

## **Лекція 6. ГРУПОВІ ОСОБЛИВОСТІ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У КОЛЕКТИВАХ**

### План.

1. *Групи та їх вплив на виникнення конфліктів.*
2. *Конфлікти при формуванні колективів.*
3. *Методи визначення соціально-психологічного клімату в колективі.*

### **1. ГРУПИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ**

Особистість завжди знаходиться під впливом суспільства і реалізує себе в ньому. Суспільні відносини будуються в групах, колективах, організаціях. Кожен з нас належить одночасно до багатьох груп: сім'я, друзі, навчальна група, виробничий колектив. Деякі групи, з якими нам доводиться взаємодіяти виявляються недовговічними. Їх місія проста - виконати спільно певну роботу. І коли ця місія завершена чи коли члени групи втрачають до неї інтерес, то група розпадається. *Наприклад*, студентська група.

Термін «група» має широке поняття, яке використовується в соціальній психології, соціології, конфліктології, в управлінні тощо. Група означає обмежену за чисельністю спільність людей, яка виділилася із соціального цілого за певними ознаками – сумісною діяльністю, єдністю інтересів тощо).

*Група* – це двоє або більше людей, які взаємодіють між собою і одночасно впливають один на одного. Поняття «група» тісно пов'язане з поняттям «колектив». Але створення колективу із групи спільно працюючих співробітників – завдання керівника, яке реалізується при правильному управлінні і формуванні колективу.

*Колектив* – це соціально оформлене об'єднання груп людей, які спільно працюють над досягненням суспільно значимої мети на підставі ідейної спільноти, товариських відносин, співробітництва і взаємодопомоги.

Колектив, як і особистість, має свої закони розвитку. Розвинений колектив може досягти значно більших успіхів, ніж окрема особистість, навіть найбільш обдарована. На цьому ґрунтується ефект «синергії», коли сума складових набагато переважає можливості окремих виконавців. Але такого ефекту досягти дуже непросто, саме в цьому й полягає вміння створювати і керувати колективом, організувати його спільну роботу.

Колектив по відношенню до певної особистості виконує такі функції:

- реалізацію об'єктивних соціальних потреб особистості (приналежність групі, колективу для виживання, розвитку, виконання виробничих функцій);
- підтримку і оцінювання однакових за кваліфікацією осіб;
- спеціалізацію особистості, тобто засвоєння (заперечення) нею колективних норм і правил, затвердження свого статусу;

- саморозвитку (самореалізації) особистості;
- інформаційного забезпечення (обмін думками, обговорення виконаної роботи, отримання інформації про своє місце в цій групі).

Роль колективу в успішній діяльності організації знаходиться в центрі уваги більшості процвітаючих компаній. Так, при формуванні принципів успіху організацій провідні спеціалісти в галузі управління рекомендують не шкодувати сил і засобів на підтримання сприятливого клімату в колективі. Останнім часом звертають увагу на особливу функцію керівників підрозділів із забезпечення адаптації нових працівників у колективі і підтримки (навіть у великих організаціях) відчуття невеликого колективу, однієї сім'ї. Таке становище сприятливо позначається на зниженні рівня конфліктності в колективі і на ефективності діяльності компанії в цілому.

#### **Ознаками колективу є:**

- наявність загальних інтересів, мети, завдань;
- спільна діяльність;
- єдина організація і управління всередині колективу;
- відносна стійкість і тривалість функціонування.

Уже розроблено багато підходів щодо класифікації колективів.

Залежно від *характеру спільної діяльності* розрізняють колективи: виробничі, педагогічні, спортивні та ін. Виробничі колективи, у свою чергу, можуть бути первинними і вторинними.

**Первинні колективи** – це колективи підрозділів, завданням яких є об'єднання працівників навколо окремого технологічного процесу, здійснюючи який вони вступають у постійні, безпосередні контакти.

**Вторинні колективи** – це колективи цехів, організацій, підприємств (до складу їх входять декілька первинних колективів); рівень безпосередньої взаємодії всіх членів цих колективів набагато нижчий.

Залежно від *тривалості контактів* колективи поділяються на тимчасові і постійні. **Тимчасові** колективи створюються на визначений проміжок часу (від декількох годин, щоб відзначити день народження, до декількох місяців - під конкретне завдання організації). **Постійні** колективи існують тривалий період часу - стільки, скільки існує організація, скільки тривають приятельські відносини тощо.

За *чисельним складом* виділяють малі (до 50 чол.) і великі (понад 50 чол.) колективи організацій.

За ознакою *формальності* у відповідності з тим, як створюються колективи, вони поділяються на формальні і неформальні. **Формальні колективи** створюються за волею керівництва і діють на підставі установчих документів (статуту, установчого договору, положення, посадової інструкції та ін.) для

досягнення визначеної мети. Формальні колективи створюють *підрозділи*, тобто групи у відповідності з горизонтальним розподілом праці, а також і *рівні управління* у відповідності з вертикальним розподілом. Структура формальних колективів визначається метою, завданнями, особливостями трудового процесу.

**Неформальні колективи** виникають спонтанно під впливом єдності інтересів, взаємних симпатій, дружніх відносин і не мають нормативно-правових документів, що регламентують їхню діяльність.

Дуже важливо, щоб керівники розуміли, що неформальні організації динамічно взаємодіють з формальними. Сьогоднішні теоретики вважають, що неформальна організація може допомогти формальній організації досягти своєї мети. Тому керівництву слід дотримуватися таких рекомендацій:

1) визнати неформальну організацію, працювати з нею і не загрожувати її існуванню;

2) вислуховувати думки членів і лідерів неформальних груп (кожному керівникові необхідно знати, хто є лідером у кожній неформальній організації);

3) перед прийняттям управлінських рішень передбачати їх можливий негативний вплив на неформальну організацію;

4) для послаблення опору змінам зі сторони неформальної організації дозволити групам брати участь у прийнятті рішень;

оперативно видавати точну інформацію, тим самим попереджувати розповсюдження чуток

Розглянемо фактори, які впливають на виникнення конфліктів у групах та колективах:

- > розмір та склад групи;
- > групова одностайність;
- > існування неформального лідера;
- > розподіл ролей.

Розмір групи. Теоретики й практики управління багато часу присвятили визначенню ідеального розміру групи. Так, автори школи адміністративного управління вважали, що формальна група має складатися з трьох-дев'яти осіб. Автори сучасної теорії управління також підтверджують це своїми дослідженнями. Так, у міру збільшення розміру групи спілкування між її членами ускладнюється, а досягнення згоди з питань діяльності групи стає складнішим. Якщо ж група складається всього з двох-трьох осіб, то її члени можуть бути занепокоєні тим, що їх персональна відповідальність за прийняті рішення надто очевидна. За даними останніх соціологічних досліджень, найбільш раціональна кількість членів неформальної групи (психологічний підхід) становить 5 осіб

Фактор чисельності має велике значення для зменшення можливості виникнення дисфункціональних конфліктів в організації. Ефективність існування неформальних груп буде визначатися відповідністю розміру неформальних колективів з чисельністю групи, яка необхідна для досягнення суспільної мети.

Склад групи. Важливим фактором безконфліктного існування неформальної групи є склад її учасників. Під складом слід розуміти ступінь подібності особистостей і їхніх точок зору, підходів, які вони проявляють при вирішенні проблем. Психологи помітили, що не завжди схожість інтересів та поглядів сприяють ефективному існуванню групи. Іноді доцільно, щоб група складалася з несхожих осіб. У суперечці народжується істина – так звучить народне прислів'я. *Наприклад*, деякі люди звертають велику увагу на важливі деталі проектів і проблем, а інші хочуть подивитися на проблему в цілому, треті - хочуть підійти до проблеми із системних позицій і розглянути взаємозв'язок різноманітних аспектів<sup>1</sup>. Тому на практиці згуртованість групи буде визначатися ситуаційним підходом: розбіжність у думках приводить до ефективнішої роботи групи, однак вона також підвищує вірогідність конфлікту. Активний обмін думками корисний, але він може призвести до внутрішньогрупових суперечок та інших проявів відкритого конфлікту, які завжди згубні.

Групові норми. Норми покликані підказувати членам групи, яка поведінка і яка робота від них очікується. Групові норми поділяються на *формальні* (визначаються офіційними нормативно-правовими документами) і *неформальні* (визначаються неофіційними вимогами неформальної групи до її членів). Норми дуже впливають на членів групи, оскільки лише за умови узгодження своїх дій з цими нормами окрема особа може розраховувати на належність до групи, на її визнання і підтримку. Нормування в сучасних організаціях - важлива передумова безконфліктного існування її членів.

Однак норми можуть бути (з позиції організації) позитивними і негативними. Так, позитивними нормами вважаються ті, які підтримують мету й завдання організації (турбота про якість продукції, задоволення потреб покупця та інші норми, що заохочують старанність працівників). Негативні норми мають протилежний ефект - вони заохочують поведінку, яка не сприяє досягненню мети організації (крадіжки, прогули, низький рівень продуктивності праці тощо).

Внаслідок дії групових норм може бути сформована групова однодумність, тобто співпадіння норм і правил поведінки індивіда з нормами і правилами, які функціонують у групі; визнання більшістю членів групи загальної думки і цінностей більшості.

Групова однодумність – це тенденція пригнічення окремою особою своїх справжніх поглядів на яке-небудь явище з тим, щоб не порушувати гармонію групи.

Тобто для того, щоб зберегти злагоду й гармонію в групі, один з її членів вирішує, що краще не висловлювати своєї думки (це великий мінус для групи). Внаслідок такої позиції деяких представників групи організаційні проблеми вирішуються з меншою ефективністю, тому що не висуваються і не обговорюються альтернативні пропозиції.

**Важливий момент!** Для групової однодумності характерні: згуртованість, єдність, можливість здійснювати груповий тиск на поведінку індивіда. Групова однодумність спрямована на створення психологічної єдності членів групи, стабілізацію, впорядкування міжособистісних відносин і взаємодій.

Залежність особистості від групи змушує індивіда шукати згоди з нею, підлаштовувати свою поведінку під групові норми, що призводить до конформізму.

**Конформізм** – пристосовуваність, пасивне сприйняття чужої точки зору, невиправдана поступка у конфлікті. Розрізняють зовнішній (публічний) конформізм і внутрішній (особистий). Зовнішній конформізм являє собою демонстративне підпорядкування особистості думці групи щоб уникнути осудження і покарання. Внутрішній конформізм характеризується дійсним перетворенням індивідуальних установок особистості внаслідок прийняття позиції оточуючих, яка є більш обґрунтованою

Особливим різновидом розглянутої залежності є **нонконформізм** – прагнення індивіда за будь-яких обставин поведися всупереч позиції пануючої більшості і в усіх випадках стверджувати протилежну точку зору.

Згідно емпіричних даних, на рівень конформізму впливають такі фактори:

- характеристика індивіда, який піддається груповому тиску (стать, вік, інтелект та йй.);
- характеристики груп, які здійснюють цей тиск (розмір, згуртованість, наявність сильного лідера);
- зміст **завдання** і рівень зацікавленості особистості у його виконанні, її компетентність;
- характер взаємовідносин індивіда і групи (статус індивіда у групі, рівень його прихильності до неї, рівень взаємозалежності групи і особистості в отриманні винагороди).

Існування неформального лідера. І формальні і неформальні колективи мають своїх неформальних лідерів. *Неформальним* визнається лідер, з яким хоче підтримувати стосунки найбільша кількість членів колективу. Якщо формальний лідер має підтримку у вигляді делегування йому офіційних повноважень і зазвичай діє у відведеній йому конкретній сфері, то опора неформального лідера - визнання його групою. Сфера впливу неформального лідера може виходити за адміністративні рамки формальної організації. Фактори, що визначають можливість стати лідером неформальної організації такі: вік,

посадове положення, професійна компетентність, свобода пересування по робочій зоні та інші якості і можливості. Неформальний лідер має дві першочергові функції: допомагати групі в досягненні її мети і підтримувати та зміцнювати її існування.

Іноді може бути два і більше лідерів. Можливий і такий випадок (ідеальний), коли керівник формальної організації є одночасно і неформальним лідером.

Разом з тим наявність неформального лідера може призвести до таких конфліктних ситуацій:

- боротьба цього лідера за владу з офіційним керівником
- боротьба з тими членами групи, які не хочуть дотримуватися прийнятих норм поведінки;
- опір змінам, запропонованим збоку офіційного керівника, якщо вони можуть загрожувати його авторитету;
- неприйняття нових членів групи як загрози своєму лідерству.

Для офіційного керівника найбільших складнощів при керуванні колективами завдають неформальні негативні лідери, тобто лідери, які налаштовані проти цього керівника. Тому керівник повинен вміти виявляти неформальних лідерів і взаємодіяти з ними.

Розподіл ролей. Згідно рольової теорії (попередня лекція) члени групи виконують визначені ролі згідно зі структурою цього колективу. Група співвідносить рольову поведінку її учасників з рольовим очікуванням збоку інших працівників. При невідповідності поведінки очікуванням виникають ускладнення, які можуть перерости в конфлікт.

## **2. КОНФЛІКТИ ПРИ ФОРМУВАННІ КОЛЕКТИВУ**

Конфлікти в колективі можуть виникати не тільки в процесі його функціонування, але і на кожному з етапів його створення. Процес формування нового колективу проходить послідовно декілька стадій:

- > первинного синтезу;
- > диференціації;
- > інтеграції;
- ^ стабілізації або розпаду.

Розглянемо ці стадії з погляду попередження конфліктів.

Стадія первинного синтезу характеризується створенням нової організації або приходом нового керівника. На цій стадії задаються цільові установки, проектується формальна структура групи, органи управління, системи звітності. На цій стадії тільки розроблюються взаємні вимоги в системі «керівник – підлеглий», взаємозв'язок між працівниками ще нестійкий. *Наприклад,*

створюється нове мале підприємство. Мета його боротьба з тими членами групи, які не хочуть дотримуватися прийнятих норм поведінки;

Психологія колективу на цій стадії – виконавча; переважають настрої очікування, іноді сторожкості. Те ж саме характерно і для колективу, що вже склався, коли в нього приходить новий керівник. Конфлікти в колективі на даній стадії бувають в основному епізодичні, оскільки ще не склалася неформальна структура колективу, не сформовані групові норми поведінки, не проявив себе повністю неформальний лідер.

Стадія диференціації передбачає створення неформальних малих груп, коли зовнішній вплив замінюється внутрішніми імпульсами, формуються групові норми поведінки. Ця стадія особливо складна для управління колективом з боку офіційного керівника, оскільки виникаючі конфліктні ситуації можуть захопити співробітників і не дати можливості керівникові сформувати працездатний колектив. Створення малих груп, з одного боку, - процес об'єктивний, і завадити йому керівник не в змозі. З іншого боку, значна диференціація, особливо за наявності сильних неформальних лідерів, може ускладнити виконання основної мети, що стоїть перед колективом.

Завдання керівника на цій стадії – уміло розподілити баланс сил між неформальними групами (за рахунок завдань, які видаються, стимулювання, індивідуального підходу до кожної групи чи окремих виконавців). Спеціалісти в галузі психології та конфліктології рекомендують для згуртування колективу, особливо па стадії його формування, проводити спільні заходи: спортивні, культурні тощо.

На цій стадії конфлікти виникають часто, оскільки йде розподіл владних (неформальних) повноважень, відбувається розподіл ролей між працівниками, формується неформальна структура колективу. Основні причини виникнення конфліктів у колективах: розбіжності особистих і групових цілей; боротьба за владу між неформальними групами, за вплив на офіційного керівника; порушення прийнятих групових норм поведінки будь-ким із членів колективу.

Стадія інтеграції характеризується досягненням стану зрілості колективу. Вже створена і діє неформальна структура колективу, визначені умови рівноваги, сформовані соціальні норми колективу, сформована громадська думка. Такий колектив досить стабільний, може опиратися зовнішньому впливу, виникаючим конфліктам.

Разом з тим сформована неформальна структура колективу може створювати певні складнощі з точки зору управління. Більш висока продуктивність праці можлива, якщо групові норми збігаються з офіційними для даної організації. У протилежному випадку спостерігається тенденція до опору змінам.

Стадія стабілізації. Внаслідок дії зовнішніх або внутрішніх факторів колектив може перейти в стадію стабілізації або розпаду, причому розпад може відбутися і на стадії інтеграції, що значно гірше (рис.9.2).

На цій стадії повинна сформуватися інтелектуально-емоційна єдність колективу за рахунок дії механізму соціально-психологічного клімату. Керівник повинен створити загальну атмосферу робочої обстановки, налагодити систему управління дисципліною праці, сформувати власний стиль керівництва.

Крім цього, управління колективом на стадії стабілізації ґрунтується на *владі і особистому авторитеті* формального (неформального) лідера. Їх правильне застосування допоможе запобігти виникненню як міжособистісних так і міжгрупових конфліктів.

*Влада* – це можливість впливати на колектив, ситуацію і поведінку окремих особистостей завдяки наданим вищим керівництвом офіційним повноваженням. Форм влади багато, але наявність реальної влади залежить не тільки від формальних повноважень, які визначені посадою, але і від авторитету керівника.

*Авторитет* – це форма влади, яка ґрунтується на загальному визнанні, заслуженій довірі в членів колективу (групи). Він прямо пов'язаний із взаємовідносинами керівника і підлеглих. Авторитет створюється самою людиною, є продуктом її повсякденної діяльності і ґрунтується насамперед на вмінні користуватися владою. Як відзначав В.О.Сухомлинський: «Кожного з нас повинна турбувати думка про проблему влади людини над людиною, влади старшого над молодшим. Влада -найбільш загальний, всеосяжний і одночасно гострий, тонкий, тендітний і небезпечний засіб. Це інструмент, яким можна зробити безболісну операцію, але можна і сильно розкрити ніжну тканину душі. Цей інструмент дуже необхідний і одночасно небезпечний» [Сухомлинський В.О. Мудра влада колективу. -М.: Молода гвардія, 1975].

Таким чином конфлікти в колективах виникають переважно на стадіях первинного синтезу, диференціації і розпаду. На стадії інтеграції конфлікти виникають дуже рідко.

У зв'язку з тим, що конфлікти в колективах виникають переважно через недоліки управління, наведемо деякі рекомендації з їх запобігання, які М. Вудкок і Д. Френсіс назвали «обмеження, що перешкоджають ефективній роботі колективу» [3]:

- *непридатність керівника* – його нездатність через свої особисті якості використовувати колективний підхід для прийняття рішень, згуртувати співробітників, надихнути їх на ефективні прийоми роботи;
- *некваліфіковані співробітники* – досить розповсюджений недолік через незбалансованість функцій працівників, неадекватне співвідношення



професійних і людських якостей, через неправильний розподіл міжгрупових ролей у колективі;

- *неконструктивний соціально-психологічний клімат* – характеризується відсутністю відданості завданням команди і високого рівня взаємної підтримки;

- *нечіткість цілей* – недостатнє узгодження особистих і колективних цілей, нездатність керівництва і членів колективу до компромісних рішень, взаємних поступок;

- *низькі результати роботи* – колектив не повинен самозаспокоюватися на досягнутому; необхідно проявляти наполегливість у досягненні значущих цілей, що сприяє високому самооцінюванню членів колективу, зростанню особистого професіоналізму;

- *неефективні методи роботи* – мається на увазі слабоорганізована система збору, оброблення і надання інформації, прийняття рішень;

- *нестача відкритості і наявність конфронтації*. При відсутності вільної критики, можливості обговорювати сильні і слабкі сторони зробленого без побоювання бути неправильно зрозумілим – з'являється загроза конфронтації. Виконати на практиці це положення досить складно, потрібна відповідна підготовка і керівника, і персоналу. Від керівника вимагається вміння управляти суперництвом працівників, не допускаючи переростання суперництва в серйозний конфлікт.

## **МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ**

Значущим показником діяльності колективу є його соціально-психологічний клімат, який визначає рівень конфліктного протистояння та впливає на загальну ефективність роботи працівників.

*Соціально-психологічний клімат (СПК)* – це фіксований стан міжособистісних відносин у колективі, який характеризується груповою згуртованістю, інтегративністю, відповідністю формальної структури неформальній, взаємною довірою, рівнем комфортності та іншими соціально-психологічними показниками.

Однією з найважливіших характеристик СПК є рівень згуртованості членів колективу.

*Згуртованість колективу* являє собою ціннісну орієнтовану єдність, яка визначається за рівнем співпадання думок членів групи щодо найбільш значущих для неї об'єктів.

На згуртованість колективу позитивно впливають:

- схожість ціннісних орієнтацій у членів групи (оскільки людям приємніше спілкуватися із собі подібними);
- співпадання цілей окремих особистостей і групи в цілому, що дозволяє працівникам вирішувати свої матеріальні, соціальні та інші завдання;
- високий рівень організаційної культури організації, ефективне управління колективом, прийняті норми спільної діяльності.

На згуртованість колективу *негативно* впливають:

- низький рівень організаційної культури організації;
- погана організація праці, нечіткість розподілу обов'язків;
- психологічна несумісність окремих працівників.

У деяких групах, які не досягли рівня зрілості колективу, згуртованість підмінюється груповими нормами або *однодумністю*, спрямованими на виживання даної групи, що призводить до появи *групового егоїзму*.

**Груповий егоїзм** – ціннісна орієнтація групи, яка характеризується переважанням групових інтересів і потреб щодо інтересів інших груп.

При цьому зовнішнє середовище сприймається членами такої групи як агресивне, таке, що загрожує факту її існування. Такий стан може призвести до несприйняття критичних зауважень щодо окремих членів групи або до групи в цілому. Груповий егоїзм може проявитися за наявності зовнішнього сильного «ворога» або іншого фактора, який зближує інтереси окремих людей. *Наприклад*, об'єднання однієї групи мешканців будинку проти іншої, яка збирається побудувати гаражі біля будинку. Це може призвести, на думку першої групи, до погіршення екології житлового масиву. При цьому груповий егоїзм створить передумови виникнення

Ця модель описує стан СПК. Для визначення рівня згуртованості групи можна скористатися тестом (питання його - в кінці лекції). Графічна інтерпретація результатів тесту дає змогу побудувати *«психологічний кліматичний круг»*. При цьому можна виявити картину психологічного настрою колективу і зобразити це графічно. Але даний метод не дозволяє виявити неформального лідера і визначити рівень пріоритетів співробітників у колективі.

За результатами відповідей визначається зона, яка характеризує настрій колективу і схильність його до конфлікту на момент тестування. Це дає керівникові можливість визначити найбільш адекватну поведінку і вплив на підлеглих. *Наприклад: I зона* - у колективі превалюють активні доброзичливі відносини; *II зона* - у колективі існує напруженість, незадоволення у відносинах, неспокій; *III зона* - підкреслює незадоволеність і зневіру у колективі; *IV зона* - означає пасивність, благодущність, умиротворення в колективі.

Крім згуртованості, соціально-психологічний клімат визначається системою відносин членів колективу один до одного, до своєї праці, інших видів

діяльності (дозвілля, побут тощо) на основі індивідуальних ціннісних орієнтацій. Б. Такмен запропонував двофакторну модель, яка допомагає оцінити соціально-психологічний клімат і рівень згуртованості залежно від ділової активності членів колективу і тональності міжособистісних стосунків.

За результатами відповідей на запитання тесту визначаються два показники: *активності* і *тональності* відносин у колективі. Показник активності визначається як алгебраїчна сума відповідей на запитання 1 -5 тесту (відкладається по осі Y); показник "тональності відносин" визначається як алгебраїчна сума відповідей на запитання 6-10 (відкладається по осі X).

Для більш виразного визначення СПК, рівня згуртованості, наявності неформальних лідерів, міжособистісних відносин існує точніший метод - *соціометрія*. Він був розроблений американським соціальним психологом *Джебеком Л. Морено (1892 - 1974)* для пояснення багатьох сторін соціального життя суспільства (політичних, економічних) за

допомогою вимірювання стану емоційних відносин між людьми. Вивчаючи соціальні процеси в групах, Морено визначив, що психологічне благополуччя особистості визначається її місцем у системі міжособистісних відносин. Талановитий керівник повинен враховувати ці особливості і вміти визначати в кількісному вираженні рівень мікроклімату для подальшого аналізу впливу неформальних груп та їхніх лідерів на досягнення мети організації. Одним з найпоширених методів визначення СПК є *соціометрична процедура*. При цьому на попередньому етапі розробляють соціометричну картку (анкету) з питаннями, які визначають відношення кожного члена колективу до загальних проблем спільноти і до кожного члену групи окремо.