**3.**

**Адаптация в группе**

**Межличностные взаимоотношения в группах и коллективах**

В группах, коллективах существуют взаимоотношения.

*Взаимоотношения —* взаимная позиция одной личности к другой, позиция личности по отношению к общности. Взаимоот­ношения — отношение, идущее от людей к людям, навстречу друг другу. При взаимоотношениях постоянно осуществляется «обрат­ная связь». Взаимоотношение реализуется в общении и через об­щение. В то же время взаимоотношение накладывает печать на общение, служит своеобразным содержанием общения.

*Взаимоотношения* (межличностные отношения) в малой груп­пе — это субъективные связи, возникающие в результате взаимо­действия ее членов и сопровождаемые различными эмоциональ­ными переживаниями индивидов, в них участвующих.

Система межличностных отношений в малой группе в силу своей внутренней, психологической обусловленности и сложности скла­дывается порой стихийно. Она в большинстве случаев трудно раз­личима, часто организационно не оформлена, особенно в началь­ный период. Между тем она чрезвычайно значима и должна очень пристально изучаться и осмысливаться, поскольку на основе меж­личностных отношений формируются не только все остальные компоненты малой группы, но и многие элементы, их составляю­щие: взаимные требования и нормы совместной жизни и деятель­ности; постоянные межличностные оценки, сопереживание и совствие; психологическое соперничество и соревнование, подра­жание и самоутверждение.

Взаимоотношения в малой группе бывают разных видов.

**1. Общественно-политические взаимоотношения —** это та­кие взаимоотношения, которые возникают и функционируют в про­цессе подготовки и проведения общественных и других мероприя­тий в группе.

**2. Служебные взаимоотношения** — это взаимоотношения, складывающиеся в процессе совместной профессиональной деятель­ности членов малой группы при решении различного рода задач, достижения важных для ее членов целей.

Деловые (служебные) взаимоотношения создаются в ходе вы­полнения служебных, профессиональных обязанностей, регламентиро­ваны официальным документом: инструкцией, уставом, постановлени­ем, административным приказом {врач — медсестра — санитарка). Официальным документам определены обязанности каждого из них. Лицу, занявшему ту или иную должность, надлежит выполнять опре­деленную работу, а также устанавливать вытекающие из служебных обязанностей деловые контакты. Психологическими исследованиями установлено несколько видов деловой зависимости:

**1) *деловые отношения равенства.* В** этом случае два или не­сколько членов группы, коллектива имеют одинаковые права и обязанности и выполняют одинаковые функции (две медсестры, два врача и т.п.);

**2) *деловые отношения подчинения.* В** медицине: *принцип субор­динации —* принцип должностного подчинения младшего по должности старшему, основанный на взаимопонимании, взаимо­уважении, взаимопомощи, взаимовыручки, психологической совме­стимости (медсестра — врач, санитарка — медсестра). **Принцип субординации** — является стержнем в работе медицинского коллектива. Взаимоотношения людей, работающих вместе, их свя­зи и контакты очень сложны, многоплановы. В любом медицин­ском коллективе есть люди опытные и менее опытные, более и менее знающие и более и менее способные. Воспитанный че­ловек не позволит себе подчеркнуть свое превосходство. Не­скромность люди прощают труднее, чем многие другие недо­статки, так как кто возвышает себя, тот сознательно или бес­сознательно принижает других. *Внеслужебные (личные) взаимоотношения —* это отношения, складывающиеся между членами малой группы вне их служебной (профессиональной) деятельности: в часы досуга, в процессе совместного отдыха и так далее.

Личные взаимоотношения возникают на основе психологиче­ских мотивов: симпатии, общности взглядов, интересов, дополнения друг друга, неприязни и др. В личных взаимоотношениях доку­менты не имеют силы. Приказом, распоряжением личных взаимо­отношений установить нельзя. Необходимым условием возникнове­ния данных взаимоотношений является постижение друг друга. Именно в ходе познания устанавливаются взаимоотношения, по мере их укрепления члены группы узнают друг друга. Система личных взаимоотношений выражается в таких категориях как дружба, това­рищество, любовь, ненависть, отчужденность. Межличностные отно­шения определяют положение человека в группе, коллективе. От того, как они складываются, зависит эмоциональное благополучие, удовлетворенность или неудовлетворенность человека пребывани­ем в данной общности. От них зависит сплоченность группы, кол­лектива, способность решать поставленные задачи.

Взаимоотношения обусловливают стимулы совместной деятель­ности и поведения людей, механизмы формирования и саморазви­тия малой группы.

Взаимоотношения должны отвечать требованиям определенных принципов: принцип уважения и субординации предполагает со­здание таких взаимоотношений в малой группе, которые соответ­ствуют нормам общественной морали и нравственности, традици­ям, установленным в интересах общения и взаимодействия людей; предусматривают учет индивидуальности социально-психологиче­ских особенностей всех ее членов, внимательное отношение к их интересам, склонностям и запросам. Этот же принцип требует су­бординации в выполнении всеми членами группы личного досто­инства, профессионального и социального статуса каждого члена.

Принцип сплоченности членов группы предполагает формиро­вание у всех членов чувства взаимопомощи, поддержки, взаимо­действия, взаимопонимания. Члены малой группы обязаны высоко ценить и дорожить принадлежностью к ней, помогать и поддержи­вать друг друга, удерживать своих товарищей от недостойных по­ступков.

Принцип гуманизма членов группы предполагает чуткость, от­зывчивость, справедливость и человечность во взаимоотношени­ях в малой группе, которые должны характеризоваться доверием, искренностью, доступностью.

*Групповые устремления —* это цели, задачи, потребности, мо­тивы (интересы, ценности), лежащие в основе поведения и совме­стных усилий членов малой группы.

В устремлениях членов малой группы комплексно и обобщенно выражаются, прежде всего, объективно встающие перед ними общие для всех и индивидуальные для каждого задачи и цели, а также реализуются их конкретные потребности и интересы, отвечающие чаяниям и запросам каждого в отдельности и всех вместе в целом. Устремления подобно компасу ориентируют и ведут людей в опре­деленном, постоянно выдерживаемом направлении. Через них пери­одически опосредованно контролируются промежуточные результа­ты их жизни и деятельности.

Они в интегрированном виде непрерывно регулируют совмест­ные усилия и непосредственную активность членов малой группы в различных обстоятельствах и условиях объективной реальности. Цели — это наиболее значимые для группы предметы, явления, задачи и объекты, достижение и обладание которыми составляют существо ее деятельности. Цели могут быть близкими и дальними, общественно значимыми и важными только для конкретной груп­пы, в зависимости от того, какую значимость, она им придает и какую роль в социальной жизни они играют. Потребности — это то, в чем группа и ее члены нуждаются. Мотивами для малой группы выступают побудительные силы совместной деятельности ее чле­нов, заставляющие их заниматься той или другой деятельностью, ради которой они, как правило, и объединялись. В системе совме­стной деятельности членов малой группы устремления выполняют определенные функции:

> *ценностно-нормативную,* свидетельствующую о возможности групповых устремлений отражать запросы всех членов группы;

> *организационно-функциональную,* в ходе реализации которой группы устремления в контексте средств и условий их реализа­ции выступают в качестве способа организации внутри и меж­группового взаимодействия;

*> индивидуально-мотивационную,* фиксирующую личностный смысл, значимость совместной деятельности членов малой группы.

*Групповое мнение —* это совокупность оценочных суждений, в которых выражается общее или преобладающее отношение чле­нов малой группы к определенным фактам, событиям или явлениям, имеющих место как внутри нее, так и за ее пределами. Групповое мнение выступает показателем развитости группы, ее сплоченности, эффективности совместных усилий ее членов, а в некоторых случа­ях и идеологической направленности ее психологии. Групповое мнение выполняет определенные функции;

*> информационную,* показывающую на каком этапе своего разви­тия находится малая группа, какова ее сплоченность, каков ха­рактер взаимоотношений между ее членами и т.д.;

> *функцию воздействия,* посредством которой оказывается влия­ние на всех членов группы и в интересах совместной деятель­ности, выработки общих мнений и суждений и т.д.;

*>*  *оценочную,* с помощью которой члены группы выражают свое отношение к тем или иным событиям и явлениям, происходя­щим внутри малой группы и вне ее. Эффективность группового мнения объясняется;

а) сочетанием убеждения и психологического принуждения, в ко­торых в концентрированном виде выражаются разум, чувства и воля всех членов группы;

б) оперативностью в реакции на события, систематичностью, глас­ностью и неотвратимостью оценок поступков личности со сто­роны членов группы;

в) способностью ряда групповых суждений превращаться в оце­ночные стандарты и воздействовать не только на сознание, но и на подсознательную сферу человеческой психики.

В процессе своего формирования групповое мнение проходит

три этапа:

1. Выяснение и изучение индивидуальных мнений.

2. Выработка правильных оценочных суждений.

3. Обобщение и объединение мнений.

На первом из них — члены группы непосредственно пережива­ют конкретное событие, высказывают свои личные суждения и от­ношения к нему.

На втором — члены малой группы обмениваются своими пред­ставлениями, взглядами, оценками и чувствами, и эти отношения становятся объектом группового обсуждения, превращаясь посте­пенно в общую точку зрения.

На третьем — осуществляется выработка четкой и ясной груп­повой позиции по предмету обсуждения, которая принимается все­ми членами группы.

*Групповые настроения —* это сложные состояния, общий эмо­циональный настрой членов группы, совокупность переживаний, овладевших в определенный период ими, которые в значительной степени определяют направленность, ориентацию и характер всех проявлений психологии группы и отдельных ее членов. К группо­вым настроениям относятся: совместные переживания конкретных событий, фактов; сходные эмоциональные состояния, овладевшие на какое-то время группой или ее частью; устойчивый настрой эмоций и чувств, опосредующий действия и поведение всех членов группы. Групповые настроения усиливают чувства отдельных людей, влияют на их жизнь и деятельность. Одни настроения — энтузиазм, вера в общий успех, увлеченность, приподнятость, состояние общего подъема — способствуют совместным усилиям и успеху группы. Другие настроения — состояние упадка, неверие в свои силы, уныние, скука, обида или недовольство — напротив резко снижают ее возможности. Групповые настроения характеризуются в отличие от чувств большой силой воздействия, динамичностью и изменчивостью, определенной направленностью.

**Традиции** — это сложившиеся на основе длительного опыта и совместной деятельности членов группы и прочно укоренившие­ся в их жизни нормы, правила и стереотипы поведения и дей­ствий, ставшие потребностью каждого ее члена. Традиции много­образны. В традициях различных групп людей много общего. Об­щенародные, классовые, национальные традиции, возрастные, профессиональные пронизывают каждую конкретную общность (груп­пу, коллектив). Наряду с общими внутри каждой малой группы зарождается, крепнет и бытует немало специфических традиций, имеющих большое значение для их сплочения.

Виды традиций; трудовые, учебные, боевые, спортивные, полити­ческие, моральные, художественные, правовые, религиозные, профес­сиональные и т.д. Действенность и живучесть традиций определя­ется степенью эмоциональной притягательности и внутреннего при­нятия их группой в целом и каждым ее членом в отдельности.

***Образование и развитие малых групп***

Образование и развитие малой группы обычно включает не­сколько стадий.

*Первая стадия* является периодом появления зачатков системы межличностных отношений, началом формирования группового са­мосознания.

*На второй стадии* отношения между членами малой группы принимают устойчивый характер, идет процесс формирования групповых норм и традиций, начинает функционировать общее мнения, групповые настроения и атмосфера в группе способствует решению совместных задач, проявляется слаженность в действиях ее членов.

*На третьей стадии* группа полностью консолидируется, стано­вится общностью с ярко выраженным чувством «мы», всеми под­держиваемыми групповыми целями и интересами, направленными на конкретный результат, проявляется ценностно-ориентационное единство.

**Психологические процессы в малой группе;**

1) принятие решений;

2) групповое давление;

3) конфликт.

В своей жизнедеятельности группа постоянно сталкивается с ситу­ациями, требующими обсуждения с целью прояснения позиций ее членов, оценки различных ситуаций, поиска возможных путей выхода из них, выработки единой точки зрения. Совокупность всех перечис­ленных действий составляет процесс принятия *группового решения,*

Нормы и ценности группы должны принимать и соблюдать все. Если этого не происходит, на тех, кто им не подчиняется, оказыва­ется психологическое или иное воздействие, которое проявляется как *групповое давление.* Функции такого давления:

1) стремление обеспечить достижение групповых целей;

2) сохранение группы как целого;

3) разъяснение членам группы тех принципов жизни и деятельно­сти, на которые они должны ориентироваться;

4) определение ими своего отношения к социальному окружению.

Конфликт — это трудноразрешимая ситуация, которая может возникнуть в межличностных отношениях между членами группы. Обычно к ним приводят следующие причины:

1) наличие противоречий между интересами, ценностями, целями,

мотивами, ролями членов группы;

2) присутствие противоборства между различными людьми (руко­водителем и неформальными лидерами, неформальными мик­рогруппами);

3) появление и устойчивое доминирование негативных эмоций и чувств, как фоновых характеристик взаимодействия и общения между членами малой группы.

**Личность и** **группа**

В своих действиях член группы ориентируется на свой статус и на статусы других членов группы. Он строит свои действия в связи с групповыми ожиданиями. Несоответствие поведения членов группы групповым ожиданиям порождает групповые конфликты. Если поведение человека противоречит групповым ожиданиям, он подвергается отрицательным санкциям, принудительному воздействию. Человек, чье поведение является образцовым, вызывает положительную санкцию – одобрение, поощрение. Санкции могут быть диффузные (непосредственно-эмоциональное отношение к поведенческому акту – похвала, насмешка) и организованные, формальные (награда, штраф, приговор и т. п.).

Функциональные и межличностные отношения образуют систему формальных и неформальных отношений в группе.

Каждый член группы занимает в ней определенное положение – имеет определенный групповой статус, определяемый его ролью в деятельности группы. Престиж и авторитет индивида зависят от соответствия его поведения групповым ожиданиям – экспектациям (от англ. expectation – ожидание), тем требованиям, которые предъявляются к исполняемой им социальной роли.

Социальная роль – общественно санкционированные способы реализации социальной функции личности (роль учителя, врача, следователя и т. п.). Большинство социальных ролей регламентируется общепринятыми нормами. Однако и они не могут охватить всего многообразия правильного поведения человека в различных жизненных ситуациях. Основной направляющий механизм поведения человека – его жизненная позиция – ценностное отношение к различным социально значимым явлениям, исполняемым индивидом социальным ролям.

Различаются три типа социальных ролей.

**1) институциональные** – закрепленные правовыми актами, четко регламентируемые (роль депутата народного совета, директора предприятия);

**2) конвенциональные** – роли неформальные, но выполняемые по общепринятым правилам (роль учителя, студента, офицера, солдата, отца, матери, брата, сестры и т. п.),

**3) межличностные** – роль человека в различных неформальных межличностных взаимосвязях (роль друга, хорошего человека, соперника, авторитетного или безавторитетного человека и т. п.).

Овладение ролевыми требованиями и способами их реализации – основа социализации личности. Качества личности, необходимые для выполнения различных социальных ролей, – социальные способности личности. Ролевое поведение определяется пониманием и принятием роли той или иной личностью, т. е. отношением личности к своим социально-ролевым обязанностям, и ее психофизиологическими возможностями.

Каждая социальная роль имеет определенную общественную ценность, престижность. Социальная роль связана с общественным статусом ее исполнителя. Однако между социальной ролью и социальным статусом нет полного совпадения. Социальная значимость человека определяется тем, как он выполняет свою роль, социальный долг. В ролевом поведении проявляется социальная идентификация личности, ее самоотнесение к определенной социальной группе (рабочий, солдат, учитель, ученый). Каждая социальная роль задана общественно выработанными требованиями, исполнение же роли индивидуализировано.

Каждая социальная роль реализует определенные социальные ценности. Но у каждой личности свое понимание этих ценностей. Те или иные явления приобретают значимость в контексте исполняемой личностью социальной роли. Так, роль водителя автотранспорта требует остановки транспорта при красном свете светофора. Для него безопасность движения – социально-ролевая ценность. Но в случае необходимости задержания опасного преступника водитель милицейской машины может пренебречь этой ценностью ради реализации другой социальной ценности. Исполнение каждой новой социальной роли связано с перестройкой системы ценностных ориентации личности. Продолжительное исполнение социальных ролей приводит к формированию соответствующих социальных установок и поведенческих стереотипов.

В иерархии различных социальных ролей, ежедневно выполняемых человеком, определенные роли имеют для него преимущественное значение. Эти ведущие роли и определяют стиль поведения личности.

Итак, основными явлениями (феноменологией) малых групп являются: место и положение ее членов в структуре внутригрупповых отношений, их позиция, статус, роль, социально-психологическая динамика группы – ее возникновение, развитие, руководство группой, внутригрупповые отношения, групповые нормы и групповой контроль.

Позиция члена малой группы – устойчивая система ее отношений к внутригрупповым явлениям. Зрелость позиции определяется ее устойчивостью, непротиворечивостью и социальной значимостью.

Статус члена группы (групповой статус) – положение члена группы в системе внутригрупповых отношений, его авторитет в группе.

Роль – выполняемая индивидом социальная функция, способ поведения индивида в системе межличностных отношений (роль лидера, аутсайдера и др.).

Возникновение группы и вхождение в нее новых членов связано с процессами группообразования и внутригрупповой адаптацией личности. Регулятивной основой жизнедеятельности группы являются групповые нормы и групповые ценности, т. е. то, что в данной группе наиболее значимо, приоритетно.

В социальной психологии проблема лидерства занимает одно из важных мест. В любой группе выделяется руководитель, лидер. Без лидера ни одна группа существовать не может.

*Лидер* (от англ. — «ведущий») — член группы, за которым она признает преимущество в статусе и право принимать решения в значимых для нее ситуациях. Лидера можно определить как лич­ность, способную объединить людей ради достижения какой-либо цели.

***Лидерство* — *способность оказывать влияние как на отдельную личность, так и на группу, направляя усилия всех на достижение целей организации.***

Лидерство — естественный социально-психологический процесс в группе, построенный на влиянии личного авторитета человека на поведение членов группы.

Под влиянием понимают такое поведение человека, которое вносит изменение в поведение, отношения, чувства другого человека. Влияние можно оказывать через идеи, устное и письменное слово, через внушение, убеждение, эмоциональное заражение, принуждение, личный авторитет и пример.

***Группа, решающая значимую проблему, всегда выдвигает для ее решения лидера. Без лидера ни одна группа существовать не может.***

Лидера можно определить как личность, способную объединять людей ради достижения какой-либо цели. Понятие «лидер» приобретает значение лишь вместе с понятием» «цель». Действительно, нелепо выглядел бы лидер, не имеющий цели.

Но иметь цель и достичь ее самостоятельно, в одиночку — недостаточно, чтобы называться лидером. Неотъемлемым свойством лидера является наличие хотя бы одного последователя. Роль лидера заключается вумении повести людей за собой, обеспечить существование таких связей между людьми в системе, которые способствовали бы решению конкретных задач в рамках единой цели. Т. е. лидер — это элемент упорядочивания системы людей.

Лидерство— это всегда вопрос степени, силы влияния, зависящей от соотношения личных качеств лидера с качествами тех, на кого он пытается оказать влияние, и сситуацией, в которой находится данная группа.

С точки зрения масштабности решаемых задач выделяют:

1) *бытовой тип лидерства* (в школьных, студенческих группах, досуговых объединениях, в семье);

2) *социальный тип лидерства* (на производстве, в профсоюзном движении, в различных обществах: спортивных, творческих и т. д.);

3) *политический тип лидерства* (государственные, общественные деятели).

Существует несомненная связь между судьбой лидера бытового, лидера социального и лидера политического. Первый всегда имеет возможность выдвинуться в лидеры другого типа.

Лидер с организаторскими способностями в состоянии быстро и правильно оценивать ситуацию, выделять задачи, нуждающиеся в первоочередной реализации, отличать осуществимое от бесплодного прожектерства, достаточно точно рассчитывать сроки решения задач. Мысль о том, что главная отличительная черта способного организатора состоит в умении быстро находить эффективные пути и средства решения задач, подтверждается на каждом шагу. Интересно высказывание на этот счет Наполеона Бонапарта: «Мой гений состоит в том, что одним быстрым взглядом я охватывал все трудности дела, но, в то же время и все ресурсы для преодоления этих трудностей; этому обязано мое превосходство над другими».

Талант руководства людьми основывается на целом комплексе социально-психологических качеств и свойств. Большую роль играет доверие и любовь масс к своему лидеру. Доверие к лидеру — это признание его высоких достоинств, заслуг и полномочий, признание необходимости, правильности и результативности его действий. Это внутреннее согласие с носителем авторитета, готовность действовать в соответствии с его установками. Ведь заставить идти за собой при отсутствии средств принуждения можно лишь на основе доверия. И доверие это означает, что люди находятся во внутреннем согласии и единении с лидером.

Структура механизмов воздействия лидеров на массу зависит от свойств последователей. Лидер находится в сильнейшей зависимости от коллектива. Группа, имея образ лидера, модель, требует от реального лидера, с одной стороны, соответствия ей, а с другой — от лидера требуется способность выражать интересы группы. Только при соблюдении этого условия последователи не просто идут за своим лидером, но и желают идти за ним. В соответствии со свойствами последователей лидером выстраиваются структуры воздействия на них. Эти структуры призваны обеспечить, во-первых, инициирование активности, координацию действий группы и обеспечение ее внешних связей и престижа. Во-вторых, для этого надо отрегулировать межличностные отношения в группе, обеспечить личностную поддержку членам. Подходит ли человек для роли лидера, зависит, прежде всего, от признания за ним другими людьми качеств превосходства, т. е. качеств, которые внушают им веру в него, побуждают их признать его влияние на себя. «Естественное» лидерство — когда влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера. Важно здесь не то, что лидер обладает качествами превосходства, а то, что его сторонники считают, будто он обладает этими качествами.

Влияние лидера всегда зависит от ситуации. Более высокий интеллект, подготовка или опыт могут явиться частичным основанием для лидерства. Обычно, важное значение имеет склонность к доминированию, а именно умение проявлять инициативу в межличностных отношениях, направлять внимание других, предлагать им решения, способность «разговаривать на языке» своих сторонников. Роль лидера заключается в том, чтобы претворять взгляды своих сторонников в согласованную программу действий. Лидер может вести своих сторонников в том направлении, в котором они сами хотят идти.

Значение лидера не исчерпывается лишь формированием новых групп. Он также выполняет важную задачу поддержания сплоченности в уже существующих группах.

Лидер — это такой человек, который по отношению к группе может рассматриваться как ее зеркало. Им может быть только тот, кто несет на себе черты, приветствуемые иожидаемые именно в данной группе. Поэтому «пересаживание» лидера в другую группу или назначение его сверху в качестве руководителя малоэффективно.

Почему человек становится лидером? Теории лидерства многообразны. Среди них можно выделить подходы с опорой на личные качества лидера — поведенческий иситуационный подходы.

**Концепция физических качеств** (высокий рост, вес, сила) не подтвердилась. Напротив, часто лидер бывает малого роста, малой физической силы.

**Концепция** **интеллигентности** (Гизели) предполагает, что лидерские качества связаны с вербальными и оценочными способностями личности. На основе чего делали вывод: наличие указанных личностных качеств предсказывает управленческий успех. Личностные качества лидера:

• интеллигентность в вербальном и символическом плане;

• инициативность, т. е. способность направлять активность, желания в новом направлении;

• уверенность в себе — благоприятная самооценка;

• привязанность к сотрудникам;

• решительность, мужественность (у мужчин) и женственность (у женщин);

• зрелость;

• мотивационные способности, т. е. умение мотивировать, вызывать потребности у людей за счет гарантии работы, финансового вознаграждения, власти над другими, самореализации, достижения успехов в работе.

Можно выделить следующие виды лидеров, опираясь на ряд категорий:

**1) обаятельный** — **авторитетный.** Обаятельный лидер пользуется симпатией, даже любовью подчиненных; его природное обаяние вдохновляет окружающих людей. Авторитетный лидер опирается на свои знания, способности, хладнокровие, спокойствие, проявляя аналитический подход к решению проблем;

**2)** **лидер «с воображением», «душевный» — лидер-контролер, манипулятор.** Лидер «с воображением», с творческой фантазией, дающий реализовывать возможности подчиненных, способен вносить инициативу, вдохновлять свою группу, проявляя «нежно любовную заботу», участие в делах своих подчиненных. Лидер-контролер, манипулятор преимущественно занимается операциями внутри системы, относясь к подчиненным «с легко прикрытым сожалением». Креч, Крайфилд отмечают, что подчиненные воспринимают «душевного лидера с воображением» следующим образом: как «одного из нас», как «нашего выразителя», который выражает нормы, ценности группы; как «наиболее опытного, мудрого из нас», способного быть экспертом в решении групповых задач;

Лидер не только направляет и ведет своих последователей, но и хочет вести их за собой, а последователи не просто идут за лидером, но и хотят идти за ним.

От лидера зависит умелый анализ реальной действительности. На основе выводов, полученных в результате проведенного анализа, формируется линия поведения, программа действий — и принимаются решения. После этого начинается мобилизация сил и средств. Лидер добивается поддержки всей группы или ее подавляющей части для организации исполнения принятых решений, что предусматривает:

1) подбор и расстановку исполнителей;

2) доведение до них решений;

3) уточнение и адаптацию решений применительно к месту исполнения;

4) создание внешних и внутренних условий исполнения;

5) координацию деятельности исполнителей;

6) подведение итогов и анализ результатов.

Мобилизация начинается с формирования команды лидера.

На основе каких критериев определяют виды лидеров в группе?

В зависимости от преобладающих функций выделяют следующие виды лидеров:

**1. Лидер-организатор.** Его главное отличие втом, чтонужды коллектива он воспринимает как свои собственные и активно действует. Этот лидер оптимистичен и уверен в том, что большинство проблем вполне разрешимо. За ним идут, зная, что он не станет предлагать пустое дело. Умеет убеждать, склонен поощрять, а если и приходится выразить свое неодобрение, то делает это, не задевая чужого достоинства, и в результате люди стараются работать лучше. Именно такие люди оказываются на виду в любом неформальном коллективе.

**2.** **Лидер-творец.** Привлекает к себе, прежде всего способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже опасными. Не командует, а лишь приглашает к обсуждению. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечет людей.

**3.** **Лидер-борец.** Волевой, уверенный в своих силах человек.

Первым идет навстречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть. «Безумство храбрых» — вот его стиль.

**4. Лидер-дипломат.** Если бы он использовал свои способности во зло, то его вполне можно было бы назвать мастером интриги. Он опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен ипересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников. Позволяет открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих неафишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко лишь компенсирует неумение руководить более достойными способами.

**5. Лидер-утешитель.** К нему тянутся потому, что он готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

Общее лидерство в группе складывается из следующих компонентов: эмоционального, делового и информационного. **«Эмоциональный»** **лидер** (сердце группы) — это человек, к которому каждый человек в группе может обратиться за сочувствием, «поплакаться в жилетку». С **«деловым»** **лидером** (руки группы) хорошо работается, он может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи, обеспечить успех дела. К **«информационному» лидеру** (мозг группы) все обращаются с вопросами, потому что он эрудит, все знает, может объяснить и помочь найти нужную информацию.

Наилучшим будет лидер, сочетающий все три компонента, но такой универсальный лидер встречается редко.

Чаще всего, однако, встречается сочетание двух компонентов: эмоционального и делового, информационного и делового.

Интересен психоаналитический подход к пониманию и классификации видов лидерства.

3. Фрейд понимал лидерство как двуединый психологический процесс: с одной стороны, групповой, с другой — индивидуальный. В основе этих процессов лежит способность лидеров притягивать к себе людей, бессознательно вызывать чувство восхищения, обожания, любви. Поклонение людей одной и той же личности может сделать эту личность лидером. Психоаналитики выделяют десять типов лидерства.

**1. «Соверен», или «патриархальный повелитель».** Лидер в образе строгого, но любимого отца, он способен подавить или вытеснить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе. Его выдвигают на основе любви и почитают.

**2.** **«Вожак».** В нем люди видят выражение, концентрацию своих желаний, соответствующих определенному групповому стандарту. Личность вожака — носитель этих стандартов. Ему стараются подражать в группе.

**3.** **«Тиран».** Он становится лидером, потому что внушает окружающим чувство повиновения и безотчетного страха, его считают самим сильным. Лидер-тиран — доминирующая, авторитарная личность, его обычно боятся и подчиняются смиренно.

**4. «Организатор».** Он выступает для членов группы как сила для поддержания «Я-концепции» и удовлетворения потребности каждого, снимает чувство вины и тревоги. Такой лидер объединяет людей, его уважают.

**5. «Соблазнитель».** Человек становится лидером, играя на слабостях других. Он выступает в роли «магической силы», давая выход вовне подавленным эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. Такого лидера обожают и часто не замечают его недостатков.

**6. «Герой».** Жертвует собой ради других; такой тип проявляется особенно в ситуциях группового протеста — благодаря его храбрости другие ориентируются на него, видят в нем стандарт справедливости. Лидер-герой увлекает людей за собой.

**7. «Дурной пример».** Выступает как источник заразительности для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других.

**8. «Кумир».** Влечет, притягивает, положительно заражает окружение, его любят, боготворят, идеализируют.

**9. «Изгой».**

**10. «Козел отпущения».**

Два последних типа лидеров, по существу, антилидеры, они являются объектом агрессивных тенденций, благодаря которым развиваются групповые эмоции. Часто группа объединяется для борьбы с антилидером, но стоит ему исчезнуть, как группа начинает распадаться, так как пропал общегрупповой стимул.

Существует различие между «формальным» лидерством — когда влияние исходит из официального положения в организации, и «неформальным, естественным» лидерством — когда влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера.

Чем отличается лидер от руководителя?

Неформальный лидер выдвигается «снизу», а руководитель назначается официально, извне, и ему требуются официальные полномочия для управления людьми.

Менеджер — профессионально подготовленный руководитель.

Многие считают, что все проблемы решаются, если менеджеру удается совместить в своей деятельности функции лидера и руководителя. Но эти функции на практике часто не только не совмещаются, но и противоположны. Руководитель может частично брать на себя функции лидера. Если для лидера на первом плане стоят нравственные критерии, то руководитель занят главным образом функциями контроля и распределения.

Слово «руководитель» буквально означает «ведущий за руку». Это же значение лучше выражено в практически не употребляемом ныне слове «надсмотрщик». Для каждой организации необходимо иметь человека, отвечающего за надзор над всеми подразделениями в целом, а не только полностью поглощенного выполнением специализированных задач. Этот вид ответственности — следить за целым — составляет суть работы руководителя.

Руководитель выполняет основные управленческие функции: планирование, организация, мотивация, контроль деятельности подчиненных и организации в целом.

Руководство — это управление процессами:

1. согласованием различных видов деятельности группы;

2. видеть динамику процесса внутри группы и управлять ею.

**Сфера руководства включает три блока:**

1)организационные формы, распределение обязанностей в постановке задач, создание информационных структур;

2) работа с отдельными людьми и группами;

3) использование власти и принятие решений.

Официально назначенный руководитель обладает преимуществами в завоевании лидирующих позиций в группе и поэтому чаще, нежели кто-нибудь другой, становится признанным лидером. Однако его статус в организации и тот факт, что он назначен «извне», ставят его в положение, несколько отличное от положения неформальных естественных лидеров. Прежде всего, стремление продвигаться выше по служебной лестнице побуждает его отождествлять себя с более крупными подразделениями организации, нежели с группой своих подчиненных. Он может считать, что эмоциональная привязанность к какой-либо рабочей группе не должна служить ему тормозом на этом пути, и поэтому отождествлять себя с руководящим звеном организации — источник удовлетворения его личных амбиций. Но если он знает, что не поднимется выше, да и не особенно стремится к этому, часто такой руководитель решительно отождествляет себя со своими подчиненными и делает все от него зависящее, чтобы защитить их интересы. Помимо того что приверженность руководителя своей группе может войти в противоречие с его личными амбициями, она может оказаться в конфликте с его приверженностью руководящему аппарату организации. На почве таких конфликтов произрастает одна из наиболее важных функций руководителя — функция примирения ценностей и задач группы, которой он руководит, с целями более крупного подразделения организации.

Руководителю требуются официальные полномочия для управления людьми, ему требуется и власть — возможность влиять «сверху» на поведение других людей. Власть может принимать различные формы. Американский ученый Фред Рейвен выделяют:

1) власть, основанную на принуждении;

2) власть, основанную на вознаграждении;

3) экспертная власть (основа на специальных знаниях, которых не имеют другие);

4) эталонная власть или власть примера (подчиненные стараются походить на своего привлекательного и уважаемого руководителя);

5) законную или традиционную власть (один человек подчиняется другому человеку на основе того, что они стоят на различных иерархических ступеньках в организации.

Наиболее эффективен вариант, если у руководителя имеются все эти виды власти.

Некомпетентный руководитель, как отмечает Диксон:

1) не учитывает человеческие ресурсы, не умеет работать с людьми;

2) проявляет консерватизм, придерживается устаревших взглядов;

3) проявляет тенденцию отворачиваться или пренебрегать информацией, которая ему непонятна, или вступает в противоречие с имеющейся концепцией;

4) проявляет тенденцию недооценивать противников;

5) проявляет нерешительность и тенденцию ухода от ответственности в принятии решений;

6) проявляет упорную неуступчивость, упрямство при решении проблемы вопреки очевидным изменившимся обстоятельствам;

7) не способен провести сбор и проверку информации о проблеме, «войти в сложившуюся ситуацию», проявляет тенденцию «обессиливания при завершении»;

8) предрасположен к фронтальным атакам, верит в грубую силу, а не в находчивость и дипломатичность;

9) неспособен использовать неожиданности;

10) проявляет неоправданную готовность находить «искупительные жертвы» в случае затруднений;

11) предрасположен к подтасовке фактов и распространению информации с мотивами, «несовместимыми с моралью и безопасностью»;

12) склонен верить в мистические силы — судьбу, фатальность неудач и т. п.

Особенности администраторских и лидерских качеств руководителя определяет и его **управленческий стиль.** Здесь существует определенная классификация.

**1.** **Авторитарный.** Наилучший с точки зрении администратора, который в любом деле прежде всего ценит единоначалие.

**2.** **Авральный.** «Давай-давай, потом разберемся» — девиз руководителя-авральщика. Мера, подходящая для исключительной ситуации, став системой, дезорганизует нормальную работу, ведет к конфликтам, недовольству в коллективе, не говоря уже о скромных трудовых результатах.

**3. Деловой.** Противоположен авральному, предполагает работу по рассчитанным и оптимальным схемам. Такой стиль можно было бы предпочесть всем прочим, если только работа позволяет это: не содержит неожиданных сюрпризов и поддается прогнозу.

**4. Демократический.** К нему склонны лидеры-организаторы, управляющие по принципу: «Моя точка зрения — одна из возможных». Именно такой стиль способен давать наилучшие результаты, но до известных границ, за которыми дело подменяется его обсуждением.

**5. Либеральный.** Годится для сплоченного коллектива единомышленников. Вместо самостоятельности способствует безответственности и уверенности, что «работа не волк».

**6. Компромиссный.** В его основе — способность руководителя, уступая людям с различными интересами, добиваться своих целей. Но если компромиссы войдут в привычку и заменят принципиальность соглашательством, то хорошего от такого руководителя ждать не приходится.

Взаимоотношения подчиненных с руководителем, психологический климат коллектива, результаты работы коллектива зависят от стиля управления, реализуемого руководителем.

Выделяют следующие стили управления.

**Авторитарный (или директивный, или диктаторский**) стиль управления: для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений («минимум демократии»), жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику как к личности. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы (по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим), но недостатков больше, чем достоинств:

1) высокая вероятность ошибочных решений;

2) подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников;

3) неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе;

4) неблагоприятный психологический климат («подхалимы», «козлы отпущения», интриги) обусловливает повышенную психологически-стрессовую) нагрузку, вреден для психического и физического здоровья. Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т. п.).

**Демократический (или коллективный) стиль управления**: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»), руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль является наиболее эффективным, т.к. он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях руководителя.

**Либерально-анархический** (или попустительский, или нейтральный) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой стороны, «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек»), вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться, разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров подгруппы, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

**Непоследовательный** (алогичный) стиль руководства проявляется в непредсказуемом переходе руководителем от одного стиля к другому (то авторитарный, то попустительский, то демократический, то вновь авторитарный и т. п.), что обусловливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

**Ситуативный** стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива (П. Херси, К. Бландэд).

В зависимости от *особенностей поведения руководителя в конфликтных,* сложных *ситуациях можно выделить пять типов:*

1) **доминирование,** утверждение своей позиции любой ценой;

2) **уступчивость**, подчинение, сглаживание конфликта;

3) **компромисс,** позиционный торг («я тебе уступлю, ты — мне»);

4) **сотрудничество**, создание взаимной направленности на разумное и справедливое разрешение конфликта с учетом обоснованных интересов обоих сторон;

5) **избегание** конфликта, уход из ситуации, («закрывание глаз, как будто ничего не произошло»).

Наиболее эффективным, хотя и трудно реализуемым стилем поведения руководителя в конфликтной ситуации является стиль «сотрудничества». Крайне неблагоприятными стилями являются «избегание», «доминирование», «уступчивость», а стиль «компромисс» позволяет достичь лишь временного недолговечного решения конфликта, позднее он может

*КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ*

*1. Какие условия способствуют формированию социальных*

*Групп?*

*2. Что такое социальная группа?*

*3. Межличностные отношения в группе* — *как они проявляются? Как мы воспринимаем и оцениваем людей?*

*4. Какие типы установок на восприятие другого человека возможны? Почему бывают искаженные представления о другом человеке?*

*5. Какие психологические механизмы влияния людей друг на друга существуют?*

*6. Какие уровни понимания личности другого человека воз-*

*можны?*

*7. Какие отличительные признаки присущи малым группам?*

*10. Какие психологические характеристики присущи группе?*

*11. Чем характеризуется референтная группа?*

*12. Какие роли присущи людям в группе?*

*13. Стили руководства* — *какие бывают и какие из них эффективнее?*