



*Эффективность управления бизнесом во многом связана с адекватным применением психологических и поведенческих знаний к организационным проблемам*

*Р.Гордон, Дж. Хоуэлл*

# Организационная психология

**Шрейдер Наталья**

# Понятие организации

## Организация

БИЗНЕС-ШКОЛА



РЕПОВЕЦКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

### Упорядоченность

степень  
согласованности,  
скоординированности  
и, целесообразности  
устройства частей

целого

Мы организовано

работаем...

Организованность

процессов

### Вид деятельности

комплекс управленческих  
действий, направленных  
на соединение элементов  
организации и на  
совершенствование этих  
связей (достижение  
упорядоченности)

Я организую группу...

Организация работы с  
молодежью

### Хозяйствующий субъект

социальная общность  
для достижения цели  
(предприятие, фирма)

В этой организации  
работает...

3



2



1

← Сущностные

признаки:

объединение  
людей;  
направленность на  
достижение цели;  
нормы, правила;  
координация,  
управление,  
иерархия

(руководство)

Дайте определение  
социальной  
организации?

Что такое  
«система»?





# Организация как система

**Совокупность внутренне  
взаимосвязанных частей**

Организация -  
система

Человек - ?

**Доказать, что организация и  
человек - это системы**

**Признаки любой**

**системы**

**Состоит из отдельных, но взаимосвязанных элементов**

**Дифференциация элементов (у каждого своя функция)**

**Интеграция элементов (элементы взаимосвязаны в плане достижения цели существования системы)**

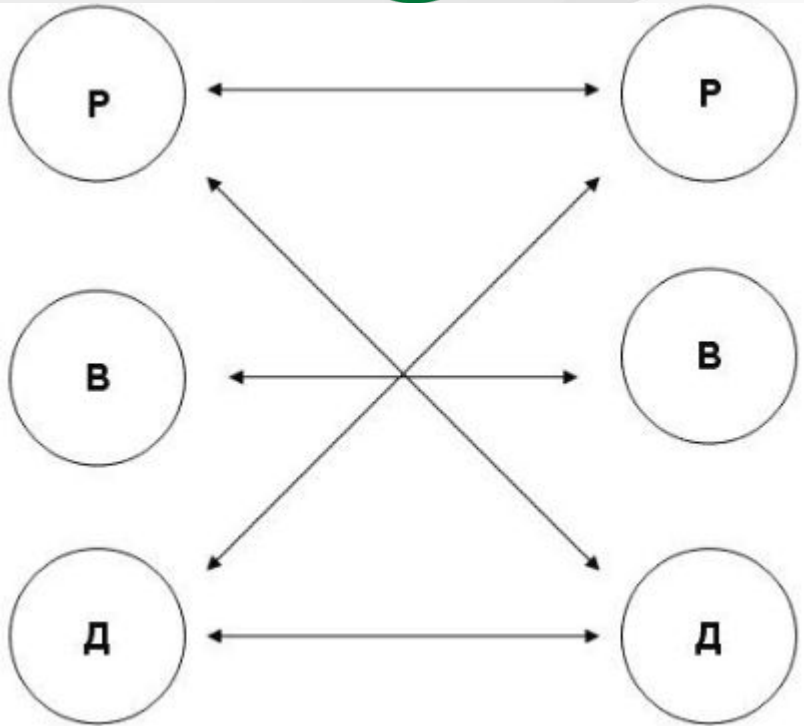
**Наличие входа, выхода (полезный продукт + отходы) и трансформационного процесса**

**Взаимодействие с внешней средой, адаптация к ее изменениям, наличие границ**

**Реализация принципа обратной связи**



# Трансактный анализ Э.Берна



Родитель: Заботливый /  
критикующий  
Взрослый  
Дитя: свободное  
(естественное) / адаптивное

**Петр:** Что стало с молодыми людьми? Они совсем распустились.

**Павел:** Да, в их годы мы были скромнее.

**Петр:** Как вам не стыдно сидеть, когда рядом стоит пожилая женщина?

**Павел:** Простите, пожалуйста, я просто не заметил. Задумался, знаете ли.

**Петр:** А не сбежать ли нам в кино с последней лекции?

**Павел:** Давай. Только скорее, а то можем опоздать на сеанс.

**Муж:** Тебе не попадались на глаза мои запонки?

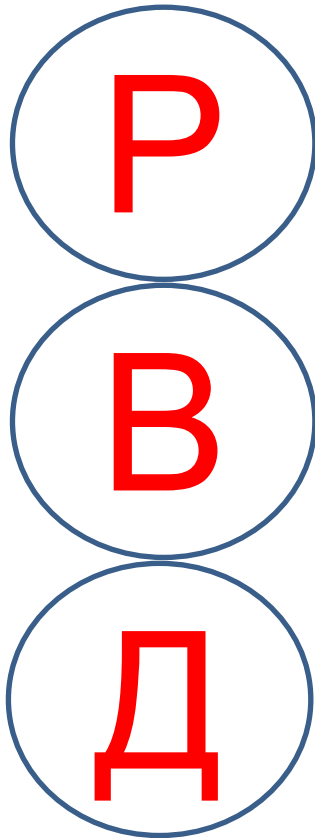
**Жена:** Вечно ты все теряешь, не можешь обходиться без няньки. Это все твоя мамочка. Избаловала тебя.

**Муж:** Тебе не попадались на глаза мои запонки?

**Жена:** Вечно ты ко мне придираешься! Почему я должна следить за твоими запонками и помнить, куда ты что деваешь!

# РДВ-анализ Э.Берна

3 эго-состояния (позиции) человека во взаимодействии



ФАКТЫ

Ориентация на правила

ХОЧУ

НАДО

Ориентация на процесс

Ориентация на результат

- 1) **Осознавать свое эго-состояние** в процессе коммуникации: «вот, сейчас во мне говорит «ребенок» или «что это я не к месту стал «родителем»»
- 2) **Определять (распознавать) позицию партнера** по общению
- 3) Выбирать наиболее уместную позицию + **Изменять свое эго-состояние**
- 4) **Изменять эго-состояние партнера** по общению

# Осознавать свое эго-состояние

---

Ведущее эго-состояние

Тест «Моя эго-грамма»

Ведущее эго-состояние

Базовые эмоции

Ведущее эго-состояние

Конфликтность

Поведение в конфликте

Что говорю?

Как говорю?

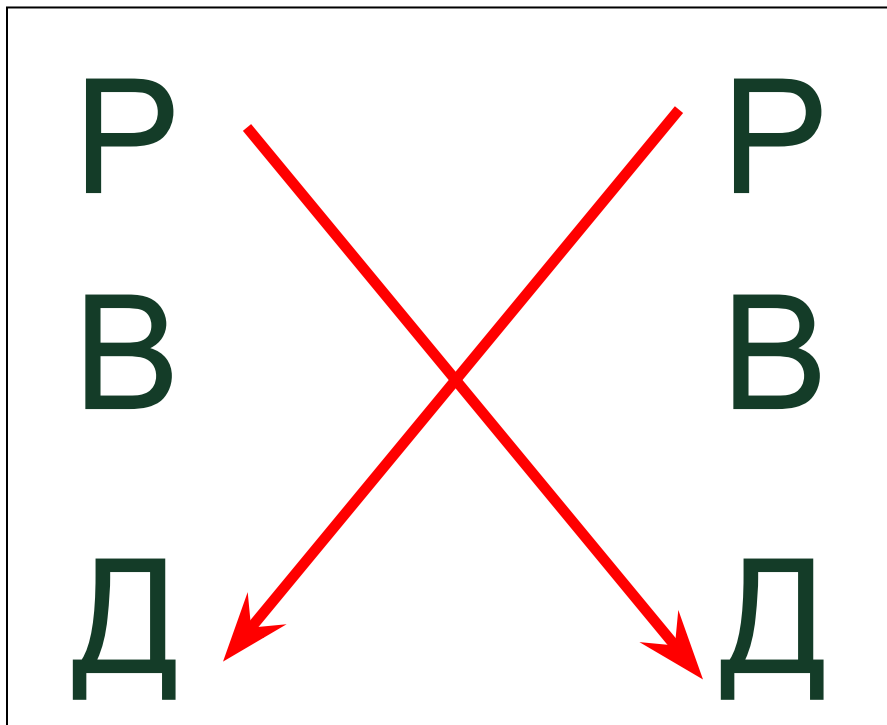
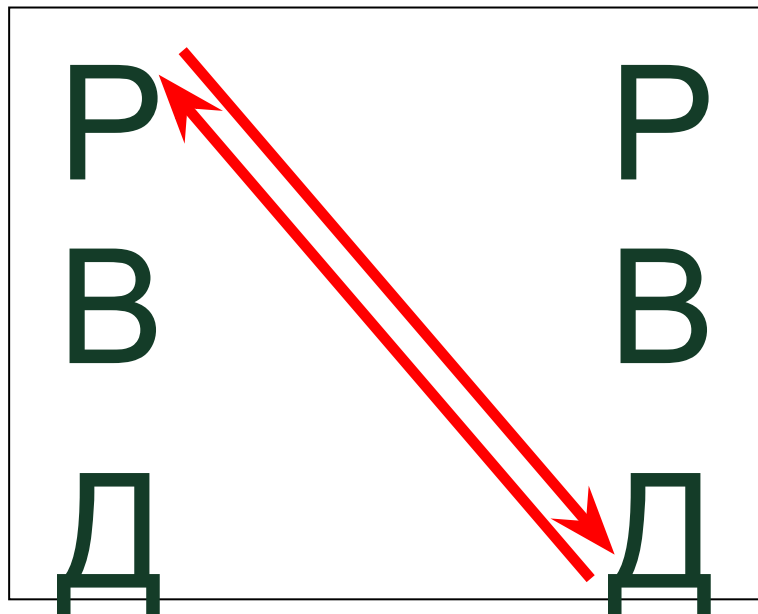
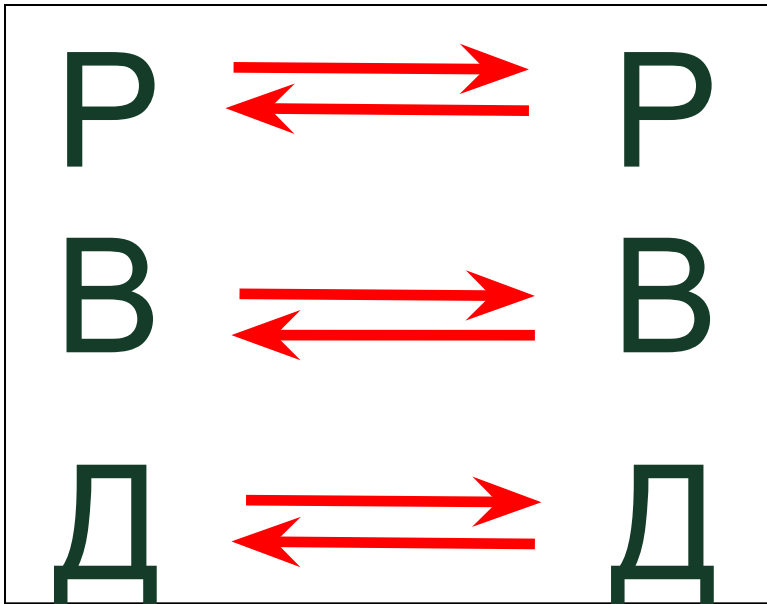
Как себя веду?

"Вы хотите к нам присоединиться?"

"Вы же хотите к нам присоединиться?"

"Скажите, когда...?"

"Скажите-ка мне, когда...?"





На переговорах одна сторона заявляет другой: «Вы сорвали нам поставки, в результате мы понесли ощутимые потери».

Другая сторона: «Нет, это вы виноваты, задержав предоплату».

Сотрудник говорит руководителю: «Мне не удалось договориться о переносе встречи с нашим поставщиком».

Руководитель восклицает в ответ: «Так я и знал, что на вас нельзя положиться. Все придется делать самому»

Руководитель: "Давайте попробуем понять, почему в последнее время Вы стали допускать много ошибок»

Подчиненный: "Да, давайте попробуем разобраться. Я и сам в этом крайне заинтересован».

Муж: "Где мои запонки?"

Жена: "Куда положил, там и возьми".

- Марьяванна, у нас очень плохо с транспортом по понедельникам, и я могу на следующей неделе опоздать на работу.

- Вечно ты какие-нибудь отмазки находишь, человек нехороший! - отвечает Марьяванна.

- Мне в завтра к врачу надо, так что, мне придется уйти с работы пораньше.

- Ой, вы хот предупреждаете, а вот Вася Иванов...

# «Амортизация»

- Амортизация через согласие
  - Да, и поэтому
  - Да, и при этом
  - Да, в тоже время
- Амортизация через парафраз
- Вербализация эмоций партнера
- Вербализация своих эмоций
- Признание значимости
  - проблемы
  - человека
- Подчеркивание общности с партнером



## □ ИНДИВИДУАЛЬНАЯ СИСТЕМА МОТИВОВ ЧЕЛОВЕКА

Мотив – внутреннее побуждение человека к деятельности

Мотив – то, ради чего осуществляется деятельность

Мотив – опредмеченная потребность □

Что такое потребность?

## □ МОТИВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (МОТИВИРОВАНИЕ)

= Управление системой мотивов сотрудника

= Комплекс мероприятий, направленных на формирование мотивов профессиональной деятельности



# СТИМУЛИРОВАНИЕ?

**СТИМУЛ** – внешнее воздействие, побуждающее человека к деятельности

**СТИМУЛИРОВАНИЕ** – что это?

Соотношение системы мотивов человека с системой стимулирования

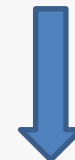
**ЧТО ЭФФЕКТИВНЕЕ – СТИМУЛИРОВАТЬ или  
МОТИВИРОВАТЬ СОТРУДНИКА?**



# СТИМУЛИРОВАНИЕ

VS

# МОТИВАЦИЯ



Внешняя  
мотивация

Внутренняя  
мотивация

Деньги:

- самый очевидный, но грубый стимул
- дают краткосрочный эффект

- Автономия (сотрудник самостоятелен в решениях)
- Принадлежность (сотрудник чувствует причастность к общему делу)
- Компетентность (сотрудник понимает, что справляется с задачами и проблемами)



# ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## I. МОТИВАЦИОННЫЕ ПАРАДИГМЫ

- Теория X (МакГрегор)
- Теория Y (МакГрегор)
- Теория Z (Оучи)

Почему парадигмы, а не теории?

= Собственник и топ-менеджмент придерживаются определенного взгляда на природу человека-сотрудника

Характеристика человека □ следствия для управления + предпочтительный стиль управления

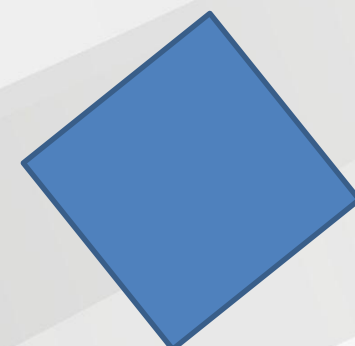
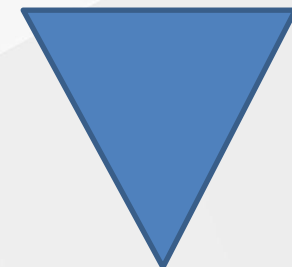


# Содержательные теории мотивации (про ПОТРЕБНОСТИ)

## 1. ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ (А.МАСЛОУ)

К духовным потребностям также относятся

- потребность в познании и
- эстетическая потребность





## 2. ТЕОРИЯ ERG (АЛЬДЕРФЕР)

Потребность роста

Потребность связи

Потребность существования

ОТЛИЧИЕ ОТ МАСЛОУ: МОЖНО  
**ПЕРЕУДОВЛЕТВОРИТЬ** НИЗШИЕ ПОТРЕБНОСТИ   
НА ВРЕМЯ «ЗАБУДЕТ» ПРО ВЫСШУЮ





## 3. ТЕОРИЯ ТРЕХ ПОТРЕБНОСТЕЙ (МАККЛЕЛЛАНД)

Потребность  
во власти

Потребность в  
принадлежности

Потребность  
в достижении

Как мотивировать сотрудников в зависимости от доминирующей потребности?



## 4. ДВУХФАКТОРНАЯ ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ (ГЕРЦБЕРГ)

Традиционный биполярный взгляд



Удовлетворенность

Неудовлетворенность



Удовлетворенность

Отсутствие  
удовлетворенности



Факторы – мотиваторы



Отсутствие  
неудовлетворенности

Неудовлетворенность



Факторы гигиены



## Факторы гигиены

- Способ управления
- Политика фирмы и администрации
- Условия работы
- Межличностные отношения
- Зарплата
- Неуверенность в стабильности работы
- Влияние работы на личную жизнь

## Факторы-мотиваторы

- Достижения (квалификация) и признание успеха
- Работа как таковая
- Ответственность
- Продвижение по службе
- Возможность профессионального роста

# СООТНОШЕНИЕ ГРУПП ПОТРЕБНОСТЕЙ В СОДЕРЖАТЕЛЬНЫХ ТЕОРИЯХ МОТИВАЦИИ

## МАСЛОУ

## АЛЬДЕРФЕР

## ГЕРЦБЕРГ

## МАККЛЕЛЛАНД

Потребность в самоактуализации

Потребность в признании и уважении

Потребность в принадлежности и любви

Потребность в безопасности

Физиологические потребности

Потребность роста

Потребность связи

Потребность существования

**МОТИВИРУЮЩИЕ  
ФАКТОРЫ**  
достижение  
признание  
содержание работы  
ответственность  
продвижение

**ГИГИЕНИЧЕСКИЕ  
ФАКТОРЫ**  
оплата труда  
взаимоотношения с руководством  
условия работы

Потребность в успехе (достижении)

Потребность во власти

Потребность в соучастии



# ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

## 1. ТЕОРИЯ ОБЩИХ ОЖИДАНИЙ (ВРУМ)

- Если я приложу достаточные усилия, я получу соответствующий результат
- Если я получу результат, полезный для организации, я получу от организации соответствующее вознаграждение
- Вознаграждение будет ценным для меня

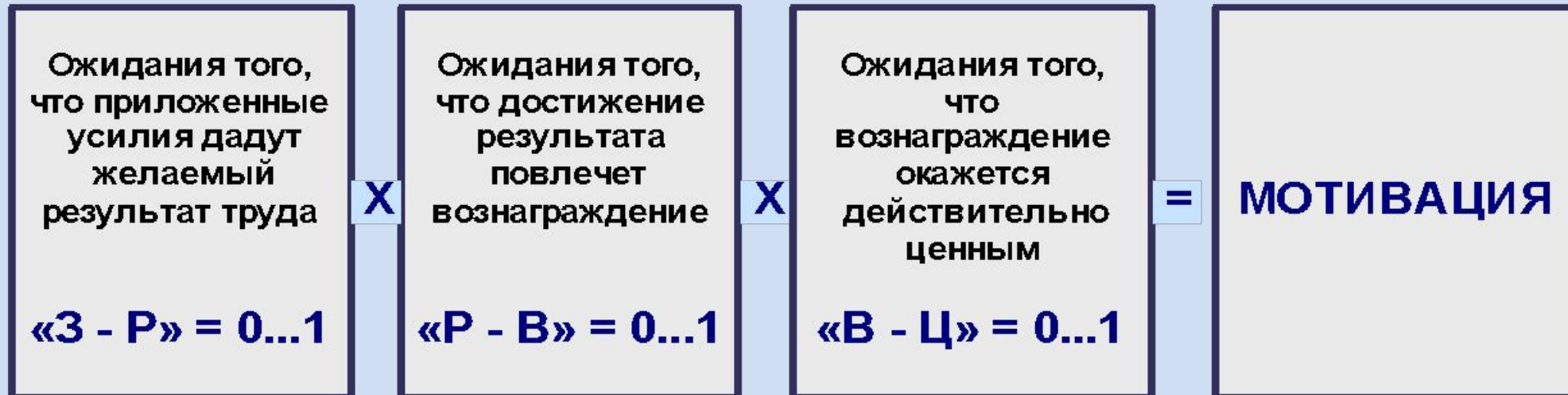
## 2. ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ (АДАМС)

Мое вознаграждение                      Вознаграждение другого

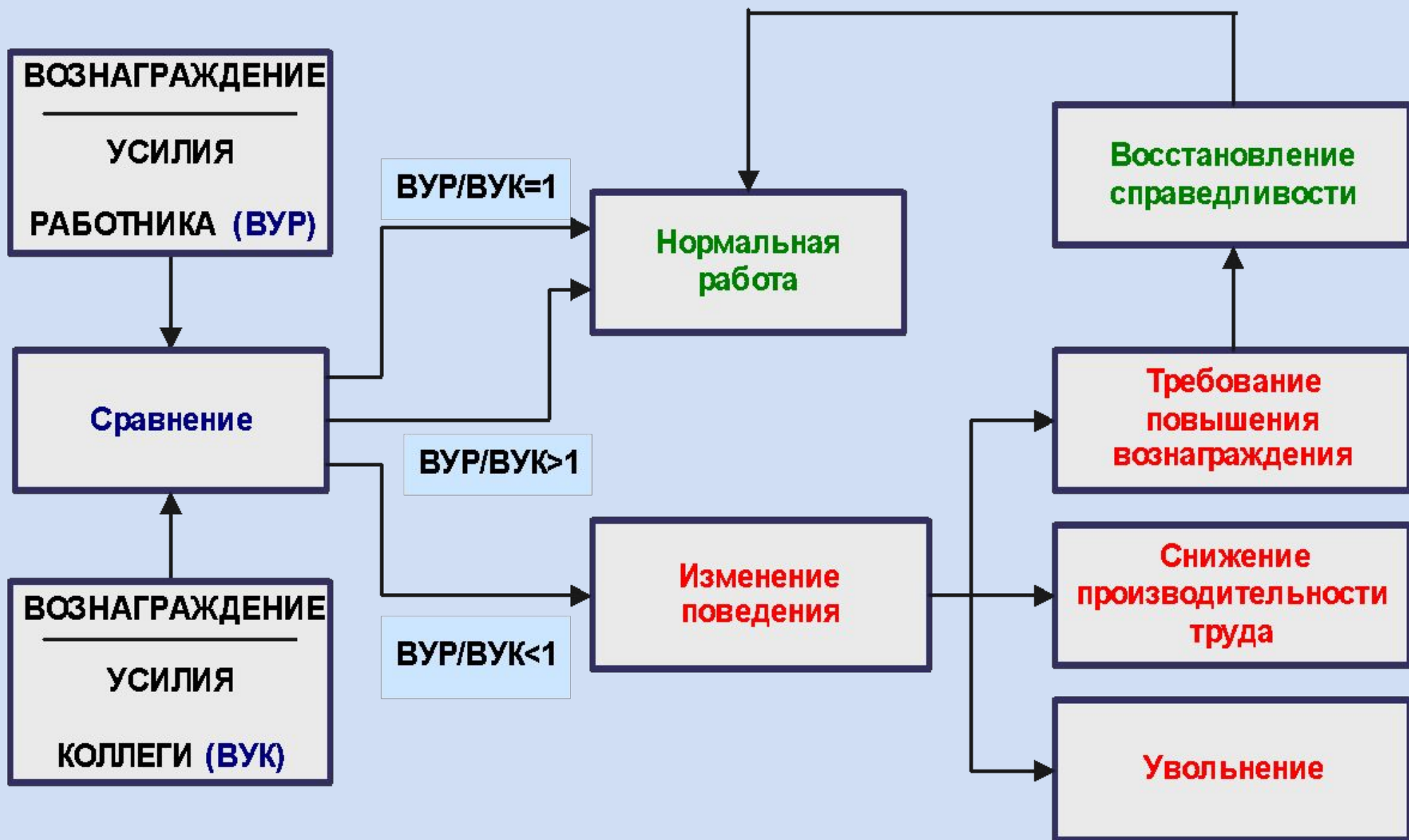
$$\frac{\text{Мои усилия}}{\text{Вклад другого}} = \frac{\text{Вознаграждение другого}}{\text{Вклад другого}}$$

приложение минимальных усилий в своей деятельности; демотивация сотрудника, потеря им интереса к работе; поиски параллельных доходов; воровство; интриги; увольнение

# ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ (ВРУМ)



# ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ (АДАМСА)



## 5 типов мотивации по В.И. Герчикову

Тип мотивации	Основной мотив
Инструментальная	«Могу заработать деньги»
Профессиональная	«Могу использовать свои знания и опыт»
Патриотическая	«Чувствую себя нужным коллективу»
Хозяйская	«Могу самостоятельно решать, что и когда мне делать»
Недостижительная	Привычная работа, стабильность



## Инструментальный тип

- Интересует цена труда, а не его содержание (инструмент для удовлетворения потребностей)
- Важна обоснованность цены, не желает подачек
- Важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно

# Профессиональный тип

- Интересует содержание работы
- Не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили
- Интересуют трудные задания - возможность самовыражения
- Считает важной свободу в оперативных действиях
- Важно профессиональное признание как лучшего в профессии

# Патриотический тип

- Необходима идея, которая будет им двигать
- Важно общественное признание
- Главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме

# Хозяйский тип

- Добровольно принимает на себя ответственность
- Характеризуется обостренным требованием свободы действий
- Не терпит контроля

# Избегательный тип

- Все равно какую работу выполнять, нет предпочтений
- Согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше
- Не стремится повысить квалификацию, противодействует этому
- Низкая активность и выступление против активности других
- Низкая ответственность, стремление переложить на других
- Стремление к минимизации усилий

# Формы стимулирования

<b>Негативные</b>	Штрафы, наказания, угроза потери работы
<b>Денежные</b>	ЗП, все виды премий и надбавок
<b>Натуральные</b>	Автомобиль, телефон, предоставление жилья
<b>Моральные</b>	Грамоты, почетные знаки, награды (20 тыс.)
<b>Патернализм</b>	Дополнительное социальное и медицинское страхование, условия отдыха
<b>Организационные</b>	Условия работы, ее содержание и организация
<b>Привлечение к управлению</b>	

# Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Типы мотивации				
	Инстр.	Проф.	Патр.	Хоз.	Недостиж.
Негативные	0	-	+	-	База
Денежные	База	+	0	+	0
Натуральные (соц.пакет)	+	0	+	0	База
Моральные	-	+	База	0	0
Патернализм	-	-	+	-	База
Организационные	0	База	0	+	-
Участие в совладении и управлении	0	+	+	База	-

## Тип трудовой мотивации и его особенности

Инструментальный тип – интересуется возможностью зарабатывать как можно больше, крайне нацелен на результат

Профессиональный тип – сотрудник стремится развиваться, ему важно идти вверх по карьерной лестнице. Поэтому он всегда инициативен и хочет расширить свои функциональные обязанности

Патриотический тип – стремится к тому, чтобы его ценили, уважали и чтили в компании. При этом и сам «патриот» хочет заботиться о сотрудниках

Хозяйский тип – ответственно выполняет свою работу, просчитывая все до мелочей

Ломпенализированный (избегательный) тип – не хочет работать в принципе, делает лишь то, за что их не накажет начальник

## Как поощрить (мотиваторы)

Увеличивайте заработок: если рядовой сотрудник, то повышайте зарплату, начисляйте премии за хорошие результаты. Руководителю выплачивайте внушительные проценты, бонусы

Предоставьте возможность обучаться за счет компании, повышайте в должности, признавайте достижения, не контролируйте каждый шаг

Поблагодарите сотрудника на глазах всего коллектива, предложите ему самому формировать свой соцпакет (по принципу «кафетерия»). Линейному руководителю предложите войти в состав совета директоров или посещать стратегические совещания. Если в компании «патриотов» много, разработайте Положение о социальной защите работников

Рядовому сотруднику дайте возможность брать на себя полную ответственность за выполнение своей работы, делегируйте полномочия. Руководителю предложите курировать стратегические проекты компании, владеть акциями

Четко формулируйте задания и требования, причем они должны быть простейшие: например, работа на конвейере. Заботьтесь о сотруднике, как «родная мать», – применяйте методы кнута и пряника

## Как наказать (демотиваторы)

В первую очередь лишите материальных бонусов – оштрафуйте, уменьшите бонус, упрядните путевки в дом отдыха, откажите в содействии покупке/аренды жилья на льготных условиях. У руководителя отнимите автомобиль с водителем

Игнорируйте личные достижения самого сотрудника и его подчиненных, ухудшите условия труда и лишите возможности учиться и развиваться, завалите рутинной работой

Благодарите других сотрудников компании так, чтобы «патриот» это видел. При этом его не поощряйте. Можно пригрозить увольнением, лишит возможности «опекать» других сотрудников (перевести в другой отдел/филиал)

Такие сотрудники не терпят, когда их контролируют, указывают, что именно и как нужно делать

Пригрозите тем, что лишите его возможности получать единственный доход, пригрозите санкциями, не помогайте решать его материальные проблемы (покупка/аренда жилья), откажите в материальных бонусах (в путевке для его ребенка в детский лагерь, бесплатных обедах), лишите доплат или бонусов

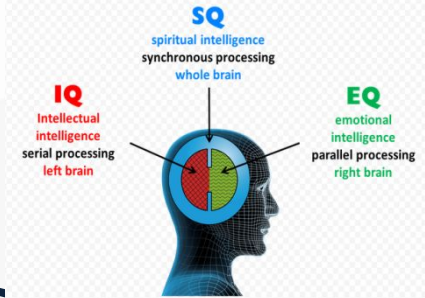


# СТРУКТУРА ИНТЕЛЛЕКТА ЧЕЛОВЕКА

ЧЕРЕПОВЕЦКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ



## ИНТЕЛЛЕКТ



КОГНИТИВНЫЙ  
(IQ)

- способность адаптироваться к новым ситуациям
- применять информацию для управления окружающей средой
- решать жизненные задачи

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ  
(EQ)

- способность распознавать собственные чувства и чувства других людей
- способность управлять данными чувствами

СОЦИАЛЬНЫЙ  
(SOCQ)

- способность распознавать различные роли
- «снимать» и «одевать» роли в соответствии и с ситуацией

ДУХОВНЫЙ  
(SQ)

- способность сделать духовный выбор в соответствии с ценностями и убеждениями
- понимание смысла жизни
- мудрость

ТЕЛЕСНЫЙ  
(BQ)

- способность управлять своим телом и телесными желаниями
- «животная» интуиция

# Квадраты EQ

Все изменения начинаются здесь



1. Осознание своих чувств, эмоций (самопознание)
2. Управление своими эмоциями
3. Осознание эмоций других
4. Управление атмосферой контакта





# EQ и ЭМОЦИОНАЛЬНОСТЬ

**Эмоциональность  
(≈ эм. нестабильность)**

Поведение: Реакция на ситуацию

**Марионетка: человеком  
управляют  
обстоятельства**

**Эмоциональный  
интеллект**

Поведение: Ориентация на **ЦЕЛЬ**

**Человек управляет  
обстоятельствами**

*Пример: нахамили*

**Как соотносится эмоциональность  
человека и его EQ:  
- помогает?  
- мешает?**



Что такое социальная группа?

----- общность людей, выделяемая из целостной социальной системы на основе определенного признака

I. По численности: малые, средние, большие

МАЛАЯ	СРЕДНЯЯ	БОЛЬШАЯ
10-ки человек	100-ни человек	1000-и и 1000000-ы человек
Непосредственный контакт	Опосредованный контакт	Нет контакта

II. По времени существования: кратковременные и долговременные  
 ??? : этнос, бригада, политическая партия

III. По степени структурной целостности: первичные и вторичные

ПЕРВИЧНАЯ	ВТОРИЧНАЯ
Не разложима далее на составные части	Совокупность первичных групп
Всегда малая формальная группа, контакт	Обычно средняя группа, средства связи
Пример: бригада, отдел, кафедра, семья	Пример: предприятие, департамент, университет



# Группы по численности членов

Признак	Малая группа	Средняя группа	Большая группа
Численность	Десятки человек	Сотни человек	Тысячи и миллионы человек
Контакт	Личностный: знакомство друг с другом на личностном уровне	Статусно-ролевой: знакомство на уровне статусов	Отсутствие контакта
Членство	Реальное поведенческое	Функциональное	Условное социально-структурное
Структура	Развитая внутренняя неформальная	Юридически оформленная (отсутствие развитой неформальной структуры)	Отсутствие внутренней структуры
Связи в процессе труда	Непосредственные трудовые	Трудовые, опосредованные официальной структурой организации	Трудовые, опосредованные социальной структурой общества
<i>Примеры:</i>	Бригада рабочих, учебный класс, группа студентов, сотрудники кафедры	Организация всех работников предприятия, вуза, фирмы	Этническая общность, социально-демографическая группа, профессиональная общность, политическая партия

## IV. По способу выделения: условные и реальные

УСЛОВНАЯ	РЕАЛЬНАЯ
Выделяются искусственно исследователем	Реально существуют в определенном пространстве и времени
Признаки для выделения: пол, возраст, профессия	Члены связаны между собой объективными взаимоотношениями
Пример: студенты-отличники, блондины	Пример: ?????

## V. По степени регламентированности отношений в группе: формальные и неформальные

### Формальная / неформальная структура группы

#### ФОРМАЛЬНАЯ

#### НЕФОРМАЛЬНАЯ

Официальные цели существования группы, структура власти (система подчинения), строго распределены роли, на основе официального распределения обязанностей

Стихийно возникающие цели существования группы, возникают на основе потребностей в общении, принадлежности, симпатии и любви

Официально регламентированная структура,

Нет официально регламентированной структуры

Пример: Бригада, класс, спортивная команда

Пример: дворовая компания, компания друзей, компания собутыльников, группа

малая группа — типично «исключенная» по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении

# Психология малой группы

## □ Виды малых групп (М.Шериф)

### АКТУАЛЬНАЯ ГРУППА ЧЛЕНСТВА

«Контактная группа», группа присутствия

### РЕФЕРЕНТНАЯ ГРУППА

Реальная или воображаемая общность, на нормы, мнения и ценности которой человек ориентируется в своем поведении (человек не включен реально)

#### ПОЗИТИВНАЯ

Нормы и ценности принимаются, стремится быть принятым в группу

Т. Ньюком

#### НЕГАТИВНАЯ

Нормы и ценности не принимаются, стремится выступить против, не хочет быть членом группы



**Референтность** малой группы -  
*значимость групповых ценностей, норм, оценок для  
человека.*

**Функции референтной группы:**

1. Сравнительная (соотнесение своих мнений и поведения с принятыми в группе)
2. Нормативная (оценка своих мнений и поведения с точки зрения соответствия групповым нормам и ценностям)

**Позитивная референтная группа (эталон, образец):**

1. Человек ориентируется на нее в своей деятельности
2. Образец норм для человека
3. Человек стремится быть в нее принятым
4. У каждого несколько референтных групп





# Численность группы

- Минимальная – 2 - 3 человека (диада, триада)
- Максимальная – 25 - 40 человек
- Оптимальная - ???????



3 критических показателя:  $7 \pm 2$ ,  $14 \pm 2$ ,  $21 \pm 2$

**$7 \pm 2$**

Конформизм: подчинение  
мнению (решению)  
большинства □ легче добиться  
согласованного решения

3      5      7  
↗      ↘

Японские «кружки  
качества»

Конфликтность  
3-4      7  
↘

Принятие группового решения:  
быстро и неконфликтно

Целостность: редко дробятся на  
отдельные группировки



# Численность группы

**14 ± 2**

Групповое  
обсуждение вместо  
конформизма

Больше новых  
идей

Уменьшение  
вероятности случайной  
ошибки

Обоснованное групповое  
решение

**21 ± 2**

Большие  
возможности для  
взаимозамены и  
взаимовыручки

Еще может  
функционировать как  
единое целое

Бригада рабочих



## Элемент структуры малой группы – статус отдельного члена группы в отношении остальных

**Формальный  
(официальный)**

**2 типа статуса члена  
группы**

**Неформальный  
(неофициальный)**

**Формальная  
(линейная  
иерархическая  
соподчиненность  
членов группы друг  
другу + устойчивая)**

**2 типа структуры  
группы**

**Неформальная (на  
основе  
взаимоотношений,  
определяется  
особенностями  
личности членов  
группы, динамичная)**

**Лидер**

**Звезда**

Предпочитаемые

Принятые

Пренебрегаемые

Изолированные

Отвергнутые

**Статусные позиции ≈  
социометрические  
статусы  
(Метод социометрии  
Дж. Морено)**



# Статусные позиции

Предпочитаемые

Пренебрегаемые

**Лидер (деловой критерий)**

Наиболее высокий положительный статус, авторитет, влияние, определение алгоритма решения групповых задач

**Звезда (критерий отношений)**

Наиболее высокий положительный статус, все хотят с ним дружить

**Принятые**

Средний положительный статус, поддерживают лидера / звезду

**Изолированные**

Нулевой статус, самоустраились от участия в групповом взаимодействии

**Отвергнутые**

Отрицательный статус, отстранены от участия в решении групповых проблем

Бейлз

Белбин

Тест Белбина «Роли в команде»

# Групповые роли



# Механизмы социальной перцепции

**Персонификация** – перенесение своего «Я», своих личных качеств на другого человека, сравнение себя с ним

**Идентификация** - перенесение личностных качеств другого на себя

**Эмпатия** – способность поставить себя на место другого, посмотреть на мир его глазами, почувствовать его переживания

**Рефлексия** – способность к самоанализу, познанию себя при общении с другими

**Проекция** – наделение другого человека своими чертами, чувствами, желаниями

**Аттракция** – процесс формирования привлекательности какого-то человека для воспринимающего (факторы: физическая привлекательность + одинаковая степень привлекательности как реализация принципа справедливости; постоянная близость - частые контакты; сходство – внешность, характер, жизненные цели (саоутверждение); взаимодополняемость)



# Механизмы социальной перцепции

**Стереотипизация** – построение образа другого человека на основе уже существующего, устойчивого представления о членах определенной социальной группы □ упрощение + искажение

**Каузальная атрибуция** – интерпретация действий другого, приписывание причин действий другого человека в условиях дефицита информации о действительных причинах его действий □ *ошибка каузальной атрибуции*



# Эффекты (ошибки) социальной перцепции

Эффект «ореола» = «гало-эффект»

Ошибка каузальной атрибуции

Эффект группового фаворитизма,  
эффект принадлежности к группе

Эффект первичности

Эффект стереотипизации

Эффект новизны

Иллюзия взаимности

Эффект проекции

Эффект ложного социального согласия

Склонность полагать, что все остальные думают точно также, как я.

**Какие эффекты  
Вы можете  
отследить в  
своей  
деятельности  
наиболее часто ?**

**Какие эффекты  
имеют  
наибольшие  
негативные  
последствия (по  
3 от группы)?**

**Какие эффекты  
сложны для  
осознания (не хочется  
признаваться)?**

**Как не  
попадаться  
?**



# Подходы к пониманию лидерства

## Почему человек становится лидером?

### 3 ПОДХОДА

#### Психоаналитический

Лидерство – эмоциональное подчинение одного человека другому в результате идентификации «эго-идеала» с этим человеком.

Управляет групповыми эмоциями.

Способность притягивать, вызывать чувство восхищения, обожания, преклонения.

Идентификация может быть на уровне Супер-Эго, Эго и Ид (уровень совести, «Я-концепции», неосознанных влечений)

#### Теория черт

Уникальность и врожденность черт лидера.

Попытки выделить наборы черт лидера.

Чувство юмора, такт, ум, способность привлекать к себе внимание, стремление к власти, инициативность, честность, уверенность в себе, компетентность, чувствительность к настроениям людей, гибкость, работоспособность, надежность, забота о подчиненных. **КРИТИКА**

#### Ситуационный

Лидерство - функция групп (у каждой группы свои потребности, задачи и ценности □ лидер – человек, отражающий ценности и способный удовлетворить потребности группы)

Лидерство - функция ситуации (лидером становятся в силу ситуации □ разные ситуации – разные лидеры )

**Теория взаимосвязанных факторов**





# Стили лидерства (поведенческий подход)

К. Левин

- авторитарный (автократический, директивный)
- демократический (коллегиальный)
- либеральный (попустительский)

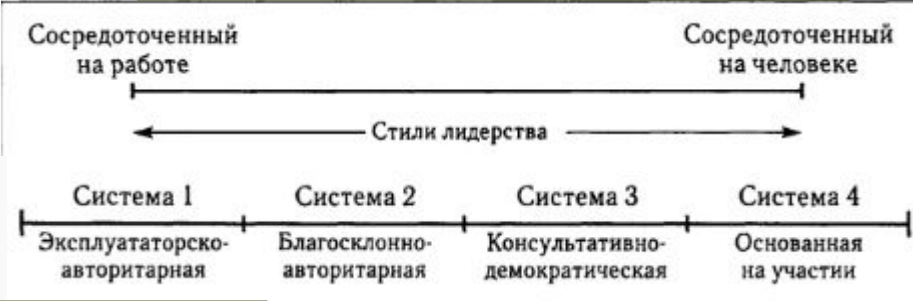
	Формальная сторона	Содержательная сторона
 <p>Авторитарный</p>	Распоряжения; запреты с угрозой; субъективная оценка; позиция вне группы.	Планирование заранее; непрозрачность целей; решающий голос руководителя.
 <p>Демократический</p>	Инструкции в форме предложений; запреты обсуждаются; позиция внутри группы.	Планирование в группе; за реализацию отвечают все; решения обсуждаются.
 <p>Попустительский</p>	Тон конвенциональный; нет похвалы, порицаний, сотрудничества; позиция незаметно в стороне от группы.	Дела идут сами собой; лидер не дает указаний; решения складываются из отдельных интересов

Наиболее эффективен?

Плюсы / минусы



# Лайкерт



# Решетка Блейка и Моутон



Пессимист?

Либеральный стиль?

Диктатор?

Организатор?

Манипулятор?



# ГРУППОВЫЕ ЭФФЕКТЫ (Феномены внутригруппового взаимодействия)

ГРУППА ВЛИЯЕТ  
НА:

Деятельность  
человека

Мышление  
человека

Восприятие  
человека

2 базовых групповых эффекта:

- Реакция человека на **присутствие других людей**
- Чувство **принадлежности** к группе



**ЭФФЕКТ  
ФАСИЛИТАЦИИ**

**СОЦИАЛЬНОЙ**

**ЭФФЕКТ  
ИНГИБИЦИИ**

**СОЦИАЛЬНОЙ**

**Простые, знакомые задачи**

**Велогонщики,  
арифметика**

*У зверюшек так же*

Количество

Значимость

Отношения  
симпатии /  
антипатии

Пространственная  
близость

**Сложные, плохо  
освоенные задачи**

**Экзамен по  
высшей  
математике,  
лабиринт**

**Возбуждение  
нервной  
системы от  
присутствия  
др. людей**

*Усиление  
доминирующей  
реакции*

**Боязнь  
социальной  
оценки**

**Повязка**

**Переключение  
внимания на  
окружающих**

**Игра на  
бильярде?**


**ЭФФЕКТ  
 ПОЛЯРИЗАЦИИ**
**ГРУППОВОЙ**

**Тенденция принимать группой более радикальное решение, чем по отдельности: обсуждение в группе усиливает персональные (доминантные) установки людей (конформные реакции в сторону большинства)**

Ситуация: талантливая писательница быстро пишет легкие женские романы, которые пользуются спросом, но у нее есть мечта написать серьезный роман, на который требуется время, и нет гарантии на успех и признание.

Вопрос: при каких шансах на успех из 10 этой писательнице следует писать серьезный роман? *(до и после группового обсуждения)*

Ситуация: молодой отец-одиночка имеет двух детей и низкооплачиваемую работу. От своих знакомых он узнал о возможном сильном росте акций одной компании. У него есть 2 варианта: отказаться от поступка или купить на все деньги, которые есть акции этой компании.

Вопрос: при каких шансах на успех из 10 ему следует купить акции? *(до и после группового обсуждения)*

**Чем отличаются друг от друга ситуации?**

**«Сдвиг риска»**

**РАСПЫЛЕНИЕ  
 ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

**СТЕПЕНЬ  
 ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

**ПОВЫШЕНИЕ / ПОНИЖЕНИЕ  
 РИСКОВАННОСТИ ГРУППОВЫХ СУЖДЕНИЙ  
 ПО СРАВНЕНИЮ С ИНДИВИДУАЛЬНЫМИ**

НО есть эффект синергии:

$$1+1 > 2$$

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

## ЭФФЕКТ СОЦИАЛЬНОЙ ЛЕНИ (ЭФФЕКТ РИНГЕЛЬМАНА)

Тенденция людей прилагать меньше усилий в том случае, когда они объединяют усилия ради общей цели по сравнению со случаями индивидуальной ответственности (перекладывание работы на остальных)

Эксперименты с аплодисментами, по перетягиванию каната, с поднятием тяжестей

Чем больше людей в группе, тем меньше индивидуальный вклад в групповую работу

*Повышают:*

- численность,
- индивидуалистическая культура
- мужской пол

- Анонимность вклада

*Понижают:*

- дружеские отношения
- Женский пол
- ценность и сложность задачи

$$C = 100 - 7(K - 1)$$

**Феномен  
невмешивающегося  
свидетеля**

Жертва несчастного случая с меньшей вероятностью дождетя помощи, если за ее страданиями наблюдает большое количество людей: боязнь оценки

*Распыление  
ответственности*



## ЭФФЕКТ ГРУППОВОГО ФАВОРИТИЗМА

**Групповой фаворитизм** – это тенденция каким-либо образом благоприятствовать членам своей группы в противовес членам другой группы.

– эффект группового фаворитизма выражен сильнее в тех случаях, когда для группы очень значимы критерии сравнения по результатам деятельности и специфике взаимоотношений с другими группами, то есть когда группы конкурируют друг с другом;

– групповой фаворитизм проявляется сильнее в отношении тех групп, критерии сравнения с деятельностью которых не только значимы для группы, но и соответствуют ее собственным критериям, то есть когда есть возможность четкой, однозначной сравнимости групп;

– членство в группе оказывается важнее межличностного сходства: люди чаще предпочитают «своих», хотя и непохожих на них самих по личностным качествам, и отказывают в предпочтении «чужим», хотя и сходным с ними по взглядам, интересам, личностным особенностям;

– члены группы склонны объяснять возможный успех своей группы внутригрупповыми факторами, а ее возможную неудачу – факторами внешнего порядка. Когда группа добивается успеха, то приписывает этот результат самой себе – своему профессионализму, благоприятному социально-психологическому климату, деловым качествам руководителей и пр., но если группу постигает неудача, то люди ищут виноватых вне группы, пытаются переложить вину на другие группы.


**37% - 62%**

**Конформизм** – это изменение поведения или мнения человека в результате реального или воображаемого давления группы.

**Факторы возникновения:**

- Пол:
- Возраст:
- Уровень собственной компетентности:
- Сложность задания:
- Уровень самооценки:
- Численность группы:
- Уровень компетентности членов группы:
- Значимость членов группы и членства в ней:
- Уровень сплоченности группы:
- Статус, авторитет членов группы:
- Наличие союзника:
- Публичность высказывания (ответа):
- Однородность группы:


**Внешний конформизм**
**Внутренний  
конформизм**
**Негативизм**
**Нонконформизм**
**Независимость**