

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

Факультет № 6

Кафедра соціології та психології

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «**Психологія управління**»
обов'язкових компонент освітньої програми
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

053 Психологія (практична психологія)

за темою МАЛА ГРУПА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Харків 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол № 7 від 30.08.2023

СХВАЛЕНО

Вченою радою факультету № 6
Протокол № 7 от 25.08.2023

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол № 7 від 29.08.2023

Розглянуто на засіданні кафедри соціології та психології
Протокол № 8 від 15.08.2023

Розробник:

Доцент кафедри соціології та психології, канд. психол.наук, доцент Чепіга Л.П.

Рецензенти:

1. Доцент кафедри практичної психології Навчально-наукового інституту педагогіки, психології, менеджменту та освіти дорослих Української інженерно-педагогічної академії, канд. психол. наук, доцент Казарова А.М.
2. Професор кафедри соціології і психології факультету № 6 Харківського національного університету внутрішніх справ, доктор соціологічних наук, професор Нечітайло І. С.

(Презентація 1) ЛЕКЦІЯ. МАЛА ГРУПА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ
Навчальні питання

1. Психологічне визначення малої групи
2. Структура малої групи
3. Розмір малої групи
4. Структура комунікацій в групі
5. Структура ролей в групі
6. Динаміка малих груп
7. Соціально-психологічний клімат

Основна література:

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2010. – 568 с. –
2. Кайлюк Є. М. Психологія управління / Є. М. Кайлюк, Г. Г. Фесенко. – Харків: Харк. нац. акад. міськ. госп.-ва, 2012. – 202 с. –
<http://eprints.kname.edu.ua/24396/1/%D0%9F%D1%83%204.1.12.pdf>.

Допоміжна література:

3. Гендер у психологічних та соціологічних дослідженнях : навч. посіб. / Л.О. Шевченко, Ю.В. Кобікова, І.В. Ламаш та ін.; [Міжнар. благод. фонд "СНІД Фонд Схід-Захід", Харк. нац. ун-т внутр. справ]. - Київ : [б.в.], 2015. - 148 с.
4. Кулініч І. О. Психологія управління / І. О. Кулініч. – К.: Знання, 2011. – 415 с.
5. Лозниця В.С. Психологія менеджменту : [Навч. посіб.] / В. С. Лозниця.– К.: ТОВ «УВПК»Екс об», 2000.– 512 с.
6. Психологія управління / Ходаківський Є. В. Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. – 3-тє вид. перероб. і доповн. – К. 2011. – 664 с..
7. Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Лаврентьева А.О. Психологія управління : навч. посібник Х. : НТУ "ХПІ", 2001. - 160 с.
8. Угрин О.Г. Психологія управління : практ. посібник Львів : ЛьвДУВС, 2017. - 163 с.
9. Чепіга Л.П., Шевченко Л. О. Психологія управління: навчально-методичний посібник для самостійної роботи студентів – Харків: Константа, 2020 – 80 с.
10. Якубовська С. С. Психологія управління / С. С. Якубовська . – Рівне : НУГВП, 2010. – 360 с. –

Інформаційні ресурси в Інтернеті:

1. Пошукова система Google Scholar <http://scholar.google.com/>
2. Пошукова система Springer <https://link.springer.com/>
3. Пошукова система Scirus <https://www.elsevier.com/>
4. Пошукова система Google books <https://books.google.com/>

5. Пошукова система WorldWideScience.org <https://worldwidescience.org/>
6. Пошукова система DOAJ <https://www.doaj.org/>
7. Пошукова система DOAB <https://www.doabooks.org/>
8. Пошукова система SpringerOpen <https://www.springeropen.com/>
9. Система пошуку наукової інформації у відкритих архівах України (SSM) <https://oai.org.ua/>
10. Електронна бібліотека Наукова періодика України <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/>

(Презентація 2) Психологічне визначення малої групи

Сучасний аналіз систем управління та розробка їх ефективної практики неможливі без психологічного визначення та врахування понять "група", "мала група", "колектив" тощо.

Це слідує з того, що діяльність індивіда та його керованість в групі та в ізоляції істотно розрізняються. В групі людина поводиться інакше, ніж в ізольованих умовах. Існує цілий ряд питань в теорії та практиці управління, що вимагають знання закономірностей малих груп:

- спрацьованість, сумісність в груповій роботі;
- профілактика групових конфліктів та управління ними;
- ефективне управління персоналом;
- виробниче, професійне навчання;
- психологічний клімат організації та багато іншого.

Будь-який підрозділ організації складається з малої групи людей. Будь-яка велика виробнича група завжди ділиться на малі. Цікаві психологічні ефекти діяльності людини в групі були виявлені давно. Існує поняття "соціальна фасилітація", що позначає зміну системи взаємодій, реакцій, поведінкових комплексів в присутності інших людей.

Ще на початку минулого століття (Меді, Бехтерєв) експериментально встановлено, що чутливість людини до шумів під час роботи в групі знижується на 20%, а здатність переносити біль - збільшується.

На індивідуальну діяльність в групі сильно впливає лідерство, тобто наявність такого члена групи, який веде її за собою. Так, наприклад, наявність в спортивній групі гонщиків лідера підвищує загальну швидкість руху групи, у виробничій бригаді наявність лідера дозволяє оптимально будувати внутрішньогрупові та посадові взаємовідносини.

Виявлено, що в групі відсутні найбільш крайні судження про оцінювані об'єкти, судження набувають деяку усереднену величину для всієї групи.

Д.Майерс [24] описує експеримент по заучуванню безглузвих складів у варіанті "простої присутності" та "впливу упередженого спостерігача", при якому посилюються домінуючі реакції поведінки. Така ситуація напруженого оцінювання (що впливає на самооцінку) багато в чому пояснює, чому людина краще працює за лідером; чому активність збільшується зі збільшенням референтності групи; індивідуальні межі чутливості до присутності референтів; інші ефекти соціальної фасилітації.

Говорячи про результати досліджень взаємодії членів в груповій діяльності, В.М. Бехтерев зазначав ще й факт зміни процесів мислення, що знижує загальну їх продуктивність: група чинить негативний вплив на логічне мислення її членів. Дві третини кращих рішень здійснюється в умовах індивідуальної роботи. При виконанні ж простих завдань в групі випробовувані працюють швидше, але з більш низькою якістю роботи. Ця особливість групової інтелектуальної діяльності ще в 70-ті роки була сформульована у вигляді закономірності того, що сума показників групового інтелекту завжди нижча кращих показників інтелекту її членів.

Яку групу в психології називають малою? Існує багато визначень, але всі вони зводяться до поняття того, що це нечисленна соціальна група, члени якої об'єднані спільною діяльністю та перебувають у постійному особистому контакті один з одним. Це є основою виникнення як емоційних стосунків, так і особливих групових норм та цінностей. Основними ознаками малої групи є:

- спільна мета та спільна для всіх членів групи діяльність;
- особисті контакти між членами групи;
- певний емоційний клімат всередині групи;
- наявність особливих групових норм та цінностей.

Рядом авторів виділяється ще одна специфічна ознака - наявність рольової ієрархії та розподіл ролей між членами групи.

Необхідно відзначити і те, що поряд з цими специфічними ознаками, що визначають малу групу, існують більш загальні, що характеризують її загальну специфічність:

- наявність у членів малої групи почуття приналежності до неї;
- автономність малої групи, тобто відносна незалежність її від членів інших груп;
- згуртованість малої групи, тобто група завжди відчуває себе як щось єдине, ціле;
- наявність дієвого соціального контролю;
- наявність особливих форм та способів управління діяльністю групи з боку її членів.

З наведених вище ознак в психології виділяють ще й вторинні ефекти, які також становлять специфіку малої групи:

- конформність членів малої групи;
- інтимність (інтимність дистанції спілкування) відносин між членами малої групи;
- гомогенність членів малої групи - це значить, що існує певна подібність психологічних, соціально-психологічних та інших характеристик членів малої групи (стать, вік, освіта, система цінностей, орієнтація, установки тощо);
- добровільність об'єднання учасників до групи;
- певна стабільність групи означає той факт, що завжди є певний проміжок часу, протягом якого група реально існує в певному складі.

Всі перераховані специфічні характеристики та параметри малої групи розкривають її унікальну своєрідність.

(Презентація 3) Структура малої групи

В соціальній психології склалася досить стабільна класифікація малих груп.

Така класифікація проводиться по різних підставах.

1. *За ступенем інтенсивності контактів між членами групи можуть бути:*

а) Первинні - в них існує високий ступінь солідарності, відносини між членами групи тісні, дружні, сердечні. Сердечні стосунки між членами такої групи є найголовнішою цінністю цього виду групи;

б) Вторинні - в цих групах відсутні постійні особисті контакти кожного з кожним. При цьому розміри вторинних груп значно більше первинних. Прикладом первинних груп можуть служити сім'я, особисті групи, що складаються з хороших приятелів тощо. Виробничі, наукові та інші групи можуть служити прикладом вторинних груп.

2. *Класифікація, пов'язана з наявністю або відсутністю в групі регламентації діяльності.*

а) Формальна група - її розмір, структура, порядок управління діяльністю членів певним чином регламентуються, тобто встановлюються певними правилами.

б) Неформальна група - це спонтанно виникаюча група, характерним поняттям для якої є неформальний лідер, на відміну від формального лідера в формальній групі. У неформальній групі немає жорсткого членства, але в ній існують певні правила поведінки, певна групова мораль.

3. *Класифікація за ознакою еталонності - референтна група.* Це група, цінності якої служать деяким еталоном для поведінки її члена, його нормою. Для кожної людини еталонна група може бути реально існуючою; група, до якої людина хотіла б належати; група, яка існує ідеально (вигадана), представлена в уяві людини.

4. *Класифікація за ознакою необхідності вирішення певного групового завдання - проблемна група.* Формується з конкретною метою, як правило, буває формальною за принципом регламентації діяльності. Існування такої групи регламентовано в часі - після досягнення поставленої мети, певного результату така група, як правило, трансформується або розпадається.

Фахівцю у сфері управління необхідно володіти основними психологічними знаннями про групи як об'єкти управління, їх закономірності функціонування та взаємодії.

Найбільш важливими параметрами групи, що визначають її структуру, є:

- розмір групи;
- структура комунікацій;
- структура ролей.

Розмір малої групи

Особливо важливою в практиці управління представляється психологічна характеристика групи з позицій числа її членів. Яка кількість осіб в групі є

оптимальною для кращого управління нею? Яка можлива мінімальна та максимальна кількість членів групи?

Щодо нижньої межі розміру малої групи досі немає однозначного рішення фахівців. Одні стверджують, що мала група може мати розмір від трьох чоловік та більше, тобто в якості нижньої межі вказується троє членів.

Інші дослідники вважають, що мала група утворюється вже з двох чоловік, між якими реалізується весь комплекс групової взаємодії та комунікацій.

Верхня межа малої групи також не встановлено точно. Вважається, що група може складатися з тридцяти, а іноді сорока чоловік. Такі численні групи керовані тільки офіційно та тому формуються переважно за формальною ознакою, що регламентує їх діяльність, і тому є формальними.

Неформальна група складається максимально з семи-восьми осіб, оскільки при більшій кількості членів групи виникає розділення групи на інші підгрупи.

Найбільше значення в психологічній суті групового ефекту має доповнення до діади - тобто групи, що складається з двох членів, - третього члена. Це набагато важливіше, ніж доповнення четвертим або п'ятим членом групи, так як саме цей факт створює в групі "ефект більшості" та "меншості", який визначає специфіку багатьох групових явищ.

Найбільш тісно пов'язані між собою члени в діадах. Цей зв'язок характеризується:

- високими міжособистісними напругою та емоційністю;
- тенденціями уникати незгоди, неузгодженості;
- високим рівнем обміну інформацією;
- жорстким розподілом ролей та високим ступенем терпимості учасників групи.

Дані американських дослідників показують, що групи чисельністю в дві людини - діади - зустрічаються в 71% (сімдесяти одному) від їх загальної кількості; з трьох осіб - у 21% (двадцяти одному); з чотирьох осіб - в 6%.

Структура комунікацій в групі

Зміст структури комунікацій в групі визначається порядком передачі інформації від одного члена групи до іншого для того, щоб забезпечити ефективне функціонування групи та рішення групових завдань. Структура комунікативних зв'язків в групі добре відображається у вигляді графіка зв'язків, де кожен його елемент позначає рангове місце члена групи.

Як показують численні дослідження, тип комунікацій в групі та ефективність рішення задачі багато в чому залежать від самого завдання. Це положення свідчить про те, як важливо правильно формулювати групову задачу, адекватно використовувати взаємодію членів групи в її вирішенні.

Найкращим є такий варіант групової задачі, при якому між усіма членами групи утворюється зворотний зв'язок (координаційна взаємодія), а в груповій динаміці чітко висувається ситуативний лідер. Експерименти показали, що в

структурі групи фізичне, просторове положення членів в комунікативних потоках при вирішенні певного завдання може стати причиною їх лідерства.

Якщо член групи в комунікативній структурі займає центральне положення, то він стає своєрідним "контактером", замикаючи комунікативні зв'язки та потоки інформації між членами групи. Це надає йому більш високий статус, та він починає контролювати інформацію, що надходить до інших членів групи.

Велике значення у визначенні місця в груповій комунікативній системі має структура престижу в групі. Структура престижу добре визначається рангами статусів в групі, що отримуються в результаті соціометричних вимірів.

Структура ролей в групі

Розподіл ролей між членами групи в значній мірі полегшує завдання функціонування групи, швидкість, точність, ефективність вирішення групових завдань. Так, у всякій групі існують полярні амплуа лідера та аутсайдера, а між ними можна виділити досить багато інших ролей різної спрямованості та змісту.

Наприклад, роль опозиціонера - члена групи, який активно виступає проти лідера;

мученика – члена групи, який благає допомоги та одночасно відмовляється від неї;

мораліста – члена групи, який щиро вважає себе правим у будь-якій ситуації групової дії;

агресор; шут; провокатор; педант і багато інших.

Визначають структуру групи і функціональні ролі її учасників.

А.Б. Добровіч зауважує, що група завжди прагне розширити репертуар ролей. Виявити структуру групи можна також за допомогою соціометрії та спостереження.

(Презентація 4) Динаміка малих груп

З позицій системності одним з перших дослідників групової динаміки в 30- 50-х (тридцятих-п'ятдесятих) роках минулого століття був американський психолог К. Левін, а потребу в таких дослідженнях диктувала практика управління групами в промисловості, держапараті, у військових підрозділах тощо.

Описуючи та пояснюючи процеси, що відбуваються в групі, К. Левін виходив з основних положень так званої гештальт-психології.

1. Ціле домінує над його частинами, тобто група не просто сума індивідів, це система, і управляти легше всією системою, ніж кожним з її членів.

2. Окремі елементи групи об'єднуються в ціле, тому не схожість, а взаємозв'язок членів є основою для формування групи: людина схильна ставати членом тієї групи, з якою вона себе ототожнює, а не тієї, від якої вона найбільше залежить.

Для управління, менеджера та широкої практики менеджменту необхідно враховувати особливості групової динаміки та правильно використовувати їх в технологіях управління персоналом, організацією, тобто там, де вихідним об'єктом управління є група.

Які психологічні фактори визначають групову динаміку, якості якої прямо відображаються в специфіці та особливостях управління? Головні з них:

- Групова згуртованість;
- Сумісність;
- Лідерство;
- Внутрішньогрупова конфліктність;
- Фазовість розвитку групи;
- Толерантність;
- Соціально-психологічний клімат у групі.

Групова згуртованість - це динамічна характеристика групи з позицій взаємного тяжіння членів групи. Якщо структура групи протягом досить довгого часу залишається досить стійкою, тоді говорять про згуртованості групи. Поняття згуртованості групи означає її високу привабливість для членів групи, прагнення домогтися групових цілей, високу групову мораль.

Експериментально згуртованість групи визначається соціометричними дослідженнями по числу виборів всередині групи, коли "всі обирають всіх".

Перелічимо основні психологічні *фактори*, що визначають згуртованість групи.

1. Хороша організаційна структура групи, чіткий розподіл ролей між членами; наявність стимулів для членів групи. У таких групах, що важливо в управлінні, є цікавим факт ідентичності реакцій вибору у відповідних проблемних ситуаціях. Наприклад, учасники згуртованої групи індивідуально (і незалежно один від одного) складають дуже близькі сюжетні розповіді за матеріалами проблемних картинок.

2. Особиста привабливість членів групи друг для друга (висока ступінь симпатії).

3. Зацікавленість в роботі, спрямованість на виконання групового завдання.

4. Престижність групи (як висока соціальна оцінка її положення та особливостей).

5. Гармонійний стиль керівництва та особиста участь членів групи в процесі визначення та прийняття групових рішень.

6. Сприятливий психологічний клімат в групі. Якщо в групі об'єднані люди з різними соціальним становищем, поглядами, орієнтацією, то це сприяє формуванню групової напруженості та, як правило, незадоволеності члена групи самим собою та іншими.

Сумісність як динамічна характеристика групи визначається ступенем можливої взаємодії між членами групи в різних (в тому числі і екстремальних) ситуаціях.

(Презентация 5) Залежно від виду та специфічності внутрішньогрупової взаємодії розрізняють *рівні сумісності*:

1. Психофізіологічний рівень. Тут взаємодія здійснюється на рівні психофізіологічних реакцій, пов'язаних з темпом діяльності, її ритмом, часом реагування на всілякі стимули.

2. Психологічний рівень передбачає взаємодію на рівні подібності рис темпераменту та характеру. На цьому рівні сумісність визначається, головним чином, не подібністю характеристик зазначених рис, а їх взаємодоповнюваністю. Тому, наприклад, двом холерикам взаємодіяти в одній груповій зв'язці часто буває важко.

Певні якісні відмінності в інтелектуальних показниках членів групи також призводять у більшості випадків до високої групової сумісності.

3. Соціально-психологічний рівень сумісності визначається дистанцією спілкування, близькістю, тотожністю соціально-психологічних установок членів групи.

Сумісність на соціально-психологічному рівні визначають:

- наявність взаєморозуміння членів групи;
- спільність інтересів та потреб;
- позитивні емоційні установки (симпатії один до одного);
- відсутність вираженої егоцентричної спрямованості членів групи;
- схожість психологічних характеристик.

Точне та компактне визначення сумісності дав М.М. Обозов: "Сумісність - такий ефект поєднання людей при виконанні спільної роботи, при якому досягається максимально можливий результат діяльності при мінімальних витратах".

Крім ефектів сумісності в груповій динаміці необхідно враховувати і ефекти несумісності. Це протилежна, полярна сторона сумісності, і визначається вона різними формами роз'єднаності членів групи, яка залежить від:

- емоційної неадекватності членів групи;
- негативного емоційного досвіду;
- негативних персональних установок;
- агресивності членів (члена) групи;
- порушення принципів комплектування групи (за статтю, віком, соціальним статусом тощо);
- низької здатності ідентифікації (порівняння себе з іншою особою) членів групи.

Лідерство. Діяльність групи, внутрішньогрупова взаємодія не виникає з нічого та не регулюється ніким. Завжди знаходиться людина, яка бере на себе функції організації групи та вирішує питання її представництва. Вона називається лідером. Існує й інша назва людини, яка здійснює організаційні функції в групі, - керівник. Чим відрізняється лідер групи від керівника? У чому полягає їх соціально-психологічна специфіка? Г.М. Андрєєва так відокремлює ці поняття: "Поняття лідерства відноситься до характеристики

психологічних відносин, що виникають у групі "по вертикалі", тобто з точки зору відносин домінування та підпорядкування. Поняття керівник відноситься до організації всієї діяльності групи, до процесу управління нею".

Найбільш повно це питання висвітлено в роботах Б.Д. Паригіна, де він формулює принципи лідерства та керівництва так:

1. Лідер регулює в основному міжособистісні відносини в групі, тоді як керівник здійснює регулювання офіційних відносин групи як певної соціальної організації.

2. Лідерство здійснюється переважно в мікросередовищі (в малій групі), а керівництво є елементом макросередовища, тобто безпосередньо пов'язано з усією системою суспільних відносин.

3. Феномен лідерства виникає стихійно - керівник призначається, обирається.

4. Роль лідера в групі нестабільна, ситуативна, а роль керівника відрізняється визначеністю та стабільністю.

5. У лідера немає чіткої системи санкцій до членів групи - у керівника є система стабільного та конкретного впливу на членів групи - санкції.

6. Для лідера групи відповідальність за її діяльність мінімальна (рішення найчастіше приймаються безпосередньо), тоді як над керівником висока соціальна відповідальність в прийнятті рішень та діяльності групи висить "дамокловим мечем".

7. Динаміка внутрішньогрупових зв'язків будується через лідера, який має більш високий, ніж інші члени групи, рівень активності та, відповідно, вплив на інших членів групи. Вони приймають лідерство та орієнтують по відношенню до лідера свої комунікативні зв'язки.

Лідерство необхідно розглядати як групове явище тому, що лідер неможливий поодиноці, він завжди існує як елемент в системі групової структури, а лідерство є система відносин в цій структурі. Роль лідера в групі унікальна, це явище досить специфічне, та тому необхідно в офіційному керівництві групою враховувати його особливості.

Однією з найбільш ранніх та загальноновизнаних сучасними дослідниками класифікацій типів лідерства є класифікація К. Левіна. Він виділив авторитарний тип лідера; демократичний тип та ліберальний. Така типологія загальновідома, тому ми опустимо її характеристики. Коротко зупинимося на особливостях групової динаміки, відповідних домінуючому типу лідерства в групі.

При авторитарному типі лідерства функціонування групи та влада над нею концентруються в одних руках лідера. Він несе всю повноту моральної відповідальності за успіх діяльності групи. Не допускаються групові обговорення виникаючих в діяльності проблем, члени групи максимально віддалені від прийняття рішень. Атмосфера внутрішньогрупової взаємодії напружена. Це виражається:

- а) в схильності до домінування кожного члена групи, в прагненні підкорити собі інших;

б) у надмірному ступені контактів в групі, їх значно більше, ніж необхідно для вирішення завдання;

с) у наявності в групі явного аутсайдера;

д) у великій кількості агресивних реакцій. Число агресивних реакцій членів групи в 4-5 разів вище, ніж при демократичному типі лідерства;

е) під час відсутності авторитарного лідера група такого роду, як правило, розпадається.

При демократичному типі лідерства в групі:

а) розподіляються функції між членами групи;

б) заохочуються та стимулюються контакти між членами групи;

с) контакти в системі групової комунікації носять доброзичливий, дружній характер, реалізуються за принципом взаємного доповнення;

д) лідер працює разом з усіма членами групи;

е) група не розпадається під час відсутності лідера.

Динаміка внутрішньогрупових зв'язків *при ліберальному лідерстві* характеризується складною структурою комунікацій. Лідер постачає групі інформацію, перебуваючи за її межами. Хоча іноді така форма соціального контролю та управління групою виявляється ефективною. Розподіл функцій в групі нерегулярний, та ефективність групової взаємодії зазвичай має середній та низький результат.

Внутрішньогруповий конфлікт. Конфлікти бувають завжди та у всіх формах об'єднання людей - в соціальних інститутах, в соціальних групах, в сім'ї. Людина як об'єкт управлінського впливу та як суб'єкт управління не може перебувати в безконфліктному середовищі, оскільки конфлікт є соціальною формою вирішення протиріч.

Управлінські конфлікти за способом їх вирішення та за змістом повинні бути раціональними та конструктивними. В результаті їх подолання має підвищуватися ефективність функціонування групи. Тоді як конфлікти ірраціональні, маломотивовані та позбавлені конструктивної складової (деструктивні) ведуть до регресу, розпаду групи та особистості.

Однією з найсерйозніших помилок керівника є ігнорування конфліктів в групі, приниження або перебільшення їх значимості та масштабів. Практика управління часто містить відкриті форми конфліктності, тому спеціалісту-управлінцю в цій області необхідно добре уявляти предмет конфліктності, елементи конфліктності в системі та орієнтуватися в технологіях раціонального вирішення конфліктів.

Більш докладно проблеми управління конфліктами ми розглянемо в наступній лекції.

Конформність. Групову динаміку в повній мірі характеризує таке психологічне якість як конформність. Визначаючи потреби управління, необхідно акцентувати психологічний зміст цього поняття.

Прояв конформності можна розглядати на різних рівнях:

- Конформність особистості;
- Конформність групи;
- Конформність великих груп людей;

- Конформізм як поняття, що розглядається в суспільно-політичній та художній літературі.

Термін "конформність" означає процес зміни поведінки або переконань члена групи під впливом реального, а іноді і уявного тиску групи.

Від чого ж залежить частота конформних реакцій? Експериментально визначені такі фактори, вірніше, групи факторів, враховуючи які, управління групою стає ефективніше.

Перша група чинників - залежність від характеристик групи.

1. Розмір групи. При розмірі групи від 4-7 чоловік спостерігається найбільше число конформних реакцій. В цьому випадку група має найбільші можливості тиску на своїх членів. Такий же вплив, як група в 15 чоловік, має група, що складається з трьох чоловік.

2. Суб'єктивна привабливість групи для її членів та зацікавленість групи в людині.

3. Ступінь авторитетності групи.

4. Можливість отримання покарання з боку групи.

5. Кількість інформації, якою володіє група.

6. Ступінь згуртованості групи. Якщо хоч один член групи не згодний із загальною думкою групи, то частота конформних реакцій падає на 15%.

7. Місце людини в структурі групи.

8. Характер діяльності групи, характер виконуваних групою завдань. Частота конформних реакцій вища при виконанні групою складних завдань.

Друга група чинників - залежність від характеру ситуації. Конформність вища в спокійній ситуації. Фактори ситуації ризику, екстремальності, напруженості змінюють показники конформності згідно специфічності протікання цих ситуацій.

Третя група чинників - залежність від особистісних характеристик, статі та віку. Наприклад, кількість конформних реакцій у жінок вища, ніж у чоловіків; конформність збільшується з віком.

Дослідники виділяють певні особистісні характеристики, що сприяють формуванню конформних реакцій.

1. Бідність ідей, невисокий рівень інтелекту

2. Емоційна нестійкість, скутість, напруженість. У таких людей існує стійке придушення емоційних імпульсів (в результаті виховання, соціального контролю).

3. Певні характеристики самосвідомості, при яких формується почуття особистої неповноцінності, ущемлене самолюбство.

4. Характеристики вольової сфери. Пасивні особистості, які легко піддаються чужій думці або чужому впливу, менш об'єктивні в судженнях про себе та інших, стурбовані ставленням до себе з боку інших осіб.

Класифікація конформних особистостей:

1. Сприйнятливі до навіювань. Вони змінюють свої оцінки, суб'єктивні системи відліку, піддаються навіюванню з боку групи.

2. Поступливі члени групи. Вони зберігають свою суб'єктивну систему відліку, установки, різко розходяться з установками групи, але демонструють зміну своєї думки.

3. Раціонально орієнтовані члени групи. Прагнуть виправдати поведінку групи, дати раціональну оцінку її діям.

4. Квазіраціональні члени групи характеризуються тим, що вони активно уникають інформації, яка може змінити їх точку зору і тим самим порушити їх конформність. Вони, наприклад, намагаються уникати обговорення групової проблематики.

Толерантність. Необхідно відзначити ще одну важливу якість, що визначає в необхідній мірі динаміку малої групи. Це якість толерантності, тобто міри терпимості групи по відношенню до інакомислячих та інакодіючих своїх членів. Існують нижній та верхній пороги толерантності, з перевищенням яких група починає помічати інакомислячого та реагувати на його дії, а потім і позбавлятися від нього (виганяти з групи).

Говорячи про значення феномена конформності в практиці управління групою, слід зазначити, що вона має значення як для особистості - члена групи, так і для самої групи.

Групи, що складаються з неконформних осіб, як правило, конфліктні. Конформність, таким чином, виступає як один з механізмів групової згуртованості. Завдяки конформності члени групи засвоюють групові цінності та ролі, правила поведінки в групі та суспільстві, систему домінуючих цінностей та орієнтацій. Таким чином, конформність являє собою універсальний психологічний механізм групового впливу на індивіда, а також необхідну властивість малої групи, що визначає її динаміку та спосіб збереження групової згуртованості.

Розглядаючи малу групу як об'єкт управління, необхідно сказати про її найважливішу якість - **керованість**. Керованість визначається числом усіх видів зв'язків в групі, які вимагають уваги керуючого. Чим більша група, тим більша кількість зв'язків існує між її членами. М.В.Удальцова наводить коротку методику розрахунку діапазону керованості, засновану на умовах та показниках, які характеризують різні форми зв'язку між керівником (керуючим) та підлеглими (керованими): $K = n [2n-1 + (n-1)]$, де K - кількість взаємозв'язків; n - число підлеглих. Так, при кількості підлеглих рівній 1, кількість зв'язків дорівнюватиме 1, відповідно 2 - 6; 3 - 18; 4 - 44; 5 - 100; 6 - 222; 7 - 490; 8 - 1080, тощо. Такий розрахунок зв'язків являє собою одномоментний зріз ситуації управління. Але реальної картини він не дає, так як жоден керівник ніколи не може одночасно оперувати такою кількістю зв'язків в групі, наприклад, з 8-ми (восьми) чоловік. Це переконує в необхідності обмежувати число зв'язків для ефективного управління, а визначення комплексу найбільш інформативних, важливих зв'язків є обов'язковою функцією керуючого.

Підвищення керованості забезпечується за рахунок поліпшення якості керуючих впливів, згуртованості груп, зміцнення комунікативної динаміки.

Керованість може виражатися і в якості комплексного критерію ефективності діяльності групи. Дослідження процесів керованості свідчать про те, що число безпосередніх підлеглих керівника в керованій групі коливається від 4 до 8.

Чим простіші функціональні відносини підлеглих між собою та в їх виробничій діяльності, тим вищою може бути чисельність керованої групи. На норму керованості можуть впливати і інші чинники, такі, як кваліфікація персоналу, наявність допоміжних працівників, схеми розміщення членів груп, ступінь координації та контролю, особистісні якості керівника тощо. Завищена норма керованості може привести до втрати контролю та до дезорганізації роботи.

Соціально-психологічний клімат. Це своєрідна система морально-етичних зв'язків між членами групи. Ці зв'язки виникають, формуються та руйнуються в процесі спільної діяльності членів групи. Соціально-психологічний клімат складається з особливостей сприйняття людини людиною, самого себе через інших, симпатій, оцінок, думок, реакцій на різні дії. Це своєрідне загальне самопочуття, групове психічне здоров'я, від нього багато в чому залежить ефективність управління груповою діяльністю.

Соціально-психологічний клімат може бути позитивним та негативним, він характеризує груповий настрій, атмосферу в групі, ступінь задоволеності кожним членом групи своїх особистісних домагань, умов самовираження.

(Презентація 6) Ознаки позитивного соціально-психологічного клімату:

- довіра та високі вимоги членів групи один до одного;
- доброзичлива та конструктивна критика;
- достатня інформованість всіх членів групи про цілі, завдання та стан групових справ;
- вільне вираження думок кожного члена групи про її проблеми;
- задоволеність приналежністю до групи;
- висока терпимість до чужої думки;
- глибокий ступінь емоційної залученості в групові почуття;
- взаємозамінність в груповій динаміці та ще багато іншого.

Великий вплив на соціально-психологічний клімат мають феномени групової сумісності: психологічної та психофізіологічної.

Психофізіологічна сумісність пов'язана з синхронністю психофізіологічних проявів у членів групи - особливостей нейродинаміки, психічної витривалості, темпу реакцій, швидкості сприйняття, мислення, уваги тощо.

Психологічна сумісність визначається оптимальним поєднанням особистісних характеристик учасників групи: характерів, темпераментів, здібностей тощо. Несумісність проявляється в прагненні членів групи уникати один одного, а якщо це неможливо, то у формуванні стійких негативних емоційних станів. За цим обов'язково сліднують конфлікти, а іноді і гострі емоційні реакції (фрустрації, агресії, помилки тощо).