

ФОРМИРОВАНИЕ ГРУПП И КОМАНД В ОРГАНИЗАЦИЯХ.

- 1. Виды групп в организациях.**
- 2. Стадии развития группы.**
- 3. Роли членов группы по М.Белбину.**

Группа — это два или более человек, которые постоянно работают вместе для достижения общих целей.

В группе ее члены:

- 1) при достижении цели зависят друг от друга
- 2) регулярно взаимодействуют друг с другом в течение всего периода для достижения цели.

Группы могут порождать определенные проблемы. Одна из них заключается в **социальной лени**. Это — тенденция людей работать в группе хуже, нежели бы они работали индивидуально.

М. Ринглеманн, немецкий психолог, открыл данное явление, когда просил людей потянуть за веревку изо всех сил, сначала в одиночку, а затем всей группой. Он обнаружил, что средняя продуктивность резко падала, по мере того как все больше людей начинали тянуть за веревку.

Он предположил, что существуют две причины, в силу которых в группе люди работают хуже, чем они трудились бы индивидуально:

- 1) их индивидуальный вклад менее заметен на фоне группы;
- 2) они предпочитают смотреть, как окружающие несут на себе рабочую нагрузку.

Существует ряд мер, которые могут помочь справиться с социальной ленью или предупредить ее:

- Определите роли членов группы и подберите задания, максимально совпадающие с их индивидуальными интересами.
- Свяжите индивидуальное вознаграждение с вкладом в деятельность группы.
- Постарайтесь повысить отчетность, определив индивидуальный вклад в деятельность группы.

Второй проблемой при групповой работе является **социальная поддержка** — тенденция, заключающаяся в том, что на поведение человека в группе влияет присутствие остальных ее членов или социальная обстановка.

В общем *теория социальной поддержки* утверждает, что работа в присутствии окружающих создает эмоциональную активацию или возбуждение, стимулирующее поведение и влияющее таким образом на производительность.

Формальные группы официально предназначены для решения специфических целей организации.

Постоянные рабочие группы в вертикальной структуре организации часто обозначаются как отделы, например отдел исследований рынка;

подразделения, например подразделение товаров потребления, или бригады.

Временные рабочие группы, или целевые группы, создаются для решения одной проблемы или выполнения строго определенного задания.

Очень часто после выполнения задания или решения проблемы их распускают. В качестве примера можно привести временные комитеты и целевые группы, которые являются важными компонентами любой организации.

Члены виртуальных групп осуществляют совместную работу посредством компьютерных сетей.

Неформальные группы возникают без официального участия организации. Они формируются спонтанно на основе личных взаимоотношений или интересов.

Дружеские группы, например, состоят из людей, испытывающих естественную привязанность друг к другу. Они стараются работать вместе, сидеть рядом, совместно проводить обеденный перерыв и даже вне работы находиться в обществе друг друга.

Группы по интересам образованы людьми, разделяющими общие интересы. Эти интересы могут иметь отношение к работе, а могут быть и не связаны с работой, например интерес к политике, спорту или религии.

Пять стадий развития группы:

- 1) формирование,
- 2) стадия «бури»,
- 3) нормирование,
- 4) исполнение
- 5) перерыв.

На стадии формирования группы основной заботой является начальное вхождение членов в группу.

На этой стадии люди задают огромное количество вопросов.

Члены группы заинтересованы в том, чтобы лучше познакомиться друг с другом, узнать, какое поведение считается приемлемым, определить реальные задачи группы и правила, существующие в группе.

Стадия «бури» представляет собой период сильного эмоционального напряжения между членами группы.

На этой стадии могут возникнуть враждебность и стычки, группа претерпевает многочисленные изменения.

По мере того как индивиды пытаются навязать свои предпочтения группе или достигнуть желаемого статуса, могут возникать коалиции или группировки.

Стадия нормирования, называемая иногда стадией начальной интеграции, представляет собой ту точку, когда группа на самом деле начинает превращаться в единое целое, способное к согласованным действиям.

Хаос предыдущей стадии «бури» сменяется неустойчивым равновесием сил.

Испытывая удовольствие от появления чувства гармонии, члены группы изо всех сил стараются сохранять положительное равновесие.

Стадия исполнения, которую иногда называют общей интеграцией, отмечает возникновение зрелой, организованной и хорошо функционирующей группы. Теперь группа способна творчески решать сложные задачи и справляться с внутренними разногласиями.

Структура становится стабильной, члены группы мотивированы выполнять общие задания и в целом испытывают чувство удовлетворения.

Основными задачами по-прежнему остаются улучшение отношений и повышение производительности.

Хорошо интегрированная группа при необходимости может расформироваться, если ее задача оказывается выполненной.

Выполнение задач может предъявлять различные требования к группе, влияя, таким образом, на групповую эффективность.

Технические требования задания включают в себя повседневную деятельность, трудности и необходимую информацию.

Социальные требования охватывают взаимоотношения, личную заинтересованность и т. п.

Еще одним источником различий членов группы является *статус* — относительный ранг, престиж или положение человека в группе.

Статус внутри группы может быть обусловлен различными факторами, в том числе возрастом, служебным положением, профессией, образованием, производительностью или положением в других группах.

С увеличением размера группы нередко возникают проблемы коммуникации и координации.

Степень удовлетворенности может понизиться, а текучесть кадров, прогулы и социальная лень — возрасти.

Даже такие вопросы материального обеспечения, как нахождение времени и места для проведения встреч большей по численности группы, могут вызывать сложности и наносить урон производительности.

Оптимальным размером для групп, занимающихся решением проблем, считается пять-семь человек.

Группа, состоящая менее чем из пяти членов, может оказаться слишком маленькой для адекватного распределения ответственности.

Если же в состав группы входит более семи человек, то людям сложнее принимать участие в ее работе и предлагать свои идеи.

Кроме того, в группах большего размера нередко начинают доминировать агрессивные члены, что ведет к расколу группы на коалиции или группировки.

Роль представляет собой совокупность ожиданий относительно члена команды, или человека на работе.

Ролевая неопределенность имеет место в тех случаях, когда человеку неясна его роль. Для того чтобы хорошо выполнять любую работу, человек должен знать, что от него ожидают.

Ролевая перегрузка возникает в тех случаях, когда от человека ожидают слишком много, и он чувствует, что перегружен работой.

Ролевая недогрузка отмечается тогда, когда от человека ожидают слишком мало и он чувствует, что его используют не в полную силу.

Ролевой конфликт возникает в тех случаях, когда человек оказывается не в состоянии удовлетворить ожидания окружения. Человек понимает, что необходимо сделать, но в силу каких-либо причин не может согласиться на это.

Возникающее в результате этого напряжение может существенно уменьшить удовлетворение от работы и повлиять как на ее выполнение, так и на отношения с другими членами группы.

Одним из способов управления ролевой динамикой в любой группе или сфере деятельности являются ролевые переговоры. Они представляет собой процесс, в ходе которого индивиды занимаются выяснением ролевых ожиданий каждого относительно других людей.

Если бы вы делали следующее, то это очень помогло бы мне повысить производительность:

- Уделяли больше внимания моим предложениям об усовершенствованиях
- Оказывали помощь, когда будет инсталлировано новое программное обеспечение
- Прикладывали больше усилий для удовлетворения моих обычных требований
- Прекратили запрашивать такое количество детальных отчетов о достигнутых успехах
- Предоставляли полную информацию на наших еженедельных конференциях
- Были в пределах досягаемости, когда мне будет необходимо поговорить с вами

Пример соглашения, достигнутого в ходе обсуждения условий роли

Нормы группы или команды представляют собой идеи и представления о том, как следует вести себя ее членам. Их можно рассматривать как правила или стандарты поведения.

Нормы помогают прояснить ожидания, связанные с членством человека в группе.

Они позволяют членам группы структурировать свое поведение и прогнозировать, что сделают окружающие.

Они подкрепляют желательную групповую или командную культуру.

Если в сплоченной рабочей группе или команде нормы производительности являются позитивными, то возникающая конформность по отношению к ним будет оказывать положительное воздействие на выполнение задания и чувство удовлетворенности работников.

Это наилучшая ситуация для всех. Однако если в сплоченной группе существуют отрицательные нормы выполнения работы, та же самая сила конформности порождает наихудшую для организации ситуацию .

Сплоченность группы	Высокая	Низкая производительность <hr/> Худшая ситуация	Высокая производительность <hr/> Лучшая ситуация
	Низкая	Умеренная или низкая производительность	Умеренная производительность
		Негативные	Позитивные

ЦЕЛИ

Как ослабить сплоченность

Создать разногласия
Повысить гетерогенность
Увеличить размер команды
Усилить конкуренцию
в рамках самой команды
Вознаградить
индивидуальные достижения
Сделать команду более
открытой для других команд
Распустить команду

Задачи
Состав команды
Взаимодействия
Размер
Конкуренция
Вознаграждения
Локализация
Продолжительность
существования

Как усилить сплоченность

Достичь согласия
Повысить гомогенность
Сделать команду меньше
по размеру
Усилить конкуренцию
с другими командами
Вознаградить коллективные
результаты
Изолировать от других команд
Сохранить команду