

МІНІСТЕРСТВО НАУКИ І ОСВІТИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
Кафедра маркетингу



Методичні рекомендації
щодо самостійної роботи студентів з дисципліни
Групова динаміка та комунікації

Тема 6.
Група і групова поведінка
Виноградова О.В.

Методичні рекомендації схвалено на засіданні кафедри маркетингу Протокол № 8 від «21» лютого 2022 року

Київ – 2022



«Зовсім неважливо, наскільки геніальним є ваш розум або стратегія – якщо ви граєте наодинці, ви завжди програєте тим, хто грає в команді»

Рід Хоффман
Співзасновник мережі LinkedIn.

У результаті вивчення теми студенти набудуть **компетенції**:

знати:

- поняття, види, причини виникнення і стадії розвитку групи;
- особливості групових і функціональних ролей;
- особливості поведінки особистості у групі;
- види групових ефектів та ознаки їхнього прояву
- особливості методів ухвалення рішень у групі.

вміти:

- оптимізувати процеси взаємодії з друзями, сокурсниками, викладачами та майбутніми колегами і клієнтами.
- застосовувати навички підвищення групової згуртованості;
- застосовувати різні методики групового ухвалення рішень.

1. ПОНЯТТЯ ТА ВИДИ ГРУП



Поняття групи як самостійне поряд з поняттями особистості (індивіда) і суспільства зустрічається вже у Арістотеля.

Група — об'єднання певної кількості людей (двох і більше), що взаємодіють, взаємозалежать та взаємовпливають один на одного для досягнення конкретної мети, які розглядають себе як частину єдиного цілого.



Соціальна група - це об'єктивно існуюча стійка спільнота, сукупність індивідів, що взаємодіють певним чином на основі декількох ознак, зокрема **очікувань кожного члена групи щодо інших**.

Класифікація груп

Ознака класифікації	Види груп			
Розмір групи	Великі	Малі		
Сфера спільної діяльності	Управлінські	Виробничі		
Рівень розвитку	Високорозвинені	Слаборозвинені		
Реальності існування	Реальні	Умовні		
Ступінь формалізації (принцип створення)	Формальні	Неформальні		
За метою існування	Проектні	Функціональні	За інтересами	Дружні
Період функціонування	Постійні	Тимчасові		
Характер входження індивіда в групу	Референтні	Не референтні (групи приналежності)		

- ❖ **Великі групи** - соціальні спільноти людей, що існують в масштабах всього суспільства (країни) і виділені на основі різних типів соціальних зв'язків, які не припускають обов'язкових особистих контактів (нації, вікові групи тощо).
- ❖ **Малі групи** - нечисленні по складу групи людей, об'єднані спільною діяльністю, що знаходяться у безпосередньому особистому спілкуванні і взаємодії
- ❖ **Формальні групи** - групи, створені за рішенням керівництва в структурі організації для виконання певних завдань для досягнення мети організації
- ❖ **Неформальні групи** - групи, що створюються нерегульованим шляхом, стихійно на підставі спільності інтересів її членів, симпатій, єдності поглядів і переконань чи з інших мотивів
- ❖ **Цільові (проектні) групи** - групи, створені для досягнення певної мети
- ❖ **Функціональні групи** - групи, орієнтовані на довготривале виконання певної функції
- ❖ **Референтні (еталонні) групи** - групи, погляди, норми та цінності якої є взірцем для особистості, і за ними вона формує свої життєві ідеали, звіряє дії та вчинки
- ❖ **Нереферентні групи** (групи приналежності) - групи, в яких люди реально перебувають, проходять навчання або працюють
- ❖ **Реальні групи** - групи, що фактично існують у просторі та часі і об'єднані реальними відносинами
- ❖ **Умовні групи** - групи людей, умовно об'єднаних для цілей конкретного дослідження за певною ознакою, наприклад, за статтю, віком

За ступенем згуртованості і тісноти контактів учасників

групи класифікуються наступним чином:



1. Група-конгломерат (натовп), що складається з осіб, що випадково опинилися поруч і не пов'язаних між собою. **Натовп** - безструктурне скупчення людей, які не мають спільної мети, але пов'язані подібністю емоційного стану і об'єктом уваги. Натовп може бути пасивним (бездіяльність) і активним (агресивні, панічні, повстанські)



2. Група-об'єднання - тимчасове утворення для вирішення конкретних разових проблем.

Дане утворення включає осіб, які прагнуть до схожих цілей і між якими можливе співробітництво, але члени такої групи байдужі один до одного в особистому плані.



3. Група-колектив - спільнота, яка характеризується постійною участю, єдністю цілей, засобів, умов діяльності, неформальними відносинами учасників, наявністю механізмів підтримки згуртованості.



Маргінали - це такі **соціальні групи**, які в силу певних життєвих обставин втратили колишній соціальний статус і реальну можливість займатися звичною діяльністю, тому поступово виявилися нездатними адаптуватися до нового соціокультурного (нормативного та ціннісного) середовища.

Термін «маргінал» походить від латинського «*margo*», що в перекладі означає **край**.

У 1928 році американський соціолог **Р. Парк** ввів цей термін для опису **поведінки жителів сільської місцевості, які переїхали в місто і не пристосувалися до нових умов життя**.

Зараз **маргіналом** називають людину чий світогляд, принципи, спосіб життя **сильно відрізняється від загальноприйнятих норм**. Також маргіналом можна назвати людину, яка **заперечує принципи моралі, культури, релігії своєї соціальної групи**, але при цьому не приєдналася до інших.

Статус «маргінал» може бути усвідомленим, прийнятим людиною. **А може нав'язуватися оточуючими**. Часто суспільство «таврує» тих людей, які виділяються з її маси, зараховуючи їх до маргіналів. Як правило, це **представники різних меншин** (національних, сексуальних) або ті **особи, чий переконання в корені відрізняються від переконань більшості** (чайлд-фрі). *Важливо розуміти, що подібне ставлення порушує права людини.*

Фрілансери, які не бажають працювати з 8 до 5; **хіпі**, які відстоюють вільну любов на протигагу традиційним сімейним цінностям і **дауншифтери**, які не витрачають своє життя на роботу - це все маргінали. Але ми вже не ставимося до них різко негативно, як це було ще кілька років тому. Суспільство визнало за ними право на існування. Чим більше розвинене суспільство, тим лояльніше воно відноситься до будь-яких проявів індивідуальності.

Люмпени - це декласовані індивіди, що знаходяться на самому "дні" суспільства. Їх можна віднести до частини маргінальної групи.

Але маргінала далеко не завжди можна назвати люмпеном. І тих і інших об'єднує «випадання» зі структури суспільства. Але люмпен легко підкоряється сильному лідеру, а маргінал не визнає ні чийого лідерства.

2. Причини створення груп і стадії їх розвитку

Насамперед спробуємо відповісти на питання:

"Чому люди, як правило, працюють не поодиноці, а в складі груп?"

Відповідь на це питання дає знання закону синергії, який вважається головним законом організації. Він говорить, що потенціал організації (групи) як єдиного цілого перевищує суму потенціалів окремих елементів через їх взаємну підтримку і доповнення.

Отже, від об'єднання в робочі групи суб'єкти істотно виграють в продуктивності праці, що призводить до зростання доходів (матеріальна зацікавленість). Це і змушує людей об'єднуватися в робочі групи.



Група може утворитися, стабільно існувати і розвиватися, якщо саме **груповий характер взаємодії** забезпечує задоволення потреб її членів краще, ніж **якби вони задовольняли ці потреби поза групою**, тобто якщо доцентрові тенденції переважають над відцентровими. Іншими словами, людина має мати **групові якоря**, що утримують її в групі.

Групові якоря - це причини, які утримують людину в групі без будь-якого примусу, з власної волі.

перший - почуття захищеності;

- другий - почуття ідентичності з групою;
- третій - позитивний емоційний зв'язок з групою;
- четвертий - можливість дружнього та професійного спілкування;
- п'ятий - повага з боку членів групи;
- шостий - самоповага;
- сьомий - почуття затребуваності особистого і професійного потенціалу;
- восьмий - можливості реалізації особистісного та професійного потенціалу.

Причини виникнення груп



Економічні причини. У ряді випадків люди вважають, що зможуть отримати **вищий економічний результат**, більшу винагороду, об'єднавшись в групу.

Фізичні (природні) причини. В організації, як правило, групи формуються за родом занять, **специфікою роботи**, просторовою близькістю.

Соціально-психологічні причини:

- потреба в **безпеці** (група може захистити своїх членів від тиску адміністрації, вимагати змін в плануванні робочих місць, поліпшення умов роботи);
- потреба в **приналежності** до певної групи людей;
- потреба в **пошані і самовираженні** (приналежність до елітної групи може підвищувати престиж працівника, створює можливості реалізувати свої здібності з максимальною віддачею);
- **спільність установок і цінностей**;
- **емоційна близькість**.

Стадії розвитку груп



1. Стадія формування

Основною турботою є **початкове входження членів в групу**. Члени групи починають ідентифікувати себе з іншими членами групи і самою групою.

Вони стурбовані багатьма питаннями: «**Що група може мені дати?**», «**Що мене попросять зробити для**

групи?», «Чи зможу я задовольнити свої потреби і одночасно внести свій внесок в роботу групи?».

Члени групи зацікавлені в тому, щоб **краще познайомитися один з одним, дізнатися, яка поведінка вважається прийнятною, визначити реальні завдання групи і правила, що існують в групі.**

- **Формування** – стадія, що сфокусована в більшості на людях, а не на робочих процесах.
- **На цій стадії мова йде про освоєння ситуації, а не про продуктивність.**
- **Завдання:** виявити уміння та інтереси учасників, цілі проекту, таймінг, базові правила, індивідуальні ролі.
- **Поведінка:** ввічлива, дружелюбна та відсторонена. Це стадія першого знайомства та поверхневого спілкування.
- **Соціальні контакти:** пари, трійки.
- **Роль та поведінка лідера:** сприяти знайомству членів команди один з одним, справитись з основними страхами та невпевненістю. Визначення загальних цілей та цінностей та ролі кожного учасника команди. Проговорення критеріїв ефективності.
- **Доцільні:** заходи, формату тимбілдінг.

2. Стадія бурі

Є періодом **сильної емоційної напруги між членами групи.** Можуть виникнути **ворожість і сутички**, група зазнає численні зміни. По мірі того, як індивіди намагаються нав'язати свої переваги групі або досягти бажаного статусу, можуть виникати **коаліції або угруповання.**

Зовнішні вимоги, наприклад, передчасні очікування щодо отримання результатів діяльності, можуть створювати неприємний тиск. У процесі цього, як правило, **змінюються очікування членів групи і увага концентрується на перешкодах, що стоять на шляху групи для досягнення мети.**

Люди починають розуміти **стиль міжособистих відносин** і роблять все можливе, щоб **виконати завдання групи і в той же час задовольнити свої особисті потреби.**



- **Конфлікт (бурління)** – головна задача на цьому етапі – виявити конфлікт та перевести його в такий, яким можна управляти.
- **Завдання:** самовизначення, установка статусу та ролей учасників, формування групових цілей, досягнення та демонстрація індивідуальних результатів, отримання перших оцінок.
- **Поведінка:** міжособистісні конфлікти з приводу прав та відповідальності, статусу та ролей учасників.
- **Соціальні контакти:** конфлікти між підгрупами («перевірка» один іншого), міжособистісні конфлікти, конфлікти з лідером.
- **Роль та поведінка лідера:** діагностика та згладжування конфліктів, формування взаємопорозуміння та діалогу.

3. Стадія нормування (початкової інтеграції)



Група насправді починає перетворюватися на єдине ціле, здібне до узгоджених дій.

Хаос попередньої стадії «бури» змінився **нестійкою рівновагою сил.**

Відчуваючи задоволення від появи відчуття гармонії, члени групи щосили прагнуть **зберегти позитивну рівновагу.**

Для деяких з них збереження групи стає **важливішою справою, ніж виконання поставлених перед групою завдань.**

По мірі того, як члени групи починають переживати первинне почуття близькості, відхилення від напряму групи і критика **можуть викликати засудження.**

Деякі члени групи помилково сприймають цю стадію як настання остаточної зрілості

Групова норма - вироблена групою сукупність правил і вимог, на основі яких розгортаються відносини, реалізуються взаємодії, взаємовпливи індивідів.

Норми здебільшого є продуктом соціальної взаємодії й виникають у процесі життєдіяльності групи. Вони можуть формуватися відносно конкретних дій і ситуацій, регламентувати поведінку окремих осіб, регулювати діяльність групи як організованої спільноти.

Групові норми виконують функцію регулювання спільної діяльності членів групи. Вони можуть бути формалізовані у певних документах, положеннях, процедурах тощо.

Групи можуть мати різноманітні норми.

Норми діяльності:

- ставлення до роботи в пізній час, до надурочної роботи, замін;
- інтенсивність роботи;
- ставлення до браку, помилок у роботі, порушення виконавської дисципліни тощо

Норми, що регламентують форму одягу.

Норми, що регламентують розподіл ресурсів всередині групи.

- **Упорядкування (нормалізація)** – етап на якому важливо сформувати загальні правила, які сприймають усі учасники та надають їм статусу справедливих.
- **Завдання:** обмін інформацією, формування загальних норм та правил поведінки.
- **Поведінка:** визнання інших, початок співробітництва, розділення відповідальності, отримання задоволення від сумісної роботи
- **Соціальні контакти:** групова робота, консолідація довкола загальної цілі.
- **Роль та поведінка лідера:** заохочення формування нових стандартів поведінки.



- **Доцільні:** спільні сесії на яких усі учасники можуть висловитись, обговорити та прийняти нові, сумісно вироблені правила.

4. Стадія виконання

означає виникнення зрілої, організованої і добре функціонуючої групи. Тепер група здатна творчо вирішувати складні задачі і справлятися з внутрішніми розбіжностями.



Структура стає стабільною,

члени груп **змотивовані** виконувати загальні завдання і в цілому переживають почуття задоволення.

Основними завданнями як і раніше залишаються **поліпшення відносин і підвищення продуктивності.**

Члени групи повинні вміти **успішно адаптуватися до можливостей, що поступово змінюються, і вимог, що пред'являються.**

Як правило, група, що досягла рівня загальної інтеграції, відповідає **критеріям зрілої групи.**

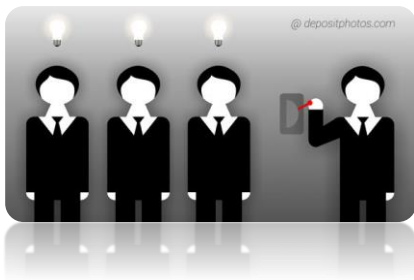


- **Продуктивність** – етап на якому важливо аналізувати індивідуальні та командні зусилля та результати. Давати команді зворотній зв'язок, підтримувати комфортну робочу атмосферу, та у випадку зниження ефективності ставити нові задачі

- **Завдання:** вирішення робочих задач, високий рівень ефективності в досягненні цілей.

- **Поведінка:** комфортна атмосфера, близькі стосунки, підтримка один одного та довіра, особистий та професійний розвиток.
- **Соціальні контакти:** глибока взаємодія, відповідальність за свою поведінку, усвідомлення власної ролі.
- **Роль та поведінка лідера:** своя роль узгоджена з групою.

Доцільно: відслідковувати щоб команда не втрачала інтерес та ефективність, придумувати нові виклики та цілі.



5. Стадія перерви

Добре інтегрована група при необхідності може **розформуватися**, якщо її завдання вже виконане.

Стадія перерви особливо важлива для багатьох тимчасових груп, які все частіше виникають у наш час на місцях: *спеціальні групи, комітети, проектні групи.*

Їх члени повинні вміти швидко збиратися, **виконувати**

роботу в стислий термін, а потім розійтися, для того, щоб знов зібратися разом, якщо виникне така необхідність.

Саме готовність розпустити групу після виконання завдання, а потім знов успішно працювати над майбутніми завданнями, є важливою довгостроковою перевіркою роботи групи.

В процесі формування групи значущими є знання особливостей групової згуртованості - процесу групової динаміки, який характеризує міру (ступінь) прихильності до групи належних до неї осіб.



Вона передбачає:

- утворення і розвиток у групі (організації, установі тощо) зв'язків, які забезпечують перетворення зовнішньо заданої структури на психологічну спільність людей,
- складний психологічний організм, якому властиві безконфліктність спілкування і узгодженість внутрігрупових дій.

Конкретними показниками згуртованості є: рівень взаємної симпатії в міжособистісних стосунках; ступінь привабливості групи для її учасників.

Для зміцнення згуртованості необхідно:

- допомогти групі пережити **спільний успіх**;
- зміцнити **довіру** членів групи один до одного і перш за все до лідера;
- розвинути **почуття приналежності** до групи як відчуття якоїсь особливості, зміцнити ці почуття, проводячи **спільні групові заходи**, демонструючи великий потенціал, нові можливості у вирішенні проблем, що відкриваються у спільній діяльності;
- підтримувати віру групи в **реальність вирішення поставлених завдань**;
- Зробити так, щоб приналежність до групи приносила радість, відповідала мотивації до приналежності, повазі, самоповазі, престижу (групові якоря).
- **Розпуск** – етап на якому необхідно дати зворотній зв'язок команді про спільну роботу та досягнення, як команди в цілому так і кожного окремо.
- **Завдання:** завершення та фіксація виконання завдань, у випадку необхідності подальшого існування групи – зміна задач, при потребі повернення на попередні стадії.
- **Поведінка:** у випадку продовження роботи групи зміна складу та завдань, у випадку повного розпуску зворотній зв'язок по спільній роботі.
- **Соціальні контакти:** згадки про минуле, плани на майбутнє.
- **Роль та поведінка лідера:** сприяння збереженню, або мінімально безболісному розпуску команди, мінімізація стресу пов'язаного зі змінами

3. Статус, позиція і роль особистості у групі

Найважливішими поняттями, котрі визначають місце й особливості поведінки особистості в групі є статус, позиція і роль.

Статус - становище працівника в групі у відповідності із займаною посадою (формальний, офіційний статус), а також положення в групі, яке відводять працівникові інші її члени (неформальний, неофіційний статус).

Статус особистості відображає визнання чи невизнання особи, повагу чи неповагу, симпатію чи антипатію до неї у групі, колективі, суспільстві.

Оскільки індивід перебуває у взаємозв'язках різного рівня, виокремлюють *економічний, правовий, професійний, політичний, особистісний* та інші статуси особистості. Розрізняють також *заданий і досягнутий, формальний і неформальний, суб'єктивний і об'єктивний* статуси.

Головними складовими статусу є авторитет і престиж особистості.



Позиція особистості - погляди, уявлення, установки особистості відносно умов її життєдіяльності.

Позиція особистості показує реальне діяльне ставлення людини до подій. У ній виявляються цінності особистості.

У тлумаченні цього поняття склалися такі підходи:

- ❖ *Соціологічний* тлумачить позицію як щось зовнішнє до особистості, її місце в системі відносин, умови, за яких людина діє як особистість;
- ❖ *Психологічний* розглядає позицію як внутрішній компонент структури особистості.

Який Ваш особистий статус і позиція у групі?

Статусні позиції в групі

Статусні позиції	Характеристика
Лідер	Член групи, який має найбільш високий позитивний статус , тобто має авторитет у інших і має на них вплив, визначає алгоритм вирішення завдань, поставлених перед групою
Прийняті	Члени групи, які мають середній позитивний статус і, як правило, підтримують лідера в його зусиллях вирішити групову задачу
Ізольовані	Члени групи, що мають нульовий статус і самоусунулися від участі в груповій взаємодії, причинами такої поведінки можуть бути особистісні особливості (сором'язливість, почуття неповноцінності і невпевненості в собі)
Відкинуті	відсторонені від участі у вирішенні групових проблем



Роль особистості - певна соціальна, психологічна характеристика особистості, спосіб поведінки залежно від її статусу і позиції у групі, суспільстві, системі міжособистісних, суспільних відносин.

У соціології, психології виокремлюють такі **види ролей**:

- **соціальні** (професійні, соціально-демографічні тощо),
- **міжособистісні, активні** (виконуються в конкретний момент),
- **латентні** (в конкретній ситуації не виявляються),
- **організовані**
- **стихійні**.



Ролі можуть бути:

- **передбачуваними** (очікуваними) - це модель поведінки, очікувана від членів групи і визначається специфікою роботи;
- **сприйнятими** - модель поведінки з точки зору самого працівника, що займає певну посаду;
- **запропонованими** - фактична модель поведінки члена групи.

Оточення у ставленні до особистості має **рольові сподівання** - систему уявлень про те, як людина повинна поводитися в певній ситуації, чого від неї можна очікувати.

Серед багатьох ролей розрізняють передусім **соціальні ролі** - нормативно схвалений спосіб поведінки, очікуваний від кожного, хто займає певну позицію, та **психологічні ролі**, які досягаються особистісними зусиллями індивіда.

Розвиток ролі долає певні стадії:

- ❑ **зразок ролі** (у процесі соціалізації людина засвоює **певні зразки поведінки**, які виступають як щось зовнішнє стосовно індивіда, як певний стандарт для людини; зразок ролі виконує функцію орієнтира і регулятора поведінки, поступово перетворюючись на норму поведінки);
- ❑ **моделі ролі** (зіставляючи зразки поведінки один з одним та з власними здібностями, **індивід виробляє свою модель** соціальної поведінки, яка є результатом поєднання індивідуального і соціального в структурі особистості);
- ❑ **рольова поведінка** (це **реальні вчинки людей**, опосередковані вимогами та очікуваннями оточення, індивідуальними властивостями людини; вона формується у процесі міжособистісного спілкування).

Основна ідея створення ефективної команди - це можливість представлення учасниками команди необхідного набору **командних ролей**.

Відтак, при створенні команди пріоритетним є не рівень професійних знань, умінь, навичок, а те, **яку модель поведінки майбутній працівник буде демонструвати у команді**.

У межах цього підходу різними психологами розробляються моделі командних ролей, які, на їх погляд, найбільше підходять конкретним учасникам команди. Ці моделі дозволяють давати розгорнуті індивідуальні рекомендації щодо розвитку власного командного потенціалу особистості у майбутньому.

Роль в команді визначається як:

- тенденція людей вести себе певним чином;
- вносити вклад в роботу;
- взаємодіяти з оточуючими певним чином.

Ролі в групах можна розділити на **продуктивні, соціальні, контрпродуктивні**. Така типологія ролей наводиться в книзі Д. Ветт і К. Камерон.

Сприяють ефективній діяльності команди два типи ролей:

- 1) **продуктивні** - ролі, спрямовані на **виконання завдання** (орієнтовані на задачу), пов'язані з виконанням завдання і досягненням поставлених перед командою результатів або цілей. Реалізація цих ролей дозволяє рухатися до поставлених цілей швидко і ефективно.
- 2) **соціальні** - ролі, спрямовані на **формування відносин** (орієнтовані на відносини), сприяють підтримці гармонійних міжособистісних взаємин всередині команди. Вони допомагають членам команди відчувати себе добре один з одним, отримувати задоволення від роботи в команді.

Членам команди складно виконувати обидві ролі одночасно, і тому вони мають тенденцію вносити в один напрямок більший внесок, ніж в інший. Хтось більшою мірою зосереджений на виконанні завдання, хтось - на взаєминах в команді.

Непродуктивні ролі перешкоджають команді або її членам досягти максимального успіху і можуть повністю підірвати мораль і єдність команди, внаслідок чого їх прийнято називати блокуючими.

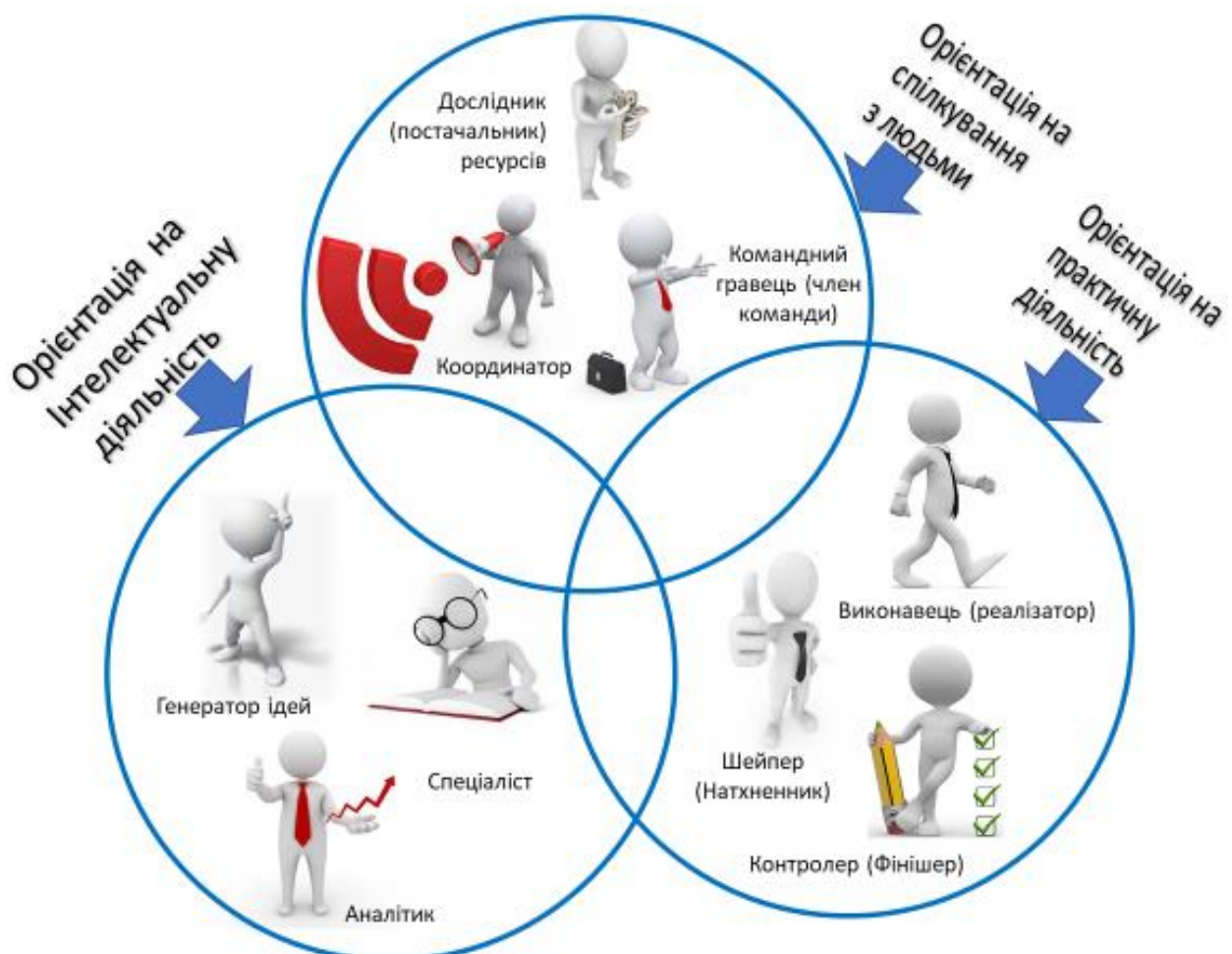
До числа характерних блоків відносяться:

- 1) **неприйняття** - небажання приймати ідеї, висловлювані певними особами, незважаючи на переваги самої пропозиції;
- 2) **опір** - блокування всіх перетворень, нововведень і прогресивних ідей, явне неприйняття будь-яких пропозицій від членів команди;
- 3) **ухилення** - небажання залишатися в рамках теми, обговорюваної командою, відхід від предмета обговорення.

Кожна з блокуючих ролей є потенційним перешкодою на шляху розумного і ефективного виконання завдання внаслідок падіння рівня моралі, втрати взаєморозуміння, виникнення конфліктів, прийняття хибних рішень.

Групові ролі за Р. Шиндлером
(продуктивні та непродуктивні ролі)

Символ	Роль	Опис
Альфа α	лідер	імponує групі, спонукає її до дій, складає програму дій, спрямовує, надає їй впевненість і рішучість (на нього всі дивляться і затихають, коли він починає говорити)
Бета β	експерт	має спеціальні знання, навички та здібності, які потрібні групі або які група поважає. Експерт аналізує, розглядає ситуацію з різних сторін, його поведінка раціональна, самокритична, нейтральна і відносно байдужа (він ставить питання, багато розмірковує)
Гамма γ	рядовий	члени групи, які легко пристосовуються, більшість з них ототожнює себе з лідером і підтримують ідею лідера. «Робочі бджілки», «кістяк» колективу
Омега ω	аутсайдер	самий «крайній» індивід, який відстає від групи в силу якоїсь відмінності від усіх інших. Його роль - зняття емоційної напруги.
Ро ρ	протипник	активно виступає проти лідера. Будучи загрозою для лідера, він допомагає розвиватися йому і групі в цілому



Принцип створення ефективної команди може забезпечуватись тим, що кожен член команди бере на себе функції більше, ніж однієї ролі. Головним у ефективному командоутворенні залишається баланс ролей у конкретній ситуації.

Набір командних ролей за Р. Белбіном передбачає у своєму складі ролі:




Ролі	Достоїнства	Недоліки
Орієнтація на спілкування з людьми		
Координатор	впевнена у собі людина, що користується довірою інших. Він використовує в справі весь свій досвід і до певної міри є лідером. Ця людина уточнює цілі, заохочує прийняття рішень і розподіляє завдання	при цьому він може намагатися маніпулювати іншими або виступати в якості боса, що особливо проявляється, коли він перекладає на інших те, що він може або повинен зробити сам.
Поста-чальник (дослідник ресурсів)	повний ентузіазму, товариський екстраверт, який вивчає можливості і налагоджує контакти, які, як він вважає, можуть на якомусь етапі виявитися корисними.	хоча така людина проявляє оптимізм і вміє виявляти нові можливості, вона. Як правило, не може довго утримувати увагу на якомусь одному питанні і швидко втрачає до нього інтерес.
Командний гравець (член команди)	людина, яка прагне до співпраці, діючий м'яко і дипломатично, за своєю природою проникливий. Іншими словами, це спільний друг. Член команди уважно слухає, будує відносини і усуває виникаючі тертя.	в критичних ситуаціях проявляється притаманна йому нерішучість виконавці зазвичай вважають, що члени команди занадто багато кажуть.



Ролі	Достоїнства	Недоліки
Орієнтація на інтелектуальну діяльність		
Генератор ідей	є творчою особистістю, що володіє багатою уявою, іноді навіть занадто, і здатний пропонувати нові ідеї. Його нестандартне мислення допомагає знаходити рішення для найважчих проблем.	така людина ігнорує другорядні питання і занадто зосереджена на обмірковуванні і тому не приділяє належної уваги спілкуванню з іншими. Такі «знавці» можуть часом викликати роздратування у інших членів команди.
Спеціаліст (мотиватор)	це цілеспрямована людина, що вміє сам прийматися за роботу і захопити інших. Володіє рідкісними знаннями і вміннями, якими може поділитися з іншими, але його внесок у спільну справу обмежений вузькими рамками	така людина любить в розмові використовувати спеціальну термінологію, тому його буває важко зрозуміти.
Аналітик	обмірковує стратегію. Ця людина мислить тверезо і проникливо і вміє відслідковувати динаміку просування до мети. Він вивчає всі варіанти і дає по ним обґрунтовані судження	йому часто не вистачає переконливості, щоб надихнути інших.



Ролі	Достоїнства	Недоліки
Орієнтація на практичну діяльність		
 Натхненник	кидає виклик, вносить динаміку в роботу і завдяки чиниться тиску сприяє успіху. Така людина володіє відповідним настроєм до активних дій і сміливістю і готовий долати зустрічаються на його шляху перешкоди.	не звертаючи при цьому уваги на негатив (він його не бачить і не чує). Часом він може дратувати інших. так як намагається старанніше всіх займатися роботою і активніше їх рухатися до мети.
 Виконавець (Реалізатор)	це дисциплінований, надійний, консервативно мислячий і вміло працює людина, яка реалізує ідеї на практиці. Виконуючи свою роботу, він все робить строго відповідно до плану і цілеспрямовано рухається вперед.	під час роботи така людина може вести себе трохи жорстко і не погоджуватися з альтернативними підходами при вирішенні поставлених йому завдань.
 Контролер (Фінішер)	представник тієї категорії людей, які ретельно, пунктуально, продумано і відповідально роблять так, щоб досягти кращих результатів, або створюють умови для успішного завершення. Така людина все закінчує вчасно.	іноді занадто сильно турбується з приводу роботи. Він, безсумнівно, ненавидить варіант делегування своєї роботи комусь іншому так як вважає, що тільки він знає, як все можна зробити краще.

М. Геллертом та К. Новаком була створена нова модель командних ролей, кількість яких була скорочена до шести

Зокрема, це ролі :

- «адміністратора» (модератора);
- «організатора» (координатора);
- «креативного генератора ідей» (мозкового центру);
- «диспетчера» (забезпечення зв'язку);
- «трудоголіка» (душі команди);
- «деталізатора» (контролера).

Головною відмінністю моделі М. Геллерта та К. Новака є той факт, що вона орієнтується не на реальних членів команди з їх рольовими характеристиками, а на окремі продуктивні рольові аспекти, які мають бути представлені в будь-якій команді.

ВАЖЛИВО!!!

- найкращі результати показують класичні змішані, добре збалансовані за ролями команди;
- розмір ідеальної команди - 5-6 чоловік;
- однорідні (в плані ролей) команди в основному малоефективні;
- відсутність будь-якої ролі - слабкість команди;
- зріла команда здатна компенсувати слабкості ролі, а сильні сторони може використовувати найбільш продуктивно;

- недоліки незбалансованих команд можуть бути компенсовані за рахунок саморозвитку

4 Особливості поведінки особистості у групі

Принцип, який гласить, що "*особистістю не народжуються, а особистістю стають*", повинен бути конкретизований: *для особистості небайдуже, в яких саме групах здійснюється її становлення, зокрема, з якими іншими особистостями вона взаємодіє.*

Вплив (тиск) групи має суттєвий вплив на поведінку, професійну діяльність і спілкування членів групи. Однак цей вплив виявляється різним для різних людей в зв'язку з особливостями їх особистості.

В умовах групового спілкування і взаємодії люди виявляють специфічні властивості, які називають **соціально-психологічними феноменами групової поведінки**.

1-Феномен когнітивної складності.

Дж.Келли запропонував *теорію особистісних конструктів*. Під **конструктом** розуміється властивий кожній особистості спосіб бачення світу, інтерпретації його елементів, як східних або відмінних між собою.



Передбачається, що люди розрізняються між собою за такими ознаками, як кількість конструктів, що входять в систему, їх характер, тип зв'язку між ними. Сукупність цих ознак становить певну **ступінь когнітивної складності людини.**

Експериментально доведено, що існує залежність між когнітивною складністю і здатністю людини аналізувати навколишній світ: більш когнітивно складні люди легше інтегрують дані сприйняття, навіть при наявності суперечливих властивостей об'єкта, тобто здійснюють меншу кількість помилок, ніж люди, що володіють меншою когнітивною складністю ("когнітивно прості"), при вирішенні такого ж завдання.

Якщо в ході спільної діяльності і спілкування стикаються люди **різної когнітивної складності**, зрозуміло, що їх взаєморозуміння може бути ускладнене: один бачить все в чорно-білому кольорі і судить про все категорично, інший тонше відчуває відтінки, різноманіття тонів і може не сприймати оцінок першого.

При більш детальному розгляді виявлено, що сама "складність" може існувати як би в двох вимірах: *людина може мати складний (або простий) внутрішній світ і, з іншого боку, сприймати зовнішній світ, теж або як складний, або як простий.*

Комбінація цих двох опозицій дає так звану **типологію життєвих світів**, в якій виділяються **чотири типи людей**:

- 1) з зовні легким і внутрішньо **простим** життєвим світом;
- 2) з зовні **важким** і внутрішньо **простим** життєвим світом;
- 3) з внутрішньо **складним** і зовні **легким** життєвим світом;
- 4) з внутрішньо **складним** і зовні **важким** життєвим світом.

Зрозуміло, що в групі можуть виникати найрізноманітніші поєднання її членів, що відносяться до різних типів. Конфігурація спілкування і взаємодії буде залежати від цих сполучень.



2- Ефект "очікувань"

Зустрічаючи нову людину, ми відразу ж відносимо її до певної категорії і будемо свою поведінку в відповідності зі сформованим стереотипом.

Міркування будуються за наступною моделлю: якщо одна людина переконана, що риса **X** завжди зустрічається разом з **Y**, то, спостерігаючи у іншої людини рису **X**, - автоматично приписує їй і рису **Y** (хоча в даному конкретному випадку вона може й не бути). Таке зчеплення рис отримало назву "*ілюзорних кореляцій*", наприклад - "*все веселі люди легковажні*".



3 -Атрибуція – підсвідоме приписування людині здатності або риси, які ви колись помітили у іншої людини, яка чимось схожа на цю людину

4- Віра в перший погляд - існує думка, що перше враження є найбільш вірним. Людина спирається на свої підсвідомі очікування. (Позитивно оцінюються люди симпатичні і приємні в спілкуванні.)



5-Ефект послідовності, первинності (ефект новизни) – на судження про людину (малознайому) найбільший вплив роблять ті відомості, які пред'явлені про неї в першу чергу.

Виправдовуватися і доводити, що все не так, значно важче



6- Ехо- неправомірне узагальнення окремих рис характеру оцінюваної людини. Наприклад, якщо вона володіє в певній сфері діяльності гарними здібностями, то їй нерідко приписуються і інші позитивні риси, наприклад *працьовитість і дисципліна, якими людина, може бути, і не володіє.*

7-Ефект ореолу - вплив загального враження про людину на сприйняття і оцінку індивідуальних властивостей її особистості.



Якщо в групі склалася думка про людину, що вона дуже гарна, то її погані вчинки розцінюються як випадковість. І навпаки, якщо всі вважають людину поганою, то добрий вчинок цієї людини розцінюється також як випадковість. Цей ефект часто заважає адекватно сприймати людей і створює умови, за яких розумні і яскраві індивідуальності не можуть працювати в групі, де добре не помічається, а погане перебільшується.

7 - Ефект авансування - людині приписують неіснуючі позитивні якості, а потім, коли стикаються з її поведінкою, неадекватною нашим сподіванням, розчаровуються.

8- Ефект «бумерангу» - агресивні дії або слова однієї людини, спрямовані проти іншої, в результаті обертаються проти того, хто скоїв ці дії або вимовив ці слова. Наприклад, в ситуації виникнення конфлікту більш імовірно, що члени групи психологічно будуть на боці спокійної, врівноваженої людини, ніж на боці її агресивного супротивника.

9 - Проекція на інших людей власних почуттів - очікування відповідної поведінки за нашою моделлю. Дуже часто проявляється в невмінні людей стати на точку зору іншої людини.

10 - Віра в «справедливий світ» - людині властиво вірити в наявність відповідності між тим, що вона робить, і тим, які нагороди або покарання за цим слідують. Зустріч з несправедливістю включає механізм захисту: людина відгороджується від інформації, яка руйнує віру в "справедливий світ". Сприйняття іншої людини як би вбудовується в цю віру: всякий, хто несе загрозу, або не сприймається взагалі, або сприймається вибірково.

5. Феномени групової поведінки



В умовах групового спілкування і взаємодії люди виявляють специфічні властивості, які називають **соціально-психологічними феноменами групової поведінки**.

1-Ефект соціальної фасилітації - присутність інших спонукає людей до більш енергійних дій. Ефект пов'язаний з посиленням домінантних реакцій у присутності інших. Відкрив цей ефект **Норман Триплет** у 1897 р. Експеримент полягав у вивченні результатів впливу ситуації змагання на зміну швидкості велосипедиста і порівнянні їх з результатами, отриманими в одиночній гонці. Триплет встановив, що велогонщики показують кращий час, коли змагаються один з одним, а не з секундоміром

Ефект присутності інших може як посилювати, так і знижувати мотивацію людини. Наприклад, присутність інших знижує ефективність діяльності людини при проходженні лабіринту і при вирішенні складних прикладів на множення.

визначальними чинниками такого роду реакцій є:

- кількість оточуючих людей. Вплив інших зростає зі збільшенням їхньої кількості. Людина набагато сильніше збуджується в оточенні великої кількості людей;
- взаємини симпатії або антипатії всередині групи;
- значущість навколишніх людей для окремої людини;
- ступінь просторової близькості між людьми. Соціальне збудження тим сильніше, чим тісніше один до одного розташовуються люди.



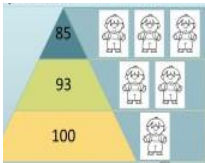


2 -Ефект «синергії» - додаткова інтелектуальна енергія, яка виникає при об'єднанні людей в цілісну групу і виражається в груповому результаті, який перевищує суму індивідуальних результатів

Встановлено, що група дійсно може перевершувати індивідуальну успішність окремих людей. Це проявляється не тільки в інтелектуальній сфері, але і в підвищенні спостережливості людей в групі, точності їх сприйняття і оцінок обсязі пам'яті і уваги, ефективності вирішення завдань, які потребують складної і узгодженої взаємодії.

3 - Ефект Рінгельмана - зі збільшенням кількості членів, в групі відбувається зменшення середнього індивідуального внеску в загальногрупову роботу.

Макс Рінгельман виявив, що колективна працездатність групи перевищує половини суми працездатності членів, тобто члени групи фактично менш мотивовані і докладають менше зусиль при виконанні спільних дій, ніж при виконанні індивідуальних дій.



Виявилось, що якщо продуктивність однієї людини прийняти за 100%, то двоє разом в середньому піднімуть вагу, яка не в два рази більше, а становить лише 93% сумарної ваги, піднятої двома окремо працюючими людьми. «Коефіцієнт корисної дії» групи з трьох осіб виявиться рівним 85%, а з восьми осіб - тільки 49%.



4- Феномен свідка-кількість свідків трагічної події перешкоджає наданню допомоги з боку будь-кого з них. Жертва нещасного випадку з меншою ймовірністю дочекається допомоги, якщо за її стражданнями спостерігає велика кількість людей. Існує закономірність: **ймовірність отримання допомоги вище, якщо людина знаходиться в малій групі, і нижче, якщо вона знаходиться у оточенні великої кількості людей.**

Чинниками соціальної лінощі є:

- наявність індивідуальної відповідальності за результати своєї праці.
- групова згуртованість і дружні відносини
- крос-культурні відмінності
- гендерні відмінності. Жінки в меншій мірі виявляють соціальну лінь, ніж чоловіки.



5 - Ефект приналежності до групи - людина, ототожнюючи себе з якоюсь групою, прагне оцінити її позитивно, піднімаючи таким чином статус групи і власну самооцінку.

6. Ефект групомислення - ситуація, коли пошук згоди стає настільки домінуючим в згуртованій групі, що починає пересилювати реалістичну оцінку можливих альтернативних дій. Ефект «групомислення» виникає в ситуації, коли критерієм істинності служить згуртована думка групи, яка протиставляється думці окремої людини.

При цьому члени групи добровільно відмовляються від будь-яких сумнівів і можливостей поглянути на задачу новим, оригінальним поглядом. Окремі члени групи можуть навіть перетворитися на своєрідну «варту думки», швидко **фіксують і жорстко карають будь-яке інакомислення.**



7. Ефект групового фаворитизму - тенденція **будь-яким чином сприяти членам своєї групи, на протигагу членам іншої групи.** Ефект групового фаворитизму базується на ефекті «ми і вони» і як би встановлює «демаркаційну лінію» між тими людьми, які з яких-небудь критеріями сприймаються як «свої», і тими, які за цими ж критеріями сприймаються як «чужі».



8. Ефект групового егоїзму - спрямованість групових інтересів, цілей і норм поведінки проти інтересів, цілей і норм поведінки окремих членів групи або суспільства.

Проявляється, коли цілі, цінності групи, стабільність її існування стають важливіше окремої особистості, більш значущих цілей суспільства. Тоді **особистість зазвичай приноситься в жертву цілісності групи, повністю підпорядковується її вимогам і стандартам поведінки.**



9. Ефект моди (наслідування) - члени групи виробляють загальні еталони, стереотипи поведінки, дотримання яких підкреслює і зміцнює їх членство в групі.

У зовнішньому вираженні така стереотипізація може вилитися в **уніформу**, яка показує оточуючим, до якої саме соціальної групи належить та чи інша людина, якими нормами, правилами і стереотипами регулюється їхня поведінка.

Люди більш схильні наслідувати приклад схожої на них людини, ніж несхожої. Ефект наслідування лежить в основі будь-якого навчання і сприяє адаптації людей один до одного, узгодженості їхніх дій, підготовленості до вирішення групового завдання.

10. Ефект «ми і вони» - почуття приналежності до певної групи людей (ефект «ми») і, відповідно, відчуття відстороненості від інших, розмежування з іншими групами (ефект «вони»).

Ефект приналежності до групи включає два більш індивідуальних ефекти:

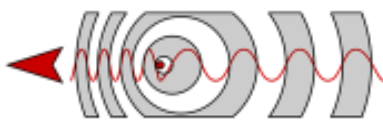
ефект причетності - член групи відчуває себе причетним до проблем, справ, успіхів і невдач тієї групи, до якої він належить, що формує почуття відповідальності за результати діяльності групи.

ефект емоційної підтримки - член групи очікує співчуття, співпереживання, допомоги і реальної підтримки діями інших членів групи. Якщо така підтримка не надається, то у нього руйнується почуття «ми» - і виникає відчуття «вони», тобто член групи, який не отримав емоційної підтримки, здатний сприймати свою групу як групу чужинців, які не поділяють його інтереси і турботи.

11. Ефект «маятника» - циклічне чергування групових емоційних станів стеничного і астенічного характеру.

Інтенсивність прояву і тимчасова протяжність емоційних станів визначаються значущими для членів групи **умовами і подіями їхньої спільної діяльності**:

- **часу доби і дня тижня**: в кінці робочого дня і тижня настрій погіршується, накопичується втома;
- **особливостей психологічної структури групи, лідерських процесів**;
- **рівня дисципліни праці в групі**: чим вище дисципліна, тим краще настрій і емоційний стан групи;
- **сформованої системи взаємин в групі, рівня конфліктності або згуртованості**.



12. Ефект «пульсара» - зміна групової активності в залежності від різних стимулів.

Групова активність проходить цикл: **оптимальна активність, необхідна для нормальної роботи групи, → підйом активності → спад активності → повернення до оптимального рівня активності**. Ефект «пульсара», як прояв групової активності, **полягає в різкому підвищенні активності на початку процесу діяльності, потім, коли завдання виконане, в спаді активності**, тобто для людей потрібен відпочинок. Потім групова активність повертається на оптимальний рівень, необхідний для нормальної, злагодженої, безперебійної роботи групи.

13. Ефект «хвилі» - поширення в групі ідей, цілей, норм і цінностей.



Нова ідея зароджується в голові однієї людини, вона ділиться нею зі своїм найближчим оточенням, яке обговорює, коригує, доповнює і розвиває запропоновану ідею. Потім ідея поширюється і серед інших членів групи, здійснюється її групова сценка і обговорення. Як камінчик, кинутий в воду, ідея поширюється і охоплює все більшу кількість людей. Правда, ефект можливий тільки тоді, коли нова ідея відповідає потребам і інтересам людей, а не суперечить їм. У першому випадку вона розуміється і розвивається людьми, служить стимулом їх активності, а в другому хвильовий ефект згасає.

14 - Конформізм - це податливість особистості реальному чи уявному тиску групи, що проявляється у зміні поведінки і установок відповідно до позиції більшості, навіть якщо ця позиція не обиралася суб'єктом.

Розрізняють три типи конформізму:



I тип - це особиста стихійна форма конформізму який здійснюється за схемою «Жук-Дюймовочка», описаної в казці Х. Андерсена. Як відомо, Жук щиро вірив, що Дюймовочка дуже красива, і закохався в неї, але під впливом своїх побратимів-жуків він в ній розчарувався, бо жуки визнали, що вона некрасива, оскільки не схожа на личинку. В цьому випадку індивід виявляє внутрішню і зовнішню згоду з групою без переживання будь-якого конфлікту.



II тип - захисний конформізм. В цьому випадку людина, приєднуючись до групи, шукає захист від неприємностей, які загрожують їй поза групою, стихійно прагне до підтримки з боку більшості.



III тип - умовний, чисто зовнішній свідомий конформізм, який наразі триває по схемі «Нове вбрання короля».

У цьому випадку суб'єкт погоджується з групою, більшістю, хоча насправді думає інакше. Він може демонстративно підкорятися думці групи, що нав'язується, щоб заслужити схвалення або уникнути осуду з боку інших осіб які входять до групи, успішніше зробити кар'єру тощо.

Згідно з наявними науковими даними, **ступінь конформізму залежить від ряду чинників**, до яких відносяться:

- **вік** - діти і підлітки більш конформні, ніж дорослі;
- **стать** - жінки більш конформні, ніж чоловіки;
- **професія** - серед чоловіків більш конформні армійські офіцери і менш конформні технічні фахівці.

Згідно з даними американських соціальних психологів **80% людей в суспільстві є конформістами різних типів.**

Протилежна конформізму властивість - **15 - Негативізм** (нонконформізм)

(від лат. Negatio - заперечення), - поведінка суб'єкта, що протистоїть вимогам і очікуванням інших людей або соціальних груп.

Психологічною основою негативізму є установка суб'єкта на незгоду, протест проти традицій даної групи або тверджень конкретної особистості.

Крайнім проявом негативізму є **впертість, конфліктність особистості.**



16 - Ригідність - це ускладненість, а іноді і неможливість зміни суб'єктом раніше намічених програм діяльності в умовах, що об'єктивно потребують певних змін.

Розрізняють декілька видів ригідності.

- **Когнітивна** - труднощі перебудови сприйняття, уявлень, еталонів пам'яті в ситуації, що змінилася.
- **Афективна** - відсталість емоційних реакцій на мінливі об'єкти цих емоцій.
- **Мотиваційна** - малорухома розбудова системи мотивів діяльності в нових обставинах.

17- Колективізм - свідомо солідарність особистості з традиціями і вимогами групи.

Людина займає певну позицію (або позитивну, або негативну) в групі не стихійно, а внаслідок свідомої оцінки відповідності групових впливів своїм власним переконанням, проявляючи тим самим принциповість як важливу морально-вольову якість особистості.



18 - Фрустрація - стан особистості, коли людина відчуває ворожість групи, її реальну або уявну протидію її цілям, безперспективність свого становища в групі тощо.

Стан фрустрації веде до **суттєвих змін в поведінці суб'єкта**: може проявлятися грубість, агресивність як по відношенню до тих обставин, які безпосередньо виступають в якості перешкод, бар'єрів, так і по відношенню до всіх оточуючих. Іноді фрустрація проявляється в **самознищенні, призводить до нервової депресії.**



ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

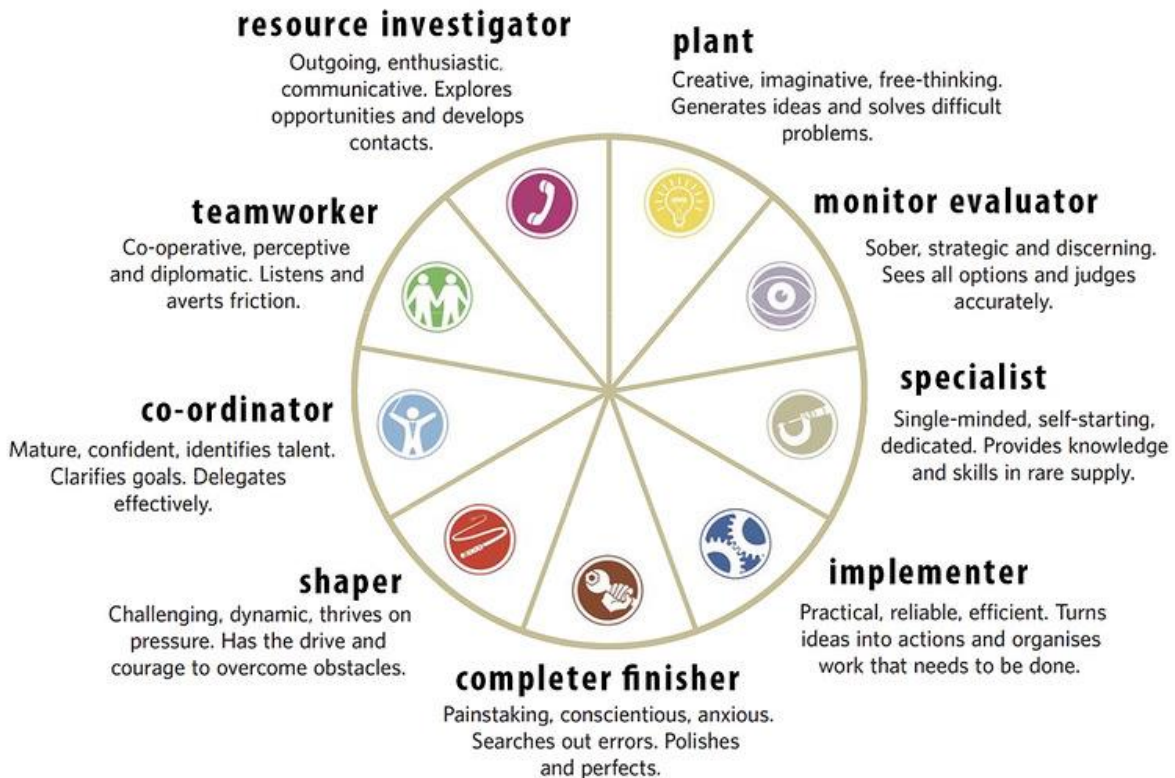
АКТУАЛІЗАЦІЯ БАЗОВИХ ЗНАНЬ. ОБГОВОРЕННЯ ПИТАНЬ ЗА ЗМІСТОМ ЛЕКЦІЇ

1. Поняття та види груп
2. Причини виникнення груп
3. Стадії розвитку груп
4. Особливості стадії формування групи: «Стадія бурі»
5. Особливості стадії формування групи: «Стадія нормування (початкової інтеграції)»
6. Особливості стадії формування групи: «Стадія виконання»
7. Особливості стадії формування групи: «Стадія перерви»
8. Особливості поведінки особистості у групі: Поняття статусу.
9. Особливості поведінки особистості у групі: Поняття позиції особистості
10. Особливості поведінки особистості у групі: Поняття ролі особистості
11. Особливості поведінки особистості у групі: Групова норма. Групова згуртованість. Групові процеси.
12. Характеристика соціально-психологічних феноменів групової поведінки: Ефект "очікувань". Феномен когнітивної складності.
13. Установки особистості
14. Характеристика типових психологічних помилок керівника в оцінці діяльності підлеглих: «Ефект ореолу» та «Відлуння»
15. Характеристика типових психологічних помилок керівника в оцінці діяльності підлеглих: «Ефект послідовності, первинності» та «Віра в перший погляд»
16. Характеристика типових психологічних помилок керівника в оцінці діяльності підлеглих: «Ефект авансування» та «Атрибуція»
17. Характеристика типових психологічних помилок керівника в оцінці діяльності підлеглих: «Вибірковість сприйняття» та Ефект «бумерангу»
18. Конформізм. Типи конформізму
19. Характеристика понять: Негативізм. Ригідність
20. Характеристика понять: Колективізм. Фрустрація.
21. Характеристика феномену «Віри в справедливий світ»
22. Прояв групових ефектів: Ефект соціальної фасилітації
23. Прояв групових ефектів: Ефект приналежності до групи
24. Прояв групових ефектів: Ефект Рінгельмана
25. Прояв групових ефектів: Ефект «синергії»
26. Прояв групових ефектів: Ефект групомислення
27. Прояв групових ефектів: Ефект моди (наслідування)
28. Прояв групових ефектів: Ефект групового фаворитизму
29. Прояв групових ефектів: Ефект групового егоїзму
30. Прояв групових ефектів: Ефект «маятника»
31. Прояв групових ефектів: Ефект «хвилі»
32. Прояв групових ефектів: Ефект «пульсара»
33. Прояв групових ефектів: Ефект «ми і вони»

ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ:



1. Чому окремий робітник є основним фактором майбутнього успіху в команді?
2. Наведіть основні механізми сприйняття робітників в команді.
3. Як груповий досвід та членство впливають на розвиток особистості?
4. Як розвиваються норми в групах, і чому члени групи підкоряються їм?
5. Які критерії лежать в основі малих, середніх та великих груп?
6. Наведіть основні аспекти існування малої групи. Які відмінності існують між малими і середніми групами?
7. Охарактеризуйте команду за функціональним діапазоном і взаємозамінності членів.
8. Надати критерії Р.М. Белбіна щодо роботи в команді.
9. Чому люди свідомо створюють групи або приєднуються до існуючих груп?



BELBIN®

«КОМАНДНІ РОЛІ» ТЕСТ Р.М. БЕЛБІНА ДЛЯ ВИЯВЛЕННЯ ВІДНОСИН ЛЮДИНИ З КОМАНДОЮ.

На підставі досліджень Реймонд Мередіт Белбін виділив **8 типів ролей, які виконує людина в залежності від індивідуальних особливостей і якостей:**

1. **Голова/Координатор, Coordinator**
2. **Навігатор/ Формувальник, Shaper**
3. **Генератор ідей / Мислитель, Plant**
4. **Спостерігач / Оцінювач, Monitor-Evaluator**
5. **Робітник / Виконавець, Implementer**
6. **Постачальник / Розвідник, Resource Investigator**
7. **Колективіст / Миротворець, Team Worker**
8. **Доводчик/ Прибиральник, Completer-Finisher**

Тест «Командні ролі» Р. М. Белбіна дозволить визначити природні для Вас ролі в колективі, а також ті ролі, від виконання яких ви воліли б відмовитися.

Інструкція.

У кожному з семи блоків даного опитувальника розподіліть **10 балів** між можливими відповідями згідно з тим, як Ви вважаєте вони найкраще підходять Вашій власній поведінці. Якщо ви згодні з будь-яким твердженням на всі 100%, ви можете віддати йому всі 10 балів. При цьому одній пропозиції можна привласнити **мінімум 2 бали**.

Перевірте, щоб **сума всіх балів по кожному блоку не перевищувала 10**.

Питання до тесту Белбін.

Блок 1. Який внесок я можу внести в роботу команди:

10. Я думаю, що здатний швидко помічати нові можливості і витягати з них вигоди.
11. Я можу успішно працювати з різними людьми.
12. Генерація ідей - моє вроджене гідність.
13. Моїм перевагою є вміння знаходити людей, здатних принести користь команді.
14. Моя здатність доводити все до кінця багато в чому забезпечила мою професійну ефективність.
15. Я готовий перенести тимчасову непопулярність, якщо бачу, що мої дії принесуть в кінцевому рахунку корисні результати.
16. Я швидко з'ясовую, що спрацює в даній ситуації, якщо в подібну ситуацію я вже потрапляв.
17. Особисті помилки і упередження не заважають мені знаходити і доводити переваги альтернативних дій.

Блок 2. Мої недоліки, які можуть проявитися в командній роботі:

20. Я відчуваю себе невпевнено на нараді, якщо відсутні чіткий порядок денний і контроль за її дотриманням.

21. Я схильний бути надто великодушним до людей, які мають правильну точку зору, але не висловлюють її відкрито.

22. Я схильний занадто багато говорити, коли в групі обговорюються нові ідеї.

23. Внаслідок моєї обачності я не схильний швидко і з ентузіазмом приєднуватися до думки колег.

24. Я іноді виглядаю авторитарним і нетерпимим, коли відчуваю необхідність досягти чогось.

25. Мені важко повести людей за собою, оскільки я дуже схильний до впливу атмосфери, що панує в групі.

26. Я занадто захоплений ідеями, які мені приходять в голову, і тому погано стежу за тим, що відбувається навколо.

27. Мої колеги знаходять, що я занадто багато уваги приділяю деталям і надмірно турбуюся про те, що справи йдуть неправильно.

Блок 3. Участь у спільному проекті:

30. Я вмію впливати на людей, не надаючи на них тиску.

31. Вроджена обачність оберігає мене від помилок, що виникають через неуважність.

32. Я готовий чинити тиск, щоб нарада не перетворювалося на марнування часу і не губилася основна мета обговорення.

33. Можна розраховувати на надходження від мене оригінальних пропозицій.

34. Я завжди готовий підтримати будь-яку пропозицію, якщо вона слугує спільним інтересам.

35. Я енергійно шукаю серед нових ідей і розробок найсвіжіші.

36. Я сподіваюся, що моя здатність виносити неупереджені судження визнається всіма, хто мене знає.

37. На мене можна покласти обов'язки стежити за тим, щоб найбільш суттєва робота була організована належним чином.

Блок 4. Особливості мого стилю роботи в команді:

40. Я постійно намагаюся краще пізнати своїх колег.

41. Я неохоче заперечую своїм колегам і не люблю сам бути в меншості.

42. Я зазвичай знаходжу вагому аргументацію проти поганих пропозицій.

43. Я вважаю, що маю талант швидко організувати виконання схвалених планів.

44. Я володію здатністю уникати очевидних рішень і вмію знаходити несподівані.

45. Я прагну добитися досконалості при виконанні будь-якої ролі в командній роботі.

46. Я вмію встановлювати контакти із зовнішнім оточенням команди.

47. Я здатний сприймати будь-які думки, що висловлюються, але без коливань підкоряюся думці більшості після прийняття рішення.

Блок 5. Я отримую задоволення від роботи, тому що:

50. Мені подобається аналіз ситуацій і зважування всіх шансів.

51. Мені подобається знаходити практичні рішення проблем.

52. Мені подобається усвідомлювати, що я створюю хороші робочі взаємини.

53. Я здатний чинити сильний вплив на прийняття рішень.

54. Я отримую можливість зустрітися з людьми, здатними запропонувати щось нове для мене.

55. Я здатний домогтися згоди людей на реалізацію необхідного курсу дій.

56. Я відчуваю себе в своїй стихії, коли можу приділити завданню всю мою увагу.

57. Мені подобається знаходити завдання, що вимагають напруги та уяви.

Блок 6. Якщо мені несподівано запропонують вирішити важке завдання за обмежений час з незнайомими людьми, то:

60. Я б мав необхідність спочатку на самоті обдумати шляхи виходу з глухого кута, перш ніж почати діяти.

61. Я був би готовий працювати з людьми, що вказали найбільш позитивний підхід, які б труднощі не були з цим пов'язані.

62. Я б спробував знайти спосіб розбиття завдання на частини відповідно до того, що краще за все вміють робити окремі члени команди.

63. Властива мені обов'язковість допомогла б нам не відстати від графіка.

64. Я сподіваюся, мені б вдалося зберегти холоднокровність і здатність логічно мислити.

65. Я б наполегливо домагався досягнення мети, незважаючи ні на які перешкоди.

66. Я був би готовий діяти силою позитивного прикладу при появі ознак відсутності прогресу в командній роботі.

67. Я б організував дискусію, щоб стимулювати висування нових ідей і надати початковий імпульс командній роботі.

Блок 7. Проблеми, з якими я стикаюся, працюючи в команді:

70. Я схильний проявляти нетерпимість по відношенню до людей, що заважає, на мою думку, прогресу в справах групи.

71. Навколишні іноді критикують мене за надмірний раціоналізм і нездатність до інтуїтивним рішенням.

72. Моє прагнення забезпечити умови, щоб робота виконувалася правильно, може призводити до зниження темпів.

73. Я занадто швидко втрачаю інтерес і намагаюся почерпнути його у найбільш активних членів групи.

74. Я важкий на підйом, якщо не маю ясних цілей.

75. Мені іноді буває дуже важко розібратися у складнощах, які мені зустрілися.

76. Я соромлюся звернутися за допомогою до інших, коли не можу що-небудь зробити сам.

77. Я відчуваю труднощі при обґрунтуванні своєї точки зору, коли стикаюся з серйозними запереченнями.

Ключ.

Перенесіть свої бали з кожного блоку опитувальника в таблицю внизу.

Простежте, щоб загальна сума всіх балів в підсумковому рядку дорівнювала 70.

Якщо результат досягнуто не дорівнює 70, перерахуйте, будь ласка, ще раз, десь була допущена помилка.

	Голова	Форму- вальник	Мисли- тель	Оціню- вач	Вико- навець	Розвід- ник	Колек- тивіст	Довод- чик
1 блок	13	15	12	17	14	10	11	16
2 блок	21	24	26	23	27	22	25	20
3 блок	30	32	33	36	31	35	34	37
4 блок	47	41	44	42	45	46	40	43
5 блок	55	53	57	50	56	54	52	51
6 блок	62	66	60	64	63	67	61	65
7 блок	76	70	75	71	72	73	77	74
Разом								

Найвищий бал по командній ролі показує, наскільки добре Ви можете виконувати цю роль в управлінській команді.

Наступний результат після найвищого може позначати підтримуючу роль, на яку Ви можете переключитися, якщо Ваша основна командна роль зайнята в групі.



Розшифровка (відповіді) до методики Мередита Бедліна.

Тип	Характеристики особистості	Внесок в роботу команди	Допустимі слабкості
1. Голова / Координатор:	Зрілий. Впевнений в собі, довіряє.	Роз'яснює цілі і розставляє пріоритети. Мотивує колег, підвищує на посаді.	Не дуже інтелегентний, особистість не високо творча.
2. Навігатор/ Формувальник:	Дуже сильна особистість. Товариський, динамічний.	Здатний працювати в режимі високої напруги, долати перешкоди для досягнення мети.	Легко піддається на провокацію.
3. Генератор ідей / Мислитель:	Розумний. З гарною уявою. Неординарний.	Пропонує оригінальні ідеї. Вирішує складні питання.	Слабо контактує і погано керує звичайними членами команди.
4. Спостерігач / Оцінювач:	Тверезо оцінює обстановку. Інтелегентний. Скупий на емоції. Об'єктивний	Розглядає всі варіанти. Аналізує. Намагається передбачити результат.	Бракує здатності надихнути решті колектив.
5. Робітник / Виконавець:	Консервативний. Дисциплінований. Надійний.	Організовує. Втілює в життя ідеї і плани.	Негнучкий. Повільно реагує на нові можливості.
6. Постачальник / Розвідник:	Екстраверт. Ентузіаст. Цікавий. Товариський.	Вивчає нові можливості. Розвиває контакти. Парламентер.	Втрачає інтерес у міру згасання початкового ентузіазму.
7. Колективіст / Миротворець:	Орієнтований на суспільство. М'який, злагодний, сприйнятливий.	Слухає. Будує, залагоджує розбіжності. Працює з важкими людьми.	Втрачається в гострих ситуаціях.
8. Доводчик/ Прибиральник:	Свідомий. Неспокійний.	Шукає помилки, недоробки. Концентрується і орієнтує інших на встановлені терміни.	Має тенденцію марно турбуватися. Не любить делегувати повноваження.

Відповідно до теорії Белбіна, ідеальний менеджер - той, хто поєднує в собі всі переваги вище перелічених типів ролей і при цьому позбавлений їх недоліків, в силу суперечливості особистісних характеристик не існує.

Але те, що недоступно одній людині, може з успіхом виконати команда, особистісні характеристики членів якої охоплюють якості, необхідні для реалізації всіх 8 ролей. Це не означає, що група повинна складатися неодмінно з восьми осіб. Кожен може поєднувати в собі кілька ролей, але, як правило, не дуже багато, зазвичай не більше 2-3 ролей. Головне, щоб всі функції виконувалися. Повна рольова структура створює основу для ефективної роботи команди в цілому.

У разі якщо група працює неефективно, корисно проаналізувати її склад на предмет 8 ролей по Біліну. Можливо, що в команді не вистачає співробітника, який відіграє важливу роль.

Класифікація ролей в групі по Белбін (детально).

Голова/Координатор, Coordinator

- Тип, який заохочує і підтримує. Схильний довіряти людям і приймати їх такими, якими вони є, без прояву ревностів або підозрливості.

- Голова - це сильне домінування і відданість груповим цілям.
- Стиль керівництва командою Голови - радий приймати внески в діяльність команди і оцінювати їх відповідно до цілей команди.
- Зрілий, упевнений, самодисциплінований.
- Спокійний, не метушливий.
- Вміє чітко формулювати цілі, просуває рішення, делегує повноваження.
- Організовує роботу команди і використання ресурсів відповідно до групових цілей.
- Має чітке уявлення про сильні та слабкі сторони команди і максимально використовує потенціал кожного члена команди.
- Голова може не володіти блискучим інтелектом, але він добре керує людьми.
- Ідеальний Голова виглядає як гарний менеджер, тобто людина, яка знає як використовувати ресурси, виключно адаптивний при спілкуванні з людьми, але в той же час ніколи не втрачає свого контролю над ситуацією і здатності приймати самостійні рішення, засновані на власній оцінці того, що необхідно на практиці.
- Голова - це гарний лідер для збалансованої за своїм складом команди, перед якою стоять складні і багатогранні проблеми, які потребують ефективного розподілу ролей всередині команди.

Навігатор/ Формувальник, Shaper

- Підприємницький тип.
- Формувальники завжди виступають як стимули до дії, і якщо команда схильна до бездіяльності або самовдоволення, то присутність формувальника виведе її з цього стану.
- Такий лідер - динамічний, кидає виклик, тисне.
- Стиль керівництва формувальника - оскаржувати, мотивувати, досягати.
- Вони більш індивідуалістичні, ніж Голова
- Це тип лідера, який підштовхує людей до дій і, захоплюючи їх за собою, настільки ж часто призводить команду до невдачі, як і до успіху.
- Його мужність і енергія дозволяють долати труднощі.
- Формувальники за багатьма параметрами є антиподами Колективістів. Ненавидять програші, схильні до провокацій, подразнення і нетерпіння.
- Характеризуються високою самооцінкою, схильністю до фрустрації (марне очікування), товариськістю і підозрілим ставленням до людей.
- Це екстраверти, спонукувані до дій вимогами зовнішнього середовища. Як лідери вони підходять для вже сформованої команди, яка в своїй роботі зіткнулася зі складною, зовнішньою, або внутрішньою перешкодою.
- Як менеджери Формувальники процвітають в ситуаціях, що характеризуються "політичної складністю", яка стримує рух вперед.

Генератор ідей / Мислитель, Plant

- Інтровертивний тип генератора ідей.
- Винахідливий, володіє багатою уявою - людина з ідеями, що вміє вирішувати нестандартні проблеми.
- Як правило, Мислителі діють поодиноці, сидячи в своєму кутку і обдумуючи різні варіанти.

- Володіють високим інтелектуальним рівнем і дуже високим показником креативності.
- Це яскраві представники інтелектуалів-одинаків, і вони часто сприймаються членами команди як не дуже комунікабельні.
- Їм властива прямота і чесність в спілкуванні.
- Стиль Мислителя - привносити інноваційні ідеї в роботу команди і її цілі.
- Він схильний "витати в хмарах" і ігнорувати деталі або протокол.
- Чим успішніше Мислителі здійснюють свою роль в команді, тим менше їх поведінка схожа на звичайну модель поведінки менеджера.
- У світі організацій Мислителі не дуже процвітають, і їх менеджерська кар'єра рідко буває блискучою.
- У більшості випадків вони стають технічними фахівцями, а не займають високі управлінські посади.
- Мислителі частіше зустрічаються в нових компаніях, які тільки формуються, оскільки за своїм складом вони швидше підприємці, ніж менеджери.

Спостерігач / Оцінювач, Monitor-Evaluator

- Розважливий, проникливий, має стратегічне мислення.
- Бачить всі альтернативи, все зважає - інспектор.
- Оцінювач об'єктивний при аналізі проблем і оцінці ідей.
- Рідко охоплений ентузіазмом, він захищає команду від прийняття імпульсивних, відчайдушних рішень.
- Представники цієї ролі яскраво не проявляють себе в команді до тих пір, поки не приходить час прийняття важливих рішень. При цьому члени команди, що пропонують ідеї (Мислитель і Розвідник) рідко є тими людьми, які здатні оцінити вигоду від своїх ідей і їх наслідки.
- Представники цієї ролі відрізняються високим інтелектуальним рівнем, високими показниками критичності мислення, особливо це стосується їх здатності висувати контраргументи.
- Оцінювачі досить повільні у своїх міркуваннях і завжди вважають за краще все ретельно обмірковувати.
- Оцінювачам може не вистачати натхнення або здатності мотивувати інших. Оточуючими вони можуть сприйматися як сухі, декілька занудні і часом надто критичні люди.
- Багато хто навіть дивуються, як представники цієї категорії взагалі стають менеджерами. Проте Оцінювачі нерідко займають високі стратегічні пости в організаціях.

Робітник / Виконавець, Implementer

- Основною якістю Виконавців є дисциплінованість; інші ж природні здібності або інтелект майже завжди в їхньому випадку вторинні.
- Стиль виконавця в команді - організація робіт.
- Виконавці надійні, консервативні і ефективні.
- Вони володіють внутрішньою стабільністю і низьким рівнем занепокоєння.
- Працюють переважно на команду, а не заради задоволення власних інтересів. Уміють реалізувати ідеї в практичних діях.

- Виконавці приймають поставлені перед ними цілі, які стають частиною їх морального кодексу, і дотримуються їх при виконанні робіт.
- Вони систематично складають плани і виконують їх.
- Дуже ефективні організатори та адміністратори.
- Вони можуть мати недолік гнучкості і не люблять неперевірені ідеї.
- У великих, добре структурованих організаціях кар'єра таких людей зазвичай складається дуже успішно. Успіх і визнання приходять до Виконавцям з часом в результаті того, що вони систематично роблять ту роботу, яку необхідно робити, навіть якщо вона не відповідає їх внутрішнім інтересам або не приносить задоволення.

Постачальник / Розвідник, Resource Investigator

- Екстравертивний тип генератора ідей.
- Ентузіаст, товариський.
- Це ще один член команди, орієнтований на пропозицію нових ідей.
- Однак, спосіб генерації ідей Розвідниками і сам характер пропонованих ними ідей відмінні від мислителів.
- Вони схильні не стільки самі пропонувати оригінальні ідеї, скільки "підбирати" фрагменти ідей оточуючих і розвивати їх.
- Розвідники особливо вправні у вивченні ресурсів за межами команди.
- Стиль побудови команди розвідника - створити мережу і збирати корисні ресурси для команди.
- При середніх показниках інтелектуального рівня і креативності, вони товариські, допитливі і соціально орієнтовані.
- Завдяки цим якостям і вмінню використовувати ресурси Розвідники легше, ніж Мислителі інтегруються в команду.
- При вмілому керівництві лідера команди Мислитель і Розвідник можуть успішно співіснувати разом, не зазіхаючи на територію один одного і вносячи кожен свій внесок в пропозицію нових ідей.

Колективіст / Миротворець, Team Worker

- М'який, сприйнятливий, дипломатичний.
- Вміє слухати, запобігає тертя членів команди - чутливий по відношенню і до індивідів, і до ситуацій.
- Колективіст грає роль в команді, орієнтовану на підтримку відносин.
- Якщо в команді є складні в спілкуванні люди, то Колективісти здатні чинити м'який вплив на ситуацію і запобігти можливі конфлікти, тим самим надаючи допомогу формальному лідеру команди у виконанні поставленого завдання.
- Колективіст може бути нерішучий в момент кризи.
- Представники цього типу нерідко зустрічаються серед вищого керівництва організацій. З них виходять відмінні наставники молодих менеджерів.

Доводчик/ Прибиральник, Completer-Finisher

- Старанний і сумлінний. Шукає помилки та упущення.
- Контролює терміни виконання доручень.
- Як правило, про успіх команди судять за остаточними результатами її роботи.

- При цьому багато людей майже патологічно не можуть довести розпочате ними до кінця, і вміння завершувати почате є досить рідкісним якістю.
- Доводчики - це люди, які володіють цим даром в повній мірі.
- Їх відрізняє увага до деталей і вміння тримати в голові заплановане, забезпечуючи щоб нічого не упускалося і всі деталі плану були доведені до завершення.
- Вони вважають за краще постійні зусилля, узгодженість і послідовність дій "кавалерійським атакам".
- Вони орієнтовані на виконання зобов'язань і менше цікавляться ефектним і гучним успіхом.
- Схильність до досягнення досконалості у всьому, за що вони беруться, і непохитність у досягненні наміченого - їх неодмінні якості.
- До їх слабким сторін слід віднести недостатню гнучкість, в результаті чого вони часом витрачають занадто багато сил на досягнення поставлених цілей, які при обставинах, що змінилися виявляються недосяжними.



ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Підготовка 2х групових проектів та їхній захист:

- «Соціально-психологічні ефекти групової взаємодії в практиці підприємств сфери телекомунікацій».
- «Особливості групової роботи з комбатантами з віддаленими наслідками стресогенних впливів».