НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КУРС «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

ЛЕКЦИЯ №4. СТРУКТУРА И ВИДЫ ГРУПП

План лекции

1. Ключевые понятия

2. Психология в малых группах

3. Команда и командообразование

4. Командные роли

1. Ключевые понятия

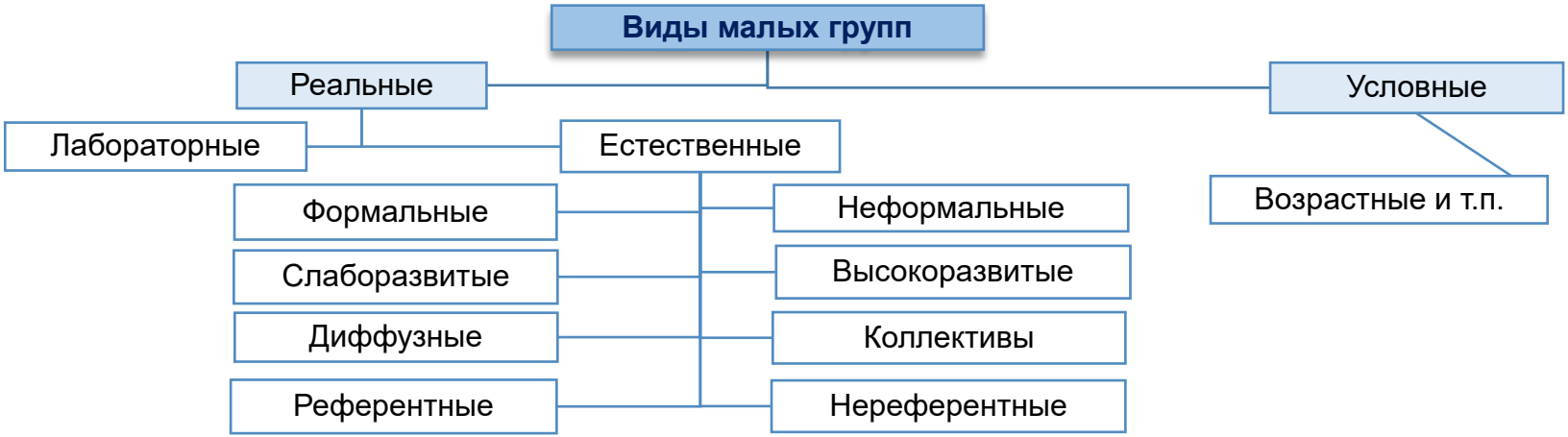
Понятие «малая группа»

Малые группы – это общности людей. Они:

- небольшие по составу
- объединены единой целью своей деятельности
- находятся в непосредственном личном контакте (основа для возникновения группы как целого)
- удовлетворяют свои потребности

Малая группа характеризуется наличием:

- общей деятельности (профессиональной, учебной, досуговой и т. п.)
- общей цели (осознанные, неосознанные, латентные)
- непосредственного контакта между членами группы
- чувства принадлежности образа группы, осознания себя как «мы», других – как «они»
- общих групповых норм и ценностей



Признаки коллектива

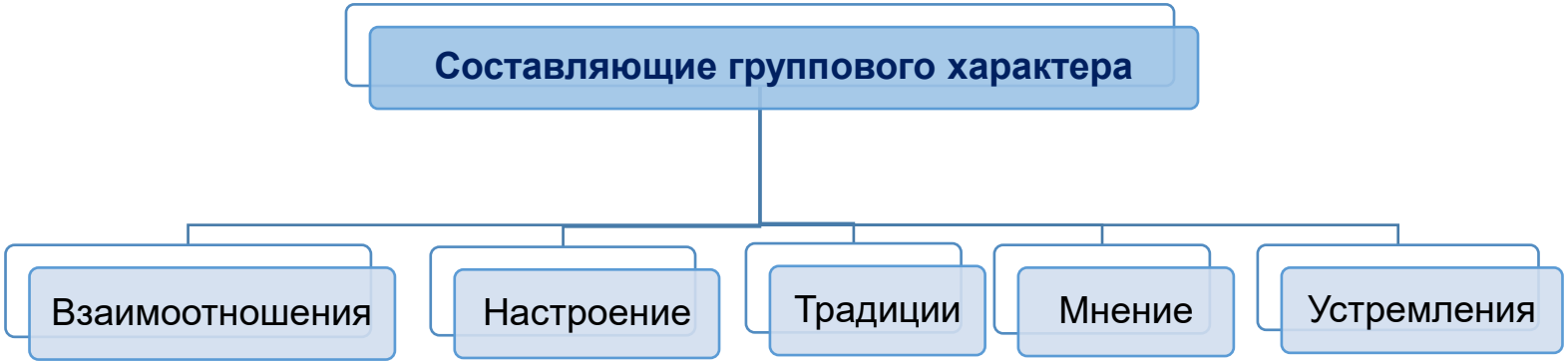
Коллектив – высшая форма объединения людей, создающая наиболее благоприятные условия для совместной деятельности

Коллектив характеризуется наличием:

- общих орудий труда и производственных отношений
- общей деятельности (профессиональной, учебной и т. п.)
- общих орудий труда и производственных отношений
- связанности по месту работы, времени
- жестко закрепленной структуры
- общей воли, выразителем которой является руководитель
- общих идей, мыслей, единых моральных и этических норм
- близких взаимоотношений

2. Психология в малых группах

Малая группа: составляющие группового характера



Взаимоотношения в малой группе

Виды взаимоотношений

- Общественно-политические
- Служебные
- Внеслужебные

Принципы взаимоотношений

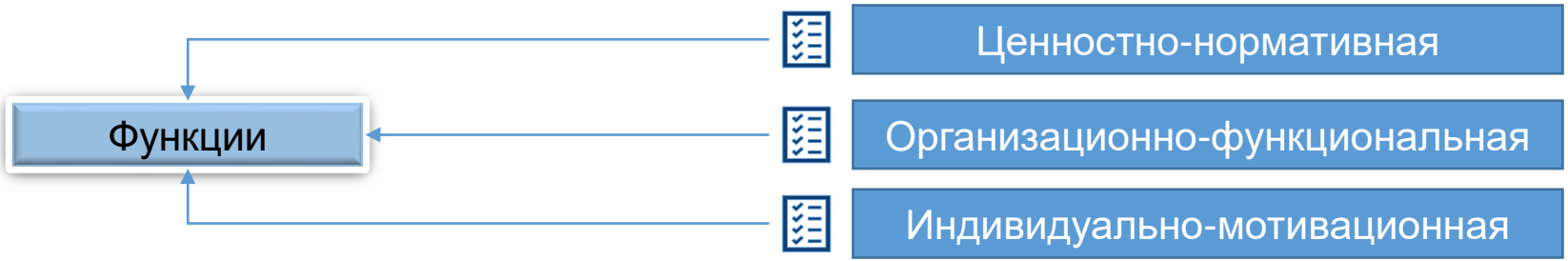
- Уважения и субординации
- Сплоченности
- Гуманизма

Устремления группы

Устремления группы — это лежащие в основе поведения и совместных усилий членов группы потребности, мотивы, цели и задачи

Цели и задачи (общие для всех) формулируются и задаются извне, зависят от деятельности

Потребности и мотивы – побудительные силы каждого в отдельности и всех вместе



Групповое настроение

Групповое настроение — сложные эмоциональные состояния, совокупность переживаний, общий эмоциональный настрой членов группы

Определяется:

1. направленностью
2. ориентацией
3. характером всех психологических проявлений группы и отдельных ее членов

Характеризуется:

1. большой силой воздействия
2. динамичностью и изменчивостью
3. определенной направленностью

Групповое мнение

Групповое мнение » некоторое интегральное мнение, которое разделяется всеми членами группы

Этапы формирования и развития группового мнения:

I этап
высказывание личных суждений, отношений, индивидуальных мнений

II этап
обмен взглядами, мнениями, групповое обсуждение

III этап
выработка четкой групповой позиции, оценочных суждений

Функции группового мнения

- Информирование
- Воздействие
- Оценка

Виды традиций

Традиция — сложившиеся на основе длительного опыта совместной деятельности и прочно укоренившиеся в жизни членов малой группы нормы, правила и стереотипы поведения, повседневного общения между людьми, соблюдение которых стало потребностью каждого члена данной группы

Типология стратегий

Положительное отношение руководителя к группе

- ✓ Группа, как и руководитель, стремится достигнуть высоких результатов работы.
- ✓ Потенциал группы достаточно высокий.
- ✓ Возможность конфликтов внутри группы невелика.
- ✓ Руководителю свойственно ответственное поведение.

- ✓ Деятельность группы эффективна.
- ✓ Группе присущи сотрудничество и взаимопомощь.
- ✓ Руководитель успешно управляет подчиненными.
- ✓ Нет повода для конфликтов внутри.
- ✓ Между руководителем и группой имеется взаимопонимание.

Стратегия соперничества

- ✓ В группе сложился отрицательный психологический климат.
- ✓ Имеет место несовпадение индивидуальных и групповых целей.
- ✓ Групповая сплоченность невысокая.
- ✓ Групповая активность слабо выражена.
- ✓ Руководитель устраняется от группы.
- ✓ У руководителя наблюдается внутренний конфликт.
- ✓ Возможны очень серьезные конфликты с группой.

Стратегия сотрудничества

- ✓ Имеет место высокая степень группового сплочения.
- ✓ Группа положительно мотивированна на выполнение работы.
- ✓ Руководитель оказывает слабое влияние на группу.
- ✓ Руководитель ориентирован на групповое мнение.
- ✓ Руководитель часто меняет свои позиции.
- ✓ Руководитель уходит от ответственности.
- ✓ Между руководителем и группой возможны конфликты.

Отрицательное отношение руководителя к группе

3. Команда и командообразование

Метод командообразования

Командообразование »

процесс, в котором оценивается, как члены рабочей группы сотрудничают друг с другом и планируют изменения, ведущие к повышению эффективности групповой деятельности

Источники возникновения метода командообразования

1. Вовлечение персонала
2. Менеджмент качества

Ограничения для использования метода командообразования

1. Неэффективность организации в целом
2. Плохой морально-психологический климат
3. Низкий уровень профессионализма
4. Низкий уровень психологической культуры, в частности, отсутствие ***навыков:***

- Продумывания процесса
- Управления: планирования, организации, логистики, проведения встреч
- Участия в совместной деятельности
- Представления результатов (презентации)
- Разрешения проблем

Предпочтительная работа в группах и командах

Предпочтительнее работа в группах или в одиночку	Предпочтительнее работа в командах
Решение простых задач	Решение сложных задач
Когда кооперация удовлетворительная	Для принятия решения необходим консенсус
Разнообразие мнений ограничено	Присутствует неопределенность и множественность вариантов решения
Достаточно узкий диапазон компетентности	Требуется широкий диапазон компетентности
Неустранимый конфликт интересов	Возможность реализации целей членов команды
Организация предпочитает работать с частными лицами	Организация предпочитает использовать результаты командной работы для разработки стратегии и видения
Необходим оптимальный результат	Необходим разносторонний подход

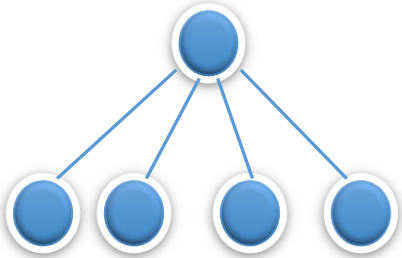
Понятие «команда»

Команда – небольшая группа людей (6–12), взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленной цели

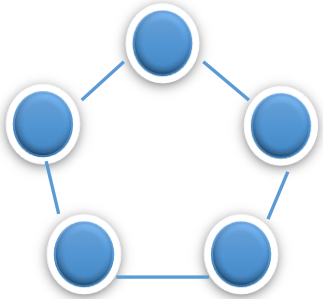
Команда – это группа людей, ориентированных на себя и занимающихся тем, что им интересно

Команда строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих процедурами взаимодействия

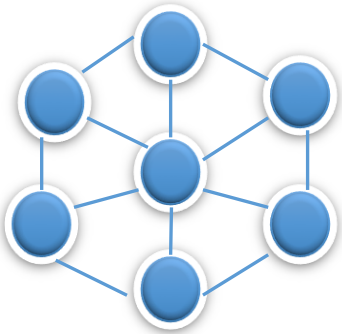
Виды команд



Лидерская команда



Самоорганизующаяся команда



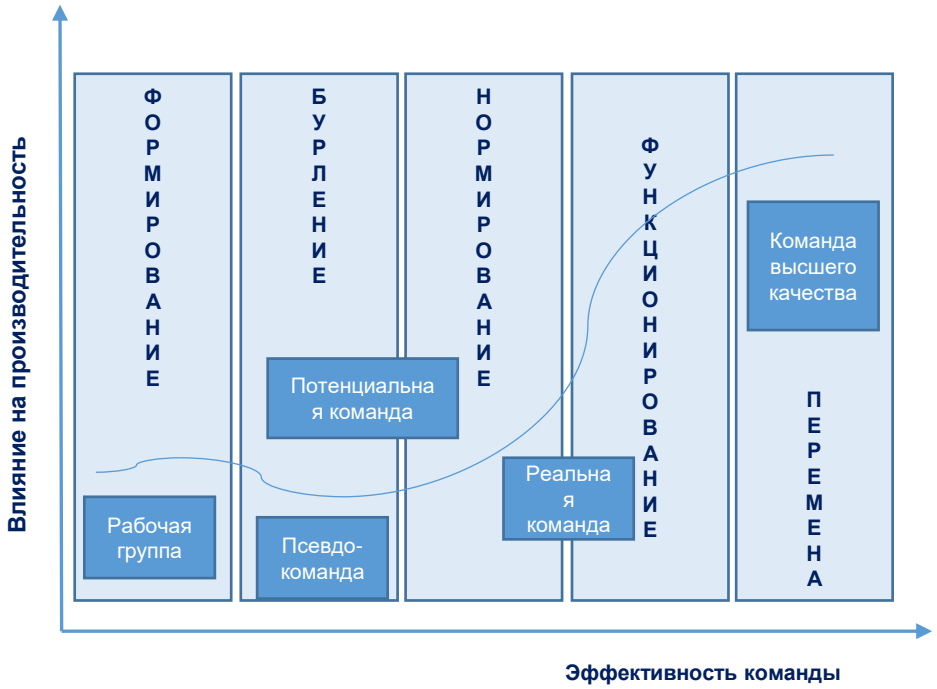
Демократическая команда

Функциональные роли лидера в команде

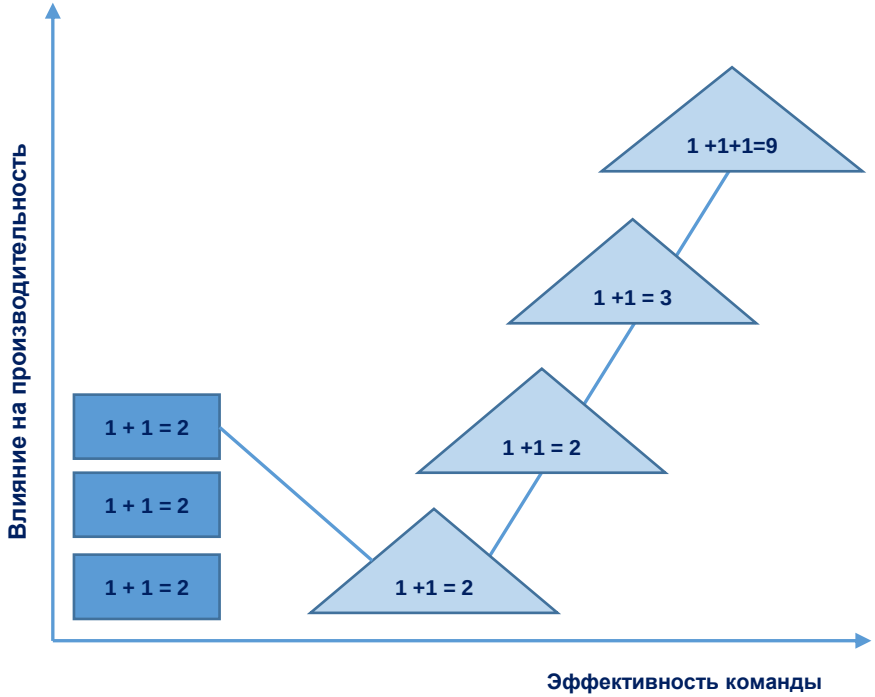
Целевые роли (решение задач)	Роли поддержки (групповое взаимодействие)
Инициатор. Предлагает новые идеи и подходы к проблемам и целям; способы преодоления трудностей и решения задач	**Вдохновитель.** Поддерживает начинания других, выказывает понимание чужих идей и мнений
Разработчик. Детально прорабатывает идеи и предложения, выдвинутые другими	**Гармонизатор.** Посредник в ситуациях разногласия
Координатор. Комбинирует идеи и предложения, координирует деятельность других	**Примиритель.** Поступается в чем-то своим мнением, чтобы привести в соответствие мнение других
Контролер. Направляет группу к ее целям, подводит итог того, что в ней уже произошло, выявляет отклонение от намеченного	**Диспетчер.** Создает возможности для общения, побуждая к нему других членов, регулирует процессы общения
Оценщик. Критически оценивает работу и предложения других, сравнивая их с существующими стандартами	**Нормировщик.** Формулирует или применяет стандарты для оценки происходящих в группе процессов
Погонщик. Стимулирует группу и подталкивает ее к действиям, к новым решениям	**Ведомый.** Пассивно следует за группой. Выступает в роли зрителя и слушателя в групповых дискуссиях

Команда: этапы формирования и рзвития

Этапы формирования команды



Развитие команды



Параметры оценки эффективности команды

Параметры оценки эффективности команды

1 Структура команды	Степень интегрированности. Статус отношений. Наличие четких подструктур.
2 Ориентированность на задачи	Много несогласий. Забота о высокой производительности. Использование критики. Наблюдение за деятельностью коллег.
3 Цели команды	Ясность. Согласие команды. Реальность.
4 Инновационность команды	Количество инноваций
5 Участие	Обмен информацией. Отношение «сопричастности». Стремление контролировать друг друга. Атмосфера доверия
6 Поддержка инноваций	Объем предлагаемо поддержки

Стили лидерства в командах

4. Командные роли

Роли: мыслитель, исполнитель, председатель, формирователь

Командная роль	Личные качества и вклад в деятельность	Допустимые недостатки
Мыслитель	✓ Творческая направленность, богатое воображение, неординарность мышления. ✓ Стремление к новаторству. ✓ Источник оригинальных идей	✓ Недостаточность опыта в межличностных отношениях. ✓ Психологическая неустойчивость. ✓ Может долго задерживаться на рассмотрении «интересных идей»
Исполнитель	✓ Претворяет идеи в практические действия. ✓ Превращает решения в легко выполняемые задания. ✓ Вносит упорядоченность в действия команды	✓ Недостаточная гибкость. ✓ Неприязнь к фантастическим идеям. ✓ Неприязнь к частным изменениям планов
Председатель	✓ Четко формулирует цели, хорошо выполняет функции ведущего во время дискуссий. ✓ Способствует эффективному принятию решений. ✓ Имеет коммуникативные навыки; социальный лидер.	✓ Может производить впечатление человека, склонного к манипуляциям. ✓ Склонность к переложению своих обязанностей на других. ✓ Может приписывать себе заслуги всей команды
Формирователь	✓ Ориентирован на решение поставленной задачи, стимулирует работу всех. ✓ Способствует реализации принятых решений, побуждает сотрудников работать. ✓ Энергичность, стремление к превосходству и работе с полной отдачей сил	✓ Легко переходит в состояние раздраженности и разочарования. ✓ Импульсивность и нетерпеливость. ✓ Нетерпимость к нечетким формулировкам и нерешительности в поведении

Роли: исследователь ресурсов, оценщик, коллективист, специалист, доводчик

Командная роль	Личные качества и вклад в деятельность	Допустимые недостатки
Исследователь ресурсов	✓ Владение искусством проведения переговоров. ✓ Талант импровизатора, изучение благоприятных возможностей. ✓ Энтузиазм, коммуникабельность.	✓ Теряет интерес по мере угасания энтузиазма. ✓ Перескакивает от одной задачи к другой. ✓ Нуждается в повышенном внешнем давлении.
Оценщик	✓ Исповедует беспристрастный критический анализ ситуации. ✓ Стратегический подход и проницательность в оценках. ✓ Точность суждений, стремление рассматривать все возможные варианты решения.	✓ Недостаточность вдохновения и воображения. ✓ Способность сбивать других, подавляя их инициативу. ✓ Недооценка факторов стимулирования и воодушевления.
Коллективист	✓ Способствует гармонизации отношений в комани де и устранению разногласий. ✓ Внимательно слушает собеседника, опирается на мнения других. ✓ Чуткость, отсутствие чрезмерной самоуверенности.	✓ Нерешительность в кризисных ситуациях. ✓ Стремление избегать обострения ситуаций. ✓ Может воспрепятствовать совершению действий в решающий момент.
Специалист	✓ Обладает редко встречающимися навыками и знаниями. ✓ Целеустремленность и способность концентрировать усилия. ✓ Инициативность и способность всецело отдаваться работе.	✓ Полезен только в узкой профессиональной сфере. ✓ Зачастую слабые коммуникативные навыки. ✓ Часто, образно выражаясь, «не видит леса за деревьями».
Доводчик	✓ Усердие и добросовестность. ✓ Следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью. ✓ Отслеживает своевременность выполнения заданий.	✓ Чрезмерная обеспокоенность состоянием дел. ✓ Склонность к внутренним переживаниям. ✓ Нежелание перепоручать свои обязанности. ✓ Неприятие несерьезного отношения к его обязанностям со стороны других.

Поведение в команде

Поведение в команде: ориентированность на решение задачи

Выдвижение предложений и инициатив	Предложение идей и способов действия, относящихся к выполняемой задаче
Поиск и передача	Поиск и предоставление нужной информации
Диагностика	Анализ недостатков или их причин в конкретной ситуации
Оценивание	Оценка достоинств предложений и их результативности
Принятие решений	Участие в принятии решений по какому-либо предложению или способу действий
Подведение итогов	Развитие идей, выдвигаемых другими

Поведение в команде: ориентированность на личные взаимоотношения

Функции привратника	«Открытие ворот»- стремление втянуть в дискуссию «закрытие ворот»- стремление к сдерживанию или прекращению общения других
Обращение к чувствам	Признание и понимание чувств людей
Удовлетворение физических потребностей	Удовлетворение потребностей в удобствах, помещении, отдыхе
Поощрение	Проявление дружеского расположения, поддержки и отзывчивости к другим вербальным и невербальным способами
Высказывание мнений	Высказывание соответствующих суждений о вкладе каждого
Разрешение конфликтов	Готовность признать конфликт и разобраться в нем

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
МОСКОВСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
СТРОИТЕЛЬНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!