

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра економіки, бізнесу і управління персоналом  
на транспорті**

**УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ГРУПАМИ**

***Конспект лекцій***

**Частина 2**

**Харків – 2019**

Управління виробничими групами: Конспект лекцій / М. Д. Жердєв, Ю. В. Мирошніченко, І. В. Моцна, В. І. Куделя. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – Ч. 2. – 62 с.

Конспект лекцій з дисципліни «Управління виробничими групами» складається з двох частин і призначений для вивчення сучасних знань теорії управління виробничими групами та практичних навичок впливу на трудову поведінку як колективів працівників, так і окремих виконавців, із метою забезпечення ефективної діяльності організації та задоволення результатами праці кожного працівника.

Основне завдання цього конспекту лекцій – дати студентам систематизований комплекс знань про загальні принципи, форми та методи ефективного управління виробничими групами, необхідних для практичної управлінської діяльності.

У першій частині цього конспекту лекцій подано такі теми: спілкування як складова в системі управління виробничими групами; види виробничих груп, цілі їх діяльності; психологія особистості в управлінні людьми; особливості управління виробничими групами; комунікативні засади управління виробничими групами; структура взаємовідносин у виробничій групі; соціально-психологічні феномени групової поведінки, а у другій частині відповідно: фактори ефективної діяльності виробничої групи; міжособистісні і міжгрупові конфлікти; ефективність командної діяльності; розвиток групової поведінки та групова динаміка; критерії, цінності та норми в груповій діяльності; ефективне управління виробничими групами.

Рекомендується для першого рівня вищої освіти «бакалавр» для студентів освітньої програми «Управління пер-соналом та економіка праці» зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Іл. 2, табл. 6, бібліогр. 28 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки, бізнесу та управління персоналом на транспорті 30 вересня 2019 р., протокол № 2.

Рецензент  
доц. Н. В. Гриценко

## УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ГРУПАМИ

*Конспект лекцій*

Частина 2

Відповідальний за випуск Мирошніченко Ю. В.

Редактор Решетилова В. В.

---

Підписано до друку 11.10.19 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк. арк. 2,5. Тираж 20. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Український державний університет залізничного транспорту,  
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
Модуль 2. Ефективне управління виробничими групами.....	5
Тема 1. Фактори ефективної діяльності виробничої групи.....	5
Тема 2. Міжособистісні і міжгрупові конфлікти .....	13
Тема 3. Ефективність командної діяльності .....	24
Тема 4. Розвиток групової поведінки та групова динаміка .....	33
Тема 5. Критерії, цінності та норми в груповій діяльності .....	40
Тема 6. Ефективне управління виробничими групами .....	48
Список літератури .....	61

## ВСТУП

Управління виробничими групами являє собою самостійну наукову дисципліну. Вона має свій предмет дослідження, теорію і особливий понятійний апарат, вивчає абсолютно певне, властиве даній науці коло закономірностей і принципів.

*Предметом* навчальної дисципліни «Управління виробничими групами» є процес управління виробничими групами на підприємствах.

*Метою* викладання навчальної дисципліни є формування у студентів системи теоретичних та прикладних знань у галузі ефективного управління виробничими групами підприємств.

*Змістом управління виробничими групами* є володіння мистецтвом управління людьми на виробництві, щоб використовувати людський ресурс як важливий фактор конкурентних переваг на ринку товарів і послуг. Будуть розглянуті такі теми: спілкування як складова в системі управління виробничими групами; види виробничих груп, цілі їх діяльності; психологія особистості в управлінні людьми; особливості управління виробничими групами; комунікативні засади управління виробничими групами; структура взаємовідносин у виробничій групі; соціально-психологічні феномени групової поведінки тощо.

В процесі вивчення дисципліни студенти отримають сучасні знання з теорії управління виробничими групами та практичні навички впливу на трудову поведінку як колективів працівників, так і окремих виконавців для забезпечення ефективної діяльності організації та задоволення результатами праці кожного працівника в подальшому.

## МОДУЛЬ 2

### Ефективне управління виробничими групами

#### *ТЕМА 1. Фактори ефективної діяльності виробничої групи*

- 1.1 Ефективність групової діяльності.
- 1.2 Процес прийняття групових рішень.
- 1.3 Організаційні зміни.
- 1.4 Розвиток та проблеми управління змінами в організації.

#### **1.1 Ефективність групової діяльності**

*Ефективністю групової діяльності* називається те, наскільки добре група справляється з покладеними на неї завданнями. Зазвичай ефективність діяльності групи порівнюють з успішністю роботи такої ж кількості окремих людей і вважають, що група працює ефективно, якщо результати її діяльності перевершують об'єднані (підсумкові) результати діяльності такої самої кількості людей, які діють незалежно один від одного.

*До формальних характеристик* виробничої групи можна віднести кількість членів у цій групі, її композицію, канали комунікацій, особливості групового завдання, розподіл обов'язків між членами групи; *до змістових* – міжособистісні відносини, норми, ціннісні орієнтації, ролі, статуси, лідерство.

Питання про те, чому віддати перевагу при вивченні ефективності групової діяльності – формальним чи змістовим її характеристикам, – досить складне і вирішується неоднозначно. Психологічні особливості групи безпосередньо впливають на її роботу, однак змінювати їх нелегко, і до того ж вони залежать від формальних властивостей групи, наприклад від її композиції. Формальними аспектами групової роботи, навпаки, управляти легше, але вони лише побічно впливають на успішність групової діяльності – через психологію складових її індивідів.

Розглядаючи питання про ознаки ефективності групової роботи, соціальні психологи пропонують наступне його рішення. Є три основних критерії ефективності діяльності групи: *продуктивність, якість роботи і позитивний вплив групи на індивіда*. Перші два критерії відображають спеціальні завдання,

що стоять перед групами і пов'язані з її роботою, а третій є загальносоціальним. Він реалізує позитивні соціально-психологічні функції, пов'язані з соціалізацією індивіда через малі групи. Психологічні наслідки збільшення або зменшення кількості членів групи різні, вони можуть бути як позитивними, так і негативними. Ті й інші для порівняння подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Наслідки збільшення або зменшення кількості членів групи

Позитивні	Негативні
1 Зі збільшенням групи в ній з'являється більше людей з яскраво вираженою індивідуальністю. Це створює сприятливі умови для глибокого і різнобічного обговорення різних питань	1 Зі збільшенням числа членів групи може зменшуватися її згуртованість, зростати ймовірність розпаду групи на більш дрібні угруповання. Це суттєво зменшує згуртованість групи і ускладнює досягнення єдності з обговорюваних питань
2 Чим більше група за своїм розміром, тим легше заради інтересів справи розподілити в ній обов'язки між окремими членами відповідно до їх можливостей і здібностей	2 Великою групою важко керувати, набагато складніше, ніж малою, нелегко організувати взаємодію її членів, налагодити між ними нормальні ділові й особисті взаємини
3 Велика за чисельністю група може зібрати і переробити за один і той самий час більшу кількість різноманітної інформації	3 Зростання величини групи може призвести до збільшення розбіжностей у думках і до загострення взаємин між членами групи
4 У великій групі збільшується число людей, які можуть брати участь у виробленні і прийнятті рішень, зважуванні й оцінці їх позитивних і негативних наслідків	4 При збільшенні групи статус і авторитет одних її членів зростає, а інших – зменшується, збільшуючи психологічну дистанцію між членами групи. Можливості для розвитку і використання своїх здібностей, задоволення потреб у спілкуванні, самовираженні, визнання у одних членів групи зростає, в інших, навпаки, зменшується, що створює несприятливі умови для розвитку кожної особистості
5 Зі збільшенням величини групи зазвичай підвищується її «ресурс талантів». Це збільшує ймовірність прийняття оптимальних рішень. Для завдань, що мають багато альтернативних варіантів рішення, ця обставина є істотною	5 Зі збільшенням групи середній внесок кожного учасника в підсумку спільної діяльності знижується

На успіх роботи групи в чималому ступені впливає завдання, що стоїть перед нею. Слід зазначити, що *групове завдання* визначає структуру взаємодії членів групи в процесі їхньої спільної роботи, а ця структура, в свою чергу, впливає на підсумки групової роботи.

*Композиція*, тобто індивідуальний склад групи, що визначається за психологічними особливостями її членів, впливає на життя групи так само, як її величина і розв'язування задачі, – через систему взаємовідносин і взаємодій, що характеризують рівень соціально-психологічного розвитку групи як колективу. При одному і тому ж складі група може бути психологічно сумісною і несумісною, працездатною і непрацездатною, згуртованою і роз'єднаною.

## **1.2 Процес прийняття групових рішень**

Одне з головних завдань групи, яке в більшості випадків група вирішує краще, ніж окремі люди, – це прийняття рішень щодо складних питань, коли необхідно зібрати і проаналізувати всебічно, зважити і оцінити велику кількість інформації, а також знайти якомога більше різноманітних рішень обговорюваного питання і різнобічно, з точки зору їх переваг і недоліків, оцінити ці рішення.

Вчені – соціальні психологи і практики – давно розмірковують над питанням про те, як найкращим чином організувати групову роботу людей в тому випадку, коли членам групи за порівняно короткий термін необхідно знайти оптимальне рішення будь-якої складної проблеми. Для цього використовуються різноманітні способи організації та проведення групової дискусії, науково обгрунтовані і перевірені на практиці.

*Метод групової дискусії* особливо корисний при обговоренні проблем, при прийнятті рішень з питань, в яких не існує єдиної думки, не може бути єдино правильної точки зору. Сенс колективного обговорення таких питань полягає не в тому, щоб обов'язково прийти до їх однозначного рішення, а в тому, щоб усвідомити суть питання, всебічно обговорити його і знайти його можливі рішення, оцінити і зважити кожне з них. Головне в

групових дискусіях те, що члени групи навчаються в них логічно міркувати, чітко викладати і аргументовано відстоювати свою думку, переконувати і слухати інших, тобто те, що вони навчаються ефективної особистої та ділової взаємодії з іншими людьми. У колективних дискусіях члени групи починають краще розуміти один одного і точніше формулювати свої думки.

*Алексом Осборном* була запропонована та набула широкого застосування форма організації процесу прийняття групових рішень, названа брейнстормингом (метод запропоновано 1953 р.). Техніка брейнстормингу заснована на такому:

1) підбір в дискусійну групу генераторів ідей з обмеженого числа учасників – фахівців, які добре розбираються в обговорюваному питанні (4...12 осіб). Основна мета групи – висловити максимальну кількість ідей. На формулювання кожної окремої ідеї відводять 2...3 хв;

2) чіткий розподіл між ними ролей в процесі групової дискусії. Це, як правило, ролі генератора ідей (того, хто пропонує конструктивні рішення обговорюваної проблеми або розвиває їх), ролі критиків (тих, хто шукає і вказує на недоліки пропонованих іншими людьми рішень), ролі арбітрів (тих, хто шукає компромісні рішення, що враховують переваги і недоліки окремих рішень), ролі систематизаторів (тих, хто збирає і класифікує всі висловлені пропозиції або точки зору);

3) введення чітких правил взаємодії членів групи в процесі їх спільної роботи (групової дискусії). Серед цих правил, наприклад, є такі: в процесі дискусії ні в якому разі не виходити за межі відведеної групової ролі; не критикувати інших членів групи як особистостей; з увагою і повагою ставитися до будь-якої пропозиції, якою б дивною вона не здавалася;

4) поетапність (програмність) групової роботи. На кожному етапі дискусії вирішується цілком певне, чітко позначене завдання, і до тих пір, поки воно не буде вирішено, група не переходить до наступного етапу її роботи. Штурм продовжується 20...40 хв. Якщо завдання не вирішено, штурм повторюють з іншим складом групи генераторів ідей.

Інший відомий метод організації групової дискусії отримав назву «*синектика*» (в буквальному перекладі на українську мову означає «з'єднання різнорідного»). Автор методу синектики



Вільям Гордон створив у 1960 р. фірму «Синектікс» (США). Ця фірма співпрацює з найбільшими промисловими фірмами, корпораціями та закладами вищої освіти, навчаючи синектичної атаки інженерів і студентів. В її основу покладено принцип класичного мозкового штурму, який здійснює професійна група або група фахівців суміжних професій, яка від одного штурму до іншого накопичує досвід вирішення завдань.

На відміну від мозкового штурму в синектиці дозволена критика. Ну і, звичайно, головною особливістю є суть методу синектики – це використання порівнянь і аналогій.

### 1.3 Організаційні зміни

*Зміни* – це питання, які стосуються всіх організацій. На думку американських професорів *Джона Коттера і Леонарда Шлезингера*, більшість компаній і підприємств повинні проводити помірну реорганізацію один раз на рік, а докорінну – кожні чотири або п'ять років.

*Зміни всередині організації проходять як реакція на зміни у зовнішньому середовищі.* Керівники всіх рівнів управління повинні своєчасно реагувати на зміни, але ефект змін і форма реакції на різних рівнях трапляються різні.

*Зміни передбачають реорганізацію організаційної структури, виробництво нової продукції і докорінні зміни у технологічному процесі.* Необхідність успішного здійснення таких змін не викликає сумніву. Але явною є необхідність успішного проведення невеликих змін, які проходять постійно – *зміни в методах роботи, розміщенні устаткування, зміни у канцелярських процедурах, призначеннях керівників і спеціалістів, зміни посад та інше.*

Можливо, такі зміни не мають великого значення для організації в цілому, але вони важливі для тих *конфліктних людей*, кого вони безпосередньо стосуються. Оскільки окремі особистості допомагають здійснювати цілі організації, керівництво не може дозволити собі ігнорувати їх потенційну реакцію на зміни.

Зміни в організації передбачають зміну однієї або більше внутрішніх змінних в цілях організації, структурі, завданнях,

технології і людському факторі. Проводячи зміни в організації, керівник повинен пам'ятати, що всі змінні взаємопов'язані. Для виживання організації керівництво повинно оцінювати і змінювати свої цілі відповідно до змін зовнішнього середовища і самої організації. *Зміна цілей для успішних організацій теж необхідна, тому що поточні цілі вже досягнуті.*

*Структурні зміни* – одна із розповсюджених форм змін в організації. Вони необхідні коли проходять значні зміни в цілях і стратегії та суттєво впливають на людську компоненту, що є причинами опору таким перемінам. Зміни в технології і завданнях приводять до зміни процесу і графіка виконання задач, впровадження нового устаткування і методів роботи, зміни нормативів і самого характеру роботи. Ці зміни викликають, як правило, *перегляд планів, потребують модифікації структури і робочої сили.* Зміни в людях охоплюють технічну підготовку, зміни у груповому спілкуванні, мотивацію, лідерство, оцінку якості роботи, підвищення кваліфікації керівного складу, формування груп. Для успішного проведення змін серед самих працівників необхідно їх скоординувати з іншими змінами.

Складнощі, які викликані зміною деяких змінних, є одним із найскладніших завдань управлінського персоналу, але одним із престижних завдань керівника.

#### **1.4 Розвиток та проблеми управління змінами в організації**

*Школа людських відносин* рекомендує використовувати участь працівників в управлінні організаційними змінами, а досвід працівників необхідно враховувати. *Ларрі Грейнер* визначив три способи розподілу влади між різними рівнями організації:

1) *розподіл повноважень* припускає високий ступінь участі працівників в прийнятті рішень. Керівники і підлеглі разом визначають необхідні зміни і рекомендують їх для впровадження;

2) *односторонні дії* – припускають використання законної влади для проведення змін в житті. Вони ефективні в тих ситуаціях, де підлеглі сприйнятливі до законної влади (державні структури та ін.);

3) *делегування повноважень* – відповідає ліберальному стилю керівництва, коли підлеглим надається інформація про необхідні зміни, а потім корегуються дії з їх здійснення. Перевагою делегування повноважень є та обставина, що вони зменшують можливість опору змінам, а недоліком є якість рішень, які можуть знаходитися під впливом групової думки.

*Опір змінам* може стати небажаним явищем і, як свідчать дослідження, він проявляється у всіх, кого стосуються зміни. *Керівництво організації повинно знати причини небажання змін у підлеглих.*

Причини опору змінам:

1) *невизначеність*, відчуття втрати і переконання, що зміни в організації нічого доброго не принесуть працівникам (зросте навантаження, загроза звільнення, переведення на нижчу посаду);

2) *відчуття, що зміни приведуть до особистих втрат* (автоматизація може привести до звільнення або скорочення робочого тижня, зменшать повноваження і доступ до інформації працівників);

3) *переконання*, що для організації зміни не є бажаними і необхідними (реформування нічого не дає, управління стає складним, зміни стосуються в основному знайомих і друзів).

*Керівники повинні усвідомити велику вірогідність опору змінам і вжити заходів для здолання цього опору.* При цьому необхідно переконати неформальних лідерів, що зміни не погіршать їхнього матеріального становища.

Основними методами усунення опору є такі:

1) відкрите обговорення заходів і надання достовірної інформації, що допоможе співпрацівникам переконатися в необхідності змін;

2) залучення підлеглих до прийняття рішень, які можуть чинити опір планованим змінам;

3) полегшення і підтримка є засобами, за допомогою яких співпрацівники легше вписуються в нову обстановку (емоційна підтримка, додаткова професійна підготовка, надання додаткової відпустки для адаптації та ін.).

4) переговори для забезпечення впровадження новин передбачають за допомогою матеріальних стимулів чи винагороди схилити на свій бік особу або групу, яка чинить опір

(обіцяють підвищення в посаді за підтримку змін, вищу оплату, не звільняти з роботи та ін.).

5) *кооптація* означає надання особі або групі, яка чинить опір, провідної ролі в прийнятті рішень про проведення змін та їх здійснення (введення до складу комісії, яка аналізує запровадження нової технології, яке нове устаткування необхідно придбати).

б) *маневрування* здійснюється з метою зменшення опору змінам і означає вибіркоче використання інформації для позитивної дії на підлеглих;

7) *примушення* є загрозою позбавити роботи, просування, підвищення професійної кваліфікації, підвищення заробітної плати або призначення на нову посаду з метою отримання згоди на зміни.

Кожна тактика має свої особливості, переваги і недоліки. Керівник повинен оцінити ситуацію і обрати правильне рішення.

### **Питання для самоконтролю до теми 1**

1 Що відображає показник ефективності групової діяльності?

2 Формальні характеристики виробничої групи.

3 Змістова характеристика виробничої групи.

4 Критерії ефективності діяльності групи.

5 Фактори ефективності групової діяльності.

6 Форми організації виробничої групи.

7 Методи прийняття групових рішень.

8 Необхідність та етапи організаційних змін у трудовому колективі.

9 Сутність моделі процесу успішного управління організаційними змінами управлінського персоналу.

10 Розподіл влади між різними рівнями організації.

11 Причини опору змінам в організації.

12 Основні методи усунення опору змінам в організації.

*Література* [1, 2, 3, 5, 6].

## **ТЕМА 2. Міжособистісні і міжгрупові конфлікти**

- 2.1 Типи та наслідки конфлікту.
- 2.2 Причини міжособистісних і міжгрупових конфліктів.
- 2.3 Функції міжособистісних і міжгрупових конфліктів.
- 2.4 Стратегії поведінки, способи попередження та вирішення міжособистісних і міжгрупових конфліктів.
- 2.5 Управління стресами в конфліктних ситуаціях.

### **2.1 Типи та наслідки конфлікту**

Конфлікти виникають в процесі взаємодії, спілкування осіб між собою, тому вони існують стільки, скільки існує людина. В деяких дослідженнях першим розробником теорії конфліктів визначається Геракліт, зустрічаються посилання на Сократа і Платона, звертаються до Гегеля і його вчення про протиріччя і боротьбу протилежностей. В ранніх працях з управління конфлікти розглядалися як негативні явища.

Початок сучасним теоріям конфлікту поклали дослідження ряду німецьких, австрійських і американських соціологів, які були оприлюднені на початку 20 століття: *Г. Зіммеля, Л. Гумпловича, Д. Смоллі, У. Самнера.*

Так, *Георг Зімелль розглядав конфлікти як неминуче явище в суспільному житті, яке витікає із якостей людської природи і притаманно інстинкту агресивності особистості.* Відмінності у поглядах людей, незбіг сприйняття і оцінок тих чи інших явищ досить часто приводять до спірних ситуацій. Якщо ситуація перешкоджає досягненню поставленої мети хоча б однієї особи, то виникає конфліктна ситуація.

*Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами.* Кожна сторона в ході конфлікту домагається щоб була прийнята її точка зору або мета. Існує декілька думок щодо конфліктної ситуації.

1 *Конфлікт – це явище небажане, отже, його необхідно намагатися уникати і негайно вирішувати (це думка наукової, адміністративної та демократичної шкіл).*

2 *Конфлікту можна уникнути*, допускаючи можливість виявлення протиріч, завдяки добрим взаємостосункам в організації (думка школи «людських відносин»).

3 *Конфлікти в деяких випадках не тільки можливі, а й бажані* – в ефективних організаціях з добрим управлінням (сучасна точка зору).

Звичайно, *конфлікт* не завжди має позитивний характер, але в багатьох ситуаціях допомагає виявити більшу кількість альтернатив або проблем, різнобічність точок зору, дає додаткову інформацію. У підсумку це може привести до більш ефективного виконання планів.

Роль конфлікту в основному залежить від того, наскільки ним ефективно управляють. *Конфлікти* бувають *функціональними*, які ведуть до підвищення ефективності організації, і *дисфункціональними*, які ведуть до зниження самооцінки особистості, задоволеності, групової співпраці та ефективності організації.

Для ефективного управління конфліктом необхідно виявити причини виникнення конфліктності ситуації. В менеджменті діють чотири типи конфліктів:

1) *внутрішньоособовий конфлікт* – виникає в результаті суперечливих вимог, які ставлять до однієї і тої самої особи, порушення принципу одноосібності, а також неузгодження виробничих вимог з особовими потребами, робочим перевантаженням або недовантаженням (приклади: керівник одне вимагає, а інше робить; непорозуміння між виробниками і реалізаторами продукції з її якості; між керівником і бухгалтером щодо ціни продукції);

2) *міжособовий конфлікт* – найбільш поширений, який проявляється між керівниками за ресурси, капітал, робочу силу, обладнання та ін. Цей конфлікт може проявлятися і як зіткнення особистостей, тому що люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями просто неспроможні контактувати один з одним.

3) *конфлікт між особистістю і групою* – виникає у випадках, коли особистість займає позицію, яка відрізняється від позицій групи (приклад: член колективу завдяки продуктивності праці підвищив заробіток, а економічна служба знизила розцінки

всім працівникам; керівник за порушення дисципліни покарав групу працівників, а вони відмовляються працювати);

4) *міжгруповий конфлікт* – виникає на підставі наявності формальних і неформальних груп (приклади: сварки між денною і нічною змінами в лікарні за якість обслуговування хворих).

*Модель конфлікту* являє собою процес, який складається з управлінської ситуації, джерел конфлікту, можливостей розповсюдження конфлікту, реакції на ситуацію (конфлікт може припинитися).

При наявності одного або двох джерел конфлікту підвищується можливість виникнення *конфліктної ситуації*. Але якщо сторони домовилися, тоді ситуація може стабілізуватися. Справжній конфлікт проявляється у тому випадку, коли одна сторона чинить неодноразові спроби доказати свою правоту за допомогою примушення, винагород, традицій, експертних оцінок, переконання, блокування позиції.

## **2.2 Причини міжособистісних і міжгрупових конфліктів**

Міжособистісні і міжгрупові конфлікти можуть виникати з різних причин. Навіть якщо конфлікт як соціально-психологічне явище розглядається в рамках єдиної концепції, виділяються і описуються, як правило, безліч його причин. Це тим більше характерно для випадків, коли причини міжособистісних чи міжгрупових конфліктів розглядаються з позицій різних соціально-психологічних теорій. У зв'язку з цим, відповідаючи на питання про те, що може стати причиною конфлікту, ми спочатку назвемо ці причини в тому їх вигляді, як їх подано в руслі різних соціально-психологічних концепцій, а потім торкнемося питання про те, якими можуть бути причини міжособистісного або міжгрупового конфлікту в рамках його єдиної загальнотеоретичної інтерпретації.

В даний час склалися такі основні напрямки (парадигми, підходи) у вивченні конфліктів: *школа групової динаміки, соціометричний напрямок, біхевіористичний напрямок, гуманістичне спрямування і когнітивний підхід*. У кожному з них, ставлячи і обговорюючи питання про основи і головні причини

міжособистісних і міжгрупових конфліктів, вчені акцентують увагу на різних речах.

*У школі групової динаміки, яка вивчає в основному процеси, що відбуваються в малій групі, виділяють в ній безліч параметрів: композицію, канали комунікацій, лідерство, розподіл ролей, групові норми, міжособистісні відносини. Вважається, що конфлікти можуть виникати як протиріччя між членами групи. Наприклад, неоднорідність (гетерогенність) її композиції може стати першопричиною конфлікту. Обмеженість каналів комунікацій або їх невідповідність інтересам і потребам членів групи також можуть бути підставою для групового конфлікту.*

*Авторитарне лідерство, не прийнятне для демократично налаштованих членів групи, може призвести до конфлікту між лідером і групою. Якщо в одній і тій же групі намітяться кілька лідерів, то відповідно може виникнути конфлікт між ними, який далі може перерости у внутрішньогруповий конфлікт. Очевидно, що груповий конфлікт може виникнути і в системі розподілу ролей між членами групи, наприклад в тому випадку, якщо роль, закріплена за тим чи іншим учасником групи, його чомусь не задовольняє або якщо на одну і ту ж привабливу роль в групі претендують відразу кілька людей.*

Учасники групи у своїй поведінці в групі можуть дотримуватися різних, несумісних норм, і це також може стати причиною виникнення конфлікту між ними. Нарешті, *несумісні відносини* – це досить добре відома причина найрізноманітніших внутрішньогрупових і міжособистісних конфліктів, причому вони можуть стосуватися практично всіх видів відносин, що існують між людьми: особистих і ділових, офіційних і неофіційних, координаційних і субординаційних.

*Соціометричний напрямок у вивченні конфліктів акцентує увагу на особистих взаєминах типу симпатій чи антипатій, і відповідно прихильники цього напрямку саме в таких взаєминах вбачають першопричину міжособистісних конфліктів. Засновник даного напрямку *Джекоб (Якоб) Леві Морено* вважав, що симпатії чи антипатії між людьми визначаються тим, якою мірою вони є джерелами особливої, позитивної міжособистісної енергії «тіла»: ті, хто є володарем або потужним джерелом цієї енергії, викликають до себе симпатії з боку оточення; ті, хто нею не*



володіє, симпатій до себе не викликають. З точки зору цієї досить спірної концепції Морено (немає серйозних наукових доказів реального існування подібної життєвої енергії), люди, що мають великий запас такої енергії, вони не конфліктують, а ті, хто зазнає її дефіциту, навпаки, є потенційно конфліктними людьми.

У свою чергу, такі поєднання симпатій чи антипатій між людьми або соціальними групами можуть стати причинами різноманітних, в тому числі конфліктних відносин між ними.

### **2.3 Функції міжособистісних і міжгрупових конфліктів**

Під функціями міжособистісних і міжгрупових конфліктів розуміється роль, яку вони відіграють у взаєминах людей і в благополуччі залучених в них особистостей або соціальних груп. Цю роль однозначно як позитивну або негативну визначити не можна, і її характеристика залежить не тільки від невизначеності самого поняття «конфлікт», але також і від того, що конфлікти можуть мати для залучених у них сторін одночасно як позитивне, так і негативне значення.

Пристаючи до обговорення цієї проблеми, спочатку зупинимося на міжособистісних функціях, а потім обговоримо питання про роль міжгрупових конфліктів. Крім того, подаючи конфлікти, які можуть відігравати позитивну або негативну роль, ми в першу чергу звернемо увагу на їх позитивне, а потім вже на негативне значення в житті і діяльності окремих людей і соціальних груп.

Позитивне значення міжособистісних конфліктів може бути таким:

1) вони виявляють існуючі між людьми або соціальними групами протиріччя і дозволяють їм ці протиріччя усвідомити. Без усвідомлення людьми наявних протиріч конфлікти, природно, не будуть розв'язані;

2) конфліктні ситуації найкращим чином розкривають психологію людей, як їх позитивні, так і негативні сторони. Якби не існувало конфліктів, то люди не мали б можливості з різних сторін пізнати один одного;

3) виниклу конфліктну ситуацію залучені в неї люди в більшості випадків намагаються якось вирішити. Значить,

конфлікт, якщо він вже виник, допомагає вирішенню проблем, наявних між людьми і соціальними групами, і, як наслідок, їх зближенню;

4) виникнення конфліктів в сьогоденні перешкоджає їх виникненню в майбутньому або знижує гостроту майбутніх конфліктів. Досить рідко буває так, щоб між людьми або групами постійно виникали конфлікти з одного й того ж приводу і проявлялися з колишньою гостротою (якщо, звичайно, ці люди або соціальні групи зацікавлені в тому, щоб вирішувати існуючі між ними конфлікти);

5) конфлікт активізує психологію людей, змушує їх мислити, шукати вихід зі сформованої ситуації. Тим самим конфлікт побічно може призвести до психологічного розвитку людей. Навіть якщо цього реально не відбувається, все одно учасники конфлікту з часом виробляють своєрідний психологічний імунітет до виникнення конфліктів і починають більш спокійно, терпляче ставитися до існуючих між ними протиріч. У всякому разі цей «імунітет» дозволяє їм далі нормально існувати, впевнено почувати себе в конфліктній ситуації.

Можливі негативні наслідки міжособистісних і міжгрупових конфліктів можуть бути такими:

1) конфлікти, безумовно, погіршують (бодай тимчасово – тоді, коли вони виникають й існують) взаємини людей;

2) конфлікти очевидним чином негативно позначаються на самопочутті людей, залучених в них. Ці люди в конфліктній ситуації переживають негативні емоції, а такі емоційні переживання завжди негативно позначаються на психічному або фізичному стані людини;

3) конфлікти заважають людям нормально взаємодіяти один з одним, а така взаємодія їм необхідна в сучасних умовах життя;

4) від конфліктів страждають не тільки самі їх учасники, а й оточуючення, особливо якщо ті близько до серця сприймають виниклу конфліктну ситуацію;

5) конфлікти можуть не тільки сприяти, а й перешкоджати особистісному (психологічному) розвитку людей. Це, зокрема, проявляється в тому, що люди, по-перше, позбавляються підтримки тих, хто перебуває з ними в конфлікті і міг би надати

їм допомогу в психологічному зростанні (своїх опонентів у конфліктній ситуації). По-друге, людина, залучена в конфлікт і повністю поглинена їм, ні про що інше, крім того, що пов'язане з конфліктом, в даний момент не думає. Отже, принаймні, на час конфлікту вона позбавляється можливості отримувати і переробляти необхідну для її особистісного зростання інформацію.

До функцій конфліктів неможливо підходити з оціночними категоріями, їх цінність залежить від ситуації. Всі дії, які проходять під час конфлікту, одночасно і взаємопов'язані. Тільки після ретельного аналізу завершеного конфлікту можна дати оцінку його спрямованості. Конфлікти можуть виконувати різні функції, як позитивні, так і негативні. Основні функції конфліктів наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Функції конфліктів

Позитивні	Негативні
Зняття напруги між конфліктуєчими сторонами	Великі емоційні і матеріальні витрати на участь в конфлікті
Одержання повної інформації про опонента	Уявлення про переможених, як про ворогів
Вища згуртованість колективу при зовнішній небезпеці	Погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, підвищення плинності кадрів, зниження дисципліни
Стимулювання до змін і розвитку	Надмірне захоплення конфліктом чим основною роботою
Зняття синдрому покірливості у підлеглих	Зменшення ступеня співробітництва між частиною співробітників
Діагностика можливостей опонентів	Складне встановлення ділових відносин

Кожний керівник зацікавлений в тому, щоб конфлікт, який виник в організації або підрозділі, був якомога швидше завершений, бо його наслідки можуть принести ще більшу моральну і матеріальну шкоду.

У реальному житті позитивні і негативні функції міжособистісних і міжгрупових конфліктів якимось чином врівноважуються, і це є однією з підстав для постійного існування, систематичного відтворення і розв'язання різноманітних конфліктів між людьми.

## 2.4 Стратегії поведінки, способи попередження та вирішення міжособистісних і міжгрупових конфліктів

Якими б не були наслідки міжособистісних чи міжгрупових конфліктів – позитивними чи негативними, – наявність чималої кількості негативних наслідків конфліктів змушує вчених і практиків шукати шляхи активного попередження та успішного вирішення конфліктів. Прийнято вважати, що конфлікти в загальному випадку небажані, оскільки їх негативні наслідки є більш помітними (вагомими), ніж позитивні. У зв'язку з цим у науковій і практично орієнтованій літературі фахівцями обговорюються оптимальні стратегії поведінки людей в конфліктних ситуаціях, спрямовані на їх попередження або розв'язання.

Під стратегією поведінки учасників у конфліктній ситуації розуміються способи досягнення ними поставлених цілей (це можуть бути відповідно попередження, збереження, загострення або розв'язання конфлікту). Вибираючи для себе одну з цих цілей, учасники конфлікту відповідним чином планують свою поведінку, спрямовану на досягнення поставленої мети. Ці плани, реалізовані в конкретних діях в передконфліктній і конфліктній ситуаціях, і носять назву «стратегії поведінки».

Американський психолог Кеннет Томас дає опис п'яти різних і типових стратегій поведінки людей в конфліктній ситуації і, крім того, пропонує спеціальний соціально-психологічний тест для їх виявлення та оцінки. До тих п'яти стратегій, які пропонує автор (уникнення, суперництво, пристосування, компроміс і співробітництво), можна додати і деякі інші, і в більш повному вигляді типові стратегії поведінки людей в конфліктній ситуації будуть виглядати таким чином.

- 1) уникнення;
- 2) ігнорування;
- 3) адаптація (пристосування);
- 4) згладжування;
- 5) поступка (відступ);
- 6) загострення;
- 7) суперництво;
- 8) компроміс (співробітництво).

*Стратегія уникнення* полягає в тому, що сторони всіма способами намагаються не допустити або уникнути конфлікту, не роблять ні яких дій, які могли б його спровокувати або підсилити.

*Стратегія ігнорування* полягає в тому, що сторони не роблять ні яких дій, спрямованих на попередження конфлікту, а якщо він вже виник, то відповідно не вживають дій, спрямованих на його вирішення або загострення. Іншими словами, конфлікту сторони в цьому випадку не надають значення, просто ігнорують його.

*Адаптація (приспосування)* як можлива стратегія поведінки в конфліктній ситуації полягає в тому, що конфліктуючі сторони (одна або обидві), зваживши всі «за» і «проти» втручання в конфлікт, вирішують для себе, що їм краще примиритися з виниклим (або неминуче виникаючим) конфліктом, ніж намагатися його попередити або розв'язати. До цієї стратегії вдаються найчастіше в тих випадках, коли відповідний конфлікт не завдає сторонам істотної шкоди.

*Стратегія згладжування* полягає в тому, що сторони конфлікту роблять певні дії, спрямовані на попередження або усунення конфлікту, але не доводять їх до кінця, задовольняючись з тих чи інших міркувань зменшенням гостроти конфлікту та його збереженням в стабільному стані, без подальшого загострення.

*Поступка (відступ)* як можлива стратегія поведінки сторін у конфліктній ситуації виявляється в тому, що одна з них відмовляється від своїх претензій і повністю поступається іншій. У результаті у вигравші опиняється тільки одна зі сторін, залучених в конфлікт.

*Загострення* – це стратегія поведінки, спрямована на те, щоб породити конфлікт і зробити його максимально гострим, довести до межі, зберегти, зробити важковирішуваним або взагалі нерозв'язним.

*Суперництво* являє собою стратегію поведінки в конфліктній ситуації, коли її учасники не ставлять перед собою мету загострити конфлікт, але і не дуже зацікавлені в його вирішенні. Їх основна турбота полягає в тому, щоб відстояти свою позицію, не відступаючи від неї ні на крок. При такій

стратегії поведінки сторін конфлікт звичайно перетворюється в постійно існуючий, нерозв'язний.

*Компромісне розв'язання або співробітництво* в конфліктній ситуації являє собою форму поведінки, орієнтовану на те, щоб прийти до угоди, врахувати побажання протилежної сторони, піти на компроміс, але в той же час зберегти і максимально задовольнити власні інтереси.

## **2.5 Управління стресами в конфліктних ситуаціях**

Нарівні з конфліктами важливу роль в житті людей відіграють стреси. У навіть добре керованій організації виникають ситуації, які негативно діють на людей і викликають у них почуття стресу.

Надмірний стрес може стати руйнівним для особи, а відповідно, для організації. Таким чином, керівник повинен це розуміти і навчитися нейтралізувати стресові ситуації для забезпечення повної ефективності діяльності групи, організації.

*Стрес* – емоційний стан організму, який обумовлений надмірним тиском на особу і згодом здійснює на неї деморалізуючу дію. Наприклад: ситуація дефіциту часу; велика кількість подій або інформації, яку не в змозі оцінити і прийняти людина одночасно; неприємна подія в родині та ін. *Стрес* – це обов'язковий компонент людської діяльності.

В залежності від виду і характеру *стреси бувають фізіологічними і психологічними*. Тип стресу, який має відношення до керівників, характеризується надмірними психологічними або фізіологічними навантаженнями.

Фізіологічні стреси виникають, коли відбувається *накопичення критичної маси утомленості від стресових ситуацій*. Результати таких стресів – хвороби (виразка шлунку, мігрень, гіпертонія, болі у серці і спині, артрит, астма та ін.).

*Психологічні стреси поділяються на інформаційні та емоційні*. *Інформаційні стреси* виникають в ситуації інформаційних перевантажень, коли людина не справляється із завданнями, не встигає прийняти рішення та ін. Робота керівника, його підлеглих в стресових ситуаціях може привести до неправильного виконання обов'язків.

Керівникові важливо проявляти турботу про раціональну організацію праці підлеглих, створення і зміцнення морально-психологічного клімату в колективі, що в значній мірі дозволить виключати стресові ситуації. *Емоційні стреси* проявляються в ситуаціях погроз, небезпеки, образ. Людина стає роздратованою, втрачає апетит, впадає в депресію, знижується її зацікавленість до спілкування.

Одним з нагальних завдань сучасного менеджменту є пошук шляхів підвищення стресостійкості людини. *Стресостійкість менеджера* – це його здатність свідомо протистояти тривалому стресу. Відомо, що при тривалому перебуванні у стані навіть слабого стресу створюється серйозна небезпека для психічного стану менеджера і його здоров'я.

Будь-яка організація має бути здатною до організаційних змін, щоб забезпечити своє виживання та розвиток і досягти певних результатів. Тобто вона має бути *адаптивною*, вміти змінюватись відповідно до змін зовнішнього середовища. *Адаптація* – це відгук на зміни, які здатні реально або потенційно знизити ефективність поведінки системи, це відгук системи, що перешкоджає її послабленню.

Адаптивні відгуки можуть бути двох типів: пасивна та активна адаптація. *Пасивна адаптація* – це зміна діяльності залежно від зміни умов (зовнішнього і внутрішнього середовища). *Активна адаптація* – це вплив системи на зовнішнє середовище з метою підвищення ефективності. Ці два типи адаптації можна комбінувати.

Адаптація сама по собі є зміною. Зміни можуть бути *швидкими і нетривалими або повільними і тривалими*. Адаптивна система повинна пристосовуватись до усіх цих обставин і вдало виходити з таких ситуацій.

## **Питання для самоконтролю до теми 2**

- 1 Поняття конфлікту у трудовому колективі.
- 2 Функціональні і дисфункціональні конфлікти.
- 3 Типи конфліктів.
- 4 Функціональні наслідки конфлікту.
- 5 Дисфункціональні наслідки конфлікту.
- 6 Причини міжособистісних конфліктів.

- 7 Причини міжгрупових конфліктів.
- 8 Класифікація конфліктів.
- 9 Функції міжособистісних і міжгрупових конфліктів.
- 10 Позитивне значення міжособистісних конфліктів.
- 11 Негативні наслідки міжособистісних і міжгрупових конфліктів.

*Література* [6, 7, 8, 9, 11].

### ***ТЕМА 3. Ефективність командної діяльності***

- 3.1 Ефективне управління змінами.
- 3.2 Загальна характеристика основних моделей команди.
- 3.3 Особливості ефективної команди.
- 3.4 Управління командами.
- 3.5 Фактори ефективної діяльності команди.

#### **3.1 Ефективне управління змінами**

Ефективність управлінського лідерства найчастіше ґрунтується на результативності діяльності лідера у формуванні та управлінні командами. У багатьох сферах командна робота забезпечує високу ефективність і якість. Тому керівники різних рангів намагаються тестувати свої лідерські здібності, створюючи команди, орієнтовані на вирішення таких проблем, з якими не можуть впоратися звичайні групи. Проте далеко не кожному керівнику вдається досягти цієї мети.

Успішне формування й ефективне функціонування команд в організації передбачає посилення ролі менеджера та лідера; проведення змін у системі управління й комутації в організації; зміни організаційної культури лідерства.

В цій темі розглядаються особливості командної роботи й можливості лідерства у процесі управління командами.

*Загальна характеристика команди.* У міру зростання ролі групової роботи в ході реалізації реорганізаційних цілей і вирішення складних проблем зростає потреба в зміні змісту й



характеру діяльності, у розвитку таких якостей групи, що якісно змінюють її.

*Звичайна група* — це спільнота індивідів, які регулярно взаємодіють, вирішуючи єдині завдання, і мають схожі інтереси.

*Робоча група* — невелика спільнота індивідів, що функціонують, взаємодіють і відчують один одного, як єдине ціле. Як правило, кількість людей у робочій групі варіює від 3 до 25. Члени такої групи характеризуються більш високим ступенем взаємозалежності та взаємної відповідальності за результат спільної діяльності. У робочій групі створюються оптимальні умови для ефективної діяльності (включаючи взаємообмін інформацією) і саморозвитку її членів. У команді всі ці характеристики поєднуються, але додаються ще деякі:

- більш тісна взаємодія і взаємна залежність;
- члени команди працюють обов'язково спільно;
- командна робота націлена на спільне досягнення стратегічних і тактичних цілей.

*Команда* — це особливий різновид невеликої групи, якій властиві особливі риси, що визначають ефективність її діяльності. Команда більш сильна й має більший потенціал, ніж робоча група. Але команда вимагає і більшого внеску від усіх членів для реалізації цього потенціалу. Ефективність командної роботи залежить від того, як учасники працюють разом.

Існує безліч дефініцій поняття «команда». Так, *команду* визначають як невелику спільноту людей, де здібності одного співробітника доповнюють здібності іншого, де учасники колективу віддані спільній меті, активно сприяють реалізації завдань, що впливають з неї, виявляючи взаємну відповідальність. *Команду* також визначають як соціальну систему, що складається із взаємозалежних об'єднаних спільною метою учасників.

*Командна діяльність* не є панацеєю від усіх загроз, що можуть завдати шкоди організації. Доцільність командної діяльності зумовлюється впливом таких факторів:

- реалізація завдання вимагає різних навичок, думок та експертиз;
- усі компоненти діяльності є взаємозалежними;

- є достатньо часу для організації і структурування командної роботи;
- структура й культура організації не виключають ефективного функціонування команд;
- потенційні члени команди зацікавлені у встановленні та підтримці моральних зобов'язань один щодо одного і виявляють відданість загальній ідеї і цілям;
- усвідомлюється висока потреба в координації та інноваціях; серед учасників групи встановилася певна взаємодовіра; індивіди мають деякий досвід командної роботи; керівник організації виявляє схильність до демократичного стилю лідерства, розуміючи важливість делегування повноважень.

### **3.2 Загальна характеристика основних моделей команди**

*Бізнес-команда* — група рівних за статусом, що має зовнішнє технічне керівництво і функціонує в ієрархічній організації. Вона націлена на пошук інноваційних рішень, вигідні проекти. Учасники команди мають відповідні ділові якості та високу професійну компетентність, що дозволяє керівництву надати своїм співробітникам певний ступінь свободи в прийнятті та реалізації рішень.

*«Офіс президента»* — команда керівників корпорації, основними функціями якої є координація і прийняття колективних рішень щодо внутрішньої і зовнішньої політики.

*Багатофункціональна команда* — складається з учасників, які виконують численні та різноманітні функції (фінанси, продаж, маркетинг і т.ін.).

*Мета формування команди* — поліпшити координування функціонування провідних фахівців у профільних напрямках розвитку, удосконалення експертизи, упорядкування використання ресурсів та оптимізація можливих змін. Як правило, така команда ефективна в налагодженні зв'язку між двома видами активності в організації: «за течією» і «проти течії».

*Особлива команда* — група фахівців, уповноважених і відповідальних за виконання певної частини завдання (або за

виготовлення якогось продукту). Це різновид *самокерованої команди*, що працює автономно й самостійно приймає рішення в межах своєї компетентності. Команда розподіляє ролі й доручає учасникам завдання, а також визначає терміни й порядок виконання робіт.

*Команда пошуку й порятунку* — група фахівців з особливими знаннями й навичками, націлена на вирішення специфічних проблем, пов'язаних з надзвичайними ситуаціями.

*Команда, що виконує «брудну» роботу* — ізольована від вищого керівництва група талановитих і творчих індивідів, націлених на самостійне вирішення специфічних і складних завдань.

*SWAT-команда* (skilled with advanced tools, кваліфіковані з розширеними можливостями) — компетентна у вирішенні будь-якої проблеми, володіє низкою ефективних і сучасних засобів. Це тип команди, що спеціалізується з вирішення проблем у якійсь певній сфері.

*Спортивна команда* — тренер у товаристві «зірок». Тренер забезпечує найбільш повну реалізацію індивідуального таланту кожної «зірки» і сприяє тому, щоб його підлеглі виконували в команді відведені їм ролі. Кожен учасник команди підпорядковує свої прагнення індивідуальним досягненням і меті команди.

*«Театральна» команда* — члени групи (трупі), що грають визначені ролі в супроводі сильного керівника. Керівник визначає мету командної діяльності та ролі членів команди. Кожен член команди сприймає свій внесок у командну діяльність як унікальний. Вони пов'язують індивідуальний і командний успіх з колективними зусиллями в реалізації мети.

*Транснаціональна команда* — згуртована група, що складається з учасників національних, релігійних і культурних соціальних груп. Цей вид команд набуває поширення у разі інтеграції організації в глобальний процес розвитку.

### **3.3 Особливості ефективної команди**

Ефективність командної роботи оцінюється за трьома показниками:

1) *ступенем ефективності кожного з учасників команди у виконанні закріплених за ним функцій і соціальних ролей.* Ефективність пов'язана також зі здатністю індивіда працювати над собою, розвиваючи необхідні для команди якості. Ефективніший учасник команди демонструє гнучкість у виборі моделей поведінки та адаптивність до мінливого середовища;

2) *ступенем ефективності команди як сукупності індивідів.* Ефективність діяльності команди обумовлена її здатністю використовувати сукупний потенціал своїх членів, перетворювати його на щось більше, ніж просто сума потенціалів;

3) *ступенем ефективності взаємодії команди із зовнішнім середовищем.* Ця ефективність пов'язана зі здатністю команди створювати, підтримувати й використовувати потенціал співробітництва із зовнішніми стосовно команди індивідами та структурами для оптимального досягнення цілей командної діяльності.

*Ефективна команда має особливі риси, що визначають продуктивність діяльності та відчуття повного задоволення командними процесами й результатами діяльності.*

*Наведемо характеристики ефективної команди:*

- високий ступінь злагодженості і довіри між учасниками команди;

- чітка самоідентифікація індивідів з командою;

- спільне бачення місії команди і її цілей;

- професійна компетентність і висока мотивація учасників команди;

- взаємозалежність та взаємодоповнюваність учасників команди;

- невелика кількість учасників команди;

- високий ступінь участі та задоволеності від участі в команді.

Команди зазнають невдачі, коли не володіють необхідними якостями ефективної команди. Показником ефективності командної роботи можна вважати позитивний підсумок спільної діяльності з реалізації поставлених завдань. *Результативність роботи в даному разі вимірюють у показниках якості, кількості, ресурсних витрат та інновації.*

Здатність до навчання передбачає підвищення професіоналізму й компетентності всіх учасників команди в ході виконання завдання. У процесі спільної діяльності відбувається взаємозбагачення знаннями й досвідом, розвиток навичок учасників команди.

Задоволеність учасників команди виявляється в підвищенні ступеня взаємної довіри і поваги один до одного, у зміцненні атмосфери співробітництва та взаємної підтримки, у готовності членів команди до подальшої плідної роботи.

Задоволеність оточення ніби відображає результат насичення потреб зовнішніх структур (управління організацією, клієнтів, партнерів та ін.), Прагнення задовольнити запити оточення виявляється у своєчасному й адекватному реагуванні на зміну умов середовища. При цьому кожен член команди ставить реалізацію командних цілей вище за власні інтереси й цілі.

### **3.4 Управління командами**

Перш ніж почати формування команди, керівник повинен вдумливо проаналізувати сформовану ситуацію і точно визначити мотиви й мету, які спонукають його до формування команди. Слід мати на увазі, що процес формування команди непростий і керівнику доведеться докласти значних зусиль для досягнення цієї мети.

Тим часом формування команди не є самоціллю. *Команда – це ефективний засіб реалізації більш складних і суттєвих організаційних завдань.* Ефективне функціонування команди вимагає від керівника і всієї організації проведення *послідовних змін процедури прийняття рішень, розподілу повноважень і відповідальності, виконання завдань.* Тому керівник буде змушений модифікувати звичні моделі поведінки й стилі лідерства, а також посприяти адекватній зміні стилів лідерства та управління тих менеджерів, що перебувають в його підпорядкуванні та діяльність яких пов'язана з функціонуванням команди чи команд.

Можна виділити такі етапи діяльності керівника в процесі створення команд:

1) *попередній етап*: діагностика та зміна стилю управління, підготовка організаційного середовища, встановлення мети й завдань, вироблення критеріїв оцінки, визначення напрямів і сфер використання команд;

2) *етап формування команди*: добір претендентів, створення умов розподілу ролей;

3) *етап управління командою чи командами*: визначення мети, моніторинг та оцінка діяльності, забезпечення умов розвитку.

Слід мати на увазі, що *ефективна команда*, як правило, складається з учасників, між якими немає великих відмінностей у кваліфікації, оплаті праці й ресурсному забезпеченні.

Керівник може створити команду, у якій він стане учасником, котрий виконує чітко визначені ролі й функції. Керівник також може ініціювати формування команди чи команд, у яких він сам особистої участі брати не буде.

Діяльність керівника з формування й керування командою здійснюється в таких напрямках:

- надання допомоги учасникам команди в переорієнтації їхніх сподівань, домінуючих мотивів поведінки й досвіду (з метою перенести зусилля підлеглих із самореалізації на досягнення спільної мети);

- сприяння учасникам команди в їхньому прагненні усвідомити себе як команду, що має спільні цінності й моделі поведінки;

- надання допомоги учасникам команди в усвідомленні того, що вони є взаємозалежними в досягненні успіху чи невдач;

- підвищення ступеня довіри, взаєморозуміння між учасниками команди;

- постійне удосконалення комунікації в самій команді (або команди з іншими структурами організації).

### **3.5 Фактори ефективної діяльності команди**

Ефективна команда формується за умови, якщо існує і взаємодіє низка факторів.

*Позитивна взаємозалежність* — це усвідомлення учасниками команди важливості міжособистісної комунікації, що

забезпечує успішну діяльність кожного. Це переконаність у тому, що «ми міцно зв'язані». Вона забезпечує максимальний внесок кожного в спільну справу, об'єднання ресурсів, взаємну підтримку та святкування спільного успіху.

Формування позитивної взаємозалежності передбачає певні зусилля з боку керівника:

1) *встановлення мети створення позитивної взаємозалежності* на основі існування сукупності спільних цілей (прагнення досягти їх поєднує всіх учасників групи) і відчуття того, що загальний успіх залежить від зусиль кожного;

2) *заохочення розвитку позитивної взаємозалежності*. Кожного учасника групи слід заохочувати за виконання групових завдань та індивідуальні зусилля, що визначають його якість;

3) *встановлення й розподіл у рамках взаємозалежності ролей*, відповідно до яких учасники групи виконуватимуть взаємодоповнюючі та взаємозалежні функції. *Кожен учасник групи повинен нести персональну відповідальність за ефективну діяльність групи в цілому;*

4) *формування взаємозалежності завдань*. При цьому завдання слід розділити на частини чи етапи, щоб робота одного члена могла бути завершеною в тому випадку, якщо інший співробітник уже виконав свою частину завдання (у цьому разі він теж залежить від відповідальності іншого учасника групи);

5) *формування позитивної взаємозалежності ресурсів*. Кожен член групи повинен мати у своєму розпорядженні лише частину ресурсів, інформації чи матеріалів, необхідних для виконання групового завдання.

Умовами формування й розвитку індивідуальної відповідальності в групі є:

- постійне інформування групи про те, хто з членів найбільше потребує допомоги й підтримки для завершення завдання;

- підтримання переконаності членів групи в тому, що їхній персональний внесок у групову роботу відзначено і їм варто підвищувати свою відповідальність за спільний успіх.

Процедура визначення якісних і кількісних показників внеску кожного учасника групи є необхідною з ряду причин. *По-перше*, це дозволяє учасникам групи чітко визначити частку

внеску кожного в загальну справу. *По-друге*, знижується ймовірність того, що учасники групи несвідомо дублюють один одного. *По-третьє*, учасники групи одержують можливість надавати й одержувати необхідні підтримку та допомогу. *По-четверте*, підкреслюється й визначається відповідальність кожного учасника групи. *І, нарешті*, мінімізується ймовірність прояву лінощів та бездіяльності.

Відомий ефект *соціальних лінощів* — зниження працездатності кожного учасника групи у випадку, коли частка й величина його зусиль не визначаються й не мотивуються, а також відсутня персональна відповідальність за кінцевий результат.

*Регулярне міжособистісне спілкування є невід'ємним елементом формування команди.* Під час спілкування виробляються групові норми, здійснюється обмін багатоплановою інформацією, розвивається довіра та взаєморозуміння. *Невелика кількість учасників команди* — це обов'язкова умова, що забезпечує регулярне спілкування між учасниками.

Навички співробітництва потрібні членам виробничої групи для ефективної спільної діяльності. Багато людей не мають досвіду роботи в команді та не уявляють, якого роду професійні та соціальні навички їм потрібні, щоб успішно працювати за таких умов.

*Співробітництво* — це особливий вид діяльності, спрямований на пошук і реалізацію взаємовигідних цілей і завдань. Він заснований на підтримці й розвитку атмосфери доброзичливості та співпереживання, на взаємному доповненні та повазі членів команди один до одного.

Формування й підтримка групових процедур необхідні для реалізації потреб в обговоренні всіх питань, які викликають жвавий інтерес, зокрема таких:

- досягнення групової мети;
- підтримка ділових взаємин та обмін думками.

Команда потребує обговорення й описування моделей поведінки як корисних, так і некорисних, на основі чого приймаються рішення про їх зміну або поширення.

Вплив групових процедур на формування команди залежить від змісту проблем, які виносяться на обговорення її майбутніх



учасників, а також від того, як ці процедури проводяться. Має значення і те, як учасники групи взаємодіють і наскільки ефективними є лідерство, комунікація, процес прийняття рішень, усунення конфліктів й т.ін.

### **Питання для самоконтролю до теми 3**

- 1 Дайте загальну характеристику команд.
- 2 Назвіть типи команд в організації.
- 3 Якими особливостями відрізняється ефективна команда?
- 4 Опишіть модель ефективної команди.
- 5 Що таке лідерство та управління командами?
- 6 Які ролі і функції покладено на управлінського лідера в управлінні командою?
- 7 Перелічіть фактори ефективної діяльності команд.
- 8 Розкрийте зміст технології побудови команд.
- 9 Які методи використовують для підвищення ефективності команд.
- 10 Назвіть особливості команди залежно від її повноважень.
- 11 Роль менеджера у формуванні й ефективному функціонуванні команд в організації.
- 12 Загальна характеристика виробничих груп.
- 13 Створення оптимальних умов для ефективної діяльності виробничої групи.

*Література* [4, 10, 11, 13, 26].

### ***ТЕМА 4. Розвиток групової поведінки та групова динаміка***

- 4.1 Характеристика групи як соціального феномена.
- 4.2 Групова динаміка та рівні проблем управління.

#### **4.1 Характеристика групи як соціального феномена**

Будь-яка організація — це сукупність стабільних соціальних груп. Формування цих груп відбувається як на основі

структурних і функціональних особливостей організації, так і на основі спільності рис та інтересів індивідів, що об'єднуються в групи з метою колективного вирішення спільних проблем. Формальні та неформальні групи своєрідно переплітаються, утворюючи живий і цілісний організм конкретної організації.

Енергія цих груп може бути як творчою, так і руйнівною. Вона може бути сфокусованою в одному напрямі, але може також спрямовуватися на суперечливі цілі, у результаті чого розпорощуються організаційні ресурси, що в підсумку знижує ефективність колективної діяльності.

Ця тема присвячена розгляду основ групової діяльності, закономірностей групової динаміки й можливостей їх використання з метою ефективного вирішення організаційних проблем (рисунок 4.1).

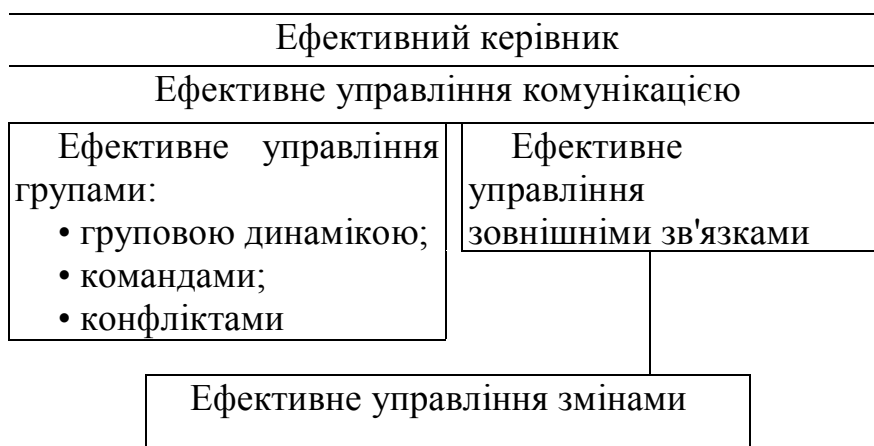


Рисунок 4.1 – Ефективне управління групами

За визначенням Д. Джек'юса, група — це сукупність людей, що має такі ознаки:

1) *колективне сприйняття*: члени групи усвідомлюють себе як групу;

2) *особливі потреби*: індивіди об'єднуються в групу, оскільки переконані, що в групі вони зможуть задовольнити певні потреби або одержати заохочення;

3) *загальні цілі*: члени групи мають спільні цілі, а також сповідують ідеї, що об'єднують їх. Досягнення цих цілей є свого роду винагородою;

4) *взаємозалежність*: члени групи взаємозалежні, оскільки кожний відчуває вплив діяльності інших на свою життєдіяльність;

5) *соціальна організація*: групу можна розглядати як соціальний осередок із властивими йому нормами, розподілом ролей, статусом і владою, а також емоційними взаєминами;

6) *взаємодія*: члени групи впливають один на одного в процесі комунікації. Вони спілкуються безпосередньо один з одним, при цьому не обов'язково розташовуючись в одному місці;

7) *зв'язок*: члени групи прагнуть зберегти своє членство в групі, беруть участь у реалізації її цілей та виявляють інші форми активності;

8) *членство*: два і більше індивіди, взаємодіючи протягом деякого періоду (декілька хвилин і більше), засновують групу. Група впливає на глибоке переосмислення членами групи індивідуальних потреб і перегляд власних цілей з погляду їх відповідності чи невідповідності груповим цілям. На перелік індивідуальних цілей, що повинні узгоджуватися з груповими, впливають такі фактори:

- чи подобаються індивіду інші члени групи;
- чи є важливою вищезгадана обставина для колег індивіда;
- якою мірою активність індивіда сприяє досягненню групових цілей;
- наскільки складними й важкими є цілі (посередньо, оптимально);
- якою мірою цілі відповідають цінностям групи.

У таблиці 4.1 наведено порівняння змін характеристик групи залежно від зростання кількості її членів.

Таблиця 4.1 – Зміна характеристик групи зі зростанням її чисельності

Порівняльні показники		Кількість членів, осіб	Зміна характеристик
ступінь зімкнення	ступінь напруг		
1 (найбільше)	4	2-6	Неістотні вимоги і структуризація, лідерство нестабільне
2	3	7-12	Починається структуризація групи й диференціація ролей. Скорочуються безпосередні контакти (віч-на-віч)
3	2	12-25	Структура групи й диференціація ролей набувають життєвої важливості. З'являються підгрупи. Взаємодія віч-на-віч утруднена
4		Понад 25	Позитивне лідерство визначає успіх групи. Підгрупи набувають конкретної форми (найчастіше неформально). З'являється неформальне (анонімне) лідерство. Упорядковуються стереотипи і стандартні ситуації, виникають затяжні конфлікти

Ефективність індивідуальної і групової діяльності в процесі досягнення спільних цілей залежить від декількох обставин:

- якою мірою усвідомлення мети властиве індивідам і групі в цілому;

- як вони структуровані;

- наскільки цілі є чіткими й зрозумілими для членів групи.

Між великими і малими групами існують певні відмінності.

Мала група визначається як *«безпосередня взаємодія двох і більш індивідів, коли кожен член групи може вільно й точно охарактеризувати інших членів»*. Отже, члени малої групи перебувають у безпосередній близькості один від одного і взаємодіють, спостерігаючи, оцінюючи й контролюючи один одного. Індивіди, які регулярно взаємодіють лише за допомогою сучасних засобів комунікації (телефон, факс, Інтернет), можуть належати до однієї великої групи, але не можуть належати до однієї малої групи. Взаємини в рамках малої групи набувають особливого значення, що спонукає індивіда звертати увагу на особисті схильності та звички кожного з колег.

Основними характеристиками малої групи є такі:

1) *частота взаємодії*. Так, регулярні збори одних і тих же індивідів, коли один чи більше з них виголошують промову без обміну думками з іншими членами групи, а можливості для взаємодії з іншими є недостатніми, навряд чи можна вважати малою групою;

2) *розвиток індивідуальності групи*. Формування групи із сукупності окремих індивідів закономірно приводить до розвитку схожих рис і моделей поведінки, що відрізняють кожного члена групи від інших людей. Так, групі можуть бути властиві добродушність, оптимізм, гнучкість, догматизм, упередженість, схильність до авантюризму чи конфліктність з оточенням й т. п.;

3) *утвердження групових норм*. Члени групи виробляють свою систему цінностей на основі спільних для них культурних пріоритетів і переконань. Ця система цінностей служить критерієм оцінки поведінки кожного члена групи й символом відмінності групи від навколишнього світу;

4) *взаємообмін і копіювання моделей поведінки*, стилів взаємодії і спілкування. До цих моделей поведінки можна віднести загальні дії членів групи щодо усунення небажаного впливу навколишнього середовища (інших груп, культур і т. ін.). У малих групах розвиваються також спільні звички, ритуали й процедури. Поки формується груповий стиль поведінки, розвивається і групова мова, тобто особливий жаргон і загальні штампи вербального спілкування. Так, члени групи можуть відрізнити один одного за використанням ряду слів, за якими закріплюються значення, що виходять за рамки загальноприйнятого;

5) *диференціація ролей членів групи*. Усередині групи відбувається розподіл ролей і функцій, спрямованих на виконання завдання й підтримку стабільності самої групи. Кожен член групи виконує цілий ряд ролей залежно від свого становища в групі, амбіцій і здібностей;

6) *взаємозалежність індивідуальних і спільних цілей*. Члени малої групи мають конкретні цілі, на основі яких вони об'єднуються. Усвідомлення того факту, що групові зусилля спрямовані на реалізацію спільних цілей, а звідси — і цілей конкретного індивіда, є мотиватором діяльності та підтримки колег по роботі;

7) *вигода кожного від об'єднання в групу*. Кожен індивід вбачає особисту користь у приналежності до групи. Досягнення цієї вигоди самотійно в інших групах індивіди розглядають як проблематичну, більш трудомістку або ресурсномістку справу.

## **4.2 Групова динаміка та рівні проблем управління**

У кожній групі існує сукупність проблем, пов'язаних із груповою динамікою. *Групова динаміка* — це дуже складний і багатоплановий процес розвитку групи, зміни взаємин між її членами, а також мотивації, настроїв, стосунків і становища всіх членів. Групова динаміка визначає енергію розвитку групової поведінки й ступінь ефективності вирішення завдань, що стоять перед групою.

Деякі аспекти цього процесу очевидні й дуже легко регулюються, їх прояви можна спостерігати й фіксувати. Інші — завуальовані та приховані не лише від сторонніх, але їх не усвідомлюють навіть члени групи. Прояви цих аспектів та адекватна інтерпретація вимагають часу, зусиль і здібностей з боку керівника і членів групи. Б. Редді назвав сукупність проблем групової динаміки «айсбергом» і виділив у ньому п'ять рівнів:

1) змістовні аспекти роботи групи — це надводна частина «айсберга». Як правило, зміст групового завдання очевидний, і між членами групи досягнуто згоди щодо того, що група робить;

2) частково очевидні та частково завуальовані проблеми організації групової діяльності: взаємодія між членами групи, розподіл і виконання завдань, міжособистісні конфлікти;

3) приховані й основні групові проблеми: членство в групі (прийом і приналежність); розподіл влади й впливу, автономність і компетентність; тісні стосунки, дружба та сексуальні відносини. Вирішення цих проблем багато в чому визначає успіх групової діяльності;

4) цінності, переконання, усвідомлення прав та обов'язків: особистісні особливості, історія індивідів і їхніх взаємин, основні потреби й інтереси членів групи;

5) неусвідомлені аспекти групової взаємодії (на рівні підсвідомості): страхи, антипатії і симпатії, підсвідомі мотиви й т. п.

Отже, процеси групової динаміки тісно пов'язані з груповою діяльністю в процесі виконання завдань та одночасно з процесами міжособистісної взаємодії і спілкування членів групи.

Управлінський лідер зможе посилити свій вплив на групу, якщо почне приділяти увагу закономірним проблемам цього рівня групової динаміки й докладати зусиль для задоволення основних потреб членів групи в міжособистісній взаємодії. *Вільям К. Шутц* припустив, що існують *три основні потреби міжособистісної взаємодії*, що виявляються в поведінці та переживаннях людей. Це *потреби включення, контролю й прихильності*.

*Включення* пов'язане з почуттям власної важливості та значущості. Ця потреба реалізується в боротьбі індивідів за членство в тій чи іншій групі та за конкретну позицію в групі. У поведінці, що привертає колег до приєднання, члени групи виявляють обережність і тісну злагожденість дій. Одні члени групи не схильні взаємодіяти, інші – охоче контактують з усіма. Деякі члени групи воліють взаємодіяти з «рідними душами», тобто з тими, хто має схожі інтереси і досвід.

*Контроль* визначає потребу в прийнятті рішень. Потреба контролю пов'язана з динамікою самооцінок, почуттям компетентності, відносинами сили, впливами і владою в групі. У ситуації, що постійно змінюється, індивід намагається відшукати найбільш оптимальне для себе співвідношення між владою, з одного боку, і залежністю й пристосуванням, відповідно, з іншого.

*Прихильність* характеризує потребу людини любити й бути любимою, підтримувати дружні та товариські стосунки. Динаміка прихильності відбивається у встановленні тісних контактів із членами групи й підтримуванні почуття вдоволеності цими відносинами, що виражається в проявах любові, поваги й близькості.

Управлінський лідер, створюючи сприятливі умови для того, щоб кожен член групи міг задовольнити ці потреби, прагнучи до визнання законності цих потреб, сприяє тим самим підвищенню ефективності групової діяльності.

Орієнтуючи членів групи на завдання, розподіляючи їхні ролі та відповідальність за кінцевий результат, управлінський

лідер виконує роль менеджера. Він виконує роль лідера групи, фокусуючи її енергію на поставлені мету й завдання, а також здійснюючи управління процесами групової динаміки.

#### **Питання для самоконтролю до теми 4**

1 Загальна характеристика і ознаки групи як соціального феномену.

2 Фактори, що впливають на взаємозв'язок між індивідуальними та груповими цілями.

3 Основні характеристики малої групи.

4 Унікальні можливості групової діяльності.

5 Характеристика груп в залежності від чисельності членів.

6 Групова динаміка як процес розвитку групи.

7 Назвіть рівні групової динаміки.

8 Вплив управлінського лідера на ефективність групової динаміки.

9 Основні потреби міжособистісних взаємодій у групі.

10 Зв'язок ролі управлінського лідера з особливостями виконуваних ним завдань в групі.

*Література* [12, 14, 17, 18, 23].

#### ***ТЕМА 5. Критерії, цінності та норми в груповій діяльності***

5.1 Стадії розвитку групи та управління груповою динамікою.

5.2 Функції ефективної групи та соціальні ролі її членів.

#### **5.1 Стадії розвитку групи та управління груповою динамікою**

Групова динаміка безпосередньо пов'язана зі стадіями групового розвитку. Сукупність індивідів, що зібралися разом для того, щоб виконати спільне завдання, не є групою. Не ставши групою, сукупність людей не може продуктивно працювати над



завданням через ряд соціально-психологічних причин. Серед цих причин можна відзначити такі:

- відмінності в рівні досвіду та кваліфікації індивідів;
- розбіжності в сподіваннях щодо завдань, результатів і самої групи.

Фахівці виділяють чотири стадії розвитку групи, кожна з яких має свої особливості, визначаючи спроможність групи вирішувати завдання, що стоять перед нею. Такими є:

- 1) стадія формування;
- 2) стадія вибуху невдоволення;
- 3) стадія вироблення групових норм;
- 4) стадія виконання завдання.

Кожна стадія характеризується низкою факторів, що справляють домінуючий вплив на поведінку індивідів і розвиток групи. До цих факторів відносять індивідуальні потреби, сподівання групи й потреби конкретного завдання (таблиця 5.1).

Таблиця 5.1 – Порівняння стадій розвитку групи домінуючих потреб

Стадія розвитку групи	Увага членів групи до потреб		
	індивідуальних	групових	завдань
1 Стадія формування	максимум	невелика	мінімум
2 Стадія вибуху невдоволення	максимум	максимум	мінімум
3 Стадія вироблення норм	невелика	максимум	невелика
4 Стадія виконання завдання	невелика	невелика	максимум

На першій стадії групового розвитку поки ще розрізнені індивіди обмінюються ідеями та іншою інформацією щодо майбутньої діяльності. Вони обговорюють сутність спільного завдання: сподівання оточення на майбутню спільну діяльність індивідів (з урахуванням власних цілей, оточення); наявні в розпорядженні групи ресурси; кращі процедури й т. ін. *Стадія формування* виробничої групи характеризується домінуванням індивідуальних мотивів поведінки. Обмірковуючи сутність завдання, кожен визначає свою роль та місце в його виконанні. Члени групи, орієнтовані на особисті потреби, зацікавлені у повній визначеності щодо системи позитивного й негативного підкріплення їхньої майбутньої діяльності. Задоволення

індивідуальних потреб поряд з необхідністю взаємодіяти з іншими членами групи й працювати спільно знаходить різний відгук серед членів групи. Відповідно до рівня прийняття групових цілей — на рівні їх розуміння, емоційного ставлення й готовності реалізації в конкретних діях — можна виділити типи ставлення членів групи до групової діяльності (таблиця 5.2).

На цій стадії група являє собою конгломерат індивідів, які по-різному ставляться до факту необхідності участі в груповій діяльності. Одні розуміють її доцільність, але відчують негативні емоції. Інші не повною мірою розуміють мету й зміст групової діяльності, але виявляють позитивні емоції та готовність брати участь у діяльності групи. Треті ніяк не виявляють свого ставлення й не відчують будь-яких емоцій з цього приводу.

Таблиця 5.2 – Типи ставлення членів групи до групової діяльності

Компоненти	Ставлення до групи та її цілей		
	негативне	нейтральне	позитивне
Когнітивна згода	Незгода зі змістом, метою, завданнями та своєю роллю в групі	Мета і зміст завдання, роль у групі не визначені	Визначеність мети й завдань, розуміння доцільності групи і своєї ролі
Емоційна згода	Негативні емоції	Емоційне ставлення не виявляється	Позитивні емоції
Вольова готовність діяти відповідно до цілей групи	Відмова від участі у груповій діяльності	Орієнтація на особисті цілі в рамках групової діяльності	Готовність діяти задля реалізації групових цілей

*Проте, незважаючи на всі відмінності в ставленні до групи і свого членства в ній, усі індивіди відчують потребу в конкретизації завдання, своєї ролі в його виконанні, узгодженні діяльності з іншими членами групи й оформленні відносин лідерства.*

Потреба в лідерстві й керівництві стає спільною для всіх членів групи на першій стадії її створення. Тому управлінський лідер на цій стадії повинен:

- забезпечити лідерство;
- чітко окреслити групову мету та завдання, ролі членів групи, умови й т. п.;
- забезпечити позитивне й негативне підкріплення;
- забезпечити неформальну комунікацію, обмін інформацією.

*Стадія вибуху невдоволення*, на жаль, є обов'язковим елементом групового розвитку. Ступінь невдоволення й тривалість цієї стадії можуть варіювати. Процес обміну інформацією між членами групи щодо їхніх сподівань та уявлень з приводу групової діяльності об'єктивно характеризується проявами певної незгоди один з одним. Ця незгода обумовлена відмінностями в рівні професіоналізму, в особистісних амбіціях, індивідуальній силі впливу, а також відмінностями в уявленнях про мету завдання й способи його виконання.

У рамках орієнтації на групові процеси домінують індивідуальні мотиви, пов'язані з визначенням свого статусу в групі й обумовленими ним соціальними ролями і функціями. Члени виробничої групи оцінюють і порівнюють один одного. Закономірно виникають полюси напруженості, пов'язані з боротьбою за пріоритетні позиції і домінування певного підходу до групового завдання. На цій стадії можливий поділ групи на підгрупи за схожістю інтересів та очікувань.

Ідеальні уявлення членів групи щодо їхньої ролі й впливу, а також про характер групової діяльності не збуваються. Мало того, зусилля групи сконцентровані на боротьбі за владу та вплив у групі, а не на виконанні завдань. Розбіжності між індивідуальними очікуваннями й реальністю виражаються в зростанні розчарованості й невдоволеності членів групи результативністю й ефективністю її діяльності. Це невдоволення виражається в претензіях до офіційного керівника, організатора групи, її членів і супроводжується взаємними обвинуваченнями. Так спрацьовує *механізм когнітивного дисонансу*. Неусвідомлене бажання кожного позбавити себе персональної відповідальності за відсутність задоволеності груповою взаємодією і результативністю діяльності приводить до пошуку винного, так званого «цапа-відбувайла». Ним і стає в очах більшості членів групи керівник і груповий лідер. Його поведінка і діяльність у

процесі встановлення мети й завдань, а також у керуванні групою зазнають критики. Якщо управлінський лідер виявляє непевність і, визнаючи законність критики, бере обвинувачення на себе, змінюючи мету або тактику групи в ході виконання завдання, то він неминуче втрачає авторитет і вплив у групі. Одночасно відбувається повернення групи до першої стадії свого розвитку (тобто знову починається формування групи й визначення її цілей).

Конфлікти і прояв індивідуальних мотивів (однаковою мірою — й незадовільна оцінка групової результативності) підводять членів групи до розуміння важливості згоди й групової згуртованості як факторів ефективності групової діяльності. У групі зростає персональна відповідальність членів за кінцевий результат групової діяльності. У цій ситуації *група переходить до третьої стадії розвитку* — вироблення групових правил взаємодії і норм діяльності. Фіксується сформований баланс сили та впливу членів групи, їхні соціальні ролі й статус у групі.

Лідерство в умовах групової динаміки і його ефективність значною мірою залежать від уміння лідера сприймати й задовольняти специфічні потреби групи на кожній стадії і обирати стиль впливу (моделі поведінки) відповідно до готовності членів групи підпорядковуватися й виконувати завдання. Ефективна групова діяльність можлива лише за умови гармонійного поєднання індивідуальних і групових потреб, з одного боку, і забезпечення необхідних умов, з іншого, для виконання завдань групи.

## **5.2 Функції ефективної групи та соціальні ролі її членів**

Ефективність роботи групи залежить від двох взаємозалежних факторів:

- орієнтації членів групи на виконання завдання;
- орієнтації членів групи на формування й розвиток групи (групові процеси).

У рамках кожної орієнтації група в цілому і її члени виконують сукупність функцій. Маючи на меті формування ефективної групи, управлінський лідер повинен спрямовувати свої зусилля на досягнення злагодженості у взаємодії членів

групи, орієнтованих на виконання завдання. У цьому випадку в рамках групи розвиваються такі функції:

- *поділ ролей* залежно від ситуації (і особливостей групи). Сутність цієї функції полягає в оптимальному поєднанні особистісних характеристик і переваг, особливостей завдання й соціальних ролей у групі;

- *прояв ініціативи*. Відмітною рисою ефективної групи є та обставина, що її члени, приступаючи до роботи над завданням, висувають припущення щодо напрямку й характеру майбутньої діяльності, альтернатив підходів і методів та визначення часових рамок;

- *пошук інформації і думок*. Члени групи збирають специфічну інформацію, необхідну для вирішення проблеми й виконання завдань;

- *забезпечення обміну думками* передбачає обмін отриманою інформацією та її обговорення;

- *чітке окреслення проблеми й альтернатив її вирішення* неможливе без надання допомоги один одному в осмисленні ідей, інформації та її інтерпретації, висування припущень;

- *розробка проблеми та пошук шляхів її вирішення* передбачає вибудовування ідей і припущень у логічну схему ймовірних дій;

- *підсумовування результатів* — це огляд висунутих ідей і припущень, обговорення й ухвалення рішення на основі повної інформації;

- *досягнення консенсусу та його тестування*. Періодична перевірка наявності згоди серед членів групи щодо рішення й необхідності продовження дискусії.

Проте лише вирішивши основні проблеми внутрішньогрупового розвитку, група може ефективно працювати над виконанням завдання. Залучаючи членів групи до процесу групової динаміки, ефективна група здатна забезпечити виконання ряду функцій, серед яких такі:

- 1) гармонізація взаємин шляхом залагодження міжособистісних конфліктів і протиріч, досягнення згоди й зниження напруги при безпосередніх контактах;

- 2) досягнення компромісів. Ефективність взаємодії членів групи досягається в тому випадку, коли кожний з них визнає

правомірність інтересів інших членів і власні помилки; а також готовий відмовитися від надмірних домагань; вільне виявлення емоційних переживань, ідей і ставлення членів групи один до одного;

3) заохочення й підтримка. Надання допомоги й підтримки один одному, формування клімату довіри та взаємоповаги.

Перелічені вище функції ефективної групи реалізуються шляхом розподілу соціальних ролей між її членами. Кожен член групи опановує сукупність ролей, які необхідні для результативного виконання групової роботи й оптимальної підтримки взаємовідносин. Готуючись до виконання завдання, члени групи обирають один чи декілька **типів поведінки** (ролей):

1) *ініціатор* — той, хто пропонує нові ідеї, процедури, мету й способи вирішення. Цей член групи дає старт груповій активності. Почати нову справу, як правило, дуже складно, тому виконання цієї ролі є важливим чинником, що забезпечує ефективну групову діяльність;

2) *інформатор* — той, хто постачає групі необхідні для виконання завдання факти, думки та інші знання;

3) *шукач додаткової інформації* — той, хто ставить питання членам групи й домагається розширення інформованості колективу з конкретної проблеми, роз'яснюючи складні питання й неточності;

4) *висловлювач думок* — той, хто не боїться розділити з групою свої переконання, переживання, думки, оцінки з конкретної проблеми. Як правило, у групі кілька членів виконують цю роль. Чим більшу кількість членів групи включено в процес обміну думками, тим ефективнішою виходить взаємодія;

5) *уточнювач думок* — той, хто втягує мовчазних членів групи в процес обміну думками, ставлячи їм прямі запитання щодо їхніх суб'єктивних думок, оцінок і позицій з конкретної проблеми;

6) *інтегратор* — той, хто роз'яснює взаємозв'язки між окремими фактами, думками й припущеннями, поєднуючи ідеї та активність усіх членів групи в єдиному напрямі;

7) *орієнтатор* — той, хто підтримує діяльність групи в напрямі оптимального досягнення поставленої мети, не

дозволяючи їй збиватися з обраного курсу. Цей член групи також підсумовує досягнення групи й кожного її члена, спонукаючи кожного співвідносити свої тактичні успіхи й прорахунки із загальною метою;

8) *стимулятор* — той, хто спонукає групу до ще більшої активності та енергійності. Завдяки цьому члену групи підсилюється внесок його колег у кінцеву продуктивність групової діяльності.

Проблеми виникають у тому випадку, якщо одна чи декілька ролей залишаються не задіяними або ніхто із членів групи за своїми особистісними й діловими якостями не готовий до виконання типів поведінки (ролей), необхідних групі.

Разом з тим у групі виникають проблеми й у тому випадку, якщо один чи декілька членів виявляють тенденцію до виконання деструктивних соціальних ролей. Такі співробітники починають реалізовувати свій негативний потенціал. Серед них такі:

9) *блокатор* — той, хто постійно критикує ідеї інших членів групи, наполегливо затягуючи групову бездіяльність. Цей член групи завжди негативно ставиться до будь-яких спроб розвинути дискусію, стосунки, реалізувати план і т.ін.;

10) *агресор* — той, хто ображає, кривдить і критикує інших членів групи. Свою деструктивну поведінку цей член групи виявляє в прямих діях, глузуваннях, приниженнях, яких зазнають його колеги;

11) *анекдотчик* — той, хто розповідає вигадані історії і плітки про членів групи. Своїми фантазіями він відводить групу від суттєвих проблем, спрямовуючи енергію на псевдоцілі;

12) *шукач визнання* — той, хто вміло перериває групову дискусію, робить зауваження й залучає увагу групи до своїх індивідуальних досягнень та успіхів.

Як уже зазначалося вище, кожен член групи виконує одну чи декілька ролей у міру того, як закладається орієнтація на завдання й на супутні спільні роботи, відносини. В ефективній групі всі функції і ролі закріплено за певними членами, які охоче виконують їх на високому професійному рівні.

## **Питання для самоконтролю до теми 5**

- 1 Групова динаміка як фактор групового розвитку.
- 2 Які причини не сприяють груповому розвитку?
- 3 Стадії розвитку групи.
- 4 Які вимоги до управлінського лідерства необхідні на стадії створення групи?
- 5 Які вимоги і завдання до лідера-управлінця на стадії розвитку групи?
- 6 Вимоги до лідера-управлінця на стадії виконання групою поставлених виробничих завдань.
- 7 Функції розвитку ефективної групи.
- 8 Соціальні ролі між членами групи.
- 9 Які негативні фактори розвитку групи знищують її ефективність?
- 10 Моделі поведінки членів групи між собою.

*Література* [15, 16, 21, 22, 27].

## ***ТЕМА 6. Ефективне управління виробничими групами***

- 6.1 Умови ефективності групового вирішення проблем.
- 6.2 Характеристики членів групи як фактор ефективності.
- 6.3 Типи підлеглих.

### **6.1 Умови ефективності групового вирішення проблем**

На основі дослідження групової роботи можна припустити, що колективні зусилля можуть приводити до більш якісного вирішення проблем і зростання погодженості в реалізації рішення. Однак два фактори можуть перешкоджати ефективності групового ухвалення рішення й призвести до дисфункціональності в груповій роботі:

- групове мислення;
- прояв домінування одних членів групи над іншими в процесі дискусії.

Ефект групового мислення спостерігається в тому випадку, коли групове рішення чи думка домінують над індивідуальним.



Якщо індивід бажає зберегти своє місце в групі, він зобов'язаний підтримувати групове рішення, незважаючи на свою згоду чи незгоду. Ще в середині 1950-х рр. Соломон Аш досліджував феномен групового конформізму. За допомогою експериментів було встановлено, що навіть незначна більшість може схилити людей до конформізму. Зближення членів групи та їх ізоляція від зовнішнього впливу, розвиток лояльності також призводять до феномена групового мислення.

Найбільш точну характеристику групового мислення дав І. Джаніс. Такому мисленню притаманні:

- ілюзія невразливості, яку поділяють майже всі члени групи, часто призводить до надмірного оптимізму або невиправданого ризику;
- загальне презирство до раціональних думок і висловлювань, що містять недовіру;
- беззастережна прихильність до групової моралі;
- стереотипне сприйняття порад як прояву злостивості, слабкості чи дурості;
- тиск на членів групи, що не підкоряються більшості;
- стійка ілюзія єдності;
- самоцензура в ім'я непорушності групового консенсусу;
- мимовільна поява захисників групи, що оберігають її від інформації, яка могла б похитнути групове самовдоволення.

Отже, групове мислення дуже обмежує можливості пошуку інноваційних ідей і рішень, пригнічує індивідуальні імпульси до творчості та ініціативи. Активність членів групи зосереджується на підтримці псевдоєдності та псевдооб'єднаності за рахунок втрати синергетичного ефекту. Групове мислення не передбачає персональної відповідальності та не засуджує будь-кого за недостатньо виважене рішення.

Одноставна більшість із трьох осіб виявляється сильнішою, ніж більшість із семи з одним незгодним. Навіть мінімальні зусилля щодо захисту своєї думки в умовах єдності призводять до ослаблення впливу групового мислення на процес ухвалення рішення. Вплив меншості на рішення більшості визначається тим, наскільки меншість упевнена у своїй позиції, і залежить від погодженості та послідовності її дій.

Прояв домінування одних членів групи над іншими в процесі дискусії виражається в тому, що менша частина індивідів бере на себе керівництво вербальним простором, у той час як інші члени групи змушені залишатися лише спостерігачами. Витаючи в красномовстві, увірувавши в особисту компетентність і спираючись на накопичений раніше лідерський потенціал, кілька членів групи (чи один) спрямовують хід дискусії і припиняють усі спроби інших членів групи привернути увагу до альтернативних ідей і думок.

Фахівці рекомендують такі механізми захисту групового мислення:

- підтримка критики керівництва;
- підтримка інноваційних ідей і права на помилку;
- недопущення закріплення поділу або переваг у групі;
- запрошення зовнішніх експертів;
- призначення «адвоката диявола» у груповій дискусії.

Отже, лише кілька членів групи реально беруть активну участь у вирішенні проблеми. У цьому випадку менш активні члени групи засуджують і критикують «горланів», тоді як активні члени групи звинувачують пасивних у соціальній байдужості та «дармоїдстві».

Ця практика призводить до звуження спектра висунутих ідей і альтернатив вирішення проблеми, з одного боку, і привілейованого становища ряду членів групи, з іншого. У результаті збільшується кількість конфліктів у групі, знижується мотивація до досягнення мети й мінімально використовується колективний потенціал групи для вирішення проблем.

Отже, групи можуть досягати синергетичного ефекту (тобто коли дві голови краще, ніж одна, а  $2 \times 2 = 5$ ) лише в тому разі, коли члени колективу розуміють процес групової динаміки і управляють процесом ухвалення рішення.

У зв'язку з цим особливо важливо враховувати вплив правила поділу процесу ухвалення рішення на дві фази: а) фазу пошуку альтернатив; б) фазу оцінки альтернатив і обрання оптимального рішення.

Дослідження групової ефективності дає підстави вважати, що група, яка розуміє необхідність проходження двох фаз у

процесі ухвалення рішення й діє відповідно до них, краще вирішує проблеми, ніж та, котра цього не бере до уваги.

З іншого боку, у процесі ухвалення рішення виявляються закономірності групової динаміки. Групова динаміка також характеризується двома фазами: а) фазою розбіжності думок і розбіжності позицій членів групи; б) фазою поступового зближення позицій і думок членів групи з конкретного питання.

Збіг фаз групової динаміки й фаз ухвалення рішення визначає ефективність групової роботи, а розбіжність — втрату можливостей для використання потенціалу групи й пошуку найбільш оптимального вирішення проблеми.

Упродовж першої фази члени групи свідомо підкреслюють і максимально використовують невідповідність і відмінність своїх думок щодо вирішення проблеми для того, щоб уникнути групового мислення й генерувати якомога більшу кількість альтернативних ідей. Протягом другої фази здійснюється поступове зближення думок членів групи в рамках процесу критичної оцінки всіх виявлених ідей.

Висування ідей та альтернатив вирішення може проходити за двома сценаріями. Перший сценарій — «змагання»: виграш одного означає програш іншого. Як правило, висування ідей щодо вирішення проблеми супроводжується дискусією, де кожний захищає власну точку зору та критично аналізує чужу думку. У цьому разі один чи двоє членів групи відразу висувають свої ідеї і втягуються в дебати один з одним. Інші пасивно спостерігають за розвитком дебатів, оскільки вони заблоковані словесною баталією, що бурхливо розвивається. У такий спосіб обмежується кількість висунутих ідей. Той, хто має великий вплив, здійснює експансію своєї ідеї часом без достатнього критичного осмислення, а група оцінює незначну кількість ідей без вироблення об'єктивних критеріїв для їх оцінки.

Другий сценарій — «співробітництво»: виграшна ідея одного означає виграш для всіх. За такого сценарію група концентрує увагу на ідеях, а не на змаганні між особистостями, що їх висловлюють. Цей сценарій допускає більш відкритий обмін ідеями й думками без побоювання кожного піддатися персональним нападкам. У цьому разі час, відведений на цю

процедуру, використовується більш раціонально через виявлення більш широкого набору альтернатив рішення.

Якщо дискусія спрямована на фіксування виграшу чи поразки певної ідеї, то упускаються можливості пошуку більшої кількості альтернатив і вибору кращої. При цьому група націлена на пошук компромісу між двома альтернативами. Але компроміс не завжди означає внутрішню згоду. Тому важливо використовувати потенціал групи для пошуку й оцінки кращого рішення, а не пошук компромісів між парою альтернатив.

Дослідження групової ефективності підтверджують, що участь у процесі ухвалення рішення є важливим чинником, який визначає згоду. Люди зазвичай частіше погоджуються з тими рішеннями, на прийняття яких вони можуть впливати, ніж з тими, котрі їм нав'язуються.

## **6.2 Характеристики членів групи як фактор ефективності**

Для ефективної діяльності групи велике значення мають особистісні якості (характерологічні особливості, компетентності й переконання) членів групи. Лідери дуже сильно залежать від доброї волі та компетентності інших людей. Індивідуальні характеристики членів групи визначають:

- ефективність виконання завдання;
- особливості міжособистісної взаємодії і відносин між членами групи;
- соціально-психологічні характеристики групи як одиниці суспільства.

Існує не так багато людських якостей, які, без сумніву, перешкоджають ефективній роботі в групі. Узагалі ж ефективна групова діяльність залежить не стільки від наявності чи відсутності певних якостей у членів колективу, скільки від ступеня їх прояву у взаємодії і спілкуванні. У зв'язку із цим завдання лідерства в управлінській діяльності полягає в діагностиці соціально-психологічних характеристик членів групи і створенні умов, за яких будуть розвиватися й посилюватися позитивні якості та властивості індивідів і мінімізуватися прояви їхніх негативних рис.

До індивідуальних схильностей, прояв яких деструктивно впливає на розвиток групи, фахівці відносять прагнення до

домінування, маніпулювання, відчуженість, догматизм та агресивність.

Схильність до прояву домінування, інтриг і маніпулювання оточенням іноді називають макіавеллізмом. Цей термін дістав назву від імені відомого італійського автора XVI ст. Н. Макіавеллі, який у своєму трактаті «Государ» дав опис цієї особливості характеру. Індивіди, що володіють розвинутою схильністю до домінування й маніпулювання, не враховують інтереси і цілі інших членів групи, а використовують себе і всіх членів групи для досягнення своїх цілей і ставляться до всіх, як до речей.

Е. Доценко виділив типи міжособистісних відносин (залежно від того, у якій ролі людина сприймає своїх колег, чи використовує вона ці взаємини як засіб для досягнення своїх цілей). Ці типи подано на схемі (рисунок 6.1).

Оточення — засіб досягнення цілей		
	<i>Маніпулювання</i>	
	<i>Суперництво</i>	
	<i>Партнерство</i>	
	<i>Співдружність</i>	
Оточення — цінність		

Рис. 6.1. Шкала міжособистісних відносин

Слід зазначити, що свідоме прагнення до домінування виражається в демонстрації своєї переваги (реальної чи уявної) над оточенням. Ця демонстрація може мати відкритий характер (накази, погрози, зауваження, обвинувачення, критика, глузування й т. ін.), але може виявлятися й у діях, до яких слід віднести:

- поблажливість (що відрізняється від прямого прояву переваги лише доброзичливістю вираження, коли людина, що виявляє її, забуває про народну мудрість: «якщо ти розумний, нікому не говори про це» і «якщо ти робиш роботу краще за інших, не поведься як переможець»);
- хвастощі — споконвічна вада людини — не жалкують за чужим часом, коли він витрачається на вислуховування

захоплених словесних тирад про свої реальні чи уявні достоїнства;

- нав'язування своїх порад і допомоги;
- небажання слухати й розуміти аргументи інших людей, демонстрація своєї впевненості в більшій цінності власної думки порівняно з чужою;
- категоричність — безапеляційний прояв упевненості у своїй правоті.

Людина-маніпулятор ніколи не буває сама собою, вона постійно грає якусь роль. Стиль її життя характеризується неправдивістю, несвідомістю, контролем і цинізмом. Е. Шостр виділив кілька основних типів «маніпуляторів»:

1 *диктатор* перебільшує свою силу; домінує, наказує — робить усе, щоб керувати своїми жертвами. Різновиди диктатора: *«ігуменя», «ігумен», начальник, бос, молодший бос;*

2 *легкодуха людина* — зазвичай жертва диктатора; виявляє майстерність у взаємодії з ним, перебільшує свою чутливість, забуває, не чує чи пасивно мовчить. Різновиди: *недовірливий, дурний, хамелеон, конформіст, соромливий;*

3 *обчислювач* — перебільшує значення свого контролю; обманює, хитрить, перевіряє інших. Різновиди: *ділок, аферист, гравець, шантажист, творець реклами;*

4 *прилипайло* — перебільшує свою залежність, жадає бути веденим і предметом турбот. Різновиди: *паразит, скиглій, вічна дитина, іпохондрик, утриманець, безпомічний;*

5 *хуліган* — перебільшує свою агресивність, жорстокість і недобррозичливість. Різновиди: *ображач, ненависник, гангстер, «тика», «сварлива баба»;*

6 *гарний хлопець* — перебільшує свою дбайливість, любов, прямо-таки «вбиває» добротою. Різновиди: *догідливий, доброчесний мораліст, людина організації;*

7 *суддя* — перебільшує свою критичність, нікому не вірить, сповнений обвинувачувального пафосу. Різновиди: *усезнайка, викривач, збирач доказів, оцінювач, месник;*

8 *захисник* — підкреслює свою підтримку та поблажливість; розхолоджує інших надмірним співчуттям, пригнічуючи їхню самостійність. Різновиди: *«квочка», утішник, покровитель, помічник, самовідданий.* Така людина проектує свою

протилежність на оточення, намагаючись використовувати людей як засіб для досягнення своїх цілей.

Для маніпуляторів характерні чотири ігрових стереотипи:

*активний* — передбачає управління людьми за допомогою активних методів: прояву сили, демонстрації статусу й т. ін. Задоволення від відчуття контролю й влади прямо залежить від ступеня відчуття безсилля, що виявляють об'єкти маніпуляції;

*пасивний* — протилежність активному. Усвідомлення нездатності контролювати призводить таку людину до ролі «...». Дозволяючи активному працювати за себе, пасивний «маніпулятор» перемагає його своєю млявістю і безініціативністю;

*той, що змагається* — розглядає будь-яку ситуацію як поле битви, де можна виграти чи програти. Для нього люди — суперники або вороги;

*байдужий* — бере на себе роль байдужого, ні на що не сподіваючись, вислизаючи й усуваючись від контактів з партнерами. Ключова фраза: «Мені наплювати».

Негативний вплив індивіда з рисами макіавеллізму на групу полягає в тому, що він не виявляє щирого інтересу до почуттів і переживань інших членів групи; як правило, не має міцних емоційних зв'язків і використовує ситуації групової взаємодії для вирішення не стільки спільних цілей, скільки егоїстичних.

Важливою індивідуальною якістю, що визначає ефективність роботи в групі, є здатність до навчання. Відкритість членів групи до нового досвіду, поповнення своїх знань і навичок, прийняття й розвиток соціальних цінностей визначають професійну компетентність, адекватну відповідність рівня завдання та високий рівень спілкування всередині колективу. Навпаки, нездатність чи небажання членів групи визнавати зміни середовища, навчатися нових технологій та удосконалюватися закономірно призводять до падіння конкурентоспроможності кожного індивіда й перешкоджають реалізації організаційної стратегії розвитку.

### **6.3 Типи підлеглих**

Навіть невеликий досвід управлінської роботи надає лідеру-управлінцю змогу помітити відмінності підлеглих у прояві

схильності до певних типів завдання і реакції на зусилля керівника з контролю й забезпечення зворотного зв'язку. Фахівці виділяють два різних типи підлеглих:

- підлегли, орієнтовані на мету;
- підлегли, орієнтовані на завдання.

Співробітник, який належить до першого типу підлеглих, надає перевагу, як і управлінський лідер, осмисленню кінцевої мети, своїх ресурсів і можливостей (повноваження і відповідальність) і залишає за собою право самостійно доповнити план заходів щодо виконання завдання. Характерологічні особливості підлеглого даного типу виражаються в тому, що він:

- надає перевагу авторитарному керівнику;
- має потребу в зворотному зв'язку та оцінці діяльності, що залежить від результату;
- сприймає гроші як заохочення за гарну роботу;
- охоче працює, коли є стимул працювати більше; краще виконує роботу, яка може бути удосконалена (у такому випадку — це творчий тип особистості, що одержує задоволення від вирішення проблеми);
- обирає цілі із середнім ступенем ризику, несе відповідальність за результат;
- спрямовує енергію на досягнення цілей;
- виявляє ініціативу й не любить дріб'язкової опіки;
- регулює своє прагнення досягти мети залежно від реальності успіху або невдачі.

Підлеглий, орієнтований на мету, з ентузіазмом сприймає виклики середовища, яке постійно змінюється, і розглядає себе як агента змін.

Підлеглий другого типу воліє одержати від лідера-управлінця детальну інструкцію з виконання завдання, що включає терміни виконання, опис ресурсів і т. ін. Такий підлеглий відрізняється такими характерологічними особливостями:

- віддає перевагу демократичному босу;
- уникає зворотного зв'язку, оцінки. Відчуває потребу у схваленні його особистих дій;
- гроші, які можна заробити додатково, сприймає як несправедливі;



- віддає перевагу рутинній і «стабільній» роботі, що не вимагає поліпшення. Не виявляє творчості й одержує задоволення від завершення завдання;

- вибирає цілі з високим або низьким ризиком. Має потребу у виправданні, уникає оцінювання якості його праці;

- не фокусує індивідуальну енергію на меті;

- чітко виконує директиви;

- значною мірою виявляє прагнення до результату.

Підлеглий, орієнтований на завдання, комфортно почуває себе в стабільній обстановці, за усталених правил і процедур.

Кожен тип підлеглого вимагає від лідера-управлінця специфічного підходу (для максимально ефективного використання індивідуального потенціалу будь-якого співробітника). У таблиці 6.1 порівнюються вимоги до лідера-управлінця щодо забезпечення ефективної діяльності різних типів підлеглих.

Таблиця 6.1 – Типи підлеглих та особливості управління

Особливості управління	
підлеглими, орієнтованими на мету	підлеглими, орієнтованими на завдання
<ul style="list-style-type: none"> <li>• демонструвати статус і владу;</li> <li>• надавати право вільного графіка роботи;</li> <li>• встановлювати зворотний зв'язок та оцінювати діяльність підлеглого за результатами роботи;</li> <li>• забезпечити матеріальне стимулювання й виробити критерій оцінювання ефективності досягнення мети;</li> <li>• доручати завдання, що потребують творчого підходу й самостійності;</li> <li>• визнавати право на помилку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• уникати демонстрування статусу й влади;</li> <li>• забезпечити нормований робочий день;</li> <li>• демонструвати, схвалення індивідуальних зусиль у процесі роботи над завданням;</li> <li>• сформулювати чіткі критерії стимулювання, розробити систему матеріального та нематеріального заохочення за успішне виконання завдання;</li> <li>• доручати рутинну роботу, що не вимагає інноваційних підходів;</li> <li>• забезпечити можливість обговорення деталей виконання завдання</li> </ul>

Якщо лідер не вдавався до спеціальних заходів щодо добору персоналу, що відповідав би певним вимогам, то, скоріше за все, у складі групи будуть представники обох типів підлеглих.

У даному випадку ефективність групової роботи й персональна ефективність залежить від того, якою мірою управлінець здатний забезпечити врахування особливостей усіх типів підлеглих. Адже основне завдання лідера — підтримання консенсусу та єдності групи на основі спільної мети й групових цінностей. Навіть якщо тактика управління різними підлеглими варіюється, єдність стратегії не повинна сприйматися ними як прояв несправедливості та дискримінації за якимись ознаками. Управлінський лідер повинен чітко усвідомити для себе такі моменти:

- чи хоче він мати в групі два взаємовиключних типи підлеглих;
- чи вдасться йому переорієнтувати підлеглого на виконання іншої мети, якщо той налаштувався на виконання рутинного завдання, або навпаки;
- чи достатньо компетентним є лідер щодо управління цими типами підлеглих у рамках існуючих альтернатив прийняття управлінських рішень;
- чи не втратить він лідерство?

*Ефективність лідерства та вибір способу діяльності.* Найчастіше ефективність лідерства визначається здатністю керівника вибрати найбільш оптимальний спосіб виконання завдання, що дозволяє кожному підлеглому досягати максимальної результативності. У цілому ефективність роботи залежить від складності завдання й компетентності тих, хто його виконує; від способу роботи й характеру взаємин між членами групи.

Лідерство в управлінні стане більш ефективним у випадку вибору індивідуального способу виконання завдання за таких обставин:

- виконання завдання й вирішення проблеми входять до кола обов'язків конкретного співробітника;
- виконання завдання утруднене через дефіцит часу;
- є компетентний співробітник, який може виконати завдання повністю і виявляє готовність до роботи;

- наслідки виконання завдання не мають особливо важливого значення для більшості членів групи;
- інші члени групи нічого не можуть додати для більш ефективного вирішення проблеми.

Поведінка індивіда в групі істотно відрізняється від його поведінки у сфері самостійної діяльності. Група впливає на свідомість своїх членів, формуючи схожі риси стилю мислення, єдині цінності та стереотипи сприйняття того, що відбувається.

У групі також складаються усталені для її членів моделі поведінки, що відрізняють одну групу від іншої і підсвідомо спрямовані на зменшення небажаного впливу зовнішнього середовища. Уміння управляти групами дозволяє управлінцю впливати на підлеглих як безпосередньо, так і за допомогою впливу на групу в цілому.

Важливими факторами, що впливають на ефективність групової діяльності, є процеси групової динаміки. Групова динаміка — це постійна зміна характеру взаємодії і стосунків між членами групи, а також зміна їхнього ставлення до завдання, цілей та сприйняття своїх інтересів у конкретній ситуації. Ефективне управління діяльністю залежить від здатності лідера діагностувати актуальні проблеми групової динаміки, вчасно вирішуючи їх та оптимально використовуючи потенціал групової енергії на кожній стадії розвитку групи.

Завдання управлінського лідерства — створення ефективної робочої групи з підлеглих. Для цього лідер повинен впливати на членів групи, спонукаючи їх до погодженої взаємодії та якісного виконання функцій, орієнтувати на реалізацію групових завдань, а також впливати на розвиток взаємовідносин між підлеглими. Лише створивши позитивну психологічну атмосферу в групі, коли члени колективу вільно й охоче обмінюються думками, переживаннями, надають підтримку один одному, лідер може бути впевнений у здатності групи ефективно виконувати завдання.

Ефективність групової діяльності щодо вирішення проблем залежить від якості ідей, запропонованих членами колективу, а також від їхньої згоди з обраною альтернативою. Тому особливу увагу лідер повинен приділяти процедурам взаємодії групи у процесі вирішення завдань, своїй участі в них. Управлінець,

впливаючи на процеси прийняття групових рішень, повинен сприяти досягненню згоди щодо обраного напрямку та методів діяльності.

Лідерство в управлінні полягає також у впливі на членів групи, спонукає їх виявляти свої сильні особистісні якості та стримувати прояв слабких рис характеру. Лідер, що прагне підвищити ефективність своєї діяльності, впливає на членів групи, аби його підлеглі поступово позбавлялися від проявів таких якостей, як прагнення до домінування, маніпулювання, відчуженості, догматизму та агресивності.

Ефективне лідерство значною мірою залежить також від здатності лідера розпізнавати тип підлеглого. На мотивацію і здатність ефективно вирішувати поставлені завдання впливає також орієнтація підлеглого на виконання завдання, досягнення мети. Розуміння цих чинників дозволяє лідеру формувати більш ефективні групи й обирати оптимальний спосіб виконання поставлених завдань.

Груповий спосіб виконання завдання буде найбільш оптимальним у тому випадку, якщо управлінець братиме до уваги як закономірності впливу групи на індивідуальну продуктивність, так і взаємозв'язок характеру завдання з особливостями підлеглих.

### **Питання для самоконтролю до теми 6**

- 1 У чому полягає ефект групового мислення?
- 2 Складові характеристики групового мислення.
- 3 Фактори механізму захисту групового мислення.
- 4 Показники групової ефективності.
- 5 Причини нерівноправної участі членів виробничої групи у виконанні завдань.
- 6 У чому полягає ефективність використання закономірностей групової динаміки в процесі ухвалення рішення?
- 7 Що визначають індивідуальні характеристики членів групи?
- 8 Назвіть типи міжособистісних відносин у трудовому колективі.
- 9 Які типи свідомого прагнення до домінування у групі впливають на міжособистісні відносини?

10 Які риси притаманні людині-маніпулятору?

*Література* [19, 20, 24, 25, 28].

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Вендров Є. Е. Психологічні проблеми управління. Київ : Центр учбової літератури, 1999. 257 с.

2 Волков І. П. Керівнику про людський фактор : соціально-психологічний практикум. Київ : Центр учбової літератури, 1999. 427 с.

3 Гительмахер Р. Б. Сприйняття керівника підлеглими. Іваново-Франківськ : Фенікс, 2004. 290 с.

4 Громова О. М., Свистунов В. І., Мишин В. М. Організація управлінської діяльності. Херсон : Економіка, 2003. 542 с.

5 Жаріков Е. С. Психологія управління. Книга для керівника і менеджера з персоналу. Іваново-Франківськ : Фенікс, 2002. 512 с.

6 Карпов О. В. Психологія менеджмента : навч. посібник. Київ : Університет «Україна», 2004. 584 с.

7 Ковальов А. Г. Колектив та соціально-психологічні проблеми керівництва. Херсон : Економіка, 1999. 360 с.

8 Морено Я. Л. Психодрама / пер. с англ. Львів : вид-во Львів. комерц. акад., 2001. 528 с.

9 Морено Я. Л. Соціометрія: Експериментальний метод та наука про суспільство / пер. з англ. Львів : вид-во Львів. комерц. акад., 2001. 384 с.

10 Кочеткова О. І. Психологічні основи сучасного управління персоналом. Львів : Новий Світ, 1999. 250 с.

11 Красовський Б. Д. Керівник трудового колектива: з досвіду психолого-управлінського консультування. Львів : Новий Світ. 183 с.

12 Кудряшова Л. Д. Яким бути керівнику: психологія управлінської діяльності. Київ : Центр учбової літератури, 1999. 187 с.

13 Мідлтон К. В., Доннеллон А. Персоналізація підприємницького навчання: педагогіка, що допомагає зрозуміти

чому. *Журнал досліджень підприємництва*. 2014. Вип. 2. Т. 4. С. 167–204.

14 Кричевський Р. Л. Якщо ви керівник: експерименти психології менеджмента в роботі на кожний день. Київ : ДЕТУТ, 2003. 302 с.

15 Лоринга М. Г. Гуманне лідерство в ХХ столітті / пер. з англ.: Лідерство. Психологічні проблеми в бізнесі. За матеріалами американських досліджень. Київ : Знання, 1999. 384 с.

16 Михеєв В. І. Соціально-психологічні аспекти управління. Стил ь и методи роботи керівника. Київ : Дельта, 2005. 215 с.

17 Савельєва В. С. Психологія управління. Київ : Київська Русь, 2005. 273 с.

18 William C. Schutz «Beyond FIRO-B—Three New Theory Derived Measures—Element B: Behavior, Element F: Feelings, Element S: Self.» *Psychological Reports*, June, 70, 915—937 (1992).

19 Доценко О. Л. Психологія маніпуляції: феномени, механізми та захист. Київ : Знання, 1997. 344 с.

20 Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 398 с.

21 Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. Київ : КНЕУ, 2015. С. 43-46.

22 Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / під ред. М. І. Молдаванова. Київ : Либідь, 2013. 588 с.

23 Москаленко В. В. Соціальна психологія : підручник. Київ : КУЕТ, 2005. 187 с.

24 Майєрс Д. Соціальна психологія / пер. з англ. Дніпропетровськ : Право. 314 с.

25 Донцов А. І. Психологія колектива. Київ : Дельта, 1984. 287 с.

26 Немов Р. С. Психологія : учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений: в 3 кн. Изд. 4-е. Москва : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2003. Кн. 1: Общие основы психологии. 688 с.

27 Управління як соціальний феномен : монографія. Київ : Либідь, 2012. С. 5-36.

28 Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи менеджменту : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2005. 146 с.