

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ДОНЕЦКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ОРГАНОВ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, ОРГАНОВ МЕСТНОГО
САМОУПРАВЛЕНИЯ, ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ,
УЧРЕЖДЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Психология управления групповыми
явлениями и процессами в трудовом
коллективе**

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано научно-методическим советом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015) как учебно-методическое пособие для слушателей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров

Донецк

2015

ББК 88.5я7
П86

Печатается по решению научно-методического совета Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015)

Составители:

Шумаева Елена Александровна, заместитель директора института последипломного образования Донецкого национального технического университета, к. н. ГОС. управления, доцент;

Горожанкина Ирина Александровна, методист дистанционного обучения 1-й категории учебно-методического отдела Донецкого республиканского центра переподготовки и повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций.

Рецензент:

Хоменко Яна Владимировна, заведующая кафедрой внешнеэкономической деятельности предприятия Донецкого национального технического университета, доктор экономических наук, профессор.

Психология управления групповыми явлениями и процессами в трудовом коллективе: учебно-методическое пособие / сост. Е.А. Шумаева, И.А. Горожанкина; Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. - 2-е изд., стереотип. – Донецк: [ДРЦПК], 2015. – 44 с.

В методическом пособии рассматриваются психологические аспекты управления группами людей, факторы, которые влияют на групповую динамику в коллективах. Знание природы феноменов групповых процессов в организации предоставит руководителю дополнительные возможности и инструменты для эффективного управления трудовым коллективом.

Учебное пособие рассчитано на руководителей государственной службы, руководителей и работников кадровых служб в государственных органах, органах местного самоуправления, государственных предприятиях, учреждениях и организациях, широкий круг государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления.

© Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Управленческое общение в деятельности руководителя...	6
1.1. Проблемы межличностного восприятия в управленческом общении.....	6
1.2. Условия эффективного взаимодействия в управленческом общении.....	20
2. Психология управления групповыми явлениями и процессами в деятельности руководителя.....	28
2.1. Механизмы групповой динамики в организации.....	28
2.2. Феномены групповой жизнедеятельности.....	36
Список литературы.....	43

Введение

Современный руководитель должен быть человеком высокой культуры и всестороннего образования. Он должен обладать разнообразными знаниями, навыками и умениями. Кроме этого, любой руководитель должен обладать культурой общения. Чтобы его понимали подчиненные, его речь должна быть построена безукоризненно верно, грамматически и лексически правильно выдержанна, то есть он должен обладать культурой общения.

Актуальность этой проблемы еще и в том, что сотрудник современной организации существенно отличается от сотрудника прежней формации. Он не берет на веру ни один постулат, его могут убедить только глубокие аргументы, искренность и правда.

Каждый из нас живет, работает, учится среди людей. Одних мы любим, к другим относимся нейтрально, с третьими лишь формально поддерживаем отношения. В любой из перечисленных ситуаций мы, независимо от нашего желания, общаемся с окружающими – коллегами, подчиненными, знакомыми и незнакомыми людьми.

Общение – основная форма человеческого бытия. Отсутствие или недостаток общения может деформировать человеческую личность. Общение лежит в основе практически всего, что мы делаем, и служит жизненно важной цели установления взаимосвязей и сотрудничества людей.

Способность к общению всегда относилась к числу важнейших человеческих качеств. К людям, легко вступающим в контакт и умеющим располагать к себе, мы относимся с симпатией.

С замкнутыми людьми мы стараемся либо вообще не общаться, либо вступать в ограниченные контакты лишь в случае крайней необходимости.

На вопрос: «Умеете ли вы общаться?» – большинство сразу же ответит утвердительно. А если кто-нибудь и задумается, то, скорее всего, потому, что удивится: «А разве для этого нужны какие-то специальные умения?». Однако практика показывает, что эффективно умеют общаться далеко не все люди, более того, не все руководители. Парадокс в том, что управленцы по роду своих занятий должны от 50 до 90 % рабочего времени тратить именно на общение. Ведь проведение совещаний, заседаний, бесед, дискуссий, переговоров, отчеты перед начальством и т.д. – все это различные формы делового общения.

Практически все проблемы управления так или иначе связаны с общением. Опросы свидетельствуют, что 73 % американских, 60 % английских и 86 % японских менеджеров считают неумение эффективно общаться главным препятствием на пути достижения целей, стоящих перед организациями. Человеческое общение напоминает своеобразную пирамиду, состоящую из четырех граней. В процессе общения мы познаем других людей, обмениваемся с ними информацией, взаимодействуем с другими и вместе с этим переживаем собственные состояния, возникающие в результате этого.

1. Управленческое общение в деятельности руководителя

1.1. Проблемы межличностного восприятия в управленческом общении

В самом общем виде общение выступает как форма жизнедеятельности, как способ объединения и развития людей. Трудно найти такие психические явления, свойственные человеку, которые так или иначе не были включены в процесс общения. *Социальный смысл* общения заключается в том, что оно выступает средством передачи форм культуры и общественного опыта. *Психологический смысл* общения состоит в том, что в ходе этого процесса субъективный мир одного человека раскрывается для другого и происходит их духовное обогащение.

Общаясь с другими людьми, человек усваивает общечеловеческий опыт, исторически сложившиеся социальные нормы, ценности, знания, способы деятельности, а также формируется как личность. Другими словами, общение выступает важнейшим фактором психического развития человека. Это – универсальная реальность, в которой зарождаются, существуют и проявляются в течение всей жизни психические процессы, состояния и поведение человека.

Разновидностью ролевого общения является *управленческое общение*, то есть *общение между собеседниками, занимающими социальные позиции соподчиненности или относительной зависимости исходя из выполняемых социальных ролей*,

направленное на оптимизацию процесса управления и разрешение проблем совместной деятельности в организации.

Основные функции управленческого общения:

- * выдача распорядительной информации (распоряжения, приказы, указания, рекомендации, советы и др.);
- * получение обратной (контрольной) информации о ходе и итогах реализации распорядительной информации;
- * выдача оценочной информации об итогах реализации задания.

Первая функция в управленческом общении присутствует всегда, она главная и ведущая. Вторая и третья функции могут и не быть в том или ином конкретном акте управленческого общения.

Почему первая функция главная? Потому что от ее качества зависит качество исполнительской деятельности. Кроме того, первая функция еще и наиболее сложная. На этой стадии чаще всего возникают проблемы и конфликты, так как руководитель изменяет взгляды, отношения, установки, вид деятельности, действия, поведение другого человека, других людей.

Управленческое общение в своей основе деловое, ролевое общение. В процессе его мы контактируем и взаимодействуем не ради праздного любопытства, не «просто так», а для того, чтобы решить какую-либо деловую проблему. Все это требует организации процесса управленческого общения.

Изучение общения показывает сложность этого социального феномена. Эта сложность требует выделения отдельных составляющих, описания структуры. Существует несколько

подходов к структурированию общения как социального феномена. Одним из удачных является подход, при котором выделяют **три взаимосвязанные стороны общения:**

* *перцептивную* (то есть взаимовосприятие партнеров по общению);

* *коммуникативную* (то есть взаимообмен информацией);

* *интерактивную* (то есть взаимодействие партнеров по общению).

Сущность перцептивной стороны общения. *Перцептивная сторона общения* заключается в восприятии внешних признаков собеседника, в соотнесении их с его личностными характеристиками, в интерпретации и прогнозировании на этой основе его поступков. В наблюдаемом сотруднике нам доступны для восприятия лишь внешние признаки, среди которых наиболее информативными являются внешний облик (физические качества и оформление внешности) и поведение (совершаемые действия и экспрессивные реакции).

Воспринимая эти качества, мы определенным образом оцениваем их и делаем некоторые умозаключения (часто бессознательно) о внутренних психологических свойствах партнера по общению. В этих умозаключениях обязательно присутствует, во-первых, сумма свойств, приписываемых наблюдаемому, выражающаяся в оценке собеседника, и, во-вторых, формирование определенного отношения к нему (больше эмоциональное, в пределах «нравится – не нравится»). Другими словами, на основе восприятия внешности и поведения собеседника мы как бы

«читаем» внутренний мир человека, пытаемся понять и выработать собственное эмоциональное отношение к воспринятому.

Какие же свойства собеседника являются для нас наиболее важными, информативными? На что обращается внимание прежде всего? К таким, наиболее существенным, свойствам можно отнести:

- * выражение лица собеседника (мимику);
- * способы выражения чувств (экспрессию);
- * жесты (пантомимику);
- * позы, положение тела и походку;
- * внешний вид (одежду, прическу и др.);
- * особенности голоса и речи.

Нужно отметить, что важность и очередность восприятия изложенных шести свойств собеседника, оценка одного человека другим во многом зависит от индивидуальных, половых, возрастных и профессиональных различий. Так, выявлено, что дети учатся сначала распознавать экспрессию по мимике, затем им становится доступным анализ выражения эмоций посредством жестов. В целом дети больше, чем взрослые, ориентированы на восприятие внешности. Было установлено несовпадение при восприятии и оценке руководителями подчиненных и наоборот.

Закономерности формирования первого впечатления. Основная задача восприятия – формирование первого впечатления о человеке. На основе многочисленных исследований психологи пришли к выводу, что первое впечатление формируется под

воздействием трех факторов – фактора превосходства, фактора привлекательности и фактора отношения к наблюдателю.

Действие **фактора превосходства** проявляется чаще всего в условиях неравенства партнеров в той или иной сфере – социальной, интеллектуальной, групповой и др. Суть его в том, что *партнеры по общению склонны систематически переоценивать различные качества тех людей, которые превосходят их по какому-то существенному для них параметру. Если же они имеют дело с партнерами, которых они, по их мнению, в чем-то превосходят, то первые вторых недооценивают.* Иначе говоря, происходит либо общая недооценка, либо общая переоценка партнера.

Очень многое зависит от того, нравится нам внешне наш партнер по общению или нет. Если человек нам нравится (внешне!), то одновременно мы склонны считать его более хорошим, умным, интересным и т.д., то есть переоценивать его психологические характеристики. Американский психолог А. Миллер, отобрав фотографии людей красивых, «обыкновенных» и некрасивых, показал их группе мужчин и женщин и просил их высказаться о внутреннем мире каждого из тех, кто был изображен. Наиболее красивые были оценены и как более уверенные в себе, счастливые и искренние, уравновешенные, энергичные, любезные, то есть более богатые духовно, чем некрасивые и даже «обыкновенные». Таким образом, **фактор привлекательности** обеспечивает реализацию следующей схемы: *чем больше внешне привлекателен для нас человек, тем лучше он для нас во всех*

отношениях. Если же он непривлекателен, то и остальные его качества недооцениваются.

Фактор отношения к наблюдателю регулирует включение восприятия по следующей схеме: *положительное отношение к нам вызывает тенденцию к приписыванию партнеру положительных свойств и отбрасыванию, игнорированию отрицательных. И наоборот, явное недоброжелательное отношение вызывает устойчивую тенденцию не замечать положительное и выпячивать отрицательное.*

Таким образом, при формировании первого впечатления общее позитивное впечатление о человеке приводит к переоценке, а негативное – к недооценке неизвестного человека.

Из этого следует, что первичное впечатление всегда ошибочно. Так ли это? В действительности же это так и в то же время не так. Всегда восприятие партнера по общению одновременно и верное, и неверное: оно более точное в отношении главных в данный момент характеристик (возраст, социальная группа, примерный род занятий, место жительства и др.), по которым мы строим поведение, и менее точное в отношении остальных характеристик.

Почему же так происходит? Потому что формирование первого впечатления не самоцель, а регулятор последующего поведения. Оно необходимо для того, чтобы определить главные характеристики собеседника и в соответствии с ними выбрать определенную «технику общения». А остальные качества, оказавшиеся «не в фокусе», просто достраиваются по схемам. Вот

здесь-то и кроется возможность ошибок при формировании первого впечатления.

Для нас важно знать те знаки во внешности другого, которые заставляют работать ту или иную схему формирования первого впечатления. Для действия **фактора превосходства** важны *одежда* человека и весь его антураж. В одежде для нас важна *цена* ее. При этом под ценой одежды понимается не столько денежное выражение этой цены, сколько ее дефицитность и модность.

Серьезное значение имеет *силуэт* одежды. На основе ряда исследований выявлено, что высоко статусным считается силуэт, приближающийся к вытянутому прямоугольнику, с подчеркнутыми углами (особенно плечевыми), а низко статусным - силуэт, приближающийся к шару, не содержащий выраженных углов (свитер, куртка). **Для практики управленческого общения вывод очевиден: воздействие руководителя будет действеннее, если он будет общаться с подчиненными, будучи одетым в строгую форму одежды, строгий деловой костюм.**

Имеет значение и *цвет* одежды. Высоко статусными считаются цвета ахроматической окраски черно-белой гаммы (даже некоторые оттенки серого), а низко статусными – яркие, насыщенные и чистые цвета (кроме белого и черного).

На формирование **фактора превосходства** оказывает серьезное влияние **манера поведения** собеседника (как сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит и др.). Превосходство проявляется в независимости собеседника. Во-первых, независимость от партнера (человек показывает, что ему

неинтересен тот, с кем он общается). Во-вторых, независимость от обстоятельств общения (человек как бы не замечает свидетелей, неудачно выбранного момента, своей бестактности, различных помех). Наконец, в-третьих, независимость от неписаных норм общения (разваливается в кресле, на собеседника старается не смотреть, а смотрит в сторону, в окно, в процессе общения осматривает свои ногти, употребляет много специальных терминов и иностранных слов и др.).

Важно заметить, что проявление независимости собеседником сказывается только при нашей готовности признать эту независимость обоснованной, определяемой значимостью ситуации. Таким образом, действие фактора превосходства начинается тогда, когда человек фиксирует превосходство другого над собой по знакам в одежде и манере поведения.

Привлекательность – понятие социальное уже потому, что оно различалось у разных народов и в разные времена. Отсюда следует, что знаки привлекательности надо искать не в размере глаз или цвете волос, а в социальном значении того или иного признака (есть одобряемые или неодобряемые обществом или конкретной социальной группой типы внешности). Это во многом объясняет действие *фактора привлекательности*. Для нас привлекателен тот партнер по общению, который стремится приблизиться к типу внешности, максимально одобряемому социальной группой, к которой мы принадлежим. Но еще более привлекательны для нас замеченные усилия, затраченные собеседником на получение социально одобряемой внешности. Таким образом, знаками

привлекательности являются усилия человека выглядеть социально одобряемым в какой-либо группе.

Для руководителя важно знать, как формируется *фактор отношения к наблюдателю*. Знаком отношения к нам является все, что свидетельствует о согласии собеседника с нами. Исследования Карри и Кении показали, что чем ближе мнение другого человека к собственному, тем выше оценка этого человека, и наоборот: чем выше оценивался некто, тем большего сходства его взглядов с собственными от него ожидали. Разногласий с позицией привлекательного лица испытуемые попросту не склонны замечать.

Различают прямые и косвенные признаки согласия, формирующие рассматриваемый фактор. К прямым признакам относят мнение собеседника, сходное с нашим: чем оно ближе к нашему, тем выше оценка собеседника в наших глазах. Косвенными признаками служат ободряющие и одобряющие кивки, время от времени появляющаяся в нужных местах естественная улыбка, возгласы «Да», «Вот именно», «Конечно», «Естественно» и др.

Механизмы взаимовосприятия. До сих пор мы рассматривали, как происходит процесс формирования первого впечатления. Теперь предстоит рассмотреть, *что же позволяет нам быстро сформировать первое впечатление. В основе этого процесса лежит действие механизма стереотипизации.* Под социальным стереотипом понимается устойчивый образ или представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы. Например, когда

мы слышим неправильное с точки зрения русского языка выражение «лицо кавказской национальности», мы это «лицо» не видим, но представить его можем во всей его неповторимой индивидуальности. Для ситуаций управленческого общения такими расхожими стереотипами будут выражения «грубый начальник», «ленивый подчиненный» и др. Главная задача социального стереотипа – позволить нам быстро сориентироваться в ситуации общения. Ориентировка происходит мгновенно, и мы выстраиваем соответствующую стратегию дальнейшего поведения. Для человека, усвоившего стереотипы своей группы, они выполняют функцию упрощения и сокращения процесса восприятия собеседника.

Проблема надежности восприятия невозможна без учета ряда эффектов в процессе действия механизма стереотипизации. Наиболее типичными из них являются:

- * *хало-эффект*, то есть грубое обобщение, оценка в черно-белых красках;

- * *эффект снисхождения*, то есть слишком положительная оценка наблюдаемых событий, поступков;

- * *эффект центральной тенденции*, то есть стремление усреднять оценки наблюдаемых процессов и явлений;

- * *эффект ореола*, то есть тенденция связывать характеристику одной черты характера с другими свойствами человека. Например, высокий научный интеллект, в представлении большинства людей, ассоциируется с высоким благородством или хорошо развитым

чувством общественного долга. Внешне привлекательным людям часто приписывают благородные черты характера;

* *эффект контраста*, то есть склонность подчеркивать противоположные своим положительным чертам черты окружающих;

* *эффект проекции*, то есть склонность приписывать негативные свойства своего характера, а также мотивы своего поведения другим. Так человек, который часто говорит неправду, чаще всего не верит и другим.

Стереотипы представляют собой инструмент «грубой настройки», позволяющий человеку «экономить» психологические ресурсы и время. Они имеют свою «разрешенную» сферу социального применения. Однако дальше, в процессе последующего восприятия собеседника, социальный стереотип должен уйти в тень и освободить место для действия механизмов «тонкой настройки». Наступает этап более глубокого и объективного понимания партнера - его актуального эмоционального состояния, динамики его отношения к нам, то есть стремление за внешними признаками увидеть внутреннее состояние, «прочитать» внутренний мир другого. К механизмам «тонкой настройки» относятся идентификация, эмпатия, аттракция, рефлексия, каузальная атрибуция.

Идентификация (позднелат. *identifico* – отождествляю) представляет собой способ познания другого человека, при котором предположение о внутреннем состоянии собеседника строится на основе попыток поставить себя на место этого собеседника. То есть

происходит уподобление себя другому. При идентификации с другим познаются его нормы, ценности, поведение, вкусы и привычки.

Эмпатия – это эмоциональное чувство или сопереживание другому человеку. Через эмоциональный отклик мы понимаем внутреннее состояние другого. Эмпатия основана на умении правильно представлять себе, что происходит внутри другого человека, что он переживает, как оценивает окружающий мир. Известно, что эмпатия тем выше, чем больше человек способен представить себе, как одно и то же событие будет воспринято другими людьми, и чем лучше он способен понять право на существование этих разных точек зрения.

Аттракция (фр. attraction, буквально – привлечение, притяжение) – это умение добиться благоприятного, стойкого положительного отношения собеседника к нам; это способность позитивно расположить, настроить его по отношению к нам. В данном случае понимание партнера по общению возникает благодаря формированию привязанности к нему, дружеского или глубокого интимно-личностного отношения.

Рефлексия (позднелат. reflexio – обращение назад) – это механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять и осознавать то, как он воспринимается партнером по общению.

Каузальная атрибуция (от лат. causalis – причинность и attributio – приписывание) – это механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, стремление к выяснению

причин поведения субъекта. Исследования показывают, что у каждого человека есть свои «излюбленные» *схемы причинности*, то есть привычные объяснения чужого поведения. Так, например, люди с личностной атрибуцией в любой ситуации склонны находить виновника случившегося, приписывать причину произошедшего конкретному человеку. В случае же пристрастия к обстоятельной атрибуции люди склонны, прежде всего, винить обстоятельства, не утруждая себя поисками конкретного виновника. При стимульной атрибуции человек видит причину случившегося в предмете, на который было направлено действие, или в самом себе.

Кроме этих схем, были выявлены и некоторые закономерности процесса каузальной атрибуции. Например, причину успеха люди чаще всего приписывают себе, а неудачу – обстоятельствам. Характер приписывания зависит также и от меры участия человека в обсуждаемом событии. Оценка будет различна в зависимости от того, был ли он участником (соучастником) или наблюдателем. Общая закономерность состоит в том, что по мере роста значимости случившегося испытуемые склонны переходить от обстоятельной и стимульной атрибуции к личностной (то есть искать причину случившегося в осознанных действиях личности).

Основы постижения внутреннего мира собеседника. Скорость прочтения «внутреннего мира» другого человека и качество этого прочтения у каждого человека разные. Эти характеристики могут быть значительно усилены при наличии соответствующих знаний и достаточного жизненного опыта.

Рассмотрим *основные условия результативного прочтения внутреннего мира собеседника.*

1) Стараться избежать шаблона в трактовке тех или иных жестов. Ведь почесывание затылка может означать и наличие у человека перхоти, и неуверенность, и ложь.

2) Оценивать совокупность жестов, когда информация одного подтверждает информацию другого.

3) Учитывать условия, в которых проявляются те или иные жесты. Например, если в разговоре с вами собеседник часто прибегает к закрытым жестам и позициям, возможно, попросту в помещении прохладно?

4) Исходить из конгруэнтности (лат. *congruentis* – соответствующий, совпадающий) – совпадения слов и жестов. Доказано, что если информация слов и жестов не совпадает, то собеседники полагаются на невербальную информацию.

5) Исходить из ряда правил: чем старше собеседник, чем выше его социально-экономическое положение, тем менее выражены у него жестикуляция и телодвижения, тем менее броскими и более завуалированными становятся они; чем южнее родился и воспитывался человек, тем богаче развита у него жестикуляция и телодвижения.

Руководителю важно иметь *высокий уровень визуально-психодиагностических способностей*, то есть умений и навыков, позволяющих по внешним признакам людей «читать» их актуальное психическое состояние.

1.2. Условия эффективного взаимодействия в управленческом общении

Психологическая сущность взаимодействия. В ходе общения его участники не только воспринимают и понимают друг друга, не только обмениваются информацией, но и осуществляют взаимодействие, то есть планируют общую деятельность, обмениваются действиями, вырабатывают формы и нормы совместных действий. Таким образом, действие – главное содержание интерактивной стороны общения. Описывая те или иные ситуации общения, мы чаще всего используем термины действий. Например, «мы пришли к единому мнению», «он на меня давил, но я не поддался», «мы топтались на месте» и т.д. Между тем речь идет об общении, а не о борьбе. То, что оно передается такими фразами, обычно не приукрашивание, а главный смысл, который увидели партнеры в общении.

Итак, *взаимодействие в общении* – это система взаимно обусловленных действий партнеров по общению, направленных на взаимные изменения их поведения, деятельности, отношений, установок и др. с целью обеспечения результативности общения и выработки единой стратегии.

Характерные черты взаимодействия:

* взаимодействие – необходимый и обязательный элемент совместной деятельности, без него проблематично говорить и о результативной выраженности социальной активности человека;

* основу взаимодействия составляет многообразие межличностных контактов и действий: непосредственных и

опосредованных, случайных и преднамеренных, частных и публичных, длительных и кратковременных, вербальных и невербальных;

* для взаимодействия характерна циклическая причинная зависимость действий партнеров, когда поведение каждого выступает одновременно и стимулом, и реакцией на поведение остальных, то есть между партнерами проявляется взаимная связь, взаимное воздействие, взаимные изменения и др.

Структурными компонентами процесса взаимодействия в общении выступают субъекты взаимодействия, взаимная связь (на основе формальных и неформальных отношений), взаимные воздействия, взаимные изменения субъектов взаимодействия (на основе изменения точек зрения, взглядов, представлений, отношений, поведения, деятельности и др.).

В процессе взаимодействия каждый стремится ориентироваться на свои цели и цели партнера. В зависимости от степени учета во взаимодействии этих целей различают следующие стратегии поведения:

1) *сотрудничество*, предполагающее максимальное достижение участниками взаимодействия своих целей;

2) *противодействие*, предполагающее ориентацию лишь на свои цели без учета целей партнера;

3) *компромисс*, предполагающий частное, промежуточное (зачастую, временное) достижение целей партнеров ради сохранения условного равенства и сохранения отношений;

4) *уступчивость*, предполагающая принесение в жертву собственных потребностей для достижения целей партнера;

5) *избегание (уклонение)*, предполагающее уход от контакта, отказ от стремления к достижению своих целей для исключения выигрыша другого.

Подчеркнем, что среди изложенных стратегий нет плохих или хороших. Все зависит от конкретной ситуации общения, от целей, которые ставят перед собой партнеры, и ряда других факторов.

Содержательные компоненты процесса взаимодействия. Эффективность взаимодействия зависит от реализации ряда условий и правил. Говоря *об условиях эффективного взаимодействия в управленческом общении*, необходимо, прежде всего, раскрыть содержательные компоненты процесса взаимодействия. К основным из них необходимо отнести дистанцию и позицию в общении. Большое значение имеют также время, место, ситуация, стиль и тон общения и др.

Дистанция в общении. До недавнего времени ученые много говорили о том, как животные устанавливают свою сферу обитания и охраняют ее. Но оказалось, что и у человека есть свои охранные зоны и территории. Если мы их будем знать, то сможем обогатить наши представления о своем поведении и поведении других; сможем прогнозировать реакцию нашего подчиненного в процессе управленческого общения. На основе многочисленных исследований психологи пришли к ряду важных выводов.

1) Физическое тело не только большинства животных, но и человека окружено определенной пространственной зоной, которую они считают своей собственной личной территорией.

2) Размеры личной пространственной территории социально и национально обусловлены (у южных народов и в городских условиях эта территория меньше, у народностей средней и северной полосы и в сельской местности она больше).

3) Личная пространственная территория человека имеет ряд зон, в которых и осуществляется общение в зависимости от характера данного акта общения:

а) интимная зона (от 15 до 45 см от тела человека). Из всех зон эта самая главная. Разрешается в нее проникать только тем, с кем человек находится в тесном эмоциональном контакте (супруги, дети, родители, близкие друзья и родственники и др.). В этой зоне имеется еще сверхинтимная подзона (до 15 см), в которую можно проникнуть только посредством физического контакта;

б) личная зона (от 45 до 120 см). В пределах этой зоны осуществляется общение между приятелями и знакомыми в условиях каждого дня;

в) социальная зона (от 120 до 360 см). Это общение людей в строгом соответствии с их социальной ролью, когда в общении желают подчеркнуть социальный статус общающихся. По сути дела, в этой зоне беседуют скорее не личность с личностью, а должность с должностью. В этой зоне мы также общаемся с незнакомыми людьми и с теми, кого мы не очень хорошо знаем;

г) *публичная зона (более 360 см)*. Как правило, в этой зоне ведется общение с большой группой людей, когда мы хотим к ней обратиться.

4) Человек с трудом терпит вторжение постороннего в социальную и личную зону, а вторжение в интимную вызывает неуместные в данный момент физиологические реакции и способствует стрессу (сердце начинает биться чаще, происходит выброс адреналина в кровь, она приливает к мозгу и мышцам как сигнал физической готовности к бою, к отпору).

5) Современная городская жизнь принесла с собой ряд исключений из этих правил. В условиях невозможности обеспечения всем общающимся необходимых зон люди договорились сознательно нарушать эти зоны на занятиях в учебных заведениях, в местах массовых скоплений людей (на стадионе, в киноконцертном зале, в общественном транспорте и др.). Это не значит, что в этих условиях человек не испытывает дискомфорта, но он научился внешне это не выражать. Для того, чтобы не усиливать этот дискомфорт, рекомендуется не смотреть в упор на соседа, не выражать на лице сильных эмоций и оставаться беспристрастным, не разговаривать даже со знакомыми, быть сдержанным в движениях.

Сделаем ряд практических выводов для ситуаций управленческого общения:

* во-первых, если вы хотите, чтобы подчиненные чувствовали себя при общении с вами комфортно, то держите дистанцию;

* во-вторых, при выборе дистанции в разговоре учитывайте национальные и социальные особенности собеседника, обсуждаемую проблему, актуальное эмоциональное состояние собеседника и др.

Позиция в общении. Эффективность взаимодействия в процессе управленческого общения связана с теми позициями, которые занимают общающиеся. Удачной попыткой оказания помощи в выборе рациональных позиций в общении является *теория транзактного анализа*, предложенного американским психиатром Э. Берном (транзакция – это единица общения, это действие (акция), направленное на другого человека).

Концепция Берна была создана в ответ на необходимость оказания психологической помощи людям, имеющим проблемы в общении. Наблюдая поведение людей, он обратил внимание на тот факт, что один и тот же человек прямо на глазах может измениться. При этом меняются одновременно выражение лица, речевые обороты, жесты, поза и т.п.

Этот человек то ведет себя как взрослый, то резвится как ребенок, то копирует поведение своих родителей. Берн пришел к идее сложного строения личности, наличия в ее структуре трех состояний «Я» («родитель», «взрослый» и «ребенок»), обуславливающих характер общения между людьми. Каждое из этих состояний, в свою очередь, обнаруживается в той или иной позиции в общении и предполагает определенные алгоритмы, модели поведения.

В личности каждого человека обнаруживаются все три составляющие, однако при условии плохого воспитания личность может деформироваться так, что одна из составляющих начинает подавлять другие, что обуславливает нарушение общения и переживается человеком как внутреннее напряжение.

Каждое из состояний «Я» выполняет определенные функции и вследствие этого является жизненно необходимым. Для оптимального функционирования личности, для эффективного взаимодействия с окружающими, с точки зрения транзактного анализа, в личности должны быть гармонично представлены в зависимости от ситуации общения, все три состояния «Я». Таким образом, все состояния «Я» хороши, правильны, необходимы и выполняют определенные функции. Вопрос заключается в том, когда и какое состояние «Я» активно, когда и для каких целей его использовать.

Каждый из общающихся занимает какую-то одну из трех позиций в общении. Транзакции исходят из определенного состояния «Я» одного партнера по общению и направлены к определенному состоянию «Я» другого партнера. Они являются открыто проявляющимся аспектом социальных связей индивида. Одни транзакции приводят к оптимальному взаимодействию, другие, наоборот, к конфликту.

Почему же это происходит? Во многом процесс взаимодействия в общении зависит от адекватности ситуации общения выбираемых состояний, позиций и транзакций.

Сделаем важный вывод для различных ситуаций управленческого общения: *взаимодействие между людьми только тогда будет гармоничным и эффективным, когда между ними будут установлены параллельные трансакции.* Пока между руководителем и подчиненными не установлены такие трансакции, ему очень сложно будет добиться взаимопонимания.

Руководитель, говоря первую фразу, задает тон разговора тем, что невольно выбирает себе и собеседнику определенное состояние «Я». Эти три «Я» сопровождают нас всю жизнь. Зрелый руководитель умело использует разные формы поведения. Главное, они должны быть уместны и адекватны конкретной ситуации общения. Самоконтроль и гибкость помогают руководителю вовремя вернуться во «взрослое» состояние.

2. Психология управления групповыми явлениями и процессами в деятельности руководителя

2.1. Механизмы групповой динамики в организации

Любая организация – это и целенаправленно созданные структуры, и тонкая ткань неформальных отношений, и отношения, строящиеся на строгой подчиненности и отчетности. Все это находит свое выражение в таком социальном феномене, как групповая динамика.

Групповая динамика – это совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности организации и психологические изменения, происходящие в ней; это процесс взаимодействия членов организации на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

Психологические изменения, происходящие в организации, обусловлены как внешними обстоятельствами групповой жизнедеятельности, так и ее внутренними противоречиями, обусловленными действием двух противоположно направленных тенденций групповой активности – интеграции и дифференциации.

Первая тенденция заключается в упрочении психологического единства членов организации, стабилизации и упорядочении межличностных отношений и взаимодействия. Именно в этом необходимая предпосылка сохранности и относительной устойчивости организации.

Вторая тенденция выражена в неизбежной специализации и иерархизации деловых и эмоциональных взаимосвязей членов организации и в соответствующих различиях их функциональных ролей и психологических статусов.

Сосуществование этих тенденций обуславливает неравномерность и пульсирующий характер процесса развития организации, предполагающего ряд этапов развития и включающего как последовательное восхождение организации, так и обратное движение. Вот почему жизнь организации с динамической точки зрения представляет собой чередование состояний равновесия и его нарушения. Практически в любой организации можно обнаружить как силы сплочения, оказывающие сопротивление деформациям организации, так и силы распада, толкающие ее к необратимым изменениям.

Групповая динамика выражена в следующих *основных процессах и явлениях*:

- * руководство и лидерство;
- * принятие групповых решений;
- * нормообразование, то есть выработка групповых мнений, правил, ценностей;
- * формирование функционально-ролевой структуры;
- * сплочение;
- * групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения;
- * конфликты и др.

Проявляясь постоянно и не прекращаясь ни на минуту, указанные процессы и явления в конечном счете формируют следующие *групповые феномены в организации*:

* *систему социальных связей и контактов*, проявляющихся в общении, взаимодействии и взаимоотношениях сотрудников, их психической совместимости (взаимные оценки, притязания, требования и внушение, подражание и самоутверждение, соревнование или соперничество и др.);

* *групповое (коллективное) мнение*, то есть обобщающий показатель групповых убеждений, взглядов, установок, предрассудков, отношений к значимым явлениям окружающей действительности;

* *групповые (коллективные) настроения*, то есть совместные переживания конкретных событий, фактов; сходные эмоциональные состояния, овладевающие на какое-то время всей организацией или отдельным подразделением в ней;

* *внутриорганизационные (внутриколлективные) обычаи, традиции, привычки*, то есть относительно устойчивые и передающиеся способы реагирования на явления окружающей действительности; нормы и стереотипы поведения, действий и общения сотрудников, ставших групповой (коллективной) потребностью.

К *основным факторам*, влияющим на направленность процессов групповой динамики, относятся:

* *мотивация*, то есть чего ждут члены организации;

* *структура власти в организации*, то есть качественная выраженность власти и авторитета отдельных членов организации и ее подгрупп;

* *стиль управления* руководителя организации;

* состояние процесса коммуникации в организации;

* *результаты деятельности и авторитет организации*;

* *ощущение принадлежности (непринадлежности)* к организации, причастности (непричастности) к делам организации, степень ответственности за результаты работы.

Стадии развития коллектива организации. В процессе своего развития коллектив любой социальной организации проходит последовательно несколько стадий развития. Искусство управления коллективом заключается в правильном определении актуальной стадии развития и своевременном переводе коллектива на следующую, более высокую стадию. По мнению ряда психологов, любой коллектив в своем развитии проходит следующие четыре стадии: возникновение, формирование, стабилизацию, совершенствование или распад. Рассмотрим их подробнее.

Стадия возникновения возможна при создании новой организации, при приходе нового руководителя, при кардинальных изменениях в составе организации (изменения штатов, замена значительного числа работников – не менее четверти, приход авторитетных работников, которые в короткий период становятся лидерами и радикально меняют ситуацию в организации). На этой стадии внешней организацией задаются целевые установки,

проектируются и создаются формальная структура организации, органы управления, система отчетности и др. Взаимные требования в системе «начальник – подчиненные» еще только вырабатываются, взаимосвязь между работниками носит неустойчивый характер. У членов организации еще нет опыта совместной деятельности. Психология организации на этой стадии – исполнительская, преобладает настроение ожидания, иногда настороженности.

Стадия формирования предполагает образование неформальных групп, когда внешние воздействия заменяются внутренними импульсами, а также формируется групповое мнение. Данная стадия особенно сложна для управления организацией. С одной стороны, создание неформальных групп – процесс объективный и помешать ему руководитель не в силах. С другой стороны, значительная дифференциация, особенно при наличии сильных неформальных лидеров, может затруднить выполнение основных задач организации. Вот почему главное для руководителя на этой стадии заключается, во-первых, в умелом распределении баланса сил между неформальными группами (за счет постановки дифференцированных заданий, стимулирования, индивидуального подхода к каждой группе или отдельным исполнителям); во-вторых, в проведении совместных мероприятий (спортивных, культурных и др.)

Для *стадии стабилизации* характерно достижение определенной зрелости организации. Уже создана и действует неформальная структура коллектива, определены условия равновесия, сформированы социальные нормы коллектива,

сложилось групповое мнение. Такой коллектив достаточно стабилен, может сопротивляться внешним воздействиям. Но на этой стадии развитие коллектива не останавливается. Стабилизация означает лишь окончание становления неформальных групп, структуры, норм.

За стадией стабилизации неизбежно следует либо *стадия совершенствования*, либо *распад организации*.

Американские психологи М. Вудкок и Д. Френсис (1991) выделяют следующие пять этапов групповой динамики организации.

1. Притирка. Члены организации присматриваются друг к другу. Определяется степень личной заинтересованности в том, чтобы работать в этой организации. Личные чувства и переживания маскируются или скрываются. Члены организации не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга. Творческая и воодушевляющая коллективная работа фактически отсутствует.

2. Ближний бой. Этап борьбы и переворотов, этап, когда образуются кланы и группировки, когда выдвигаются личности, претендующие на роль лидера (иногда может происходить и силовая борьба за лидерство), когда разногласия выражаются более открыто по сравнению с первым этапом. Сильные и слабые стороны отдельных членов группы (как личностные, так и профессиональные) все более отчетливо выявляются. На этом этапе организация начинает обсуждать способы достижения согласия, стремится наладить эффективные взаимоотношения.

3. *Совершенствование и экспериментирование.* На этом этапе члены организации осознают свой потенциал, все более актуальной становится проблема эффективного использования способностей и ресурсов организации. Возникает интерес к тому, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются и совершенствуются. Появляется желание экспериментировать и реально повышать эффективность работы организации.

4. *Эффективность.* Организация приобретает опыт успешного решения проблем и использования ресурсов. Работники переживают чувство гордости за свою принадлежность к «команде-победительнице». Возникающие проблемы исследуются реалистично и решаются творчески. Управляющие функции могут делегироваться различным членам организации в зависимости от конкретных задач.

5. *Зрелость.* На этом этапе организация – сплоченный коллектив, в котором реальные общие цели сочетаются с индивидуальными целями большинства членов организации. Действуют прочные связи между членами организации. Людей оценивают по их достоинствам, а не по претензиям. Отношения носят неформальный характер. Личные разногласия разрешаются без отрицательных эмоций и психического напряжения. Организация показывает отличные результаты. Расширяется делегирование полномочий, все больше членов организации участвуют в планировании и принятии решений.

Несколько по-иному обстоит дело *в группах, создаваемых для действий в экстремальных или необычных условиях* (искусственно

созданная группа с помощью психологического отбора, команда спасения для работы в экстремальных условиях, экспедиция как организация для работы в условиях социальной изоляции и др.). В них в качестве этапов развития различают следующие:

1) *Этап ознакомления.* Относительно небольшой по времени, даже для интернационального состава группы. Характеризуется повышенным интересом друг к другу, сдержанностью, корректностью поведения. Главное для каждого – выяснить ориентировочные и исследовательские реакции каждого члена группы.

2) *Этап дискуссий.* Достаточно продолжительный по времени. Характеризуется интенсивным общением и выяснением позиций друг друга по значимым вопросам. В результате возникает структурный контур группы с признаками функционально-ролевой дифференциации и микрогрупп.

3) *Этап ролевой ориентации.* Непродолжительный по времени. Характеризуется завершением складывания группы в целостную систему, обладающую определенными социально-психологическими характеристиками. Нередко развивающиеся деструктивные процессы носят, как правило, непродолжительный характер и достаточно жестко пресекаются извне.

2.2. Феномены групповой жизнедеятельности

Жизнь любой организации – это море, в котором представлены разнообразные поведенческие проявления и эффекты каждого сотрудника; море, имеющее свои отливы и приливы, штормы и штиль; море, имеющее свои теплые и холодные течения. От руководителя организации в наибольшей степени зависит, каким путем он поведет управленческий корабль, путешествуя по этому морю человеческих эмоций и страстей.

Уже упоминавшийся психолог Д. Майерс (1997) сумел мастерски все многообразие человеческих проявлений в группе свести к шести основным групповым феноменам. Давайте вслед за ним обратимся к их анализу.

1. *Феномен социальной фасилитации* (от англ. facility – легкость, благоприятные условия) или закономерность Зайенса: присутствие других всегда действует возбуждающе и *благоотворно сказывается на решении простых и привычных задач (в которых доминирует правильный ответ); мешает решению сложных и новых задач (в которых доминирует неправильный ответ либо ответа нет вовсе).*

Почему же нас возбуждает присутствие других?

Во-первых, из-за боязни оценки окружающих. Другими словами, мы обеспокоены тем, как нас оценивают другие.

Во-вторых, из-за отвлечения внимания, конфликта между вниманием к другим и вниманием к задаче. Конфликт вызван перегрузкой когнитивной системы.

В-третьих, из-за присутствия других, как такового.

2. Феномен социальной лености или закономерность Латане, Вильямса и Харкинса: люди прилагают меньшие усилия в том случае, когда они объединяют свои взаимные усилия ради общей цели, нежели в случае им визуальной ответственности, когда виден вклад каждого отдельно в общее дело.

Почему это происходит? В многочисленных экспериментах выяснилось: люди обычно уверены, что их оценивают только тогда, когда они действуют в одиночку. Групповая ситуация *уменьшает* боязнь оценки. Когда люди не отвечают за конечный результат и не могут оценивать свой собственный вклад, их личная ответственность распределяется между всеми членами группы.

Всегда ли проявляется социальная леность? Многочисленные исследования свидетельствуют, что далеко не всегда. Она проявляется гораздо меньше:

- * когда совместная деятельность вызывающе трудна, притягательна и увлекательна;
- * когда работники считают других членов своей группы ненадежными или неспособными к продуктивной деятельности;
- * когда члены группы – друзья («сплоченность усиливает старания»);
- * когда трудятся работники, принадлежащие к так называемым коллективистским (преимущественно азиатским) культурам;
- * когда группа состоит преимущественно из женщин.

3. *Феномен деиндивидуализации* или почему вместе мы делаем то, чего не стали бы делать в одиночку.

Когда возбуждение и размывание ответственности комбинируется, нормативное сдерживание иногда ослабевает. Результатом могут быть действия, варьирующие от легкого нарушения запретов (выкрики во время собраний, совещаний) до импульсивного самовыражения (групповой вандализм, оргии) и даже до разрушительных социальных взрывов (уличные беспорядки, стихия толпы). В определенных групповых ситуациях люди склонны к тому, чтобы отбросить нормативное ограничение, утратить чувство индивидуальной ответственности, ощутить то, что психолог Л. Фестингер с коллегами назвали *деиндивидуализацией*. Таким образом, под *феноменом деиндивидуализации* понимается *утрата самосознания и боязни оценки, когда нормативное сдерживание значительно ослабевает*.

В каких условиях проявляется этот феномен? Что влияет на его проявление? К условиям, определяющим вероятность и интенсивность проявления деиндивидуализации, относят следующие.

Во-первых, *размер группы*. Чем больше группа, тем больше ее члены утрачивают чувство самоосознания и тем с большей готовностью соглашаются пойти на нарушение нормативного поведения.

Во-вторых, *физическая анонимность и обезличенность*. Обезличенность в больших городах сама по себе означает

анонимность и предусматривает нормы поведения, разрешающие вандализм.

В-третьих, *возбуждающие и отвлекающие действия группы*, подготавливающие почву для деиндивидуализации (аплодисменты и хлопки, пение хором, различные ритуальные мероприятия и церемонии и др.). «Есть усиливающее само себя удовольствие в том, – пишет Д. Майерс, – чтобы совершать импульсивный акт, наблюдая, как окружающие заняты тем же самым. Когда мы видим, что другие делают то же, что и мы, то полагаем, что они и чувствуют то же самое, и, таким образом, укрепляемся в своих чувствах». Иной раз мы сами ищем возможности деиндивидуализироваться в группе, потому что можем предаться сильным позитивным эмоциям и ощутить нашу общность с окружающими.

В-четвертых, *ослабленное самоосознание*. Групповое бытие, ослабляющее самоосознание, имеет тенденцию рассогласовывать поведение и установки личности. Не осознающие себя менее заторможены, меньше себя контролируют, более склонны действовать, не задумываясь о своих ценностях, более восприимчивы к ситуации. Фактором, повышающим деиндивидуализацию, является алкогольное опьянение. Напротив, деиндивидуализация снижается в обстоятельствах, повышающих самоосознание: перед зеркалами, фотоаппаратами, кино- и видеокамерами, в маленьких поселках, на ярком свете, при ношении именных табличек или нестандартной одежды, в необычной обстановке.

4. *Феномен групповой поляризации*, впервые описанный С. Московичи и М. Заваллони. Сущность его проявляется в том, что *обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки ее членов, как положительные, так и отрицательные; смещение средней тенденции к своему полюсу вместо раскола мнений внутри группы.*

Почему это происходит? Во-первых, из-за *информационного влияния*. Во время группового обсуждения складывается банк идей, большая часть из которых согласуется с доминирующей точкой зрения. Идеи, входящие в базовый запас знаний членов группы, часто будут высказываться во время обсуждения или, даже не будучи упомянуты, повлияют в целом на его результат.

Во-вторых, из-за *нормативного влияния*. В соответствии с теорией социального сравнения Л. Фестингера, в человеческой природе заложено желание оценивать свои мнения и способности, а это мы можем делать, только сравнивая свои мнения с чужими. Наибольшее влияние на нас при этом оказывают представители той группы, с которой мы себя идентифицируем. Более того, желая понравиться другим, мы можем начать выражать более жесткие мнения, когда обнаруживаем, что другие разделяют наши взгляды.

5. *Феномен огруппления мышления*, описанный И. Джанисом и заключающийся в том, что для группы *интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений*. Действие этого феномена особенно часто проявляется в деятельности группы, принимающей управленческие решения.

Группа всегда стремится к внутренней гармонии даже вопреки требованиям принципа реализма. Особенно это верно тогда, когда:

- * у группы сильна потребность в единстве;
- * группа изолирована от альтернативных идей;
- * лидер дает понять, чего он хочет от группы.

б. Феномен влияния меньшинства, описанный С. Московичи и заключающийся в том, что меньшинство группы наиболее влиятельно при условиях последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлекать сторонников из числа большинства. Даже если все эти факторы не убедят большинство принять взгляды меньшинства, они пробудят у большинства сомнения в себе и склонят его к рассмотрению других альтернатив, часто приводящих к лучшему, более творческому решению.

Природа влияния меньшинства все еще остается предметом споров. Вместе с тем не подлежит сомнению, что меньшинство, твердо стоящее на своих позициях, более влиятельно, чем меньшинство колеблющееся. Последовательное меньшинство является влиятельным, пусть и не популярным, частично из-за того, что вскоре именно оно становится центром спора. Всеобщее внимание позволяет человеку высказать непропорционально большее количество аргументов. А позиция, в пользу которой высказано больше аргументов, обычно побеждает. Красноречивые члены группы, как правило, более влиятельны.

Последовательность и настойчивость говорят об уверенности в себе. Более того, эксперименты свидетельствуют, что любое

действие меньшинства, выражающее уверенность, склонно порождать у большинства сомнения в себе. Ощущение сильной и непоколебимой убежденности меньшинства подталкивает большинство к тому, чтобы пересмотреть свою позицию.

Когда меньшинство постоянно сомневается в мудрости большинства, те члены большинства, которые в противном случае подвергали бы имеющиеся у них сомнения самоцензуре, теперь не стесняются их высказывать и могут даже перейти на позиции меньшинства. Упрямое меньшинство разрушает всякую иллюзию единомыслия. Причем отступники со стороны большинства гораздо более убедительны, чем непоколебимые представители меньшинства. В ряде экспериментов было выявлено, что как только появляются перебежчики, зачастую за ними сразу тянутся все остальные, вызывая эффект снежной лавины.

Воздействие меньшинства зачастую парадоксально и нелогично. Доказано, что гонения со стороны лидеров большинства по отношению к меньшинству далеко не всегда укрепляет позиции первых. Наоборот, эти действия зачастую ведут к росту сомнений в стане большинства, к симпатиям относительно гонимого меньшинства. Мировая история знает немало примеров, когда ореол мученика помог утвердиться лидерам меньшинства.

Рассмотренные феномены показывают сложность, противоречивость, пульсирующий характер групповой жизнедеятельности. Знание руководителем закономерностей действия этих феноменов позволяет не только прогнозировать развитие групповых процессов, но и управлять ими.

Список литературы

1. Кабаченко Т.С. Психология управления: Учебное пособие. - М.: Педагогическое общество России, 2000.-384с.
2. Островский Э.В. Психология управления. – М.: ИНФА.-М., 2008.- 421 с.
3. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. - Мн.: Харвест, 2003.- 640 с.
4. Чередниченко И.П., Тельных Н.В. Психология управления:/серия «Учебники для высшей школы». – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004.- 608 с.
5. Психология управления. Электронный учебник Бугровой О.Г. - Нижний Новгород, 2008.- 344 с.
6. Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие.- ООО «Журнал управление персоналом». – 2003.- 416 с.
7. Игнацкая М.И. Психология управления и организационное поведение.- М.: ИНФА.-М., 2004.- 321 с.

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ГРУПОВЫМИ ЯВЛЕНИЯМИ И ПРОЦЕССАМИ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

Учебно-методическое пособие

Составители:

Шумаева Елена Александровна, заместитель директора института последипломного образования Донецкого национального технического университета, к. н. гос. управления, доцент;

Горожанкина Ирина Александровна, методист дистанционного обучения 1-й категории учебно-методического отдела Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций.

Редактирование текста: Опанасюк Л.В.

Ответственный за выпуск: Савченко В.Л.

Тираж 20 экземпляров. Размножено на копировальном аппарате Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций 83105, Донецк, бул. Пушкина, 32.