутригрупповые структуры предпочтений (социометрическую структуру), власти и коммуникаций.

Среди групповых процессов важнейшими являются: процессы развития и сплочения группы, процесс группового давления и процесс выработки групповых решений.

Ко второму классу социально-психологических параметров, отражающих положение человека в группе, относятся система статусов и ролей членов группы, а также система групповых ожиданий.

Положение личности в системе групповых отношений характеризуется прежде всего её статусом и реализуемыми ролями. статус (или позиция) – это совокупность задаваемых человеку окружающими психологических характеристик, определяющих его место в группе и то, как он будет восприниматься другими членами группы. Статус реализуется через систему ролей, – различных действий (или же функций), выполнение которых ожидается от человека в соответствии с его положением в группе.

В отношении поведения каждого участника группы существует система ожиданий. Поведение, соответствующее принятому в группе эталону, поощряется, не соответствующее – наказывается ею. Иными словами, система ожиданий формируется на основе групповых норм и контролируется через групповые санкции.

Для понимания малой группы как целого, прежде всего, рассмотрим её структуры: структуру предпочтений (социометрическую), коммуникативную и структуру власти.

Структура предпочтений (социометрическая структура) определяется как совокупность соподчиненных позиций членов группы в системе внутригрупповых межличностных отношений. Иначе говоря, это система эмоционально-непосредственных отношений, охватывающих круг явлений, связанных с предпочтением-отвержением людьми друг друга и возникающими между ними симпатиями-антипатиями.

Основными методиками диагностики состояния этой структуры являются социометрическая и аутосоциометрическая. Именно поэтому структуру предпочтений и называют еще социометрической.

Выделяют четыре важнейшие характеристики, позволяющие описать систему внутригрупповых предпочтений: социометрические статусы членов группы, взаимосвязь эмоциональных предпочтений членов группы, наличие устойчивых групп предпочтений внутри малой группы, система отвержений в группе.

Рассмотрим кратко каждую из них.

В соответствии с концепцией социометрического подхода, показателем величины статуса является сумма предпочтений и отвержений, получаемых конкретным членом данной группы со стороны других её участников. Статусы имеют различный “вес” в зависимости от того, какова в них соотношение положительных и отрицательных выборов. Совокупность же всех статусов членов группы определяет статусную иерархию, в которой выделяются:

наиболее предпочитаемые члены группы, находящиеся на вершине неформальной иерархии – социометрические “звезды”;

высокостатусные, среднестатусные и низкостатусные участники группы, определяемые по числу положительных выборов и не имеющие большого количества отвержений;

члены группы, которые не получили никаких выборов (как положительных, так и отрицательных) со стороны других участников – изоляты;

члены группы, имеющие значительное количество отрицательных выборов при малом числе положительных – пренебрегаемые;

члены группы, имеющие по результатам социометрии только отрицательные выборы и не получившие предпочтений – “изгой” (отверженные).

Взаимосвязь эмоциональных предпочтений членов группы. Представим, что у человека в его группе (например, в первичном трудовом коллективе) может быть только один положительный выбор, – с ним хочет работать только кто-то один. Однако, если этот выбор взаимный, то работник будет чувствовать себя гораздо увереннее, чем в том случае, если его предпочитают несколько сослуживцев, при том, что он сам ориентирован на других, не замечающих или отвергающих его. Для “звезды” также важно не только иметь большое число выборов, а именно много выборов взаимных, что обеспечивает устойчивость положения этого человека в группе.

Наличие устойчивых групп межличностного предпочтения. Для состояния малой группы важно не только само наличие - отсутствие таких мини-групп, но и характер взаимоотношений между ними, то, по какому принципу они образовались, на какие из них ориентированы “отверженные” и “изоляты”, какие – поддерживают “звезду” и лидера, как соотносятся в этих группах люди с различными статусами.

Система отвержений в группе. Эта характеристика также чрезвычайно важна для понимания ситуации в группе. Так, в ней встречаются “козлы отпущения”, которых не любят почти все, однако, в группе могут быть, практически, у всех отвержения, – но ни у кого не преобладающие над предпочтениями. Другой вариант: все работники с гуманитарным образованием адресуют отвержения лицам с образованием техническим.

Что же влияет на величину статуса? Среди важнейших факторов можно назвать внешний облик человека, его привлекательность для окружающих, успехи в ведущей для группы деятельности (общении или владении профессиональными навыками), некоторые свойства темперамента (общительность, низкая тревожность, устойчивость нервной системы), умственные способности. Кроме этого, для каждой группы характерны ценные именно для неё человеческие качества, и высокий статус приобретает тот, кто обладает ими в должной мере. Статус человека в денной группе часто зависит от его положения в других коллективах, успехов его внегрупповой деятельности. Соответственно, большими преимуществами в достижении высокого и устойчивого положения в системе групповых предпочтений обладают те, кто имеет более богатый опыт социального общения в разных сферах, с различными людьми.

Как же можно повлиять на статус человека в группе, обеспечить его положительное развитие?

Приводимые ниже способы, безусловно, не исчерпывают всего арсенала средств достижения этого, однако могут продемонстрировать магистральные подходы к решению соответствующих проблем.

Базой, на которой происходит изменение статусов членов группы, является создание условий для развития разнообразных форм групповых деятельностей, требующих от их исполнителей различного участия в информационном обмене, а также – перераспределения функций, и обязанностей, различных форм управления, реализации разнообразных личностных возможностей и ресурсов. Всё это активизирует нахождение членами группы той деятельности, которая бы способствовала усилению их позиций, повышению их групповой роли и изменению отношения к ним других участников группового взаимодействия.

Коммуникативная структура малой группы – это совокупность позиций членов группы в системах информационных потоков, связывающих её участников как между собой, так и с внешней по отношению к группе средой, а также способствующих концентрации у них определённого объёма информации, имеющей отношение к группе.

Известно, что в общем случае владение информацией может расцениваться как важный показатель положения человека в группе. На этом можно настаивать потому, что, с одной стороны, доступ к получению и хранению информации (в случае малой группы – с целью удовлетворения информационных запросов других членов группы – по их требованию) обеспечивает человеку особую роль в группе и особые групповые привилегии,

часто приближающие его по своей значимости к лидеру. С другой же стороны, поступающая от участников группы информация обычно адресуется именно высокостатусным членам группы. Значит, можно утверждать, что обладание информацией связано с величиной внутригруппового статуса человека. Более того, характер сообщаемой информации также зависит от позиции человека в группе: чем она весомере, тем более доброжелательный характер придается такой информации.

Говоря об информационных внутригрупповых связях удобно использовать в качестве ключевого термин “коммуникативная сеть”. В общем случае выделяют два типа таких сетей: централизованную и децентрализованную (см. рис. 1).

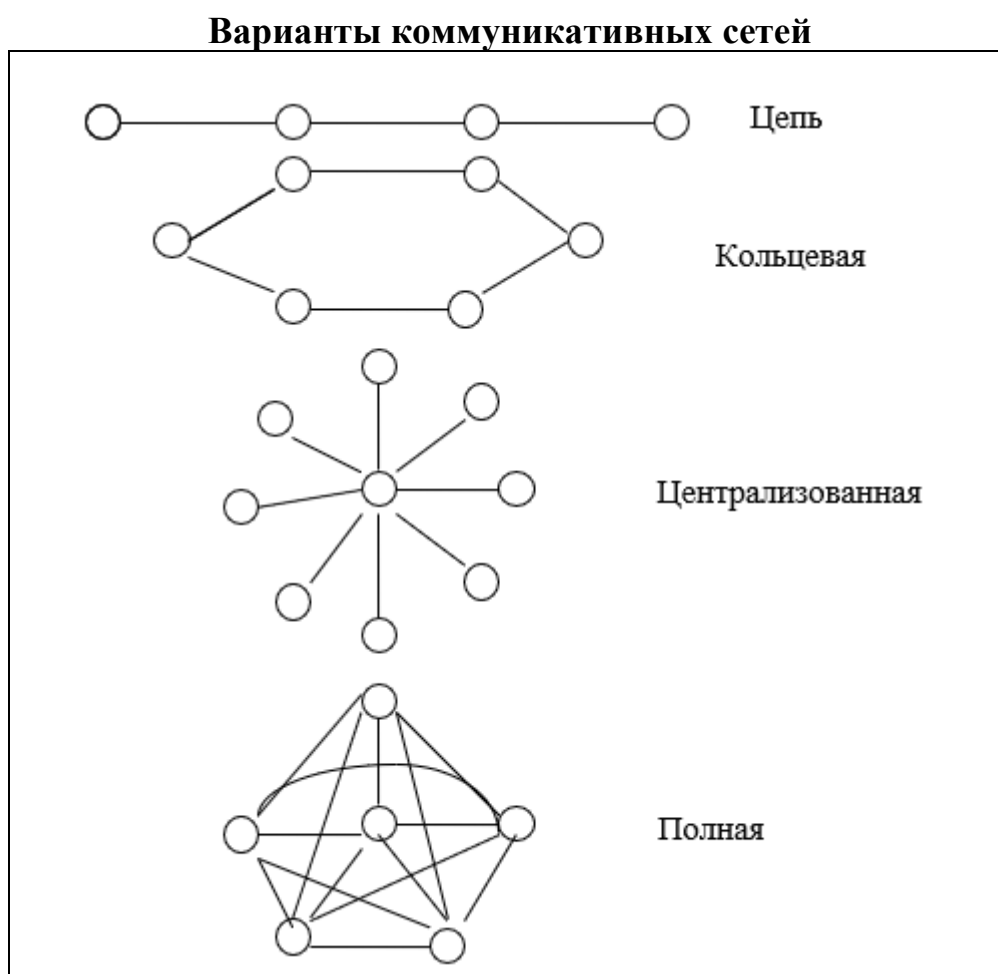


Рис. 1.

Централизованные сети характеризуются тем, что в них один из членов группы находится как бы в центре информационных потоков. Именно он играет ведущую роль в организации обмена информацией и межличностного взаимодействия. Через этого человека осуществляется общение и взаимодействие остальных участников данной группы, причастных к

осуществлению данной деятельности. При этом подразумевается, что непосредственно контактировать между собой они не могут.

Основное отличие сетей децентрализованных от централизованных состоит в коммуникативном паритете, равенстве всех, кто вовлечён в сферу их действия. Каждый из включённых в такую сеть обладает одинаковыми с остальными возможностями получать, передавать и перерабатывать информацию, вступая в непосредственное общение с участниками совместной групповой деятельности.

Вообще, говоря о коммуникативных сетях можно назвать довольно много их вариантов. Бывают, например, сети и кольцевые, и организованные по принципу цепи, и центрально-ориентированные (все участники обмениваются информацией через “центрового”). Общим моментом упомянутых систем выступает то, что все они относятся к классу “неполных” сетей коммуникации, – т.е. каждый из их участников как-то ограничен в осуществлении своих контактов. Может реализоваться и вариант “полной” сети, где каждый участник имеет возможность общаться с любым из остальных.

На практике формирование той или иной коммуникативной сети зависит от вида и целей взаимодействия. При снижении эффективности группы в свете решаемых ею задач или когда нарастает негативный эмоциональный фон во взаимоотношениях, возникает необходимость обращения к анализу существующих в группе коммуникативных сетей.

Централизованные (или центрально-ориентированные) сети. В их рамках, все остальные члены группы общаются по поводу выполнения какой-либо задачи через кого-то одного, “более главного” её участника. Применение централизованных коммуникативных сетей уместно для решения возложенных на группу задач, имеющих установившийся алгоритм их выполнения. Кроме этого, оно достаточно продуктивно в тех случаях, когда нужно простимулировать развитие лидерства и организационное сплочение группы. Но в таких сетях затруднено решение нестереотипных, сложных, творческих задач. Кроме того, долговременное функционирование в рамках таких сетей может приводить к снижению удовлетворенности членством в группе.

Достоинства: оперативность работы и отсутствие дублирования действий по её выполнению. Это достижимо, поскольку всю деятельность группы контролирует один человек.

Недостатки: провоцирование внутренней разобщенности между людьми, препятствование сплочению группы. Обычно это чревато менее благоприятным социально-психологическим климатом (СПК), чем при “полной” сети.

Кратко отметим положительные и отрицательные стороны других упоминавшихся типов сетей.

Если говорить о децентрализованных коммуникативных сетях, то их использование уместно при решении группой задач сложных, нестандартных,

не лимитированных временем, а также в тех случаях, когда требуется простимулировать развитие межличностных отношений или же повысить удовлетворённость людей их пребыванием в данной группе.

Вариант “полной” сети. Его достоинства в том, что каждый вовлеченный в такую систему человек получает и может передавать другим при деловом общении максимально возможный объем информации. С точки зрения влияния на личное общение, полная коммуникативная сеть более других способствует формированию благоприятного СПК в группе. Недостатки: низкая оперативность и повышенная вероятность возникновения помех при передаче информации.

Все остальные, “неполные”, сети коммуникации являются ограниченными.

Кольцевые коммуникативные сети. Возникают в тех случаях, когда вся коммуникативная система замкнута и каждый человек в ней может общаться с двумя соседними с ним. В работе трудовых коллективов такая система встречается при замкнутой конвейерной работе.

Достоинства: способствует быстрой и четкой передаче информации участниками друг другу; при этом за счет замкнутости снижается вероятность информационных помех, возникающих за счет эффекта “испорченного телефона”.

Недостатки: сравнительно низкая эффективность при решении группой так называемых “творческих” (не имеющих освоенного алгоритма выполнения) задач.

Коммуникативные сети типа “цепь”. Их отличительная черта в том, что вся коммуникативная система не замкнута, но каждый человек в ней – кроме двух крайних – может общаться с двумя соседними с ним. Встречаются довольно часто в условиях современного автоматизированного производства.

Достоинства: наиболее эффективны из всех перечисленных по скорости передачи информации (в других случаях информация проходит, как минимум, дважды через некоторые каналы).

Недостатки: в случае искажения информации на пути её следования, крайне трудно внести коррективы.

Отметим некоторые закономерности, связанные с организационно-управленческими особенностями перечисленных типов сетей.

1. Связь с видом организационной структуры. Считается, что в общем случае для линейных структур управления наиболее характерны кольцевые коммуникативные сети и коммуникативные сети типа “цепь”. Для функциональных – “полные” или централизованные.

2. При организации “полной” коммуникативной сети, чем больше размер группы, тем скорее возникает необходимость в распределении обязанностей между ее участниками. Такая система информационного взаимодействия в значительной мере зависит от величины группы.

Компенсировать недостатки “полной” коммуникативной сети при большом размере группы можно за счет четкого распределения обязанностей.

3. При коммуникативной сети централизованного типа необходимость принудительного распределения обязанностей наступает позже, чем в первом случае; и при увеличении группы в этой ситуации руководителю не обязательно уделять внимание отмеченной проблеме.

Коммуникативные сети типа “цепь” предполагают еще больший диапазон для расширения численного состава группы.

Для кольцевых коммуникативных сетей количество их участников несущественно.²

Лидерство и руководство в малой группе

Структура власти в малой группе может быть определена, как совокупность взаиморасположений членов группы в зависимости от их способности и неформальных возможностей оказывать внутригрупповое влияние. Социальная власть в группе реализуется через лидерство и руководство – феномены, через которые проявляется процесс влияния, реализуется функция социального управления, – но имеющие при этом различную природу: лидерство подразумевает спонтанно возникающее внутри группы психологическое влияние одного её члена на остальных, руководство же – влияние формально зафиксированной, социально обусловленной природы. *Для ясности, можно сказать так: руководителя назначают, а лидер – выдвигается из “недр” самой группы. Оба этих феномена играют важную роль при направлении индивидуальных активностей членов группы в единое целое.*

Лидерство в группе – это процесс межличностного влияния. Лидера порождают не столько личностные качества, сколько структура взаимоотношений в данной группе. Эта система межличностных связей формируется и определяется сформировавшимися в группе ценностями и нормами, а также её целями. И именно на их основе выдвигается конкретный лидер. Он как бы олицетворяет систему признаваемых группой целей и ценностей, является их носителем и проводником в жизнь. Лидером в группе становится тот, чьи установки и ориентации становятся референтными, то есть как бы исходными эталонами для большинства членов группы в оценке ими значимых аспектов её жизнедеятельности.

Виды лидерства: основные аспекты проблемы.

Поскольку лидерство связано с решением тех или иных групповых задач, его можно типологизировать в соответствии с видами групповых деятельностей. Различают два вида таких деятельностей, реализующихся в рамках групп: инструментальные и экспрессивные.

Инструментальные деятельности направлены на выполнение группой её целевых задач и функций то есть, того, ради чего данная группа была сформирована. Экспрессивные деятельности направлены на поддержание группы как единого целого, её сплочение и дальнейшее развитие.

² См.: Немов Р.С. Социально-психологический анализ эффективной деятельности коллектива. – М.: Педагогика, 1984.

Соответственно, инструментальное лидерство служит делу обеспечения управления группой в процессе решения её целевых задач, а цель экспрессивного лидерства – в обеспечении позитивного внутреннего климата группы, её стабильности и создании условий для ее социально-психологического развития.

Характерно, что в силу своей направленности на определенную сферу жизнедеятельности группы тот или иной лидер всегда находится в оппозиции либо к целям и задачам группы, либо к членам группы, ориентированным на общение.

В реальной малой группе может одновременно существовать несколько разноплановых лидеров, поскольку каждый из них занимает свою “экологическую нишу” и функционирует, не вступая с другими лидерами в серьёзные противоречия. Это возможно еще и потому, что внутри каждой из двух названных сфер внутригрупповой активности может происходить ещё более глубокая дифференциация лидерских ролей. Так, среди инструментальных лидеров могут сосуществовать: лидер организационный, лидер иницирующий, лидер эрудиционный и т.д. А в рамках экспрессивного лидерства возможно возникновение лидерства эмоционального притяжения (социометрической “звезды”), лидерства генерирующего эмоциональный настрой и ряд других.

Руководство – процесс управления группой, осуществляемый руководителем как посредником социальной власти и социального контроля на основе правовых полномочий и норм более широкой социальной общности, в которую включена данная малая группа. Это другая форма реализации социального управления в малой группе.

Надо иметь в виду, что в руководстве малой группой всегда присутствуют два пласта – формально-правовой аспект власти, который может быть определён как администрирование, и психологический аспект власти, во многом сближающий по способам воздействия руководителя с неформальным лидером группы.

Однако было бы неверным следовать распространённому заблуждению, согласно которому в идеальном случае руководитель и лидер группы будто бы должны совмещаться в одном лице. Такое мнение основывается на принятии во внимание только того, что феномены руководства и лидерства достаточно близки по своей психологической сущности. Против такого слияния можно привести несколько доводов.

Прежде всего, как правило, руководитель и лидер группы имеют различную ориентацию: первый нацелен на реализацию задачи, лидер же больше ориентирован на интересы группы. И если, например экспрессивный лидер становится формальным руководителем группы, то он либо развалит групповую деятельность, либо вынужден будет переориентироваться на инструментальные функции, вступив, тем самым в конфликт с группой. То есть, он либо не становится полноценным руководителем, либо перестаёт быть лидером.

Во-вторых, существует лишь достаточно небольшой круг специфических групп, для которых будет эффективным слияние лидера и руководителя в одном лице. Это, прежде всего, научные коллективы, продуктивность которых как правило повышается, если их руководитель способен лидировать в ведущей, то есть, научной деятельности группы.

В-третьих, существует немало таких групп, где в силу существенных возрастных или статусных различий руководителя и членов группы, вышеобозначенное совмещение невозможно. Это в полной мере относится и к школьному классу, и к армейскому взводу, руководимому офицером.

Из сказанного видно, что и руководство и лидерство служат решению следующих одноплановых задач: направление групповых усилий на решение определенных задач, поиск ресурсов для их решения, стимулирование группы. Однако, если лидерство является психологической характеристикой поведения отдельных людей в группе, то руководство представляет собой характеристику социальных отношений в группе, связанную с распределением и реализацией в ней формально заданных ролей.

Таким образом, основным инструментом психологического влияния руководителя первичного коллектива на группу является его авторитет. Это особое свойство личности, состоящее в её способности добиваться психологическими средствами от других людей признания её права оказывать влияние и принимать решения в значимых для отдельных лиц и группы ситуациях. Авторитет человека связан с отражением в сознании окружающих того значения, которое он имеет как член социальной общности и как субъект действия.

Рассматривают 3 взаимосвязанных формы авторитета.

1. Моральная, в основе которой лежит мировоззрение личности, её отношение к окружающей действительности.

2. Функциональная, формирующаяся на основе проявления человеком каких-либо качеств в процессе реализации той или иной деятельности.

3. Должностная, носителем которой является не личность, а её роль в группе. Эта форма авторитета безлична и представляет собой право руководителя на влияние, на реализацию властных воздействий, – закрепленное законодательно.

Назовем основные факторы, определяющие величину авторитетности руководителя. К ним можно отнести некоторые личностные особенности, организаторский и мотивационный потенциал (в частности, способность лидировать в качестве лидера-организатора и лидера-мотиватора), ценностная привлекательность личности руководителя для членов группы (готовность разделить его принципы и идеалы а также – обладание значимыми для данной группы качествами) и стиль руководства, практикуемый руководителем, его соответствие особенностям членов группы и ситуации.

Авторитет руководителя – сложное и многокомпонентное явление. Можно говорить не только о формах его существования, но и, как минимум, двух его составляющих, в различной мере представленных в рамках каждой из

форм: авторитете роли руководителя и авторитете его личности. В разные периоды развития группы, для людей разного возраста относительная значимость этих составляющих неодинакова.

В трудовых коллективах для авторитета руководителя в глазах подчиненных решающее значение приобретают отношение руководителя к ним, его компетентность в служебном общении, его эрудиция, этические качества, профессиональная компетентность.

Завершая тему, рассмотрим на примере горного производства одно из проявлений связи авторитета руководителя и некоторых его этических качеств в комплексе с проявлениями стиля руководства.³

В шахтерской среде, “при прочих равных” обстоятельствах, всегда выше ценят руководителя, который часто (даже без явной необходимости) спускается в шахту. Наблюдения показывают, что связанное с этим дополнительное уважение со стороны рядовых работников возникает в силу того, что они воспринимают такое поведение руководителя как разделение им с исполнителями того риска, с которым связана работа в подземных условиях.

В идеале, формирование авторитета руководителя проходит три стадии.

На начальной стадии формируются: доверие к словам, знаниям руководителя, предпочтение обращаться именно к нему за необходимой информацией. В это время для подчиненных оказывается важной способностью руководителя быть источником достоверной и своевременной информации – от сведений производственного характера до слухов и оценок общественно-политической и экономической ситуации.

На второй стадии складывается доверие к жизненной позиции руководителя. Он становится референтным лицом для подчиненных, то есть носителем и одним из факторов формирования личностных качеств, ценностей, норм поведения, идей и взглядов, разделяемых подчиненными, значимых для них.

На третьей стадии формируется (или может формироваться) отношение к руководителю как к доверительному лицу. Группа ему как бы выдает кредит доверия с точки зрения права принимать решения (даже не входящие в его формальную компетенцию) касающиеся подчиненных ему людей. Руководителю, достигшему в коллективе такого уровня авторитета уже не обязательно каждый раз обращаться к подчиненным для принятия определенных групповых решений, выполнения групповых действий, поскольку за ним признается право действовать в широком спектре ситуаций от имени группы.

Стиль руководства малой группой.

Выше уже говорилось о стиле руководства как об одном из важнейших факторов, влияющих на авторитет руководителя. И хотя адекватность стиля связана, прежде всего, с технологическими и организационными

³ Субочева О.Н. Неформальные аспекты статуса руководителя в современной производственной организации. Теория и практика общественного развития. 2015.– № 12. С. 22-24.

особенностями ситуации, для утверждения авторитета руководителя он должен обеспечивать реализацию основных функций управления группой (целеполагание, информирование, принятие решений, контроль, обратную связь, делегирование полномочий, распределение обязанностей, стимулирование).

Теперь – о сущности, проявлениях и эффективности индивидуального стиля руководства.

Стиль руководства определяется в общем случае как внешние проявления устойчивой совокупности личностных, субъективно-психологических характеристик руководителя, посредством которых реализуется тот или иной метод руководства. Иными словами, индивидуальный стиль руководства – это характер поведения руководителя, выражающийся в применении им различных методов руководства в их взаимном сочетании, причем, типичном для данного руководителя.

Индивидуальный стиль руководства, присущий конкретному руководителю, определяется множеством различных факторов, основными из которых могут считаться:

1. Индивидуальные, личностные особенности руководителя.

Каждый руководитель склонен предпочитать в своей повседневной работе какой-либо один, наиболее комфортный для него стиль и выбор конкретной модификации стиля часто может зависеть от индивидуальных особенностей руководителя. Поэтому, для каждого управленца, независимо от характера сложившейся ситуации, существует наиболее подходящий стиль руководства; кроме этого, радикально изменять свой стиль руководителю – нецелесообразно т.к. это для него может обернуться серьезными психологическими проблемами.

2. Социальные нормы, регламентирующие поведение руководителя по отношению к подчиненным ему работникам.

Под социальными нормами понимаются правила человеческих взаимоотношений, установившиеся в данной социальной общности. С ними связаны определенные ожидания людей, входящих в группу, предполагающие необходимость следовать этим нормам. И если, например, в коллективе, куда пришел работать руководитель, приняты либеральные нормы трудового поведения, то, чтобы вписаться в систему отношений, – ему придется использовать либеральный стиль. Это необходимо в связи с тем, что в группе наибольшим уважением пользуются те люди, которые своим повседневным поведением утверждают существующие и значимые для нее социальные нормы.

3. Задачи, стоящие перед коллективом, их специфика и условия выполнения.

Так, если перед коллективом стоят технически сложные задачи, не предполагающие творческого подхода, задачи, требующие решения в сжатые сроки или же имеющие готовый алгоритм выполнения, то их успешнее можно

решить с использованием директивного стиля и, наоборот, – в случае творческих задач, нелимитированности во времени и т.п.

4. Социально-психологический статус руководителя – его авторитет в глазах подчиненных и у вышестоящего руководства.

Из опыта управленческой работы известно, что руководитель, авторитетный в глазах подчиненных часто может с одинаковым успехом применять любой стиль руководства и, соответственно, в наибольшей мере проявлять свою индивидуальность. Также может поступать и руководитель, не пользующийся авторитетом у подчиненных, но авторитетный в среде вышестоящего руководства, перед которым он может успешно отстаивать их интересы.

5 Особенности социальных организаций, где осуществляются управленческие взаимоотношения.

К их числу принято относить ранг руководителя или уровень управления. Деятельность руководителя каждого ранга имеет также свои отличия, которые регламентируются как различными действующими нормативными документами, так и характером решений, принимаемых на данном уровне.

6. Особенности коллектива подчиненных.

Состав, неформальные взаимоотношения, уровень квалификации и мотивация труда определяют способность или неспособность группы подчиненных выполнять необходимую работу в заданные сроки, самостоятельно и с требуемым качеством.

7. Уровень авторитетности ведущего источника информации. Управленческая практика показывает, что авторитетность источника информации тесно связана со степенью его санкционирующего воздействия на служебное поведение руководителя).⁴

Таким образом, стиль руководства зависит от индивидуальных и личностных факторов, с одной стороны, и от внешних по отношению к субъекту элементов сложившейся производственной ситуации, с другой. В свою очередь и он оказывает на них влияние. Поэтому правомерно говорить не о поисках эффективного стиля руководства, присущего руководителю, а об изучении эффективности стиля, то есть не только его самого по себе, но и в сопоставлении с комплексом внешних факторов производственной ситуации с которым он связан.

Несколько слов о классификации стилей руководства.

В специальной литературе описывается обширное множество стилей руководства. Возможно создание их классификаций по стольким основаниям, сколько граней удастся выявить во взаимоотношениях людей в рамках явления руководства. Классификации служат основой для разработки методик оценки стиля.

⁴ См.: Немов Р.С. Социально-психологический анализ эффективной деятельности коллектива. – М.: Педагогика, 1984.; Социально-психологические проблемы производственного коллектива. – М.: Наука. 1993.

Практикуется два подхода к построению типологий стилей руководства. Один из них заключается в выделении таких, которые встречаются на практике. Это так называемая эмпирическая типология. Например, говорят о руководителе-регламентаторе, показушнике, организаторе, коллегиале, формалисте, объективисте, максималисте, диспетчере.

В отличие от эмпирической, теоретическая типология состоит в выявлении путем теоретического анализа некоторых единых оснований классификации. На основе такого подхода, например, разработана часто упоминающаяся в различных работах классификация А.Л. Журавлева и В.Ф. Рубахина (стили: директивный, коллегиальный, пассивный, директивно-коллегиальный, директивно-пассивный, коллегиально-пассивный и директивно-коллегиально-пассивный). Её авторы предложили одновременно принять во внимание как типические приемы, используемых руководителем в процессе работы с подчиненными, так и типические особенности деятельности руководителя, детерминированные его индивидуальными качествами. Их главная идея состоит в том, что чистого стиля не существует. В работе руководителя можно наблюдать проявления всех стилей руководства, но в разных соотношениях.⁵

Так происходит, во-первых, от того, что в каких-либо конкретных ситуациях данный стиль может и не проявиться, поскольку это, как уже говорилось выше, обусловлено: характером решаемых задач, квалификацией, сработанностью и мотивацией сотрудников, их другими личными качествами, формой организации совместной деятельности).

Во-вторых, нередко бывает, когда форма и содержание действий руководителя не совпадают между собой. В таких случаях, например, авторитарный по своей сути руководитель внешне ведет себя вполне демократично. Он может демонстрировать напускное расположение к подчиненным, имитировать интерес к их высказываниям и т.п. Всё это прекрасно, если бы как-то влияло на положение дел. В реальности же такой руководитель охотно выслушает работника, может попросить письменно изложить свои предложения. Но, на самом деле, соответствующее решение им уже давно принято и корректировать его он не собирается.

Бывает и по-другому. Вполне демократичный по своему внутреннему настрою руководитель, – быть может, в силу огрехов воспитания, – выглядит “матерым” автократом.

Так, в экстремальных условиях, ситуация потребует даже от демократичного руководителя перехода на более жесткие способы управления. В случае же, когда коллектив состоит из людей, имеющих высокую квалификацию, значительный опыт совместной работы, желание работать и сплоченных между собой, – потребуются совершенно иные методы

⁵ Журавлев А.Л., Рубахин В.Ф. Проблема "человеческого фактора" в управлении. / Психологические проблемы социальной регуляции поведения. Отв. ред. Е.В. Шорохова, М.И. Бобнева. – М.: Наука, 1976.

руководства, нежели в ситуации взаимодействия руководителя с людьми, имеющими диаметрально противоположные характеристики.⁶

Проявления стиля руководства.

Как отмечалось выше, индивидуально-типических проявлений служебного поведения руководителя – стилей руководства – обширное множество и вычленять из их числа конкретные можно до бесконечности. Поэтому, описывая содержательную сторону рассматриваемого феномена, будем опираться на одну из наиболее популярных типологий, истоки которой восходят к работам 30-х годов выдающегося Немецко-Американского психолога К. Левина.

Обычно говорят о двух, более или менее противоположных поведенческих стилевых моделях поведения руководителей: директивную (авторитарную) и коллегиальную (кооперативную). В основе первой полагают принципы единоначалия руководителя, его заведомо большей компетентности и информированности а также – отведения подчиненным роли пассивных исполнителей начальственных распоряжений. В основе второй – идеи возможности продуктивного взаимообмена доверием и информацией между начальником и подчиненными, равноценности вклада обеих сторон в выполнение групповой задачи. Часто одновременно с ними рассматривают еще одну схему поведения – пассивную (либеральную, попустительскую, нейтральную). Последняя предполагает, как правило, отсутствие явных руководящих воздействий на подчиненных.

Для наглядности демонстрации их особенностей и различий воспользуемся схемой Г.М. Андреевой (табл. 1).

⁶ Приведенные примеры заимствованы из работ: Журавлев А.Л., Рубахин В.Ф. Проблема "человеческого фактора" в управлении. / Психологические проблемы социальной регуляции поведения. Отв. ред. Е.В. Шорохова, М.И. Бобнева. – М.: Наука, 1976. С. 41-63.; Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – 2-е изд., доп и перераб. – М.: Дело, 1996.; Субочева О.Н., Субочева А.Д. Социологический подход к исследованию межличностных отношений в системе управленческой деятельности производственной организации. Теория и практика общественного развития. 2014 .– № 16. С. 14-18. (Электронный ресурс: <http://teoria-practica.ru...ocheva-subocheva.pdf>).

Таблица 1. – Характеристика стилей руководства

Формальная сторона	Содержательная сторона
<i>Авторитарный (директивный) стиль</i>	
Деловые краткие распоряжения. Запреты без снисхождения, с угрозой. Четкий язык, неприветливый тон. Похвала и порицание субъективны. Эмоции в расчет не принимаются. Показ приемов работы - не система. Позиция руководителя - вне группы.	Дела в группе планируются руководителем заранее (во всем их объеме). Определяются лишь непосредственные цели, дальние - не известны. Голос руководителя - решающий.
<i>Демократический (коллегиальный) стиль</i>	
Инструкции в форме предложений. Не сухая речь, а товарищеский тон. Похвала и порицание - с советами. Распоряжения и запреты - с дискуссиями. Позиция руководителя - внутри группы.	Мероприятия планируются не заранее, а внутри группы. За реализацию предложений отвечают все. Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются.
<i>Нейтральный (попустительский) стиль</i>	
Тон - конвенциальный. Отсутствие похвалы, порицаний. Никакого сотрудничества. Позиция руководителя - незаметно и в стороне от группы.	Дела идут в группе сами собой. Руководитель не дает указаний. Разделы работы складываются из отдельных интересов или исходят от лидеров групп.

Приведенные, как и прочие модели стилевых особенностей служебного поведения руководителя можно сравнивать еще по ряду других параметров. Среди них назовем: обеспечение полноты реализации предписанных функций и целей руководящей деятельности, эффективность информационного обеспечения работы коллектива, характер принятия решений или контроля за деятельностью подчиненных, особенности коммуникативных связей внутри группы и др.

Преимущества директивного стиля: структурная простота, широкие возможности оперативного вмешательства и контроля, высокая степень психологической защищенности руководителя.

Недостатки: вынужденная пассивность подчиненных, проблемы с достижением понимания и принятия подчиненными целей организации, потенциальная конфликтность.

В качестве отдаленных последствий директивного поведения руководителя можно отметить: формирование коммуникативных связей группы с начальником фронтального или радиального (в виде звезды) типа, что может ограничивать инициативу; повышается вероятность постепенного увеличения числа промежуточных уровней управления группой, препятствующих продуктивной общей работе всех ее участников.

Преимущества коллегиального стиля: функциональная и организационная экономичность, гуманность по отношению к подчиненным, возможность приобретения в их лице единомышленников, возможность с

малыми затратами решать сложные задачи, возможность достижения взаимопонимания руководителя и подчиненных, низкая конфликтность и благоприятные условия для разрешения возникающих конфликтов, обеспечение свободного развития группы в целом и отдельных её участников.

Недостатки: необходимость затрачивать много сил и времени на непосредственную работу с подчиненными, повышенные требования к квалификации и психологической готовности участников к сотрудничеству, недостаточная эффективность в условиях, требующих оперативного принятия решений.

Среди отдаленных последствий коллегиального стиля выделим такие, как формирование разветвленной групповой структуры, способствующей расширению информационных возможностей и инициативы работников, возможность роста удовлетворенности групповым членством, сокращение числа иерархических ступеней управления, рост ответственности и навыков самоконтроля со стороны членов группы.

Сильные стороны нейтрального стиля: предоставление преимуществ при руководстве подчиненными, которые являются профессионалами высокого класса и мотивированы на добросовестную работу.

Недостатки: высокая вероятность потери контроля над ситуацией; неэффективность при осуществлении руководства в напряженных, сложных, аварийных условиях, а также при недостаточной квалификации исполнителей.

Говоря об отдаленных последствиях стиля попустительского, необходимо подчеркнуть, что слабо ощущаемое руководство – не всегда плохо. Оно, конечно же, может обернуться катастрофой – потерей управляемости, перехвату инициативы другими лицами – при работе группы в осложненных условиях, при неспособности или нежелании исполнителей выполнять свои обязанности; однако, можно указать довольно много ситуаций успешной работы руководителей-либералов.

Завершая тему, подчеркнем, что стиль руководства есть не что иное, как характеристика взаимоотношений людей в процессе организации и выполнения совместной деятельности. Этим объясняется и широта диапазона его трактовок, и практическая малозначимость этого феномена, – взятого самого по себе, – для понимания сути того, что происходит в коллективе организации.

Групповые процессы.

Напомним, что среди групповых процессов будут рассмотрены: процессы группового давления, развития и сплочения группы, процесс выработки групповых решений.

Иметь представление об этом надо для того, чтобы понимать, что представляет из себя группа в динамике: как она развивается, под воздействием каких факторов происходит изменение группы во времени, каким образом обеспечивается ее внутреннее единство.

Групповое давление. Конформизм

В любой группе формируется определенная система норм и ценностей, которые в той или иной мере должны разделяться всеми её участниками. Групповые нормы – это совокупность определенных правил, вырабатываемых реально функционирующей группой, принятых большинством её членов и регулирующие взаимоотношения и поведение её участников. На основе всей совокупности групповых ценностей и норм возникает разделяемый группой поведенческий эталон.

Для того, чтобы обеспечить соблюдение норм всеми участниками, группа располагает системой санкций или – мер воздействия.

На определенном этапе своего вхождения в группу каждый её участник сталкивается с проблемой принятия или неприятия системы её норм и ценностей. С этим непосредственно связана успешность осуществления адаптации.

В целом, наблюдаются четыре варианта решения личностью данного вопроса: 1) свободное (сознательное) принятие норм и ценностей группы; 2) вынужденное их принятие под угрозой санкций; 3) демонстрация антагонизма по отношению к группе; 4) свободное, осознанное отвержение с учетом возможных негативных последствий. Понятно, что второй и третий варианты связаны с поведением, зависимым от группы, и позволяют человеку найти свое место в ее рядах – либо среди “послушных”, либо среди “козлов отпущения” и “мелких баламутов”.

Наиболее распространен, однако второй вариант, получивший названия конформного поведения. О нём говорят, когда человек под угрозой потери устойчивости своего положения в группе вынужденно принимает групповые нормы и ценности, подчиняет свои суждения или действия групповому давлению, не вступая при этом с нею в конфликт.

Различают конформизм как свойство личности (когда человек неосознанно поддается групповому давлению) и **конформизм как стратегию социального поведения** (ради приспособленчества человек ведет себя лживо по отношению к группе).

Величина конформности человека зависит от многих факторов. Среди них: значимость для него тех обстоятельств, относительно которых высказывается мнение – чем они важнее, тем слабее проявления конформности; авторитетность людей, предлагающих человеку свои суждения; количество и единодушие людей в группе, поддерживающих соответствующую позицию; пол и возраст человека (в целом, женщины и дети более конформны, чем мужчины и взрослые).

Конформность представляет собой важный механизм поддержания внутренней целостности группы. Он служит делу стабилизации групповых процессов в условиях развития группы.

Установлено, что наряду с подчинением человека (меньшинства) большинству группы наблюдаются и случаи обратного “движения” – принятия большинством позиции меньшинства. Влияние меньшинства обусловлено в данном случае такими особенностями его поведения, как

последовательностью, настойчивостью, а также – сплоченностью, особенности восприятия меньшинства большинством и другими факторами.

Особой разновидностью зависимости человека от группы выступает неконформизм или негативизм – стремление во что бы то ни стало поступать вопреки позиции группы. Альтернативой этой поведенческой тенденции является самостоятельная выработка и отстаивание человеком собственной позиции, которая позволяет сочетать как независимость, так и солидарность по отношению к группе – но на основе сознательного согласия с ней. Этот вид поведения получил название коллективистского самоопределения. В основе его лежит способ самоопределения личности, базирующийся на избирательном отношении человека к конкретным воздействиям группы.

Как видно, конформность не исчерпывает всех способов достижения взаимосоответствия человека и группы.

2 Межличностные отношения членов группы

Основой межличностных отношений (МЛО) в группе является эмоциональная привлекательность её участников. Именно она оказывает первичное влияние на удовлетворенность людей своим пребыванием в составе конкретной группы. Однако спектр МЛО не исчерпывается только лишь этим. Успешные общение и совместная деятельность вполне возможны и при отсутствии эмоциональной привлекательности.

Это связано с тем, что удовлетворенность отношениями в группе – это фактор, порождающий активность вовлеченного в неё человека, – может быть высокой и при успешной, и при неуспешной совместной деятельности, даже если при этом не складываются близкие эмоциональные отношения.

Удовлетворенность МЛО, в первую очередь, зависит от совместимости и сплоченности людей в группе. Совместимость – взаимное приятие, сочетание по важным характеристикам людей – партнеров по общению или совместной деятельности, выражающееся в бесконфликтном взаимодействии. Эта характеристика позволяет судить о том, способны ли вообще, и, если да, то в какой мере люди взаимодействовать в составе одной группы. Различают структурную и функционально-ролевую совместимость. В первом случае подразумевается совместимость темперамента, характера, психофизиологических и личностных свойств партнеров. При функционально-ролевой совместимости первостепенное значение имеют социально-психологические характеристики. В её основе лежит соответствие представлений партнеров о тех межличностных ролях, которые они реализовывают сами или ожидают от другого человека.

Примечательно, что для достижения высокой совместимости людей необходимо, чтобы партнеры обладали взаимодополняемыми свойствами темперамента и характера (например, сангвиник – меланхолик, холерик – флегматик) и сходными чертами личности и ценностными ориентациями (общительность, мечтательность, взгляды на важность профессионального самоопределения, принципы организации семейной жизни и пр.).

Сплоченность, в данном случае, является характеристикой группы, позволяющей судить о том, насколько совместимые, в принципе, люди могут работать вместе наилучшим образом.

Смысл процесса сплочения группы состоит в том, что, между людьми в группе образуются особого типа связи, которые позволяют формальную, изначально заданную из-вне, структуру превратить в психологически значимую для них общность. Сплоченность может иметь различные проявления: эмоциональной притягательности членов группы, стремления людей к сохранению группового членства, единства значимых целей, ценностей, мотивов, направляющих их взаимодействие.

Состояние характеристик сплоченности зависит от множества психологических факторов. Остановимся на важнейших из них.

1. Эмоциональная привлекательность членов группы. Хотя, сама по себе, она и не обеспечивает ни высокой сплоченности, ни продуктивной совместной деятельности, является необходимым условием достижения группой названных качеств.

2. Сходство социально-демографических характеристик членов группы, таких, как пол, возраст, социальная и этническая идентификация.

3. Сходство, близость взглядов, ценностных ориентаций членов группы. Так, в силу действия эффектов межличностного восприятия, чем активнее другой человек разделяет наше мнение, тем он более симпатичен для нас. И наоборот, мы часто склонны не замечать наши разногласия с позицией симпатичного нам лица.

4. Доминирующие в группе стратегии и ведущие социальные мотивы взаимодействия.

Отмечается 6 видов социальных мотивов, побуждающих человека вступать во взаимодействие с другими людьми, побуждения, его детерминирующие (согласно типологии, предложенной Томасом):

а) мотив максимализации общего выигрыша (то есть, мотив кооперации);

б) мотив максимализации собственного выигрыша (или индивидуализм);

г) мотив максимализации относительного выигрыша (конкуренция);

д) мотив максимализации выигрыша партнера по взаимодействию – другого (альтруизм);

е) мотив минимализации выигрыша другого (агрессия);

ж) мотив минимализации различий в выигрышах (равенство).

5. Особенности групповых целей.

Существует несколько условий при выполнении которых цели, ставящиеся перед группой или ею выдвигаемые могут способствовать её сплочиванию: а) если они отвечают ведущим потребностям членов группы и могут быть приняты ими в качестве лично значимых (своих личных целей); б) если группа может с высокой вероятностью рассчитывать на успех в достижении этих целей; в) если групповые цели сформулированы четко и

однозначно. То есть, групповые цели не должны носить абстрактный, глобальный характер, не позволяющий конкретизировать их в систему частных задач (как-то, работать на благо родины или фирмы), либо подменяться средством (выполнить сменное задание, завершить проходческий цикл, провести какое-либо мероприятие на должном уровне).

Для того, чтобы служить спланивающим фактором, цель групповой деятельности должна быть:

во-первых, конечной, т.е. иметь четкий результат, достижение которого не очень оттянуто во времени;

во-вторых, ясной, определенной и понятной каждому участнику;

в-третьих, технологичной, т.е. достигаться при помощи доступных группе средств;

в-четвертых, лично привлекательной для каждого участника группы, т.е. состоять из таких элементов, которые представляют интерес или же доступны для него.

б. Характер осуществления руководства и стиль принятия решений тоже влияют на сплоченность группы. Об этом мы уже говорили, однако отметим, что в общем случае, коллегиально-образные стили руководства и предоставление возможности каждому члену группы участвовать в выработке общего решения, способствуют сплочению.

Завершая разговор о содержательной стороне процессов совместности и сплоченности как наиболее ярких проявлениях межличностных отношений в группе, приведем мысль, высказанную выдающимся советским психологом Б.Ф. Ломовым о связи этих характеристик с деятельностью. Он полагал, что разные виды совместной деятельности требуют от их исполнителей совместности по различным классам характеристик: одни требуют совместности по психофизиологическим характеристикам, другие – по индивидуально-психологическим, третьи – по социально-психологическим, иные виды – по социально-демографическим и т.д.

Сплоченность и эффективность деятельности группы ⁷

Прежде всего, необходимо достичь понимания того, чем может быть полезна или вредна сплоченность коллектива, каковы могут быть последствия развития этого процесса.

Для отдельного члена группы последствия пребывания в сплоченном коллективе могут выразиться в следующем.

В целом, сплоченность, если только она не чрезмерна, способствует формированию благоприятной для личности ситуации в группе.

Прежде всего, по мере роста сплоченности, участники группы активнее вовлекаются в различные виды совместной деятельности, в её жизнь, становятся более сопричастными к происходящему в коллективе.

⁷ Раздел написан на основе материалов работ: Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Дело, 1996.; Субочева А.Д. Межличностные отношения в системе «руководитель-подчиненный» в условиях производственной анонии. Теория и практика общественного развития. 2014 .– № 16. С. 14 – 18.(Электронный ресурс: <http://teoria-practica.ru...ocheva-subocheva.pdf>).

Кроме этого, вследствие усиления сплоченности происходит рост индивидуальной адаптации человека к группе; у него формируется чувство личной безопасности при пребывании в группе, снижается уровень общей тревожности.

Члены сплоченных групп, как правило, не склонны с ними расставаться. Это как препятствует текучести кадров в организации, так и блокирует внутрифирменные перемещения.

Однако, возрастание сплоченности усиливает влияние группы на её членов. Соответственно, в высоко сплоченных группах нередко проявления конформного поведения, связанного не столько с согласием человека с точкой зрения большинства, сколько со стремлением к внешней его демонстрации (как правило, по причинам прагматического характера). В таких случаях люди порой испытывают дискомфорт. Более того, сильное стремление к единообразию, свойственное высоко сплоченным группам, способно подавлять личную свободу человека и проявления его творческих наклонностей.

Теперь, – о значении сплоченности для группы в целом.

Последствия сплоченности для коллектива в целом выражаются, прежде всего во влиянии на продуктивность его производственной деятельности. Дело в том, что рост сплоченности сам по себе может как повышать, так и понижать продуктивность деятельности группы. Это связано с тем, что существенное влияние на взаимосвязь этих двух параметров оказывают, во-первых, групповые нормы и, во-вторых, мотивация групповой деятельности.

Так, если групповые нормы предполагают низкий уровень продуктивности, то члены высоко сплоченной группы будут склонны в большей мере препятствовать росту производственных результатов работы каждого отдельного ее участника, нежели члены групп с низкой сплоченностью.

Что касается мотивации, то оказывается, что продуктивность и сплоченность связаны положительно в случае высокой мотивации членов группы к выполнению их групповой деятельности; тенденция же к отрицательной связи обычно обнаруживается в случае низкой мотивации.

Попросту говоря, если члены высоко сплоченной группы решат не “напрягаться” на работе, устанавливая, таким образом, некоторую предельную норму трудовой активности, или окажутся людьми ленивыми, слабо мотивированными к работе, то от неё в целом не стоит ожидать высоких трудовых достижений. Ведь все активные в трудовом отношении работники будут испытывать на себе сильное групповое давление, имеющее целью “охладить” их трудовой пыл. И наоборот, в противоположном случае члены сплоченной группы, настроенные работать “на совесть”, не потерпят в своих рядах бездельников и найдут способ добиться от них более продуктивной работы.

Подытоживая сказанное, подчеркнем, что чрезмерная сплоченность группы может обернуться подавлением инакомыслия и творческого подхода к

совместной деятельности, а также – спровоцировать проявления конформного поведения.

Кроме этого, всегда важно ориентироваться в том, на основе каких ценностей сплотилась конкретная группа. Если сплочение произошло на основе ценностей, оппозиционных организации или лично руководителю коллектива, то с увеличением сплоченности продуктивность будет, скорее всего, падать. Если же группа сплачивается на основе ценностей, не противоречащих организационным, то в этом случае при повышении сплоченности от неё можно ожидать повышения и продуктивности.

3 Некоторые принципы рациональной расстановки работников

Для создания условий социально-психологического равновесия и обеспечения управляемости первичных производственных коллективов можно использовать рациональную расстановку исполнителей по рабочим местам с учетом их психологических качеств и функциональных обязанностей. Выше мы осветили некоторые вопросы, касающиеся внутригрупповых структур. Сейчас уместно рассмотреть одно из практических приложений этих сведений.

Читатель, возможно, обратил внимание на материал, посвященный структуре предпочтений или – социометрической структуре малой группы, которая получила свое второе название по наименованию основной методике ее изучения – социометрии.

Социометрия – метод изучения малых групп, выявляющий характеристики эмоционально-непосредственных межличностных отношений типа симпатии / антипатии и установки людей в отношении других членов их группы. Напомним, что под установкой понимается готовность человека действовать в отношении какого-либо объекта определенным образом в ситуации данного типа. Социометрическая методика является разновидностью метода получения информации, именуемого опросом. Её основоположник – американский социолог и психолог Джакоб Леви Морено.

Краткая научно-биографическая справка

Джакоб Леви Морено
(Jacob Levy Moreno)

Род.: 18 мая 1889 г., Бухарест, Королевство Румыния. Умер: 14 мая 1974 г. (84 года), Веасон, Нью-Йорк, США.

Создатель:

- социометрии,
- психодрамы,
- групповой психотерапии,
- теории «Социометрической революции» (отвергнутой в последствии научным сообществом)

Существенным моментом в реализации социометрической методики является то, что выбор одним членом группы другого осуществляется по отношению к определенной “проективной” ситуации, связанной с реально представимым для него взаимодействием. Такая ситуация, представленная в качестве основы для выбора или отклонения партнера по группе, называется социометрическим критерием.

Социометрические критерии представляют собой вопросы, ответы на которые служат базой для определения особенностей структуры взаимоотношений в группе, представленной в виде структуры межличностных предпочтений.

Выделяют социометрические критерии двух видов: инструментальные (связанные с ситуациями совместной работы) и экспрессивные (ориентированные на ситуации внерабочего взаимодействия).

Названные первыми, обычно, формулируются в следующем виде: “Кого из членов Вашего коллектива Вы бы выбрали напарником для...?”. Примером экспрессивных может служить вопрос об отношениях непроизводственной сферы, типа: “Кого из Ваших товарищей по работе Вы бы хотели пригласить на свой день рождения?”. Выборы по критериям каждого типа позволяют судить о двух сторонах отношений в производственной группе: связанной с трудовой деятельностью и относящейся к независимой прямо от производственных успехов человека сфере эмоциональной привлекательности.

Критерии должны удовлетворять ряду требований:

1. Воображаемая ситуация, предложенная в формулировке критерия должна быть реально представима для опрашиваемого.
2. Критерий должен описывать конкретные ситуации с тем, чтобы человек имел конкретные основания для выбора или отклонения партнера.
3. Критерий должен воспроизводить ситуацию, связанную именно с совместной деятельностью.
4. Критерий не должен ограничивать возможностей выбора: респондент должен четко представлять размеры и границы коллектива, о членах которого его спрашивают, зная, что он имеет право выбрать любого из них.

Кроме этого, существуют некоторые методические ограничения, связанные с использованием социометрии.

Во-первых, опрос можно проводить только в группах, члены которых имеют стаж совместной деятельности не менее 6 месяцев. Считается, что этого времени достаточно для формирования у людей полноценной социальной оценки своих партнеров.

Во-вторых, люди, участвующие в опросе должны непосредственно взаимодействовать между собой в рамках группы.

В-третьих, размер группы, подвергающейся социометрическому обследованию не должен быть очень велик. Рекомендуется, чтобы численность такой группы была не выше 20-25 человек.

Опрос должен проводиться посторонним для коллектива лицом так как в противном случае исследователь рискует получить искаженную информацию из-за несоблюдения анонимности, являющейся обязательным условием социометрического обследования.

Каждый член группы должен делать выборы самостоятельно, не советуясь с коллегами.

Результаты социометрического опроса заносятся в специальную таблицу – социоматрицу (см. рис. 4.), отражающую выборы членов коллектива по признакам симпатии, антипатии и безразличного отношения.

Пример социоматрицы

Кто выбирает	Кого выбирают									Кол-во выборов	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	+	-
1 А...в		+	+					+		3	
2 П...в	+		+	+		+		+		5	
3 Л...о	+	+					+			3	
4 К...й		+				+	+	+		4	
5 С...о		+					-			1	1
6 С...в		+		+			-	+		3	1
7 Б...в	+	+				+				3	
8 Ч...в	+	+				+				3	
9 К...в	+	+	+	+	+	+		+		7	
Кол-во полу- ченных выбо- ров	+	5	8	3	3	1	5	2	5	32	
	-							2			2

+ – положительный выбор (отношения симпатии)

-- отрицательный выбор (отвержение)

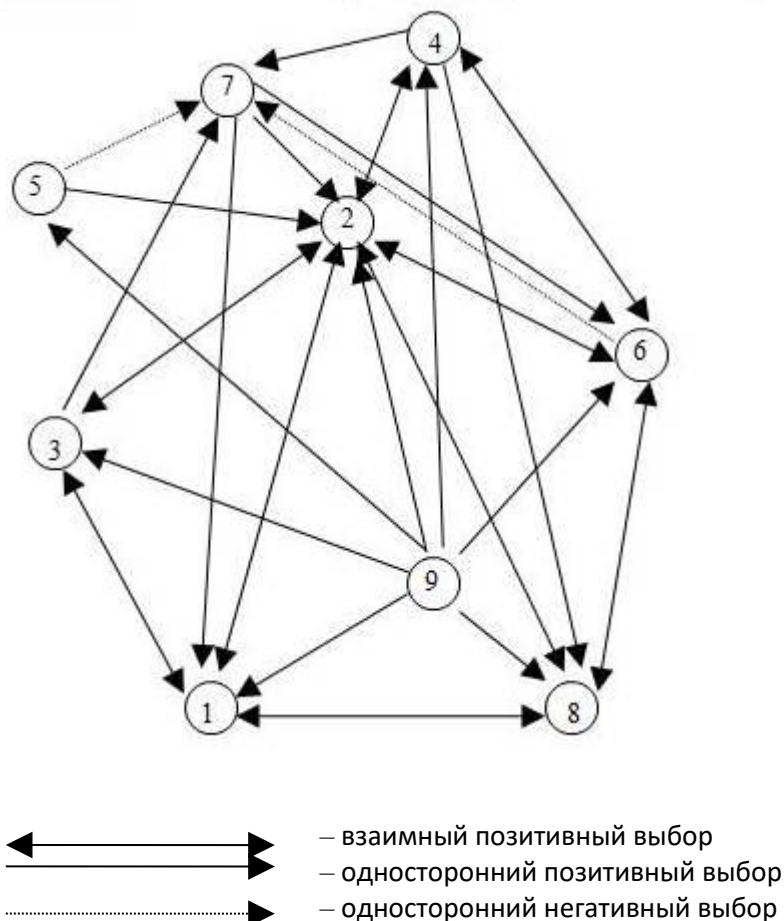
1 - 9 – порядковые номера работников

Рис. 4.

Данные, содержащиеся в социоматрице, говорят о многом. Например, по ним мы можем в первом приближении ориентироваться в том, какова социальная активность каждого члена группы – исходя из количества положительных и отрицательных выборов, направленных каждым участником в адрес других. Также, по суммам положительных и отрицательных выборов, полученных человеком, – можно определить его статус. Продолжая анализ содержания социоматрицы, имеет смысл, вычислив коэффициенты сплоченности, количественно охарактеризовать внутригрупповую структуру.

На основе социоматрицы строится социограмма, которая графически отражает связи людей в рамках структуры предпочтений. Она представляет собой, как бы, карту неформальных взаимоотношений коллектива (см. рис. 5).

Социограмма коллектива подразделения организации, построенная на основе матрицы, представленной на рис. 4



Краткая характеристика.

Коллектив хорошей сплоченности. Работники 2, 1, 8, 6 имеют высокий статус. Работники 1,2,8; 2,8,6; 1,3,2; 2,4,6 составляют четыре однопорядковые подструктуры в группе, основанные на взаимном предпочтении друг друга.

Рис. 5.

Общая идея данного типа рациональной расстановки работников заключается в следующем. Как уже говорилось, положение личности в системе групповых отношений характеризуется её статусом и реализуемыми ролями, которым соответствуют определенные стереотипы поведения. Кроме этого, надо иметь в виду, что в комплексе работ, которые выполняет производственная группа, всегда есть одна или несколько ведущих, – тех, ради выполнения которых группа и существует. Их выполняют какие-то

определенные члены коллектива. Тогда деятельность остальных работников носит вспомогательный по отношению к этим “ведущим” работам характер.

Значит, для повышения общей результативности труда коллектива желательно так пространственно разместить работников, чтобы (а) наиболее высокостатусные из них выполняли “ключевые” виды работ и (б) рядом оказались люди, испытывающие друг к другу симпатию. Конечно же, мы в данном случае допускаем, что квалификация всех девяти работников позволяет всем им быть взаимозаменяемыми.

Далее. Выявив по социограмме группировки в общегрупповой структуре, людей, симпатизирующих, не симпатизирующих и индифферентных по отношению друг к другу, а также, подсчитав по социоматрице количества выборов, отвержений и, на основе этого, психологические статусы, мы можем попытаться оптимизировать расстановку работников по трудовым постам. В нашем примере (см. приложение) такими трудовыми постами являются:

1. Работа с заказчиками,
2. Снабжение расходными материалами,
3. Планирование деятельности отдела,
4. Выполнение заказов,
5. Делопроизводство,
6. Внутренняя координация,
7. Уборка помещений,
8. Ремонт и обслуживание оборудования.

Из рисунков 4, 5 видно, что рациональная расстановка предполагает такое распределение обязанностей, которое обеспечило бы возможность выполнения центральными в психологической структуре группы работниками тех работ, операций, которые наиболее важны в совместной деятельности группы. К таким деятельности относятся, прежде всего (см. приложение), планирование деятельности отдела и внутренняя координация. Было бы разумным поставить на эти места в отделе 1 и 2 участников группы, как наиболее высокостатусных, не имеющих отрицательных выборов, тех, которые включены – первый – в две, а второй – в четыре неформальные подгруппы, связанные взаимными выборами.

К ним же тянутся многие работники, обладающие разными по величине статусами и способные выполнять координирующие (работники: 4, 6, 8) и ведомые (9, 3, 7, 5) функции.

Примером мероприятий, связанных с формированием первичных трудовых коллективов с учетом социометрических характеристик могут служить:

осуществление расстановки работников с учетом, прежде всего, позитивных межличностных связей между ними и их социометрического статуса;

оказание помощи социально-пассивным работникам, находящимся на периферии внутригрупповых отношений, установление адекватного контроля над ними;

введение в сменные звенья, где присутствуют малоактивные в социально-психологическом плане работники, горнорабочих, обладающих высокой социальной активностью.

Безусловно, для повышения точности диагностики состояния коллектива социометрию нужно применять совместно с некоторыми другими методиками.