

# Группа как субъект организационного поведения

## Лекция 7

# Группа как субъект организационного поведения:

- 1. Малая группа в организации*
- 2. Межличностные отношения в группе*
- 3. Руководство, лидерство и власть*
- 4. Стилль руководства и формирование команды*

## **Малая группа в организации**

*Социально-психологическая структура организации обычно рассматривается как совокупность малых групп.*

*это немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении. При этом предполагается, что совместная деятельность и непосредственное общение являются основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов.*

# Основные характеристики малой группы :

- В большинстве зарубежных определений малой группы основным ее признаком считается необходимость восприятия членами группы самих себя как «мы», а также продолжительность их взаимодействия.
- Представление о совместной деятельности членов группы заменяется представлением об их взаимодействии: *«двое или более лиц, которые взаимодействуют друг с другом, влияют друг на друга дольше нескольких мгновений и воспринимают себя как «мы»* [1].

[1] Майерс Д. Социальная психология. – М.:Изд-во Питер. - С.356.

- Группа может образоваться по множеству причин: для того, чтобы ее члены могли ощутить свою принадлежность к чему-либо, для получения друг от друга какой-то информации, одобрения и т.д.
- Численность малой группы в большинстве исследований колеблется между 2 и 7 (примерно в 71 % случаев). [1]

[1] Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: «Аспект-Пресс», 1998.

# Классификация малых групп

*существует около пятидесяти различных оснований классификации малых групп (по времени их существования, по степени тесноты контакта между членами, по способу вхождения в них индивида и т.д.).*

- 1. «первичные» и «вторичные»;*
- 2. «формальные» и «неформальные»;*
- 3. «группы членства» и «референтные группы».*

## Классификация малых групп:

# *Первичные и Вторичные*

Впервые было предложено Ч. Кули

- дал описательное определение первичной группы, имея в виду такие группы, как семья, группа друзей, группа ближайших соседей,
- определил существенную характеристику первичной группы – непосредственность контактов.

# Классификация малых групп: **формальные и неформальные**

впервые было предложено Э. Мэйо

- Формальная группа отличается тем, что в ней все позиции ее членов предписаны групповыми нормами.

*В формальной группе также строго распределены и роли всех членов группы, в системе подчинения так называемой структуре власти: представление об отношениях по вертикали как отношениях, определенных системой ролей и статусов.*

- «неформальные» группы, которые складываются и возникают стихийно.

*Неформальная группа может возникать, когда в группе появляются группировки, состоящие из приятелей, близких друзей, объединенных каким то общим интересом.*

# Классификация малых групп:

*группы членства и референтные группы*, была введена Г. Хайменом

установил, что часть членов некоторых малых групп разделяет нормы поведения, принятые не в этой группе, а в какой-то иной, на которую они ориентируются. Такие группы, в которые индивиды не включены реально, но нормы, которых они принимают, были названы референтными группами.



# Основные направления исследования групп:


- Каким образом влияет на личность: рассматриваются общие закономерности общения и взаимодействия, конкретные коммуникативные, интерактивные и перцептивные процессы; механизм системы общественных влияний на конкретную личность, в частности, содержание тех ценностей, норм, установок, которое формируется в больших группах.
- Каким образом личность в группе реализует усвоенные влияния и осуществляет определенную отдачу. Дается как бы фотография того, что происходит в малых группах.
- Как развивается группа, какие этапы она проходит в своем развитии, как модифицируются на каждом из этапов различные групповые процессы.

# Основные направления исследований групповых процессов:

- процесс образования малых групп, включая психологические механизмы, которые делают группу группой, например феномен группового давления на индивида;
- процессы групповой сплоченности, лидерства и принятия групповых решений.
- явления групповой жизни, возникающими при совместной деятельности. В качестве своеобразного итога развития группы может быть рассмотрено становление такой специфической ее стадии, как коллектив.

# Способы образования групп:

Чаще всего они определяются внешними по отношению к группе факторами, например, условиями развития какого-либо социального института или организации, в рамках которых возникает малая группа. Так, производственная бригада создается в связи с возникновением нового производства, студенческая группа – в связи с новым набором учащихся в вуз и т.п. В этой связи создается система предписаний относительно структуры группы, распределения ролей и статусов, формулируются цели групповой деятельности



Если индивид вступает в сложившуюся группу, он принимает уже существующие нормы групповой жизни, «подключается» к группе, воспринимает ее давление.

Если в группу одновременно вступают многие индивиды, и происходит достаточно полное принятие норм и разделение всеми членами группы групповых целей, речь идет о формировании **групповой сплоченности**.

# Феномен подчинения групповому давлению

## - феномен конформности.

- Конформность констатируется в ситуации конфликта между мнением индивида и мнением группы при преодолении этого конфликта в пользу группы.
- Внешняя конформность, когда мнение группы принимается индивидом лишь внешне, а на деле он продолжает ему сопротивляться,
- Внутренняя (иногда именно это и называется подлинным конформизмом), когда индивид действительно усваивает мнение большинства. Внутренняя конформность и есть результат преодоления конфликта с группой в ее пользу.
- Позиция негативизма - специфический случай инвертированной конформности.

## *Классификация А.В.Петровского :*

1. внутригрупповая внушаемость, т.е. бесконфликтное принятие мнения группы;
2. конформность – осознанное внешнее согласие при внутреннем расхождении;
3. коллективизм, или коллективистическое самоопределение, – относительное единообразии поведения в результате сознательной солидарности личности с оценками и

# Межличностные отношения в группе

Дж. Морено (нач. XX в.) разработал **метод социометрии**, который имел целью диагностику межличностных и межгрупповых отношений и их изменение, улучшение, совершенствование.

## **Назначением социометрической процедуры являются :**

- а) измерение степени сплоченности и разобщенности в коллективе ;
- б) выявление социометрических позиций, т.е. относительного авторитета членов группы по признакам симпатии-антипатии, где на крайних полюсах оказываются «лидер» и «отверженный» ;
- в) обнаружение внутригрупповых подсистем - сплоченных образований, во главе которых могут быть свои «лидеры» .



## Социометрическая процедура завершается расчетом социометрических индексов.

- **социометрический статус**, показывает реальное положение человека в группе с точки зрения отношения к нему других людей. Выделяют положительный и отрицательный статусы; положительный позволяет судить о степени принятости человека группой, отрицательный - о степени его отторжения.
- **эмоциональная экспансивность**, показывает отношение индивида к группе, его склонность общаться с ней, раскрытость контактам.

В зависимости от соотношения социометрического статуса и эмоциональной экспансивности каждого члена группы можно

говорить о принадлежности его к одной из **условных подгрупп**:

- *«звезды»* попадают люди, получившие значительно больше выборов, чем другие члены группы и демонстрирующие высокий социометрический статус. Это говорит об их популярности, лидерстве, привлекательности для большинства членов группы. Индекс их эмоциональной экспансивности также высокий, т.е. они направлены на группу, имеют потребность в общении и взаимодействии с ее членами.
- подгруппу «принятые» попадают люди со средними значениями статусов и положительной эмоциональной экспансивностью. «принятые», составляют как правило, большую часть группы. Третья группа – «черные овечки». Их статус низок или отрицателен, а экспансивность, как правило, положительна.
- наличие «черных овечек» может говорить о таком уровне развития группы, при котором появляется чувство групповой идентичности (чувство «мы»), и чтобы усилить ее, группа склонна искать такую другую группу или таких конкретных людей, которым можно было бы противопоставить свое «мы», отметив действительное или приписанное отличие. Примечательно, что если «черная овечка» покидает группу, группа может найти другого кандидата на эту роль.
- подгруппа – «белые вороны». Этих людей характеризует высокий социометрический статус и низкая (ниже средней) эмоциональная экспансивность. Это говорит об интересе группы к данному человеку и отсутствии ориентации на группу у него самого. Нельзя путать данную подгруппу со «звездами» - «белые вороны», как правило, не склонны к руководству, чувствуют себя временными членами группы и ориентированы на неформальное общение в каких-то других группах.

Проблема **групповой сплоченности** обсуждается, как правило, в русле понимания группы как системы межличностных отношений, имеющих эмоциональную основу.

**«индекс групповой сплоченности»**, который вычислялся как отношение числа взаимных положительных выборов к общему числу возможных выборов:


$$C_{гр} = \frac{\sum r(+)}{\frac{1}{2}N(N-1)}$$

Где

$C$  – сплоченность,

$r(+)$  – положительный выбор,

$N$  – число членов группы.



согласно Л. Фестингером, когда ***сплоченность анализировалась на основе частоты и прочности коммуникативных связей, обнаруживаемых в группе.***

Сплоченность определялась как сумма всех сил, действующих на членов группы, чтобы удерживать их в ней, и как привлекательность группы для индивида, как удовлетворенность членством в группе.



***групповая сплоченность*** согласно Т. Ньюкома.

вводит понятие «согласие» и при его помощи интерпретирует сплоченность. Выдвигает идею необходимости возникновения сходных ориентаций членов группы по отношению к каким-то значимым для них ценностям.



Следует различать сплоченности группы и совместимость людей в группе.

***Совместимость членов группы*** означает, что данный состав группы подходит для обеспечения выполнения группой ее функций, что члены группы могут взаимодействовать.

***Сплоченность группы*** означает, что в процессе совместной деятельности в группе достигнута такая степень развития взаимоотношений, при которой все члены группы в наибольшей мере разделяют цели групповой деятельности и те ценности, которые связаны с этой деятельностью.

# «Стратометрическая концепция групповой активности» А.В.Петровского

Структура малой группы состоит из нескольких основных слоев или страт:

- внешний уровень, где даны непосредственные эмоциональные межличностные отношения, т.е. то, что традиционно измерялось социометрией;
- следующий слой представлен единством ценностных ориентаций, касающихся процесса совместной деятельности. Два внутренних слоя групповой структуры предполагают все большее включение индивида в совместную групповую деятельность, поскольку члены группы разделяют цели групповой деятельности и демонстрируют серьезные, значимые мотивы выбора друг друга. Можно предположить, что эти мотивы связаны с принятием также общих ценностей, но более абстрактного уровня: ценностей, связанных с общим отношением к труду, к окружающим, к миру.
- Последний, самый внутренний слой отношений был назван «ядром» групповой структуры.

# Согласно А.В.Петровскому сплоченность группы


*предстает как процесс развития  
внутригрупповых связей,  
соответствующий развитию  
групповой деятельности.*

Таким образом, в практике исследования сплоченность должна быть проанализирована и как совпадение ценностей, и как воплощение этого совпадения в деятельности.



# Руководство, лидерство и власть

- Понятия «руководство» и «лидерство» в -
- общность функций руководителя и лидера (деятельность по определению целей и путей их достижения в той или иной группе)
  - различие происхождения позиций (официальное назначение и выдвижение «снизу»)



***Власть в организации***  
*формальное или неформальное*  
*соглашение о том, каковы должны быть*  
*отношения между двумя и более лицами,*  
*при которых поведение одного зависит*  
*от поведения другого.*

- Власть относительна.
- Властные отношения влекут за собой взаимную зависимость.
- Властные отношения различны в организациях, отличающихся по типам организационной культуры

# Типология властных отношений Р.Холла:

Первый тип - автократические организации.

Второй тип — организации бюрократические.

Третий тип — организации технократические.

Четвертый тип организаций управляется путем кодeterminации.

Пятый тип — организации представительной демократии.

Шестой тип - организации прямой демократии.

# Типология властных отношений

## М.Вебера:

- **Власть** включает силу и насилие и является важным фактором только в организациях, подобных лагерям подневольного труда, тюрьмам и т.п.
- **Авторитет** не применяет силу; приказы исполняются потому, что он полагается на их исполнение, т.е. согласие является добровольным. Однако это требует общей системы ценностей среди членов организации.

## ***Формы авторитета по М.Веберу:***

- Рационально-легальный авторитет основан на вере в право вышестоящих иметь власть над подчиненными.
- Харизматический авторитет основывается на преданности конкретному носителю власти и основан на его личных качествах.
- Традиционный авторитет, основана на вере в установленный традиционный порядок.

# **Лидерство**

*такая форма власти, в которой преобладает влияние.*

*Под лидерством можно понимать способность вызывать добровольное согласие членов группы по определенному кругу вопросов, основанную на личных качествах лидера.*

Лидерство отличается от формального руководства тем, что оно влечет за собой внутреннее согласие с решением лидера, т.е. изменение мнений и предпочтений членов группы, тогда как при формальном руководстве таковые могут и не меняться.

# ***Стили руководства***

Существует множество подходов к типологии стилей руководства. Один из наиболее простых и практичных заключается в выделении двух противоположных подходов к роли руководителя:

***Авторитарный ↔ Поддерживающий***

- ***Авторитарный*** (приказной)

- ***Поддерживающий*** (ориентированный на межличностные отношения) стили.


## ***Признаки руководителя, реализующего поддерживающий стиль обращения к подчиненным:***

***Внимание к подчиненным.*** Такого руководителя часто называют «ориентированным на работающих» в противоположность «ориентированным на работу» или «ориентированным на задание»;

***Консультативное принятие решения.*** Такой руководитель является демократичным руководителем (в противоположность одностороннему, авторитарному или деспотичному);

***Общий контроль.*** Руководитель контролирует в обычной форме, делегирует власть своим подчиненным и позволяет им свободно распределять работу вместо того, чтобы вести жесткое и скрытое наблюдение.





***Поддерживающее руководство*** весьма тесно связано с несколькими показателями удовлетворенности подчиненных и с продуктивностью:

- Меньшая напряженность между группами и большее сотрудничество;
- Низкая степень текучести кадров и жалоб меньше;
- Сам лидер рассматривается как более желательный.

## **Условия эффективности поддерживающего стиля руководства** *(наименее формализованные организации, которые полагаются на личностные качества своих сотрудников):*

1. управленческие решения не могут быть рутинными по своей природе;
2. необходимую для эффективного принятия решения информацию не удастся сделать стандартной или централизованной;
3. решения не нужно принимать быстро, есть время для подключения подчиненных к процессу совместного принятия решения;
4. подчиненные испытывают острую необходимость в независимости;
5. подчиненные рассматривают свое участие в принятии решения как законное;
6. подчиненные считают себя способными принимать участие в процессе принятия решения;
7. подчиненные способны работать без скрытых проверок и жесткого контроля.

# Стиль руководства и формирование команды

Под *командой* обычно понимается группа, созданная руководителем для решения конкретной производственной задачи, в которой приоритет отдается групповому решению.

*Члены группы не смогут решить поставленные задачи с наибольшей эффективностью, если группа не будет предельно сплоченной, а взаимодействие между ними не будет заранее спланировано руководителем.*

# ***Модель «сбалансированной» команды***

- генератор идей (инновационно-предпринимательский тип личности);
- оформитель решений (манипулятивно-вдохновляющий);
- разведчик ресурсов (вдохновляюще-наставнический);
- председатель (административно-командный);
- практик-организатор (инструктивно-контролирующий);
- советник (аналитически-критикующий);
- душа группы (примирительно-утешительный);
- доводчик (морально-утешающий)

# Процедура формирования команды:

1. выявление особенностей группы и *диагностику* возникающих проблем;
2. *ролевое планирование*;
3. доведение до каждого члена команды конкретного *набора целей и приоритетов*;
4. *ролевое консультирование* (знакомство каждого члена команды с набором норм и возлагаемых на него функций);
5. *оценку результатов* групповой деятельности.