Министерство науки и образования Республики Казахстан

Казахский университет Международных отношений и

Мировых языков имени Аблайхана

Факультет Менеджмента и Международных Коммуникаций

Кафедра «Менеджмента Международного туризма»

# **Реферат**

На тему: «Механизмы групповой динамики»

Выполнила: Виденмеер Елена

Проверила: Мусина Т.С.

Алматы 2006

Содержание:

1. Понятие групповой динамики.
2. Механизмы групповой динамики.
3. Изучение динамики неформальной группы и ее использование в  
   сфере управления.

## Понятие групповой динамики

Тема групповой динамики — одна из самых актуальных в психологии управления, поскольку всякая организация неизбежно имеет в своем составе самые различные группы. Любая организация — это целенаправленно созданные структуры, находящиеся под контролем ее руководителя. Вместе с тем организация — это и учреждение, где люди, члены организации строят свои взаимоотношения и психологически взаимодействуют друг с другом. Характер этих отношений и взаимодействия оказывает самое существенное влияние на эффективность организации в целом.

Групповая динамика.,— это процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

Жизнь., группы не является неподвижной, и под влиянием как внешних, так и внутренних причин в группе возникают изменения, которые сами по себе могут быть либо небольшими, неспособными поставить под угрозу существование группы в целом, либо значительными, ведущими к нарушению равновесия и в конечном счете к распаду группы. Последнее имеет место тогда, когда группе не удается реорганизоваться ("перестроиться") и обрести новое состояние равновесия.

В целом жизнь группы с динамической точки зрения представляет собой чередование состояний равновесия и его нарушения. Практически в любой группе можно обнаружить как силы сплочения, оказывающие сопротивление деформациям группы, так и силы распада, толкающие ее к необратимым изменениям,

Характер групповой динамики существеннейшим образом зависит от эмоционального состояния группы, Действительно, каждый участник группы узнает непосредственно от других, как он влияет, воздействует на ее жизнь и какое влияние (воздействие) он сам испытывает со стороны других ее членов, И этот опыт глубоко переживается личностью. Он способствует реальному изменению социального поведения и лучшему пониманию условий жизни группы.

Работа группы зависит от качества и объема взаимовлияний, взаимоотношений членов группы, Дело в том, что и из нормальных людей может составиться невротическая группа, которая не сможет принимать решения, доходить до сути дела, давать своим членам ощущение успеха. Группа — это одно целое, от структуры которого зависит поведение его членов. Каждая группа имеет свою динамику. На работу группы особое оказывают влияние следующие факторы:

* мотивации (то, чего ждут члены группы);
* структура власти в группе (власть и авторитет отдельных членов  
  группы и ее подгрупп);
* сложности коммуникации (когда кто-то остается непонятым);
* ощущение принадлежности (непринадлежности) к группе;
* представление о цели (четкое или нечеткое) группы;
* ответственность за результаты работы;
* свобода деятельности (как условие успеха группы),

Моральная атмосфера в группе и способ управления ею должны способствовать успеху деятельности группы. Управленческая практика свидетельствует, что групповые решения лучше, чем единоличные, ибо хорошо направленная энергия группы всегда больше энергии одного человека.

### Механизмы групповой динамики

Существует несколько подходов к описанию психологических особенностей взаимодействия субъектов группы. Одну из таких моделей предложили американские психологи М. Вудкок и Д. Фрэнсис. Их представление об основных этапах развития группы сводится к следующему.

***Первая стадия развития группы*** - "притирка". На этой стадии члены группы присматриваются друг к другу. Определяется степень личной заинтересованности в том, чтобы работать в этой группе. Личные чувства и переживания маскируются или скрываются. Искреннего и заинтересованного обсуждения целей и методов работы практически нет. Члены группы не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга. Творческая и воодушевляющая коллективная работа фактически отсутствует.

***Вторая стадия -***  по терминологии авторов — "ближний бой". Это период борьбы и переворотов. Период, когда оценивается вклад лидера, когда образуются кланы и группировки, а разногласия выражаются более открыто. На этом этапе личные взаимоотношения приобретают все большее значение. Сильные и слабые стороны отдельных членов группы все более отчетливо выявляются. Иногда происходит силовая борьба за лидерство. Группа начинает обсуждать способы достижения согласия, стремится наладить эффективные взаимоотношения.

***Третья стадия*** - "экспериментирование". На этой стадии члены группы осознают свой потенциал, который в целом возрастает. Все более актуальной становится проблема эффективного использования способностей и ресурсов группы. Возникает интерес к тому, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются. Появляется желание экспериментировать. Принимаются меры к реальному повышению эффективности работы группы.

***Четвертая стадия*** - "эффективность". Группа приобретает опыт успешного решения проблем и использования ресурсов. Работники переживают чувство гордости за свою принадлежность к команде-победительнице". Возникающие проблемы исследуются реалистически и решаются творчески. Управленческие функции могут плавно делегироваться то одному, то другому члену группы в зависимости от конкретной задачи.

***Пятая стадия*** - "зрелость". На этой стадии группа функционирует как коллектив, сплоченный вокруг хорошо осознаваемых всеми реальных общих целей, в которые конвергированы (сведены) цели индивидуальные. Действуют прочные связи между членами группы. Людей оценивают по достоинствам, а не по их претензиям. Отношения носят неформальный, психологически комфортный характер. Личные разногласия разрешаются без отрицательных эмоций и психологического напряжения. Группа демонстрирует отличные результаты и устанавливает высокие стандарты своих достижений. Расширяется делегирование полномочий, и все больше членов группы участвует в планировании и принятии решений.

Психолог И. П. Волков предложил модель эмоциональной динамики группообразования как последовательность фаз развития межличностного контакта. С его точки зрения, структура эмоциональной динамики выглядит следующим образом.

***Фаза первичного восприятия*** - формирование первого впечатления о членах группы.

***Фаза сближения*** - формирование оценки и самооценки, развитие рефлексивных отношений, формирование установки на совместное действие.

***Фаза совместного действия*** - принятие межличностных ролей и определение социального статуса в процессе общения.

***Фаза "сцепления"*** - укрепление чувства общности, чувства "Мы", формирование психологически комфортных норм общения и включение механизмов взаимовлияния.

Ряд финских психологов, специалистов по управлению (Тимо Санталайнен, Эеро Воутилайнен, Пертти Поренне, Йоуко Ниссинен и другие) предложили свою оригинальную конструкцию, описывающую поведение групп. С их точки зрения, стадиями развития группы являются:

* формирование новой группы — индивиды ищут свои роли;
* приобретение навыков — выяснение форм деятельности;
* упрочение групповой работы — участники начинают действовать  
  как группа;
* разделение на клики — критиканы находят друг друга;
* внутренняя гармония — "счастливая семья — любой иеной";
* дробление — критическая стадии, на которой рушится  
  притворное равновесие;
* идеальная группа — гибкая и эффективная группа, работа  
  которой основывается не только на общих делах, но и на общих чувствах.

Рассмотрим эти стадии несколько подробнее.

**Формирование новой группы**. Происходит формирование группы как единого целого из практически чужих друг другу людей. Такова, например, учебная группа или новая группа в трудовом коллективе. Люди ведут себя осторожно, робко. Каждый стремится найти себе роль, которая сохранила бы его индивидуальность и в то же время подходила бы и для единого целого. Поведение формально. Люди стремятся действовать, не раздражая других, и избегают возможных щекотливых тем. Такого же поведения ждут и от других членов группы. Каждый очень доволен, если в группе найдется человек, немного более активный, чем другие, который вносит инициативы и даже стремится как-то направлять деятельность группы. Существование пока важнее дела, так что вполне возможно появление активно самоустраняющихся, которые способны оставаться в стороне не замеченными другими. Они "участвуют, ничего не делая", но другие не успевают обращать внимание на их поведение.

**Приобретение навыков**. На этой стадии развития группы происходит выяснение форм деятельности. На эту стадию обычно переходят тогда, когда группа работает над крупными заданиями, выполнение которых предполагает вклад уже всех членов группы. В этом случае в зависимости от задания возникают и конкретные проблемы внешних условий, техники, рабочих принадлежностей. Мнение отдельных работников все еще не учитывается. Решения принимаются преимущественно на основе голосования, а конечный результат определяется усредненным мнением (и разбросом мнений). Возможные весьма противоречивые цели группы и предложения о способе действий не выявляются, тлеют подспудно, отрицательно влияя на работу. Об использовании потенциала группы нет даже и речи.

**Упрочение**. На этой стадии группа выступает именно как группа. Ее члены уже имеют определенное впечатление о других работниках и способах их работы. Роли отдельных личностей гораздо чаще связаны именно с заданием. Каждый знает свое место, свою роль и стремится исполнить ее хорошо. Активные и пассивные члены группы четко отделяются друг от друга. На этой стадии часто уже отработаны собственные способы деятельности, от которых уже нелегко отказаться. Атмосфера в группе чаще всего деятельная, поскольку все знают друг друга, но сами же создают жесткую систему норм. Часто внутри себя группа довольно открыта, открытость же внешнему миру наблюдается далеко не всегда. Именно на стадии упрочения устанавливается равновесие принуждения и свободы, вследствие чего многие члены группы стремятся защитить себя — вырабатывают защитные механизмы. Ими могут быть:

* отступление (молчание и отход от группы, отсутствие увлеченности, высокомерие, углубленность в другие заботы);
* пугающая информация (критический настрой, ссылки на собственное превосходство, угрожающие слова);
* приведение в замешательство (опутывание неожиданными ответами);
* жесткий формализм (формальная вежливость, буквоедство, слежение за поведением других и пр.);
* попытки обольщения (эротические призывы, капризничанье);
* превращение дела в шутку;
* разговоры, уводящие от темы;
* пробуждение чувства виновности, ложная скромность и пр.

**Разделение на клики**. На этой стадии появляются критиканы, быстро объединяющиеся на основе общности мнений. Желание членов группы сотрудничать резко падает. Энергия расходуется на критику противоборствующих клик, некоторые устраняются отдел. Между кликами рождаются конкуренция и борьба за власть. Можно воспрепятствовать разделению на клики или ослабить их влияние, обсуждая общие проблемы. Полезно заставлять группу постоянно квалифицировать свою деятельность, однако нужно быть готовым и к тому, что группа будет стремиться находить у себя лишь хорошие стороны, и убеждать в собственном превосходстве. Хотя влияние клик будет существенно ослаблено, эффективность работы группы все равно снизится.

**Внутренняя гармония**. Это стадия, на которой возникает "счастливая семья". Теперь группе присуще подчеркивание согласия любой ценой. Все стремятся сгладить разногласия и признают ценность каждого члена группы для единого полого. Атмосфера н группах довольно теплая, дружеская и безопасная, и члены группы гордятся тем, что они в нее входят. На этой стадии почти не говорят о ролях. Работа в целом удовлетворяет членов группы. Высоки устойчивость, сплоченность и стабильность в группе. У группы — свои обычаи, у ее членов — свои рабочие места. На этой стадии группе угрожают лишь самоудовлетворенность и отсутствие притока "свежей крови".

**Дробление**. Это следующая, нормальная, стадия развития группы, которая значительное время пребывала в состоянии внутренней гармонии. Назревает кризис, обусловленный потерей гибкости и снижением эффективности группы. Период "застоя" прерывается неким внешним фактором. Искусственно поддерживаемое равновесие начинает рушиться. Появляются "здравомыслящие", "сомневающиеся", "задним умом крепкие", Становится заметно, что для успешной работы группы уже явно недостаточно одного дружелюбия, необходим глоток, и не один, свежего воздуха, нужны новые люди, и группа распадается, хотя бы на короткое время. Не исключено, что группа может возродиться, по-новому оценив ситуацию и квалифицировав свою деятельность. На этой стадии высказываются самые различные мнения, которые даже рассматриваются. В этот момент большую роль может сыграть посторонний консультант.

Идеальная группа. Это открытая группа. Сотрудничество и общение проходят гибко и всегда целенаправленно. К такой группе легко присоединиться, а ее члены могут быть членами многих других групп. Роли и нормы здесь диффузны. Группа полагается как па собственные, так и на другие ресурсы. К работе, членам подгрупп и посторонним все относятся гибко и реалистично. Деятельность группы слагается из личных вкладов каждого. Члены группы способны, инициативны, воодушевлены, стремятся постоянно совершенствоваться и согласны работать на благо группы, Задания выполняются с общей ответственностью. Вся деятельность направлена на приспособление к изменениям, статичное состояние признается неудовлетворительным. Деятельность группы пронизана ощущением общности дел и чувств.

Есть и другие модели групповой динамики, как сближающиеся с описанными, так и отличающиеся от них, что в немалой степени зависит от особенностей самой группы. В качестве примера можно назвать группы, специально создаваемые (в том числе с помощью психологического отбора) для работы либо в экстремальных условиях (команды спасения), либо в условиях социальной изоляции (экспедиции). Здесь в качестве стадий развития группы различают следующие:

период ознакомления (относительно короткий даже для интернационального состава группы, характеризующийся ориентировочными и исследовательскими реакциями членов группы. Имеют место повышенный интерес друг к другу, сдержанность и корректность поведения);

фаза дискуссии (достаточно продолжительная, в ходе которой члены группы интенсивно общаются, выясняют позиции друг друга по значимым вопросам. В результате возникает структурный контур группы с признаками функционально-ролевой дифференциации и микро коалиций);

фаза ролевой ориентации (завершается складывание группы в целостную систему, обладающую определенными социально-психологическими характеристиками).

Нередко развивающиеся деструктивные процессы носят, как правило, непродолжительный характер и достаточно жестко пресекаются извне.

Изучение динамики неформальной группы и ее использование в сфере управления

Реально управлять неформальной группой можно при условии, что субъект управления располагает точной информацией о наличии такой группы и ее структуре.

Получить точную информацию позволяет групповая социометрия, суть которой на операциональном уровне анализа определяется понятием "выбор". Исходя из особенностей группы, формулируют вопросы, побуждающие членов группы выбирать членов группы в качестве партнеров как для эмоционально-чувственного общения, так и для делового взаимодействия ("для дела", "для души"). Здесь возможен широкий спектр оценок, обусловленный реальным положительным или

отрицательным выбором, положительным или отрицательным предполагаемым выбором. Анализ высказываний дает весьма полезную информацию о количестве выборов или отвержений, полученных каждым членом группы, количестве взаимных выборов или отвержений, количестве оправдавшихся или не оправдавшихся предположении о выборе или отвержении со стороны других членов группы и пр. В конечном счете социометрия выявит лидеров группы, отверженных, микрогруппы и даст другую информацию.

Социометрию можно проводить и с учетом мотивов выборов, что существенно обогатит анализ групповой дифференциации.

Неформальные группы, существующие в рамках организации, могут действовать в направлении интересов и целей организации, против ее интересов и целей и безразлично (индифферентно) по отношению к ним.

Литература

1. *ВудкокМ., Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-  
   практика / Пер. с англ. М., 1991.
2. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. М., 1990.

3. *Кричевкий Р. Л., Дубовская В. М.* Психология малой группы:  
Теоретический и прикладной аспекты. М., 1991.

4. *Коломенский Я. Л., Березовин Н. А.* Некоторые педагогические проблемы  
социальной психологии. М., 1977.

5. *Основы* менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.,

1992. Ч. IV.

6. *РобертМ. А., Тильман Ф.* Психология индивида и группы. М., 1988.

Ч. IV.

7. *Санталайнен Т.* и др. Управление по результатам. М., 1993.