

# Группы и команды в организации

# Группы в организации

- **Понятие (определение) группы**
- **Характеристики группы**
- **Типология групп в организации**
- **Неформальные структуры группы**
- **Ролевая структура группы**

## Уровни коммуникативного взаимодействия

- Межличностный уровень: человек – человек; человек – группа; человек – организация; человек – внешняя среда
- Межгрупповой: подразделение – подразделение; подразделение – организация; подразделение – внешняя среда
- Организационный уровень: организация – организация; организация – внешняя среда

## Причины, затрудняющие передачу информации от одного партнера к другому

- неточность высказывания;
- несовершенство перекодирования мыслей в слова;
- неуместное использование профессиональных терминов;
- неверное истолкование намерений собеседника;
- чрезмерное использование иностранных слов;
- неполное информирование партнера;
- быстрый темп изложения информации;
- наличие смысловых разрывов и скачков мысли;
- неполная концентрация внимания;
- неиспользование различных каналов восприятия;
- витиеватость мысли;
- наличие логического противоречия в тезисе;
- неадекватные интонации, мимика и жесты, не совпадающие со словами

# Коммуникативная воронка



# Понятие (определение) группы

1. Объединение индивидов, в котором на поведение и деятельность одного члена воздействует поведение и деятельность других членов.

(Гибсон, Иванцевич, Донелли)

2. Совокупность лиц, которые имеют некоторые отношения друг с другом, которые делают этих людей в определенной степени взаимозависимыми. (Картрайт, Зандер)

# Основные критерии классификации рабочих групп

- **способ возникновения:** спонтанно или специально;
- **членство:** какие категории сотрудников организации входят в состав рабочей группы;
- **цели и функции:** какие цели и задачи ставятся перед рабочей группой; какие функции она выполняет;
- **жизненный цикл:** какова продолжительность периода существования рабочей группы;
- **степень самоуправляемости:** каким образом осуществляется руководство рабочей группой;
- **взаимодействие:** какие формы отношений используются в процессе функционирования рабочей группы;

# Характеристики группы

## Люди, входящие в группу: ( по Картрайт и Зандер)

- часто взаимодействуют;
- преследуют общие цели;
- осознают себя как члены группы;
- выделяют друг друга;
- определены другими людьми как члены группы;
- имеют общие нормы при рассмотрении групповых интересов;
- ощущают полезность группы;
- имеют коллективное восприятие их единства;
- имеют тенденцию действовать унитарным (единообразным) способом к окружающей среде.



- **Рабочая группа** (формальная группа) - группа, которая создается руководством организации для переработки входящих ресурсов (таких как идеи, материалы и др.) в выпускаемую продукцию (отчеты, решения, товары или услуги).

Пример рабочей группы - менеджер и его подотчетные работники.

В настоящее время организацию рассматривают как связанную сеть групп, в которой менеджеры играют связующую роль.

Посредством менеджера (он действует как глава в одной группе и подчиненный в других) все рабочие группы связаны друг с другом, что создает эффект целесообразности организации.

# Типология групп в организации

- **Реальные группы:** люди непосредственно взаимодействуют в реальной обстановке
- **Виртуальные группы:** интеллектуальные группы, контактирующие посредством компьютерных сетей.
- **Постоянные группы:** подразделения, функционирующие длительное время (неограниченный срок), существуют, как правило, до принятия решения по реорганизации.
- **Временные группы:** группы, созданные для выполнения деятельности в ограниченный временной период, после чего распускаются

Численность группы: малые (первичные, контактные), средние и большие (вторичные)

Малая группа при двух условиях:

- Небольшая численность участников (от 2 до 30)
- Наличие между всеми участниками регулярных непосредственных контактов
- Средние или мезагруппы не имеют жестких количественных ограничений. Важно – общая групповая идентификация и принципиальная возможность связей, контактов.
- Гомогенные –гетерогенные группы.  
Гомогенные – объединенные по одному признаку  
Гетерогенные различающихся по какому-либо признаку.

# Формальные и неформальные группы

- **Формальная группа** - создается каким-либо полномочным лицом для выполнения организационных задач:
  - документально оформлена в структуре организации
  - ориентация на задания
  - тенденция к постоянству состава и структуры
  - непосредственное внесение вклада в достижение общеорганизационной цели.
- **Неформальная группа** - появляется спонтанно без формальной санкции как часть организации:
  - не имеет формальной регистрации в структуре организации
  - ориентация на взаимодействие
  - динамичная структура и состав членов
  - удовлетворение неформальных потребностей взаимодействия

- ***Интрафункциональные группы***: информация и функции разделены между членами команды; структура и состав варьируются при изменении области приложения.
- ***Кроссфункциональные группы***: фокусируются на совершенствовании некоторого процесса; обычно привлекаются специалисты из различных подразделений организации
- ***Группы по типу ведущей совместной деятельности***: учебные, семейные, профессиональные с плотным взаимодействием, с дискретным взаимодействием

- Степень открытости для новых участников, доступности влиянию окружающей социальной среды.

Открытые (проницаемые) группы, закрытые (непроницаемые) группы.

- Значимость группы для индивида.

Различают группы членства и референтные группы.

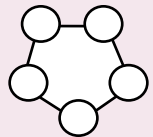
Такие группы могут вызывать и удовлетворение и неудовлетворение индивида.

Референтная группа – психологически привлекательная, желательная, нормам и стандартам которой человек хочет соответствовать.

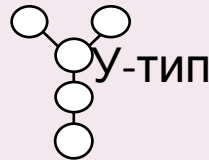
# Основные характеристики группы

- **Цели** (наличие и согласованность)
- **Размер** (критичная численность, кратная  $7\pm 2$ )
- **Состав** (психологическая совместимость)
- **Статус** (сила влияния)
- **Структура** (устойчивые взаимосвязи и влияние)
- **Групповые нормы** (правила взаимодействия и отношений)
- **Сплоченность и конфликтность** (единство и устойчивость группы)
- **Групповое единомыслие** (стереотипы, ограничивающие эффективность группы)
- **Групповые роли** (целевые, функциональные, поддерживающие)

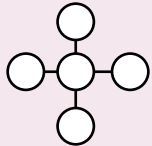
# Типы неформальных групповых структур



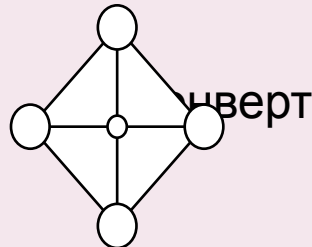
круг



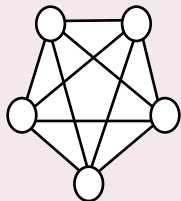
У-тип



крест



алмаз

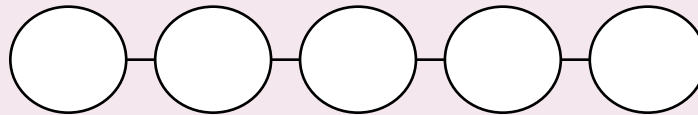


звезда

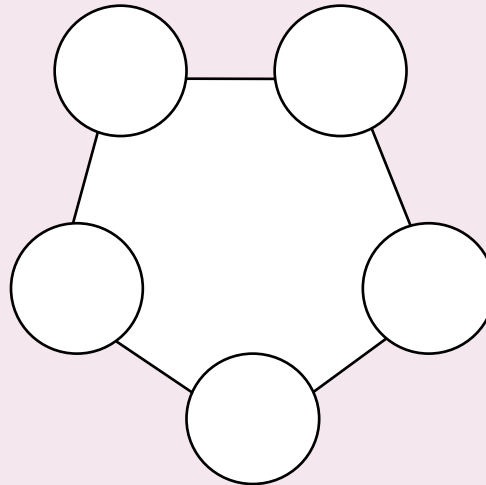


# Неустойчивые структуры

Цепочка

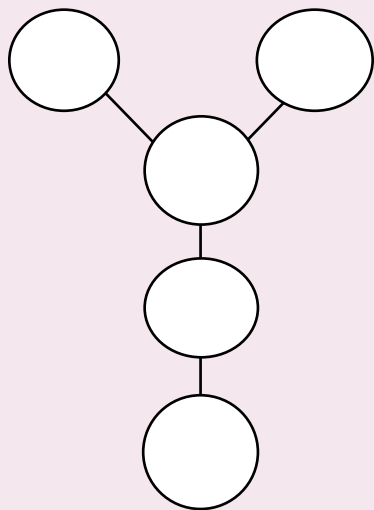


Круг

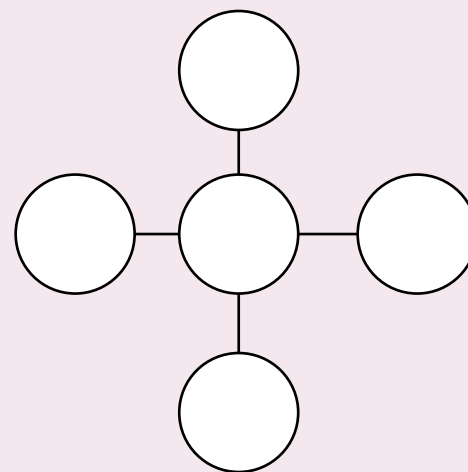


# Устойчивые структуры

У-тип

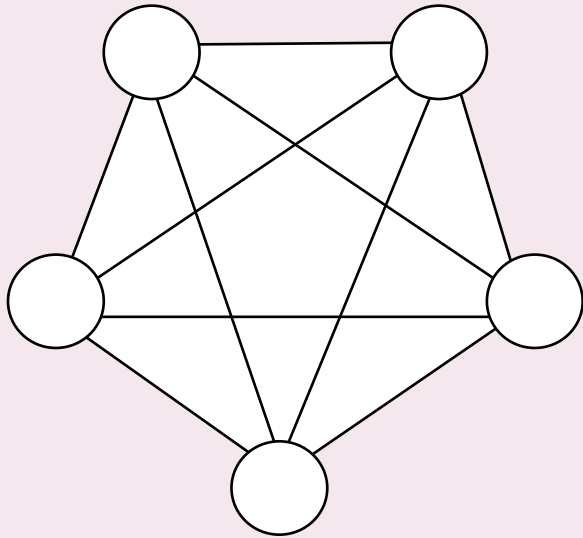


Крест

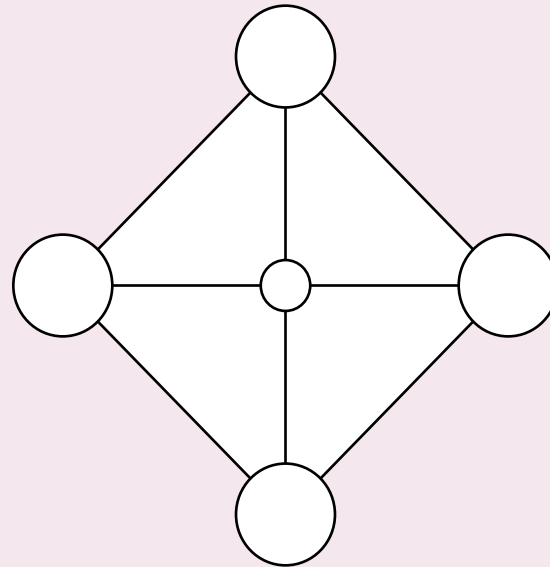


# Адаптивные самоуправляемые структуры

Звезда



Конверт



## Показатели и уровни сплоченности:

### 1 уровень

- **Сочувствие**

(эмпатия, сопереживание / амбивалентность, зависть и злорадство)

### 2 уровень

- **Взаимопонимание**

(понимание и принятие позиции / неприятие и отторжение)

### 3 уровень

- **Взаимопомощь**

(поддерживающее взаимодействие / обвинение и отказ от взаимодействия, помощи)

## Ролевой состав группы

**Роль** = набор действий, ожидаемых от индивида, занимающего определенную должность (положение) в группе или организации

**Продолжительная эффективная совместная деятельность группы определяется наличием и сочетанием 3-х типов ролей:**

- **Целевые** – обеспечивают возможность выделять групповые задачи и выполнять их.
- **Функциональные** – обеспечивают контроль и координацию деятельности группы по разным направлениям
- **Поддерживающие** - подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности группы.

# Эффекты групповой психологии

- **Повышение уровня риска** в принятии решений и групповой деятельности
- **Снижение уровня ответственности** за принятые решения и действия
- **Повышение стереотипности** (усиление приверженности стереотипам)
- **Снижение уровня креативности** («групповое мышление»)
- **Эффект «ореола»** в оценках (влияние «общественного мнения» группы на оценку)
- **Групповой «фаворитизм»** («мы» - лучше других, не критичность к себе и критичность к другим)
- **Противопоставление «мы» - «они»** («свои» - «чужие»)
- **Конформизм** (соглашательство)

## Особенности (ограничения) группового единомыслия

- **Иллюзия неуязвимости** – ощущение, что группа непобедима, что вызывает чрезмерный оптимизм и поощряет неоправданный риск
- **Давление на оппонентов** - стереотипные представления о лидерах противной стороны как о слабых, недостаточно честных, глупых
- **Самоцензура** - самоконтроль в оценке отклонения от группового консенсуса, отражающий стремление каждого члена команды заглушить собственные сомнения и контраргументы
- **Внутренняя цензура** - появление самозванных "блюстителей нравов" - членов группы, защищающих остальных от нежелательной информации, которая могла бы поколебать всеобщее благодушие по поводу эффективности и этичности принимаемых решений.

- **Иллюзия соблюдения этических норм** - непоколебимая вера в безусловное соответствие нормам групповой морали, способствующая игнорированию этических и моральных последствий принимаемых решений;
- **Иллюзия единодушия** - разделяемая иллюзия единогласия в отношении суждений, согласующихся с мнением большинства;
- **Отвержение нестереотипных идей** - прямое давление на членов группы, выражающих суждения против каких-либо групповых стереотипов, указание на то, что такое несогласие противоречит понятию лояльного члена группы;
- **Эффект «розовых очков»** - коллективное стремление к приукрашиванию действительности, с тем чтобы игнорировать "приметы", способные поколебать взгляды членов группы, пока они сохраняют верность прошлым решениям;
- **Стереотипность мышления** – стереотипность представлений об эффективных путях решения проблем и достижения результатов («Если консенсус будет важнее дела, творчество будет потеряно»).



# Типы неформальных ролей в группе

- Ориентированный на задачу
- Ориентированный на приемы (мастер процедур и методов работы)
- Ориентированный на людей (ангел-хранитель)
- Говорящий «нет» – способен везде найти ошибку
- Говорящий «да»
- Следящий за выполнением правил
- Обходящий правила
- Вовлеченный
- Обособленный
- Нарушитель
- Изолированный
- Старожил

## Как определить «кто есть кто»?

- **Социометрическая методика** – можно использовать для определения принадлежности членов группы к разным категориям (лидеры, предпочитаемые, принимаемые, пренебрегаемые, отвергаемые)
- **Методика Г.Айзенка** – можно использовать для диагностики коммуникативного и эмоционального лидерства

По социометрическому тесту Дж.Морено мы можем определить неформальные статусы:

- Звезда – участник группы имеющий большое число выборов от других
- Предпочитаемый – получает больше положительных, чем отрицательных выборов
- Изолированный – не получает ни положительных, ни отрицательных выборов
- Отвергаемый - получает больше отрицательных выборов, чем положительных

**a** = число положительных выборов  
**b** = число отрицательных выборов  
**c** = число изолированных участников

**A** = число пар — взаимных положительных выборов в группе  
**B** = число пар — взаимных отрицательных выборов  
**N** = число участников группы

**Индекс когерентности:**

$$\alpha = \frac{\sum c_j \text{ (сумма инд. статусов)}}{N}$$

**Коэффициент дезинтеграции:**

$$I = \frac{c}{N}$$

**Социометрический статус i-го члена группы:**

$$C = \frac{\sum \text{получ. } i \text{ выборов}}{(N - 1)}$$

**Индекс конфликтности:**

$$K = \frac{2B}{N(N - 1)}$$

**Эмоциональная экспансивность j-го члена группы:**

$$C = \frac{\sum \text{отданных } j \text{ выборов}}{(N - 1)}$$

**Индекс положительной референтности:**

$$L = \frac{a}{N(N - 1)}$$

**Экспансивность группы:**

$$E = \frac{\sum \text{сделанных группой выборов}}{N}$$

**Индекс отрицательной референтности:**

$$M = \frac{b}{N(N - 1)}$$

**Индекс взаимности:**

$$F = \frac{2A}{N(N - 1)}$$

**Суммарный индекс:**

$$S = (F + L) - (K + M)$$

## Ролевая структура управленческой группы (М.Белбин)

<b>Роль</b>	<b>Функция</b>
Генератор идей	
Эксперт-аналитик	Интеллект. лидерство
Специалист	
Шейпер (активный лидер)	
Организатор-исполнитель	Организация, действия
Доводчик-педант	
Председатель	
Душа группы	Коммуникации
Разведчик ресурсов	

# Стадии развития группы

- "Притирка"- взаимодействие в привычных формах, демонстрация "Я"
- "Конфликтная" - открытое выражение разногласий, борьба за лидерство
- "Экспериментирования" - поиск совместных методов решения задач
- "Формирования опыта успешного решения задач" - накопление различных вариантов решения совместных задач
- "Формирования прочных связей" - взаимодействие на основе выработанных стандартов поведения и результатов совместной деятельности.

# Отличия между группой и командой по Р. Мэддакс (2008)

<b>Группа</b>	<b>Команда</b>
Члены группы считают, что их объединили вместе только для удобства управления. Каждый работает независимо от других, иногда даже вразрез с остальными	Члены команды сознают свою взаимозависимость и понимают, что для достижения и личных, и общих целей необходима взаимная поддержка. Они не тратят время на борьбу за место под солнцем и не стараются преуспеть за счет других
Члены группы, как правило, сосредоточены только на себе и своих проблемах, так как практически не вовлечены в планирование работы группы. Они относятся к общему делу, как обычные наемные рабочие	Члены команды чувствуют себя хозяевами своего дела, они преданы целям фирмы, которые сами помогли определить и сформулировать
Членам группы указывают, что делать; при этом не спрашивают их мнения о том, как лучше всего подойти к решению задачи. Предложения не приветствуются	Каждый член команды вносит свой вклад в успех дела, вкладывая свой талант и знания в достижение командных целей

# Продолжение

<p>Члены группы с подозрением относятся к мотивам коллег, так как не понимают роли остальных. Считается, что тот, кто высказывает свое мнение или выражает несогласие, сеет раздоры и не хочет поддерживать других</p>	<p>Члены команды работают в атмосфере доверия. Поощряется открытое высказывание идей, мнений, несогласия и т.д. Вопросы приветствуются</p>
<p>Члены группы настолько осторожны в своих высказываниях, что настоящее понимание невозможно. В группе нередко кулуарные игры, и лишнее слово порой может стоить карьеры</p>	<p>Члены команды практикуют открытое и честное общение. Они всегда стараются понять точку зрения другого</p>
<p>Члены группы, имея даже очень хорошую подготовку, не могут в полной мере применять свои навыки в работе, их ограничивают мастер или другие члены группы</p>	<p>Поощряется приобретение членами команды новых умений и навыков и применение их в работе. Каждый пользуется поддержкой всей команды</p>



# Продолжение

Нередко между членами группы возникают конфликты, которые они не в состоянии разрешить. Случается, что мастер не успевает вмешаться, и конфликт наносит серьезный ущерб работе

Члены команды рассматривают конфликт как нормальную составляющую отношений между людьми и считают, что в подобных ситуациях нередко рождаются новые идеи. Поэтому стремятся разрешить конфликт быстро и конструктивно

Члены группы могут участвовать или не участвовать в принятии решений, затрагивающих всю группу. Конформизм нередко представляется им более важным, чем правильность решения

Члены команды принимают участие в принятии решений, затрагивающих всю команду, но понимают, что, если команда не может прийти к единому мнению, особенно в чрезвычайных обстоятельствах, окончательное решение должен принимать руководитель. Цель — положительный результат, а не приспособление к обстоятельствам