

**Дисциплина:** Психология делового общения  
**Тема: 6 Ассертивность как условие успешного делового общения в рабочей группе.**

**План лекции:**

- 1. Рабочая группа: социально-психологические особенности**
- 2. Профессиональная зрелость рабочей группы**
- 3. Типы взаимоотношений в системе руководитель — подчиненный**
- 4. Морально-психологический климат коллектива**
- 5. Классификация психотипов личностей**
- 6. Проблема лидерства**
- 7. Роль руководителя в становлении коллектива.**

# Дисциплина: Психология делового общения

## Общение в рабочей группе

**Рабочая группа (коллектив) в своем внешнем выражении — это социальная группа, общность людей, объединенных совместной деятельностью, единством целей и интересов, взаимной ответственностью, отношениями товарищества и взаимопомощи. Рабочие группы (коллективы) различаются по:**

- **формам собственности** (государственные, смешанные, частные);

- **характеру деятельности** (производственные, торговые, научные, учебные, воинские);

- **формам связи** (контактные, неконтактные);

- **значимости** (первичные, вторичные);

- **времени действия** (постоянные, временные);

- **степени формализованности** (жесткая и гибкая организации) и т.д.

## Общение в рабочей группе

**В рабочей группе диалектически объединены два компонента — материальный и духовный.**

**Материальный** компонент — это ее физические члены, конкретные индивиды; **духовный** — ее идеология и психология.

**Идеология рабочей группы** включает совокупность идей и взглядов, отражающих социально-политические представления, регулирующие конечные цели трудовой деятельности. Таковыми может быть служение политическому, нравственному или религиозному идеалу либо просто стремление к наживе.

*Психология рабочей группы* — это совокупность определенных социально-психологических явлений, возникающих в процессе ее формирования и функционирования на основе становления внутренних связей в коллективе, форм и способов взаимоудовлетворения потребностей его членов, а также морально-психологический климат, способы общения, общественное мнение и настроение, обычаи и традиции, проблема лидерства, природа внутригрупповых конфликтов и т.д.

## Общение в рабочей группе

**Сферы отношений между членами рабочей группы:** 1) профессиональная, 2) ценностно-мировоззренческая и 3) сфера межличностных отношений.

**Профессиональная сфера** охватывает отношения, складывающиеся в процессе решения производственных задач:

- субординационные отношения между руководителями и подчиненными;
- отношения в системе «человек — компьютер».
- отношения, связанные с координацией совместной деятельности;

**Ценностно-мировоззренческая сфера** включает:

- взаимоотношения между **личными и корпоративными ценностями**;
- **нравственные установки**, преобладающие в конкретной социальной группе. Их соотношение может варьироваться от полной поддержки до глубокого несогласия и конфронтации.

**Сфера межличностных отношений** связана с реализацией потребности в общении и самоутверждении личности в коллективе, степенью удовлетворенности своей профессиональной деятельностью, формальным и неформальным статусом.

## Общение в рабочей группе

**Факторы, определяющие степень зрелости рабочей группы**, ее способность продуктивно функционировать, можно условно объединить в следующие группы:

- 1) **технологические** — особенности совместного использования орудий и предметов труда, например передовых технологий, персональных компьютеров и т.д.;
- 2) **экономические** — формы оплаты труда, особенности формы собственности и т.д.;
- 3) **организационные** — отношения в системе «руководитель-подчиненный»;
- 4) **ценностно-мировоззренческая и психологическая совместимость** работников.

## **10 ограничений, препятствующих эффективной работе коллектива**

**1. Непригодность руководителя** - его неспособность по своим личным качествам сплотить сотрудников, воодушевить их на эффективные приемы работы.

**2. Неквалифицированные сотрудники.** Типичный недостаток - несбалансированность функций работников, неадекватное сочетание профессиональных и человеческих качеств. Согласно авторам в каждой рабочей группе должны быть распределение служебных ролей, «поставщики идей», «аналитики», «направляющие», «планирующие», выполняющие роль «сдерживающего фактора» и несколько «исполнителей». Комбинация ролей зависит от специфики коллектива, при этом один работник может сочетать несколько из перечисленных ролей.

**3. Неконструктивный климат.** Характеризуется отсутствием преданности задачам команды, нет высокой степени взаимной поддержки в сочетании с заботой о благе каждого сотрудника.

## **10 ограничений, препятствующих эффективной работе коллектива**

**4. *Нечеткость целей.*** Недостаточное согласование личных и коллективных целей, неспособность руководства и членов коллектива к компромиссу. Авторы подчеркивают **необходимость периодической корректировки поставленных целей**, иначе члены коллектива теряют представление о перспективах своей деятельности.

**5. *Низкие результаты работы.*** Коллектив должен проявлять напористость в достижении значимых целей, что способствует высокой самооценке членов рабочей группы, росту личного профессионализма.

**6. *Неэффективность методов работы.*** Правильная организация сбора и предоставления информации, принятия правильных и своевременных решений.

**7. *Нехватка открытости и наличие конфронтации.*** Необходима без страха, без нарушения делового этикета, свободная критика, обсуждения сильных и слабых сторон проделанной работы, существующих разногласий. Для этого требуется особая подготовка персонала и руководителей. Позитивное соперничество продуктивно, но есть реальная опасность перерастания его в конфликт.

# **10 ограничений, препятствующих эффективной работе коллектива**

## ***8. Недостаточные профессионализм и культура сотрудников.***

В коллективе желательно иметь сильных сотрудников с высоким уровнем индивидуальных способностей.

«Развитый» сотрудник должен быть энергичен, уметь управлять своими эмоциями, быть готовым открыто и убедительно излагать свое мнение, обладать способностью изменять свою точку зрения под воздействием аргументов, а не силы.

**9 и 10. Низкие творческие способности персонала и неконструктивные отношения с другими коллективами.**



### **3. Типы взаимоотношений в системе руководитель - подчиненный**

**Четыре вида отношений в системе «руководитель — подчиненный»: приказание, внушение, участие, делегирование.**

**1) Приказание** оптимально в случае низкого профессионализма, когда исполнитель не готов к самостоятельному выполнению задачи и не хочет брать на себя ответственность. Задача руководителя — инструктировать сотрудника, много руководить и мало доверять.

**2) Внушение** рекомендуется использовать на уровнях зрелости сотрудника от среднего до высокого: подчиненные еще не способны, но уже готовы взять на себя ответственность. Руководство и поддержка руководителя помогут добиться выполнения задачи.

**3) Участие** наиболее эффективно на уровнях зрелости от среднего до высокого. Сотрудник уже способен к самостоятельному выполнению задания, и в такой ситуации требуется не столько руководство, сколько психологическая поддержка, совместное обсуждение проблемы и совместное принятие решений.

### **3. Типы взаимоотношений в системе руководитель - подчиненный**

**Четыре вида отношений в системе «руководитель — подчиненный»:**  
**приказание, внушение, участие, делегирование.**

**4) Высокий уровень профессиональной зрелости** предполагает передачу полномочий исполнителю — делегирование, что означает слабое управление и малую степень эмоциональной поддержки.

**Типичные ситуации,** возникающие в случае неадекватности поведения руководителя, порождающие у подчиненных чувство досады и недовольство.

- за ошибки одного отвечает другой;
- решение принимается без участия сотрудника;
- разнос, разборательство устраиваются при третьих лицах или в отсутствие работника;
- руководитель не способен признать свою ошибку, пытается найти виновного среди подчиненных;
- от исполнителя скрывается важная для него информация;

### **3. Типы взаимоотношений в системе руководитель - подчиненный**

**Типичные ситуации,** возникающие в случае неадекватности поведения руководителя, порождающие у подчиненных чувство досады и недовольство.

- работник, профессионально пригодный занять более высокую должность, не продвигается по службе;
- руководитель жалуется на подчиненного вышестоящему начальнику;
- поощрения за труд одного работника достаются другому;
- уровень требовательности не одинаков для всех сотрудников, в коллективе есть любимчики и отверженные и т.д.

## **4. Морально-психологический климат коллектива**

**Стадии развития коллектива.** На 1-ой стадии развития коллектива преобладает формальная структура: работники общаются в соответствии с должностными поведенческими стереотипами, присматриваются друг к другу, подлинные чувства чаще всего скрываются, цели и методы работы совместно не обсуждаются, коллективная работа проявляется слабо.

**На 2-ой стадии происходит переоценка личностных и деловых качеств руководителя,** складывается мнение о коллегах, начинается процесс формирования группировок внутри коллектива, возможна борьба за лидерство. Разногласия обсуждаются более открыто, предпринимаются попытки улучшить взаимоотношения внутри рабочей группы. Наконец, «притирка» заканчивается, четко просматривается неформальная структура, коллектив достигает определенной степени координации действий своих членов. **Возникающая при этом групповая сплоченность** может иметь **позитивную, негативную либо конформистскую направленность.**

## **4. Морально-психологический климат коллектива**

### **Стадии развития коллектива.**

**В случае позитивной направленности** рабочая группа воспроизводит лучшие деловые и нравственные качества своих членов, люди гордятся своей принадлежностью к данному коллективу, возникающие проблемы решаются по-деловому, инициативно и творчески.

**В случае негативной направленности** большая часть энергии коллектива тратится на участие в конфликтах между различными группировками, неформальными и формальными лидерами, выяснение отношений с другими подразделениями. Производственные проблемы как бы отходят на второй план.

**Конформистская направленность** характеризуется чисто внешней, показной заинтересованностью сотрудников в результатах их трудовой деятельности, безразличием к коллективным усилиям. Сфера интересов сотрудников находится вне рабочей группы: общественно-политическая деятельность, семья, личные проблемы.

## 4. Морально-психологический климат коллектива

**Структура коллектива** т.е. реально существующая совокупность взаимоотношений членов группы, возникающая в процессе совместной деятельности и общения, исследуется на двух уровнях: формальном и неформальном. **Если формальная структура связана с должностным статусом членов группы**, упорядоченными служебными отношениями, то **неформальная структура** складывается на основе отношений, обусловленных психологическими особенностями членов коллектива.

**Становление неформальной структуры определяется наличием объективных и субъективных факторов.**

**К объективным** можно отнести обусловленную характером и графиком работы возможность контактов между членами группы, а также оптимальный по количеству и половозрастной структуре и т.д. состав группы, позволяющий удовлетворить потребность в межличностном общении.

## **4. Морально-психологический климат коллектива**

**Структура коллектива. Субъективные факторы** зависят от личности руководителя, индивидуальных особенностей сотрудников. Умение руководства спланировать коллектив, психологическая совместимость, удовлетворенность условиями труда, своим статусом и ролью сказываются на образующихся стихийно дружеских связях, взаимных симпатиях и антипатиях.

**Неформальная структура** складывается под воздействием психологических механизмов регуляции коллективной деятельности — адаптации, коммуникации, идентификации и интеграции.

**Социально-психологическая адаптация** предполагает активное принятие и усвоение ценностей и норм, сложившихся традиций новыми членами рабочей группы. Без нее невозможно включение в неформальную структуру, использование принятых в данной группе форм реализации индивидуальных качеств, самореализация личности. Вновь назначенному руководителю важно не отвергать сложившиеся традиции, считаться с мнением коллектива и его лидеров. Не следует противопоставлять себя прежнему начальнику, если он пользовался заслуженным уважением.

## **4. Морально-психологический климат коллектива**

**Структура коллектива.** Идентификация связана с формированием чувства принадлежности к группе в процессе межличностного общения. Процесс протекает на трех уровнях: 1) **эмоциональном** — способность сопереживания, или эмпатии; 2) **ценностно-мировоззренческом** — способность стать на точку зрения другого человека; 3) **поведенческом** — воспроизводство образцов поведения. В основе идентификации лежат механизмы подражания, сличения и увлечения. **Обязанность руководителя** — по возможности следить за тем, чтобы идентификация была положительной, т.е. чтобы новички подражали профессионально и нравственно зрелым сотрудникам. Успешная реализация процесса интеграции приводит к превращению коллектива в сплоченный, саморегулирующийся социальный организм, хорошо приспособленный к совместно-индивидуальной деятельности. Организованность, слаботанность и психологическая совместимость позволяют рабочей группе самостоятельно выбирать оптимальные формы деятельности, обеспечивающие успешное выполнение задания раскрытию индивидуальности, творческого потенциала каждой личности.



## 5. Классификация психотипов личности

Существует множество критериев классификации личностей. Наибольшее практическое значение имеет деление по темпераменту: сангвиников (сильный, уравновешенный, подвижный), холериков (сильный, неуравновешенный), флегматиков (сильный, уравновешенный, инертный) и меланхоликов (слабый, неуравновешенный, инертный). «Чистых» психотипов практически не существует. Однако

существует прямая связь между темпераментом и деловыми качествами конкретного индивида.

**У холерика** нет устойчивых психических реакций, он неусидчив, суетлив, тороплив, резок, прямолинеен, упрям, находчив в споре, зато не обидчив и не злопамятен. Склонен к конфликтам, не умеет слушать других людей, склонен к риску, плохо работает с неодушевленными предметами, т.е. не годится для рутинной работы и требующих терпения длительных переговоров. Его возможности в качестве начальника ограничены, желателен заместитель-флегматик.

## 5. Классификация психотипов личности

### **Критерии классификации личностей. Сангвиник:**

начинает дело с увлечением, но редко доводит его до конца, неустойчив в симпатиях и антипатиях, быстр в принятии решений, легко приспосабливается к изменяющейся деловой ситуации. Контактен и легок в общении, умеет слушать других людей. Его ориентация на одушевленные предметы не позволяет ему кропотливо работать с деловыми документами, персональными компьютерами. Сангвиник идеально подходит для работы с людьми, как **руководитель**.

Главное качество **флегматика** — ориентация на неодушевленные предметы, самого себя. Он спокоен и хладнокровен, последователен и обстоятелен в делах, терпелив, устойчив в симпатиях и антипатиях, равнодушен к похвале. Его реакция на изменяющуюся деловую ситуацию запаздывает, ему трудно установить обратную эмоциональную связь с собеседником и, следовательно, общаться, вести деловой диалог. Он прагматик в том смысле, что собеседник интересен ему только в том случае, если он заинтересован в нем. Зато флегматик незаменим при работе с документацией, это — **идеальный бухгалтер**.

## 5. Классификация психотипов личности

### Критерии классификации личностей.

«Недоразумение природы» — так некоторые называют **меланхолика**. Его главная черта — обостренная чувствительность к окружающему миру. Это прекрасное качество, например для художника, но оно отрицательно сказывается на деловом общении. **Меланхолик стеснителен и застенчив, мнителен, обидчив, не верит в свои силы, склонен к подозрительности.** Наряду с этими качествами общение с другими людьми затрудняют скрытность, стремление замкнуться в себе; склонность к образному, а не понятийному мышлению затрудняет анализ деловой ситуации, но **создает прекрасные предпосылки для деятельности, например, в области рекламы.**

Для практики делового общения наибольшее значение имеет классификация российского ученого В.М. Шепель:

**коллективисты** — общительные работники, активно поддерживающие общественные начинания;

**индивидуалисты** — тяготеющие к персональной ответственности, самостоятельности;

## 5. Классификация психотипов личности

**Критерии классификации личностей** - В.М. Шепель:

**претензионисты** — работники, которым присущи тщеславие, обидчивость, желание находиться в центре внимания;

**подражатели** — сотрудники, имитирующие чужие манеры и избегающие осложнений;

**пассивные** — слабовольные работники, не проявляющие инициативы;

**изолированные** — работники с несносным характером

## 6. Проблема лидерства

**Критерии классификации личностей** - В.М. Шепель:

**претензионисты** — работники, которым присущи тщеславие, обидчивость, желание находиться в центре внимания;

**подражатели** — сотрудники, имитирующие чужие манеры и избегающие осложнений;

**пассивные** — слабовольные работники, не проявляющие инициативы;

**изолированные** — работники с несносным характером

## 6. Проблема лидерства

Помимо воли администрации в каждом коллективе складываются малые **неформальные группы из 3-7 человек**. Если такая группа оказывает существенное влияние на общественное мнение коллектива, ее называют *референтной*, или *эталонной*. **Референтная группа** может включать людей разных возрастов и не обязательно работающих, в одном отделе, — она может быть «сквозной». Главная психологическая предпосылка образования группы — потребность в неформальном общении, взаимодействии с другими людьми. Взаимодействие и взаимозависимость служат удовлетворению частных (ситуативных), а также общих потребностей, например, в уважении, престиже, принадлежности к группе, власти. Кроме того, деятельность в составе группы приводит к возникновению новых потребностей, к сохранению стабильности группы. Важнейшим признаком неформальной группы является **наличие общей цели**, которая не всегда осознается членами группы и не обязательно связана с решением производственных задач. Потребность в общении может возникнуть в связи с совместной учебой, общим хобби и т.д.

## 6. Проблема лидерства

**Неформальные группы из 3-7 человек.**

**Референтная группа**

**Цели малой группы могут быть позитивными**, т.е. способствующими сплочению и эффективному функционированию коллектива в целом, нейтральными **либо негативными**. Потребность в целеполагании, формулировке цели и организации деятельности по ее достижению приводит к появлению *лидеров*. Этот феномен просматривается во всех неформальных группах, насчитывающих более трех человек.

Любой неформальный лидер обладает личностным притяжением, которое проявляется в разной форме.

**Выделяют три типа лидеров: вожак, лидер** (в узком смысле слова) **и ситуативный лидер**.

## 6. Проблема лидерства

**Выделяют 3 типа лидеров: вожак, лидер и ситуативный лидер.** 1) **Вожак** — самый авторитетный член группы, обладающий даром внушения и убеждения. На других членов группы он влияет словом, жестом, взглядом. Греки во времена Гомера считали, что вожак должен обладать мудростью Нестора, справедливостью Агамемнона, хитростью Одиссея и энергичностью Ахилла. На протяжении XX в. проводились многочисленные исследования индивидуальных характеристик преуспевающих руководителей. Американский исследователь **Р. Стогдилл** предложил следующий перечень качеств руководителя-вожака:

- **физические качества** — активный, энергичный, здоровый, сильный;
- **личностные качества** — приспособляемость, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху;
- **интеллектуальные качества** — ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало;
- **способности** — контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

Всем перечисленным требованиям удовлетворяет крайне малое число людей. «Руководителями не рождаются» ими становятся.



## 6. Проблема лидерства

**Выделяют 3 типа лидеров: вожак, лидер и ситуативный лидер.**

**2) Лидер** менее авторитетен, чем вожак. Наряду с внушением и убеждением ему часто приходится побуждать к действию личным примером («Делай как я!»). Как правило, его влияние распространяется только на часть членов неформальной группы.

**3) Ситуативный лидер** обладает личностными качествами, имеющими значение только в какой-то вполне конкретной ситуации: торжественное событие в коллективе, спортивное мероприятие, турпоход и т.п.

Лидеры есть в любом коллективе, они заслуживают особого внимания, так как активно влияют на морально-психологический климат в коллективе и могут стать источником конфликтов. Решающую роль в эффективном руководстве играют не личностные качества, а, например, стиль поведения руководителя.

## 6. Проблема лидерства. **Типичные ошибки руководителя**

- 1) руководитель не дает своим подчиненным конкретных заданий, но постоянно досаждаёт им большим количеством вопросов общего характера;
- 2) «зациклен» на одной теме в общении с персоналом, например на трудовой дисциплине;
- 3) ежедневно формулирует новые идеи для выполнения задания;
- 4) постоянно проповедует свои замыслы;
- 5) не доверяет своим сотрудникам, злоупотребляет мелочным контролем;
- 6) увлекается бумаготворчеством;
- 7) малодоступен территориально или во времени;
- 8) не имеет готовых решений предлагаемых персоналу производственных задач.