**Взаємодія людини і групи в організації**

**Зміст**

1. Загальне поняття групи

2. Загальна характеристика групи

3. Індивід і група

Література

**1. Загальне поняття групи**

Організація, перш за все, очікує, що людина буде виконувати певним чином роль, для якої вона його приймала. Людина також дивиться на організацію як на місце, де він отримує певну роботу, виконує її і отримує відповідну винагороду від організації. Проте взаємодія людини і організації не зводиться тільки до рольового взаємодії. Воно набагато ширше. Людина виконує роботу в оточенні людей, у взаємодії з ними.

Не існує канонізованого визначення малої групи, так це достатньо гнучка і схильне до впливу обставин явище. Проте широко прийнятий досить загальний, усталений погляд на малу групу (далі завжди термін «група» буде вживатися в тому сенсі) як щодо відособлене об'єднання невеликої кількості людей (звичайно не більше десяти), що знаходяться в досить стійкому взаємодії і здійснюють спільні дії протягом досить довгого проміжку часу. Взаємодія членів групи базується на якомусь спільному інтересі і може бути пов'язане з досягненням так званої групової мети. При цьому група має певним груповим потенціалом або груповими можливостями, що дозволяють їй вступати у взаємодію з оточенням і адаптуватися до змін, що відбуваються в оточенні.

Характерними особливостями групи є наступні. По-перше, члени групи ідентифікують себе і свої дії з групою в цілому і тим самим у зовнішніх взаємодіях виступають як би від імені групи. Людина говорить не про себе, а про групу в цілому, вживаючи займенники ми, у нас, наші, нам і т.п. По-друге, взаємодія між членами групи носить характер безпосередніх контактів, особистої розмови, спостереження поведінки один одного і т.п. У групі люди безпосередньо спілкуються один з одним, надаючи формальним взаємодіям «людську» форму. По-третє, в групі поряд з формальним розподілом ролей, якщо такий існує, обов'язково складається неформальне розподіл ролей, звичайно визнане групою. Окремі члени групи беруть на себе роль генераторів ідей, інші схильні до координації зусиль членів групи, треті піклуються про взаємини в групі, про підтримку доброго клімату в колективі, четверті стежать за тим, щоб був порядок у роботі, все виконувалось своєчасно і доводилося до кінця. Є люди, які виконують роль структуро заторів, вони ставлять перед групою мети, відстежують вплив оточення на вирішуються групою завдання.

Ці та інші ролі групової поведінки люди виконують згідно з їх здібностями і внутрішнім покликанням. Тому в добре функціонуючих групах зазвичай створюються можливості для того, щоб людина могла вести себе у відповідності зі своїми здібностями до групових дій і органічно властивою йому певної роллю члена групи.

Існує два типи груп: формальні і неформальні. Обидва ці типи груп мають значення для організації і роблять великий вплив на членів організації.

Формальні групи зазвичай виділяються як структурні підрозділи в організації. Вони мають формально призначеного керівника, формально певну структуру ролей, посад і позицій усередині групи, а також формально закріплені за ними функції і завдання. Формальні групи можуть бути сформовані для виконання регулярної функції, як, наприклад, бухгалтерія, а можуть бути створені для вирішення певної цільової задачі, наприклад, комісія з розробки будь-якого проекту.

Неформальні групи створюються не розпорядженнями керівництва і формальними постановами, а членами організації відповідно до їх взаємними симпатіями, загальними інтересами, однаковими захопленнями, звичками і т.п. Дані групи існують у всіх організаціях, хоча вони не представлені в схемах, що відображають будову організації, її структуру. Неформальні групи зазвичай мають свої неписані правила і норми поведінки, люди добре знають, хто входить до їх неформальну групу, а хто ні. У неформальних групах складається певний розподіл ролей і позицій. Зазвичай ці групи мають явно чи неявно вираженого лідера. У багатьох випадках неформальні групи можуть чинити на своїх членів вплив, рівну або навіть більше, ніж формальні структури.

Чому виникають групи, що змушує людей формувати групи і входити в них? Дані питання дуже важливі для розуміння поведінки людини в організації. Очевидно, що групи виникають в організації і функціонують як відокремлені структурні підрозділи у зв'язку з тим, що в результаті поділу праці виділяються окремі спеціалізовані функції, що вимагають для свого виконання певної сукупності людей, що володіють певною кваліфікацією, мають певну професію і готових в системі спільної діяльності виконувати певну роботу. Аналогічна ситуація спостерігається при формуванні груп, покликаних вирішувати цільові завдання.

Але це тільки одна сторона процесу появи груп в організації. Зазвичай вона призводить до формування формальних груп.

Іншою важливою причиною формування груп є природне прагнення людини до об'єднання з іншими людьми, до формування стійких форм взаємодії з людьми. Група дає людині відчуття захищеності, від групи він чекає підтримки, допомоги у вирішенні своїх завдань і застереження. У групі людині легше домогтися «винагороди» у вигляді визнання, похвали або ж матеріального заохочення. У групі людина вчиться, переймаючи досвід інших, краще усвідомлюючи свої можливості та потенціал. Група надає людині більше впевненості в собі у зовнішніх взаємодіях, сприяє розвитку її айдентіті. Нарешті, група надає людині можливість проводити час в приємному для нього оточенні, можливість уникнути самотності і стану розгубленості, непотрібності. Кожна людина прагне до того, щоб бути улюбленим кимось, потрібним комусь, належати кому-то, і група може бути джерелом вирішення цих проблем людини.

**2. Загальна характеристика групи**

Незалежно від типу групи, того, в якій організації вона сформована і функціонує, а також того, хто конкретно входить до групи, можна вказати на деякі загальні моменти і чинники, що характеризують побудова групи, її структуру та процес функціонування групи в її оточенні.

Життя групи, її функціонування знаходиться під впливом трьох чинників:

характеристика членів групи;

структурні характеристики групи;

ситуаційні характеристики.

Всі ці фактори не тільки знаходяться у взаємодії, взаємовпливі, а й відчувають сильний зворотний вплив з боку функціонування групи, тому що в результаті життєдіяльності групи відбуваються зміни характеристик людини, змінюється побудова групи і спостерігаються зміни у її оточенні.

До характеристик членів групи, який впливає на її функціонування, відносяться особистісні характеристики людини, а також здібності, освіту і життєвий досвід. Раніше досить докладно були розглянуті особистісні характеристики людини, тому ми не будемо на них зупинятися в даному розгляді. Що стосується інших характеристик, то зазначено, що здібності людини виконувати роботу роблять дуже великий вплив на функціонування групи і на виконання людиною своєї ролі. Також суттєвий вплив на групу надають рівень освіти людини та її життєвий досвід.

Структурні характеристики групи включають в себе:

комунікації в групі і норми поведінки (хто з ким і як контактує);

статусу і ролі (хто займає якусь позицію в групі і що робить);

особисті симпатії та антипатії між членами групи (хто кому подобається і хто кого не любить);

силу і конформізм (хто на кого впливає і хто за ким слід, хто кого готовий слухати і кому підпорядковуватися).

Перші дві структурні характеристики групи відносяться більше до організаційної стороні аналізу її функціонування, тому вони не будуть розглянуті тут. Далі будуть розглянуті тільки структурні питання міжособистісних взаємодій у групі.

Симпатії і антипатії між людьми в основному носять індивідуальний відтінок і підґрунтя. Однак з'ясовано, що на встановлення дружніх відносин між людьми роблять значний, вплив кілька моментів. По-перше, виключно великий вплив мають особистісні характеристики взаємодіючих. Люди люблять тих, кому подобаються ті ж явища, речі, процеси, які подобаються їм, тобто люди люблять тих, хто схожий на них, хто близький їм за духом, смаку й уподобань. Природно, існують винятки. Проте дослідження показують, що люди відчувають потяг до тих, хто має однакову з ними або близьку расу, національність, освіту, систему поглядів на життя і т.п. Потенційно люди зі схожими особистісними характеристиками мають великі шанси встановити дружні відносини, ніж ті, у кого особистісні характеристики істотно розрізняються.

По-друге, на розвиток та встановлення дружніх відносин між людьми, на розвиток взаємної симпатії великий вплив надає наявність територіальної близькості у розташуванні цих людей. Чим ближче розташовуються робочі місця членів групи, тим вище ймовірність того, що вони встановлять дружні відносини. Це ж відноситься до близькості розташування їх місць проживання.

По-третє, встановлення дружніх відносин знаходиться в прямій залежності від частоти зустрічей, а також від очікування того, що ці зустрічі будуть відбуватися досить часто в майбутньому.

По-четверте, взаємовідносини між членами групи, їх взаємні симпатії і антипатії, атмосфера дружності у групі залежать від того, наскільки успішно функціонування групи. У цілому успіх веде до розвитку у людей позитивного ставлення один до одного в більшою мірою, ніж неуспішної функціонування групи.

По-п'яте, розвитку дружніх відносин між членами групи сприяє наявність мети, на досягнення якої спрямовані дії всіх членів групи. Відзначено, що, якщо члени групи роз'єднані рішенням індивідуальних завдань, взаємні симпатії і дружність складаються рідше, ніж, якщо вони працюють над вирішенням спільної для всіх завдання.

По-шосте, позитивна орієнтація у відношенні один до одного виникає тоді, коли в групі практикується широка участь усіх членів групи у прийнятті рішення. Можливість впливати па об що групові процеси стимулює розвиток у членів групи позитивного сприйняття групи.

Поза всяким сумнівом, наявність симпатії у відносинах між людьми, наявність дружніх відносин між членами групи має великий вплив на настрій людей, на їх задоволеність своєю роботою, своїм членством у групі. Однак не можна однозначно сказати, що дружні відносини між членами групи надають тільки позитивний вплив на результати їх праці і результати функціонування групи в цілому. Якщо люди, які відчувають дружні відносини один до одного, мають високу мотивацію до роботи в групі, то наявність взаємних симпатій і дружби сприяє суттєвому підвищенню результатів їх праці і тим самим позитивно впливає на функціонування групи в цілому. Якщо ж ці люди слабо мотивовані на роботу, то результат буде зовсім протилежним. Вони багато часу проводитимуть у марних для роботи розмовах, перекурах, чаювання і т.п., постійно відволікаючись від роботи і різко знижуючи результативність своєї роботи. При цьому вони можуть відволікати від роботи інших, створюючи в групі атмосферу неробства і розслаблення.

Взаємна підтримка на базі симпатій і дружніх відносин, сприяючи згуртуванню групи, може породжувати синергічний ефект, що істотно підвищує результативність роботи групи. Сучасна практика управління все більше і більше підтверджує наявність безперечних переваг у групової форми організації праці перед індивідуальною.

Однак при безперечному перевагу перед іншими формами організації роботи групова форма може нести в собі і ряд негативних для організації моментів. Одним з таких негативних проявів є групівщина, що складається переважно на основі тісних відносин між членами групи, за умови, що в цілому невірно поставлено управління групою і невірно організовано її функціонування в організації.

Групівщина проявляється в тому, що група замикається сама в собі, слабо і невірно реагує на зовнішні сигнали, заперечує критику і т.п. Все це виражається в тому, що, по-перше, в групі складається тенденція моралізації процесів, природно, супроводжується при цьому поданням себе і своїх дій у кращому з моральної точки зору світлі. По-друге, група починає відчувати себе невразливою і навіть непереможною в конфліктних зіткненнях. По-третє, в групі складається атмосфера конформізму, прагнення змусити всіх погоджуватися з єдиною думкою, небажання слухати і обговорювати інші думки і точки зору і т.п. По-четверте, у групі розвивається одностайність. Люди починають все більше мислити, як інші. І якщо навіть у них виникають інші думки, вони їх не висловлюють, так як самі сумніваються в них, вважаючи, що загальна думка вірно. По-п'яте, група перестає сприймати і відмовляється розглядати думки ззовні, якщо вони не збігаються з думкою групи.

Сила і конформізм у взаєминах між членами групи проявляються у вигляді так званого громадського впливу на людину. Група чинить тиск на людину, вимагаючи від нього прямування груповим нормам, правилам, вимагаючи підпорядкування інтересам групи. Людина може чинити опір цьому тиску, а може поступитися групі - підкоритися, тобто виступати конформістом.

Не можна однозначно стверджувати, що один тип відносин людини з групою вірний, а інший немає. Очевидно, що конформізм може приводити до того, що людина, навіть усвідомлюючи невірність своїх дій, здійснює їх, тому що група робить це. Конформізм може перетворити людину на безсловесний придаток групи. Історія людства знає безліч негативних прикладів того, як «стадний інстинкт», або ж, кажучи по-іншому, беззастережний конформізм, лежав в основі страшних злочинів проти окремих людей і людства в цілому. Знає вона приклади того, як група повністю прала особистість людини, перетворюючи його на гвинтик у груповому механізмі. У той же час очевидно, що без конформізму не може бути створено згуртованої групи, не може бути встановлено балансу у взаєминах між людиною і групою. Якщо людина стоїть на жорстких нонконформістських позиціях, то він не зможе стати повноцінним членом групи і на певній стадії розвитку конфлікту між ним і групою змушений буде залишити групу.

Так як конформізм у взаємовідносинах людини з групою, з одного боку, виступає умовою інтеграції індивіда в групу, а з іншого - може породжувати негативні наслідки як для оточення, так і для групи в цілому, і даного індивіда зокрема, важливим є з'ясування того, які фактори і якою мірою вимагають від члена групи робити поступки громадському впливу.

Характер розв'язуваних завдань надає помітний вплив на ступінь конформізму в поведінці людини. Якщо завдання чітко не обумовлені, якщо вони не мають однозначної відповіді, то вони змушують людину, що виконує їх, більше піддаватися впливу групи. Ступінь конформізму залежить також від того, видавав чи член групи публічні зобов'язання з приводу розв'язуваної задачі чи ні, а також від того, якій стадії рішення він заявив про свої зобов'язання. Публічне і раннє заяви роблять людину більш схильною громадському впливу. Конформізм в поведінці людини розвиває оплату але наслідками групової роботи.

Характеристика групи також має великий вплив на розвиток у людини конформізму по відношенню до вимог групи. Одностайність у груповому поведінці посилює ступінь впливу групи па людини. Людині легше заперечити або не погоджуватися, якщо хтось ще в групі має думку, відмінну від групового. На конформізм у поведінці людини в групі впливає чисельність групи. Якщо в групі п'ять чоловік, то одностайність починає чинити сильний вплив на індивіда. Подальше зростання чисельності групи слабо позначається на збільшенні впливу групи на людину. Ступінь конформізму в поведінці людини у групі залежить також від близькості керівництва у групових діях і частоти контактів з керівництвом. Якщо начальник часто присутня і бере участь при прийнятті рішень членом групи, то це призводить до підвищення конформізму в поведінці підлеглого.

Бажання підкорятися впливу з боку групи безпосередньо залежить від особистісних відносин між членами групи, їхніх симпатій і антипатій, дружби і т.п. Чим краще особисті відносини між членами групи, тим вище ступінь конформізму в їх поведінці в групі і тим вище можливість громадського впливу на членів групи.

Ситуаційні характеристики групи мало залежать від поведінки членів групи і групи в цілому. Ці характеристики пов'язані з розміром групи, її просторовим розташуванням, завданнями, розв'язуваними групою, і системою винагороди, застосовуваної в групі.

У малих за розміром групах виникає більше складнощів з досягненням угоди і багато часу йде на з'ясування відносин і точок зору. У великих групах спостерігаються труднощі з пошуком інформації, так як члени групи зазвичай ведуть себе більш стримано і концентровано. Відзначено також, що в групах з парною кількістю членів хоча і спостерігається більше напруженості з прийняттям рішення, ніж в групах з непарним числом членів, тим не менш менше незгоди та антагонізму між членами групи.

Розмір групи також впливає на задоволеність роботою. Окремі дослідження показують, що люди більш задоволені, якщо вони працюють у групі середнього розміру (5-6 осіб). Малі групи породжують багато напружень у відносинах між її учасниками, а у великій не приділяється достатньо часу для кожного учасника гурту.

Просторове розташування членів групи виявляє помітний вплив на їх поведінку. Одна справа, коли людина має постійне місце розташування, інша - коли він шукає кожен раз собі це місце. Люди під час роботи можуть дивитися один на одного, а можуть бути розташовані спиною один до одного. І це також буде впливати на їх роботу і на їх поведінку в групі.

Виділяються три важливі характеристики просторового розташування індивіда, від яких залежать взаємовідносини) між людиною і групою. По-перше, це наявність постійного або певного місця або території. Людина знає: це мій стіл, це мій верстат, це моє робоче місце. Відсутність ясності в даному питанні породжує безліч проблем і конфліктів у міжособистісних відносинах, а також значно знижує задоволеність роботою. По-друге, це особистий простір, тобто той простір, в якому знаходиться тіло тільки даної людини. Просторова близькість у розміщенні людей може породжувати безліч проблем, так як людьми не сприймається близьке розташування до них інших людей без врахування віку, статі і т.п. По-третє, це взаємне розташування місць. Відзначено, що якщо робочі місця відгороджені один від одного, то це сприяє розвитку формальних відносин. Наявність робочого місця керівника групи в загальному просторі сприяє активізації і консолідації групи. Якщо людина займає робоче місце на чолі столу, то це в очах інших членів групи автоматично ставить його в позицію лідера. Керівництво, знаючи ці та інші питання розташування членів групи, може домагатися значного ефекту та підвищення результативності роботи групи тільки за рахунок правильного розміщення робочих місць.

Вплив завдань, що вирішуються групою, на функціонування групи і на поведінку і взаємодію членів групи очевидно. Однак дуже складно встановити залежність між типами задач і їх впливом на життя групи. Відзначено, що вирішення формальних завдань, наприклад математичних, в меншій мірі сприяє розвитку відносин між членами групи, ніж рішення завдань гуманітарного профілю. Відомо, що завдання і функції, що їх групою, впливають на стиль керівництва, а також на стиль спілкування між людьми. У разі слабо структурованих або неструктурованих завдань спостерігається більший тиск групи на індивіда і велика взаємозалежність дій, ніж у випадку добре структурованих завдань.

Можна вказати на кілька характеристик завдання, на які важливо звертати увагу для того, щоб спробувати визначити, як рішення даної задачі буде впливати на групу в цілому і на поведінку її членів. По-перше, треба визначити, як багато взаємодій буде виникати між членами групи в процесі виконання завдання і як часто вони будуть спілкуватисьодин з одним. По-друге, треба з'ясувати, наскільки дії, що виконуються окремими людьми, взаємозалежні і роблять взаємний вплив. По-третє, важливо встановити, наскільки можна вирішити завдання є структурованою.

Системи винагороди, що розглядаються у відриві від характеру і взаємовідносин в групі, не можуть самі по собі дати відповіді на питання про те, якою мірою та чи інша система впливає на взаємини в групі, поведінка членів групи, функціонування групи в цілому. Наприклад, не можна оцінити вплив на групу індивідуально-відрядної оплати, колективно-відрядної оплати або ж оплати на основі фіксованого бюджету групи, якщо не знати характеру діяльності групи.

При аналізі впливу оплати важливо враховувати одночасно дві сукупності факторів:

наскільки взаємозалежні дії членів групи, наскільки велика диференціація в оплаті. Можливі чотири комбінації цих факторів:

низька взаємозалежність - низька диференціація в оплаті;

низька взаємозалежність - висока диференціація в оплаті;

висока взаємозалежність - низька диференціація в оплаті;

висока взаємозалежність - висока диференціація в оплаті;

Перший і четвертий випадки породжують багато проблем у взаєминах між членами групи. Навпаки, другий і третій випадки можуть сприяти успішному функціонуванню групи і розвитку сприятливих відносин між членами групи.

**3. Індивід і група**

група формальний неформальний індивід

Взаємодія - людини і групи завжди носить двосторонній характер: людина своєю працею, своїми діями сприяє вирішенню групових завдань, але й група має великий вплив на людину, допомагаючи йому задовольняти його потреби безпеки, любові, поваги, самовираження, формування особистості, усунення занепокоєння і т . п. Відзначено, що в групах з хорошими взаєминами, з активною всередині груповий життям люди мають краще здоров'я і кращу мораль, вони краще захищені від зовнішніх впливів і працюють ефективніше, ніж люди, що знаходяться в ізольованому стані або в «хворих» групах, уражених нерозв'язними конфліктами і нестабільністю. Група захищає індивіда, підтримує його і навчає як умінню виконувати завдання, так і нормам і правилам поведінки в групі.

Але група не тільки допомагає людині виживати і вдосконалювати свої професійні якості. Вона змінює його поведінку, роблячи людини найчастіше істотно відмінним від того, яким він був, коли перебував поза групою. Ці дії групи на людину мають багато проявів. Вкажемо на деякі суттєві зміни у поведінці людини, що відбуваються під впливом групи.

По-перше, під громадським впливом відбуваються зміни таких характеристик людини, як сприйняття, мотивація, сфера уваги, система оцінок і т.д. Людина розширює сферу своєї уваги за рахунок посилення уваги до інтересів інших членів групи. Його життя опиняється в залежності від дій його колег, і це істотно змінює його погляд на себе, на своє місце в оточенні і на оточуючих.

По-друге, в групі людина отримує певний відносний «вагу». Група не тільки розподіляє завдання і ролі, а й визначає відносну позицію кожного. Члени групи можуть робити абсолютно однакову роботу, але мати при цьому різний «вагу» у групі. І це буде додатковою суттєвою характеристикою для індивіда, якої він не мав і не міг мати, перебуваючи поза групою. Для багатьох членів групи ця характеристика може бути не менш важливою, ніж їх формальна позиція.

По-третє, група допомагає індивіду знайти нове бачення свого «я». Людина починає ідентифікувати себе з групою, і це призводить до істотних змін у його світосприйнятті, у розумінні свого місця у світі і свого призначення.

По-четверте, перебуваючи в групі, беручи участь в обговореннях і виробленні рішень, людина може видати також пропозиції та ідеї, які він ніколи не видав би, якщо б осмислював проблему самотужки. Ефект впливу на людину «мозкової атаки» істотно підвищує творчий потенціал людини.

По-п'яте, зазначено, що в групі людина набагато більшою мірою схильна приймати ризик, ніж у ситуації, коли він діє один. У ряді випадків ця особливість зміни поведінки людини є джерелом більш дієвого і активної поведінки людей в груповому оточенні, ніж якщо б вони діяли поодинці.

Неправильно думати, що група змінює людину так, як їй захочеться. Часто багатьом діям з боку групи осіб довго чинить опір, багато впливу він сприймає тільки частково, деякі він заперечує повністю. Процеси адаптації людини до групи і підстроювання групи до людини є неоднозначними, складними і часто досить тривалими. Входячи до групи, вступаючи у взаємодію з груповим оточенням, людина не тільки змінюється сам, але впливає на групу, на інших її членів.

Перебуваючи у взаємодії з групою, людина намагається різними способами впливати на неї, вносити зміни до її функціонування з тим, щоб це було прийнятно для нього, зручно йому і дозволяло йому справлятися зі своїми обов'язками. Природно, і форма впливу, і ступінь впливу людини на групу істотно залежать як від його особистісних характеристик, його можливостей впливати, так і від характеристик групи. При цьому судження людини завжди знаходяться в залежності від тієї позиції, яку він займає в групі, від виконуваної ним ролі, від покладеного на нього завдання і відповідно від того, які цілі й інтереси він переслідує сам особисто.

Взаємодія людини з групою може носити або характер кооперації, або злиття, якого конфлікту. Для кожної форми взаємодії може спостерігатися різний ступінь прояву. Тобто, наприклад, можна говорити про прихований конфлікт, про слабкому конфлікті або ж про нерозв'язні конфлікти. У разі кооперації між членом групи і групою встановлюються довірчі та доброзичливі відносини. Людина розглядає завдання групи як не суперечать його цілям, він готовий до пошуку шляхів поліпшення взаємодії, позитивно, хоча і з переосмисленням власних позицій, сприймає рішення групи і готовий до пошуку шляхів підтримки відносин із групою на взаємовигідній основі. При злитті людини з групою спостерігається встановлення таких відносин між людиною і рештою частини групи, коли кожна зі сторін розглядає іншу як органічно єдину з нею складову цілого, що є групою. Людина будує свої цілі виходячи із завдань групи, значною мірою підпорядковує свої інтереси інтересам групи та ідентифікує себе з групою; Група, у свою чергу, також намагається дивитися на індивіда не як на виконавця певної ролі, а як на повністю відданого групі людини. У цьому випадку група бере на себе турботу про людину, розглядаючи його проблеми і труднощі як свої, намагається сприяти йому у вирішенні не тільки виробничих завдань, а й у вирішенні його особистих проблем.

У разі конфлікту спостерігаються протиставлення інтересів людини і групи і боротьба між ними за вирішення цього протиріччя на свою користь. Конфлікти можуть бути породжені двома групами факторів:

організаційними чинниками;

емоційними чинниками.

Перша група чинників пов'язана з різницею в поглядах на що стоять перед групою мети, структуру, взаємовідносини, розподіл ролей у групі і т.п. Якщо конфлікт породжений цими факторами, то його відносно легко вирішити. До другої групи факторів відносяться такі фактори, як недовіру людині, відчуття загрози, страх, заздрість, ненависть, злість і т.п. Конфлікти, породжувані цими факторами, слабо піддаються повному усуненню. Конфлікт між членом групи і групою невірно розглядати тільки як несприятливий, негативний стан відносин у групі. Оцінка конфлікту принципово залежить від того, до яких наслідків для людини і групи він приводить. Якщо конфлікт перетворюється на антагоністичне протиріччя, дозвіл якого носить руйнівний характер для людини або для групи, то такий конфлікт має бути віднесено до розряду небажаних і негативних форм взаємовідносин людини і групи.

Але дуже часто конфлікт у відносинах усередині групи носить позитивний характер. Це пов'язано з тим, що конфлікт може призвести до таких сприятливих наслідків. По-перше, конфлікт може підвищити мотивацію на досягнення поставлених перед групою цілей. Він може викликати додаткову енергію до дії, вивести групу зі стійкого пасивного стану. По-друге, конфлікт може призвести до кращого розуміння відносин і позицій у групі, до з'ясуванню членами їх ролі і місця в групі, до більш чіткого розуміння завдань і характеру діяльності групи. По-третє, конфлікт може грати творчу роль у справі пошуку нових шляхів функціонування групи, пошуку нових підходів до вирішення завдань групи, у генеруванні нових ідей і міркувань щодо його, як будувати відносини між членами групи, і т.п. По-четверте, конфлікт може призвести до прояву міжособистісних відносин, до виявлення відносин між окремими членами групи, що, у свою чергу, може запобігти можливий негативний загострення відносин у майбутньому.

**Література**

1. Виханский О.С. Проблеми розвитку управління виробництвом. М., 2007.

2. Буковіча У.И. Менеджмент підприємства. М., 2008.

3. Шлюбів Є.А. Основи менеджменту. М., 2006.

4. Белбін Р.М. Секрети успіху та причини невдач. М., 2007.

5. Ракітов А.І. Філософія менеджменту. М., 2006.