**Реферат**

**По менеджменту**

**Групповая динамика**

**СОДЕРЖАНИЕ**

1. Понятие и значение групп в управлении.
2. Формальные и неформальные группы.
3. Формирование и развитие социальных групп в организации
4. Основные групповые феномены

1. Люди очень редко работают в изоляции от других. Это может происходить только в тех исключительных случаях, когда работник выполняет строго индивидуальное задание, контролируемое только высшим руководством организации, когда он автономно контактирует с внешней средой и принимает решения в основном самостоятельно.

Однако большинство ситуаций, возникающих в ходе организационной деятельности, характеризуют именно групповые отношения. Группы в организациях являются основой эффекта синергии, и, как правило, члены организации просто не мыслят свою деятельность вне социальной группы.

Отличительная особенность организации состоит в том, что работа в ней осуществляется всегда внутри групп или команд. При этом не имеют никакого значения особенности работы, выполняемой данной организацией.

В самом общем виде социальную группу можно охарактеризовать как совокупность индивидов, взаимодействующих определенным образом на основе разделяемых ожиданий каждого члена группы в отношении других. В этом определении отражены два существенных условия, при реализации которых совокупность индивидов может считаться социальной группой в организации: 1) наличие устойчивых взаимодействий между членами группы; 2) наличие разделяемых ожиданий каждого члена группы относительно других членов группы, что позволяет осуществлять социальный контроль за их поведением.

Вместе с тем социальным группам в организациях присущ ряд специфических признаков, к которым относятся:

• четко определенное членство в группе, ощущение принадлежности и границ группы и ее места в организации;

• групповое сознание, которое касается прежде всего признания правильности и уместности социальных норм, характерных только для данной группы, а также связи этих норм с нормами культуры организации;

• ясно понимаемые цели — необходимый признак группы в организации, так как сама организация представляет собой целевую группу;

• взаимозависимость между членами группы, которая может возникать только в ходе совместной деятельности, направленной на достижение общих целей;

• способность индивидов действовать в составе группы, что предполагает конформность к существующим нормам, признание лидеров группы и взаимодействие без социальной напряженности и конфликтов;

• наличие четко определенных групповых ролей, обусловленных местом работника в организации, т.е. его статусом и позицией.

2. Группы формируются в результате деятельности определенных организационных структур и разделения труда в организации. Так, процесс интеграции членов организации в группы может происходить в подразделениях в ходе совместной деятельности в соответствии с технологическими цепочками, т.е. появление групп может быть реакцией на внедренный технологический процесс, предполагающий постоянные пространственные контакты определенных членов организации, их взаимозависимость и совместное достижение общих целей.

Группы могут возникать и тогда, когда некоторые члены организации видят себя как группу, осознают границы своей группы по отношению к другим структурным единицам и социальным общностям внутри организации.

Группы могут формироваться в результате заранее спланированных действий руководства организации как некоторая часть формальной структуры. Но иногда возникают неформальные структуры организации как следствие непланируемых социальных процессов. В связи с этим важно определить природу и особенности функционирования формальных и неформальных групп в организации.

Формальные группы. Под формальными будем понимать группы в организации, сознательно созданные для достижения коллективных целей организации. Данные группы осуществляют формальные функции, такие, как выполнение конкретных работ, генерирование идей, поддержание связей и т.д., что содействует достижению целей организации. Ясно, что достижение каждой цели требует создания определенной структурной единицы (в отдельных случаях нескольких структурных единиц), действующей достаточно автономно, причем, согласно требованиям кооперации и осуществления совместной трудовой деятельности, эта структурная единица должна быть формально связана с другими структурными единицами организации. При создании формальных групп члены организации объединяются искусственно в соответствии с порученными им официальными ролевыми предписаниями и заранее спланированной структурой организации. Наиболее существенными чертами формальной группы являются наличие поставленной высшим руководством организации перед группой задачи, а также формально закрепленной, максимально стандартизованной системы поведенческих норм, санкций, ролевых требований, т.е. формальной роли. По мнению Д. Джексона, каждая формальная роль содержит описание процедур и процессов работы и набор предписаний, выражающих требования руководства организации или ее подразделений. При этом в качестве признаков формальных статусов и ролей выступают: формально описанные полномочия в рамках иерархической структуры организации; формальное название должности и ее место среди других должностей организации; поощрения, награды и наказания, которые могут быть применены к данному субъекту в соответствии с его статусом; поощрения, награды и наказания, которые данный работник может применять по отношению к другим работникам организации в соответствии со своим местом в ее иерархической структуре; физическая локализация данного работника внутри организации и степень его доступа к информации.

Формальные группы имеют тенденцию к сохранению относительной устойчивости, хотя их состав может изменяться. Это объясняется безличностью формальной структуры — в группах существуют только статусы независимо от индивидов, занимающих эти статусы. Конечно, в организации могут создаваться и временные формальные группы для реализации конкретной задачи. Формальные группы могут быть классифицированы по многим основаниям, например по различию в членстве, по выполняемым задачам, по позициям внутри организационной структуры.

Неформальные группы. Как уже отмечалось, в формальной структуре любой организации существуют неформальные группы. Эти группы основаны преимущественно на межличностных отношениях, удовлетворении (или неудовлетворении) психологических и социальных потребностей, не связанных с формальными целями и задачами. В этом случае члены социальных групп в организации ориентированы не на социальные статусы и роли, а на первичные групповые отношения. В таких группах развивается взаимозависимость, ее члены постоянно оказывают влияние на поведение друг друга и способствуют удовлетворению личных потребностей, например в общении, в других социальных мотивациях, которые отсутствуют в чисто рабочих ситуациях, особенно в условиях промышленных предприятий.

Членство в неформальной группе может быть прекращено через формальную структуру, в частности путем перевода работника в другую, пространственно удаленную часть организации или перехода по вертикали на другой управленческий уровень. В некоторых случаях неформальная группа может одновременно быть формальной или частью формальной группы (актив отдела, управления, сектора или даже организации в целом).

Члены неформальной группы обычно выдвигают собственного лидера, который имеет неформальную власть только в пределах данной группы. Как правило, неформальный лидер отражает установки и ценности членов группы, помогает разрешать конфликты, ведет группу к достижению целей, устанавливает связи вне группы и использует их, что способствует адаптации группы в условиях организации. Неформальный лидер часто меняется в зависимости от ситуации. В некоторых случаях неформальный лидер одновременно выполняет функции формального лидера. Однако такая ситуация не характерна для организации, поскольку неформальный лидер, получивший формальный статус, обычно теряет неформальный авторитет, будучи вынужден применять к членам группы формальные санкции. Например, неформальный лидер в отделе назначен начальником отдела. До этого назначения он часто общался со своими сотрудниками на уровне первичных связей, помогал им, вместе с ними проводил свободное время. После назначения на должность начальника отдела он получил новые ролевые полномочия и должен выполнять новые ролевые требования, в частности официальный контроль за поведением сотрудников отдела, Что с неизбежностью отдаляет лидера от исполнителей и наносит ущерб его неформальному авторитету. Неформальные группы весьма значимы для успешной деятельности организации, поэтому даже предпринимаются попытки искусственного создания таких групп. Естественные группы, состоящие из трех — шести работников, которые в ходе взаимодействий развили высокий уровень близости и привязанности друг к другу, должны поддерживаться руководством организации. В противном случае естественная неформальная структура либо не будет развиваться, либо будет развиваться в формах, нежелательных организации, мешающих достижению целей-заданий. Естественная группа может быть искусственно («выращена» и превратиться в «семейную» группу из 8—30 членов. Далее процесс развития и укрепления чувства привязанности в течение б—12 месяцев должен привести к формированию одной организованной группы, состоящей из объединенных разветвленной сетью коммуникаций в масштабе организации семейных групп, каждая из которых исключает несколько естественных групп. Такую организованную группу можно рассматривать как общественную организацию, все члены которой связаны общими намерениями.

Итак, группы в организации могут быть как формальными, так и неформальными; неформальные группы не являются частью формальной организационной структуры; их могут возглавлять работники, которые имеют лишь небольшую власть (или вообще не имеют формальной власти) в организационной структуре. Однако такие группы могут быть очень сильными и полезными при выполнении заданий.

Все группы оказывают давление на своих членов, чтобы заставить их соответствовать нормам группы, к которым относятся: нормы поведения, одежда, речь, производительность труда, отношение к технике безопасности, производству, сверхурочной работе, целям организации, руководству и т.п. Это способствует «социализации» членов групп в организации.

3. Причины формирования групп. Индивиды включаются как в формальные, так и неформальные группы по причинам, связанным, во-первых, с необходимостью достижения организационных целей и выполнением заданий, и, во-вторых, с потребностью в общении в ходе социальных процессов, а также на основе чувств удовлетворенности или неудовлетворенности, приязни или неприязни. Основными причинами формирования социальных групп являются следующие:

• работники приходят к пониманию, что достижение определенных целей возможно только на основе соединения, комбинирования усилий некоторого числа членов организации;

• в ходе трудовой деятельности индивидам требуются понимание и поддержка коллег по работе, для чего он выбирает отдельных членов организации, с которыми возможны не только деловые, но и довери­тельные отношения;

• в процессе идентификации у некоторой части членов организа­ции возникает ощущение ингруппы, что в свою очередь приводит к формированию системы более тесных связей, отделению этой ингруппы от остальных членов организации, проведению групповых границ;

• часть работников нуждается в защите своих интересов и потребностей, что возможно лишь при совмещении усилий в условиях организации, включении индивида в социальные институты, которые осуществляют свои функции также через деятельность организаций;

• индивидам необходим контроль за основными нормами поведения, так как у них существует потребность в социальном порядке и сохранении устойчивых социальных отношений;

• у всех индивидов имеется потребность в общении и проведении свободного времени в кругу сослуживцев, что может быть реализовано только в пределах социальной группы.

Индивиды испытывают различные ожидания относительно выгоды, которую приносит им членство в социальных группах. Можно сказать, что группа является постоянным источником мотивации и удовлетворенности трудом, а также главной детерминантой эффективности деятельности в рамках организации. Руководители организации должны осознавать важность деятельности групп, распознавать взаимосвязи между группами и использовать их для достижения целей организации.

Стадии развития группы в организации. Эффективность деятельности формальных и неформальных групп во многом зависит от того, на какой стадии развития они находятся. Например, один из отделов организации состоит из двух внутренне разнородных неформальных групп: в первую входят сотрудники отдела, работавшие при прежнем руководстве и придерживающиеся определенных традиций; во вторую входят новые члены группы, которые не успели воспринять традиции корпоративной культуры и не могут наладить взаимодействие с первой частью группы. В этом случае возможен конфликт между двумя группами отдела и необходимо время на установление общих для всех членов отдела норм деятельности в рамках организации. Приведенный пример доказывает, что группы в организации могут находиться на разных стадиях своего развития.

Согласно концепции Б. Такманаи М. Дженсена, группы проходят пять четко определенных стадий развития: стадия возникновения группы, стадия конфликта, стадия принятия групповых норм, стадия исполнения и стадия прерывания деятельности (рис. 3). Процесс развития группы и перехода от одной стадии к другой может быть медленным, не все группы переживают перечисленные стадии, некоторые из них остаются на средних уровнях, из-за чего деятельность группы становится неэффективной.

Охарактеризуем названные стадии.

1. Стадия возникновения группы характеризуется установлением первоначальных контактов между членами группы и поиском ингрупп и первичных групп для углубления внутригруппового взаимодействия. В этот период каждый член группы выясняет, какие ценности приняты в данном окружении, какие установки и настроения доминируют. Кроме того, устанавливаются первичные нормы общения. Члены группы определяют свое место в системе взаимоотношений и стараются произвести должное впечатление на окружающих (демонстрируя свои качества и личностные ресурсы). В области межличностных взаимоотношений на этой стадии многое зависит от лидера, так как большинство членов группы испытывает чувство неуверенности и неопределенности, им необходимы ориентиры в социальном и психологическом пространстве группы, которые и представляет лидер, определяя первичные правила поведения.

2. Конфликтная стадия, или стадия самоутверждения — самый неприятный для деятельности организации период развития группы. Сформировав первичные группы, ее члены пытаются самоутвердиться в своих ролях, расширить границы собственной значимости, определить отношения взаимозависимости и внутригрупповой иерархии. Действия по достижению этих целей могут стать причиной блокады потребностей других членов группы и проявлению агрессии, что в свою очередь приводит к межличностным конфликтам. Индивиды открывают свои личностные устремления, вследствие чего неизбежно возникает враждебность, проявляющаяся в последующем конфликте при попытках контроля со стороны других членов группы, попытках выделиться среди других и т.д. В ходе конфликта могут быть нарушены первичные отношения, сформировавшиеся на предыдущей стадии развития группы. На второй стадии развития ключевыми аспектами создания нормальных межличностных отношений внутри группы можно считать управление конфликтом в направлении достижения компромисса и ориентация усилий членов группы на достижение общих целей.

3. Стадия нормообразования и принятия норм. На этой стадии основное внимание уделяется организации самого процесса производства продукта, освоению технологий. В ходе выполнения работы членов группы возникают более тесные взаимоотношения и чувство товарищества. Главными являются вопросы функциональной включенности в процесс производства продукта: кто, что, где и каким образом будет делать в целях достижения общих целей. На основе норм поведения и распределения ролевых обязанностей вырабатываются и принимаются правила совместной деятельности. Таким образом, в группе создается функциональная структура, в которой каждый член группы может установить личный контакт с другими членами. В результате этого возникает система согласительных ролевых ожиданий членов группы в отношении друг друга, а также фиксируется неспособность отдельных членов группы отвечать предъявляемым ожиданиям. Межличностные отношения внутри группы ориентированы на повышение сплоченности. Члены группы чувствуют, что конфликтные отношения преодолены, и испытывают чувство принадлежности к группе. На этой стадии налаживаются контакты с другими социальными группами в организации, увеличивается объем поступающей к членам группы информации, члены группы становятся более открытыми.

4. Исполнительная стадия. К началу этой стадии группа уже создала эффективную рабочую структуру, и ее главной заботой становится фактическое выполнение целей и задач. Таким образом, на данной стадии функционирует полностью развитая группа. Но не все группы в своем развитии достигают этой стадии, некоторые из них «застревают» на ранних стадиях, менее продуктивных с точки зрения процесса производства продукта в организации. Межличностные отношения на данной стадии характеризуются взаимозависимостью, взаимным доверием и взаимопомощью. Члены группы готовы рабо­тать в одиночку, в подгруппах и в составе всей группы как целостной единицы. Между ними возникают функциональная конкуренция и сотрудничество, наблюдаются понимание значимости групповых целей, чувство обязательности. В целом работу группы на этой стадии можно характеризовать как деятельность, направленную на решение проблем организации.

5. Стадия прерывания представляет собой заключительный этап развития группы, который грозит группе расформированием как из-за невозможности достижения групповых целей, так и из-за ухода ее членов. В конечном итоге каждая группа рано или поздно подходит к такой черте. Обычно в таком случае руководство организации начинает формировать новую команду, корректирует групповые цели. Процесс развития группы начинается вновь.

Рассмотренная модель развития группы проверена в ходе многочисленных исследований и позволяет объяснить многие проблемы, связанные с работой групп в организации. В частности, если группа работает, используя свой потенциал только наполовину, то это, возможно, потому что не до конца проработаны некоторые проблемы на более ранних стадиях группового развития, такие, как проблема лидерства, недостаточно четко обозначенная цель, несогласованные задачи (при этом члены группы могут использовать групповую деятельность для достижения личных целей).

Диагностика стадий развития группы в организации. В соответствии с моделью Такмана и Дженсена руководство и заинтересованные лица в организации могут определить, какой стадии развития достигла рабочая группа. Используя ответы членов группы на специально разработанные вопросы, они проводят оценку деятельности группы в двух направлениях.

Первое направление представлено ответами на вопросы, насколько эффективна, по мнению опрашиваемых, групповая деятельность по решению поставленных задач. Критериями успешного решения задач являются уровень понимания содержания целей и задач членами группы; уровень организованности при выполнении заданий, требующих координации усилий; успешность обмена информацией между членами группы; степень функциональной включенности членов группы в производственный процесс и т.д.

Второе направление состоит в оценке социальных и эмоциональных взаимоотношений между членами группы. Измеряемыми параметрами являются количество неформальных контактов в группе, уровни взаимозависимости, конфликтности, сплоченности, взаимосвязанности и т.д.

4. Социо-эмоциональные отношения, механизм организационной и групповой отождествленности связаны с такими социальными феноменами как групповое давление, групповая сплоченность, неформальный лидер.

Проблема социальной адаптации работника в организации в целом и структурном подразделении в частности, включения его в неформальную структуру раскрывается феноменом группового давления, который в социальной психологии получил название феномена конформизма. При этом, конформность или конформное поведение представляет собой социально-психологическую характеристику позиции работника относительно позиции коллектива, принятие или отвержение им определенного стандарта, мнения, свойственного коллективу, меру его подчинения давлению коллектива в том случае, когда столкновение мнений воспринимается работником как конфликт.

А.В. Петровский (1973) выделяет три группы конформного поведения: внутреннюю конформность – бесконфликтное принятие индивидом мнения группы; внешнюю конформность – осознанное внешнее согласие при внутреннем расхождении; коллективизм – относительное единообразие поведения в результате сознательной солидарности личности с оценками и задачами коллектива.

Г.М. Андреева (1988) к конформному поведению относит еще и негативизм. Негативизм проявляется, когда индивид ставит своей целью любой ценой противостоять мнению группы. Однако, в данной ситуации он фактически вновь зависит от группы, так как ему приходится активно продуцировать антигрупповое поведение. Таким образом, он является очень тесно связанным с групповым мнением. Следовательно, негативизм не представляет собой подлинную устойчивость к групповому давлению. Такой позицией является самостоятельность (независимость, нонконформизм).

Взаимное расположение работников друг к другу, их социо-эмоциональная общность, проявляющаяся в совместной деятельности и достижении групповой цели, характеризуется феноменом групповой сплоченности. Групповая сплоченность раскрывается в социальной психологии с точки зрения трёх основных позиций.

Во-первых, как межличностная аттракция (притяжение). Систематизировано такое понимание раскрыли A. J. Lott и B. E. Lott (1965), определившие сплоченность как «такое групповое свойство, которое является производным от количества и силы взаимных позитивных установок членов группы». В данном случае индекс групповой сплоченности рассчитывается как отношение общего числа положительных взаимных выборов к числу возможных взаимных выборов.

Во-вторых, как результат мотивации группового членства. D. Carfwright (1968) обосновал модель сплоченности как некой результирующей сил или мотивов, побуждающих индивидов к сохранению членства в данной конкретной группе. Совокупность этих сил представлена следующим набором переменных: мотивационная основа аттракции индивида к группе, включающая в себя совокупность его потребностей и ценностей; побудительные свойства группы, отраженные в ее целях, программах, характеристиках ее членов, способе действия, престиже и других признаках, важных для мотивационной основы индивида; предположения индивида об отрицательных или положительных последствиях его членства в группе; сравнительная, субъективная оценка индивида последствий его возможного пребывания в различных группах.

В-третьих, как ценностно-ориентационное единство (ЦОЕ). Согласно А.В. Петровскому (1986) сплоченность, как ценностно-ориентационное единство – это характеристика системы внутригрупповых связей, показывающая степень совпадения оценок, установок и позиций группы по отношению к объектам (лицам, задачам, идеям, событиям), наиболее значимым для группы в целом. При этом речь идет о совпадении оценок, прежде всего, в нравственной и деловой сфере, в подходе к целям и задачам совместной деятельности.

Следует отметить, что рост групповой сплоченности сам по себе не обязательно увеличивает производительность труда членов группы. Это обуславливается двумя основными причинами. Во-первых, когда принятые в группе нормы предусматривают низкие уровни производительности. В этом случае члены высоко сплоченных групп будут в большей мере препятствовать ее росту, чем члены низко сплоченных групп. Во-вторых, под влиянием мотивации к групповой деятельности. Эксперименты R. M. Stogdill (1972) показали, что производительность и сплоченность имеют тенденцию позитивной связи при высокой мотивации членов группы и обнаруживают тенденцию к негативной связи при низкой мотивации.

У отдельных работников могут в различной степени проявляться способности оказывать влияние в группе. Работник, имеющий ведущее влияние, рассматривается в качестве лидера (Р. Л. Кричевский, 1985). При этом, лидерство определяется как «процесс межличностного влияния, обусловленный реализацией ценностей, присущих членам групп и направленным на достижение стоящих перед группой целей».

Лидерство имеет двойственную природу. С одной стороны, лидерство является социально-психологическим феноменом, возникая в системе неформальных отношений. С другой – это средство организации социо-эмоциональных отношений, управления ими. Уже в 50-е годы 20 века R.F. Bales (1958), L.F. Carter, W. Haythorn (1951), D.F. Slafer (1955) и другие доказали, что выдвижение в лидерскую позицию обусловлено в конечном счете эффективностью вклада члена группы в решение групповой задачи. При этом, были выделены две основные лидерские роли: роль инструментального (делового) и роль экспрессивного (эмоционального) лидера. В производственных коллективах функция первого проявляется в организации профессиональных действий работников, второго - в единении коллектива, создания в нем эмоционального настроя. В обоих случаях имеет место организационно-управленческая составляющая лидерства.

Следует отметить, что лидер (высоко статусный член группы) обнаруживает значительное соответствие своего поведения нормам группы (M.E. Shaw, 1971), обусловленное внутренней конформностью. При этом лица, обладающие большим интеллектом, обнаруживают тенденцию быть более активными и менее конформными в группах, чем их менее интеллектуальные партнеры (P. M. Stogdill, 1974). Данные обстоятельства следует иметь в виду при организации проведения выборов руководителя.

Более высокий уровень влияния обеспечивается, в том числе, и особенностями служебного поведения руководителя – стилем руководства (управления). В исследовании стилей управления наибольшую известность получили эксперименты R. White и R. Lippett, проведенные под руководством K. Lewin во время второй мировой войны. Выделенные ими стили управления различались по содержанию решений, предлагаемым лидером группе и технике (приемам, способам) осуществления этих решений. В соответствии с этим Г. М. Андреева (1998) описала каждый из стилей по двум характеристикам (табл.).

Таблица 1- Характеристика стилей управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стиль управления | Формальная сторона | Содержательная сторона |
| Авторитарный стиль | Деловые, краткие распоряжения.Запреты без снисхождения, с угрозой.Четкий язык, неприветливый тон.Похвала и порицание субъективны.Эмоции не принимаются в расчет.Позиция лидера – вне группы. | Дела в группе планируются заранее.Определяются лишь непосредственные цели, дальше – неизвестны.Голос руководителя - решающий. |
| Демократический стиль | Инструкции в форме предложений.Не сухая речь, а товарищеский тон.Похвала и порицание – с советами.Распоряжения и запреты - с дискуссиями.Позиция лидера – внутри группы.  | Мероприятия планируются не заранее, а в группе.За реализацию предложений отвечают все.Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются. |
| Либеральный стиль | Тон – конвенциональный.Отсутствие похвал и порицаний.Никакого сотрудничества.Позиция лидера – незаметно в стороне от группы.  | Дела идут в группе сами собой.Лидер не дает указаний.Разделы работы складываются из отдельных интересов или исходят от нового лидера. |

Организация в целом и ее отдельные структурные подразделения могут иметь различный уровень зрелости социо-эмоциональных отношений. Поэтому в организациях постоянно имеют место противоречия социо-эмоционального характера.

Единство в организации может быть обеспечено путем формирования и поощрения общих ценностей с применением мероприятий как непосредственно, так и опосредованно влияющих на организационную культуру.

1. Мероприятия, непосредственно влияющие на организационную культуру: формирования цели, миссии как кредо; развитие неформальных отношений; образование; описание истории организации; изменение стиля руководства; отбор персонала; развитие личных контактов после окончания рабочего дня; символические вознаграждения; подчеркивание конкуренции с другими организациями для усиления ощущения общности; конструктивные встречи и т. п.

2. Мероприятия, опосредованно влияющие на организационную культуру: внутриорганизационное предпринимательство; децентрализация управления; горизонтальная ротация в работе; горизонтальный обмен результатами; диверсификация производства и т. п.

Для каждой организации должны быть выбраны определенные мероприятия из этого перечня, способствующие усилению отождествленности работников с ней, гордости за нее и желание в ней работать.