



ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Основы группового поведения





Цели обучения:

1. Различать типы групп.
2. Описывать акцентированную равновесную модель развития группы.
3. Показывать, как изменяются требования к ролям в разных ситуациях.

Группы – важное явление в любой организации.

Давайте проанализируем анатомию групповой жизни, начиная с основ. В организационном поведении (ОП), группа состоит из двух или более лиц, взаимодействующих и взаимозависимых, которые собрались вместе для достижения конкретных целей.

Группы возникают в организации и функционируют как обособленные структурные подразделения в связи с тем, что в результате разделения труда выделяются отдельные специализированные функции, требующие для своего выполнения определенной совокупности людей, обладающих определенной квалификацией, имеющих определенную профессию и готовых в системе совместной деятельности выполнять определенную работу.

Другой важной причиной формирования групп является естественное стремление человека к объединению с другими людьми, к формированию устойчивых форм взаимодействия с людьми. Группа дает человеку ощущение защищенности, от группы он ждет поддержки, помощи в решении своих задач и предостережения. В группе человеку легче добиться «вознаграждения» в виде признания, похвалы или же материального поощрения. Объединяясь в группы, люди чувствуют себя сильнее и увереннее перед лицом трудностей и препятствий.

Кроме того, принадлежность к определенной группе, например, к профессиональной ассоциации, может обеспечивать ее члену престижное положение в обществе, в коллективе, среди друзей и родственников. При этом одновременно будет удовлетворяться и потребность в самоуважении. Объединение в группы может также увеличивать власть ее членов: то, чего подчас трудно добиться одному, вместе добиться намного проще. Кроме того, группа предоставляет человеку возможность препровождения времени в приятном для него окружении, возможность избежать одиночества.

Современная практика управления все более и более подтверждает наличие несомненных преимуществ у групповой формы организации труда перед индивидуальной. Взаимная поддержка на базе симпатий и дружеских отношений, способствуя сплочению группы, может порождать синергический эффект, существенно повышающий результативность работы.

Группы могут быть формальными или неформальными. Формальная группа определяется структурой организации с назначенными рабочими заданиями и установленными задачами. В формальных группах роли членов команды предусмотрены и направлены на достижение организационных целей. Например, шесть членов летного экипажа авиакомпании являются официальной группой. Напротив, неофициальная группа не является формально структурированной или организационно определенной. Неофициальные группы в рабочей среде удовлетворяют потребность в социальных контактах. Три сотрудника из разных отделов, которые регулярно обедают или пьют кофе вместе, являются неофициальной группой. Эти типы взаимодействий между людьми, хотя и неформальные, глубоко влияют на их поведение и производительность.

Вы заметили, что люди часто эмоционально относятся к своим группам? Это отчасти потому, что общий опыт усиливает наше восприятие событий. Как и следовало ожидать, положительные общие впечатления усиливают нашу связь с членами группы. Согласно исследованиям в Австралии, обмен болезненным опытом также увеличивает нашу ощущаемую связь и доверие к другим.

Люди развивают групповые идентичности на протяжении всей своей жизни. Вы можете определить себя с точки зрения организации, в которой работаете, города, в котором вы живете, своей профессии, вашего религиозного происхождения, вашей этнической принадлежности и/или вашего пола. Со временем некоторые группы, к которым вы принадлежите, могут стать более значимыми для вас, чем другие. Таким образом, мы можем выбирать и выбирать, какая из наших социальных идентичностей характерна для ситуации, или мы можем обнаружить, что наша социальная идентичность находится в конфликте, например, личность бизнес-лидера и родителя.



На рабочем месте наша идентификация с нашими рабочими группами часто сильнее, чем с нашими организациями, но оба они важны для позитивных результатов в отношениях и поведении.

Групповой фаворитизм возникает, когда мы видим, что члены нашей группы лучше людей, не входящих в нашу группу. Недавние исследования показывают, что люди с низким показателем открытости более восприимчивы к доминирующему фаворитизму.

Когда есть свои группы и чужие группы, между ними часто возникает враждебность. Например, в одном из исследований было установлено, что, когда группы стали сильно погружаться в религиозные ритуалы и дискуссии, они стали особенно дискриминационными по отношению к внешним группам и агрессивными, если у противоположных групп было больше ресурсов.

Рассмотрим развитие групп. Временные группы с конечными сроками проходят уникальную последовательность действий (или бездействия):

1. Первая встреча определяет направление группы.
2. Первая фаза групповой активности является одной из инерций и, следовательно, замедляет прогресс.
3. Переход происходит именно тогда, когда группа израсходовала половину отведенного времени.
4. Этот переход инициирует серьезные изменения.
5. Вторая фаза инерции следует за переходом.
6. Последняя встреча группы характеризуется значительно ускоренной деятельностью.

Одним из самых интересных открытий в исследованиях было то, что группы переживали переход на полпути между первой встречей и официальным крайним сроком, и не важно потратили ли они полчаса или шесть месяцев. Мидпойнт или срединная точка, похоже, работает как будильник, повышая осведомленность участников о том, что их время ограничено, и им нужно двигаться. Этот переход заканчивается первой фазой и характеризуется концентрированным всплеском изменений, падением старых моделей и принятием новых перспектив. Переход устанавливает пересмотренное направление для фазы 2, новое равновесие или период инерции, в которых группа выполняет планы, созданные в течение переходного периода. Наконец, последняя встреча группы характеризуется завершением работы.

Однако имейте в виду, что эта модель не применяется ко всем группам, но подходит для конечного качества временных групп задач, работающих в установленные сроки.

Свойство группы 1: роли

Рабочие группы формируют поведение членов, а также помогают объяснить индивидуальное поведение, производительность самой группы. Некоторые определяющие свойства группы – это роли, нормы, статус, размер, сплоченность и разнообразие. Мы обсудим каждый из следующих разделов. Начнем со свойства первой группы – ролей.

Шекспир сказал: «Весь мир – театр, а люди в нем – актеры». Используя ту же самую метафору, все участники группы – это актеры, каждая из которых играет роль, набор ожидаемых моделей поведения, приписываемых кому-то, занимающему заданную должность социальной единицы. Мы должны играть множество различных ролей, как на рабочем месте, так и вне его. Как мы увидим, одна из задач понимания поведения – это осознание роли, которую играет человек в настоящее время.

Билл является менеджером завода с EMM Industries, крупным производителем электрооборудования в Финиксе.

Он выполняет ряд ролей: служащий, член среднего звена и инженер-электрик. Дома у Билла больше ролей: муж, отец, католик, теннисист, член загородного клуба и президент ассоциации домовладельцев. Многие из этих ролей совместимы; некоторые нет. Как религиозная приверженность Билла влияет на его управленческие решения относительно увольнений,



заполнения расходов и предоставления точной информации государственным учреждениям? Недавнее предложение по продвижению требует от Билла переезда, но его семья хочет остаться в Фениксе. Может ли требования его работы согласовываться с требованиями его мужских и родительских ролей?

Различные группы налагают разные требования к ролям на отдельных лиц. Как и Билл, мы все играем несколько ролей, и наше поведение меняется с каждым. Но как мы знаем требования каждой роли? Мы опираемся на наши представления о роли, чтобы сформулировать наши идеи о соответствующем поведении и узнать ожидания наших групп. Мы также стремимся понять параметры наших ролей, чтобы свести к минимуму конфликт ролей. Давайте обсудим каждый из этих аспектов.

Наше мнение о том, как мы должны действовать в данной ситуации, – это представления о социальной роли. Мы получаем представления о социальной роли в зависимости от стимулов вокруг нас – например, друзей, книг, фильмов и телевидения, например, когда мы формируем впечатление о политическом фильме. Программы позволяют новичкам наблюдать за экспертом, чтобы они могли научиться действовать так, как ожидалось.

Ролевые ожидания – это представления других о ваших действиях в контексте социальной роли. Федеральный судья США считается обладателем приличия и достоинства, в то время как футбольный тренер рассматривается как агрессивным, динамичным и вдохновляющим для игроков.

На рабочем месте мы смотрим на ролевые ожидания с точки зрения психологического контракта: неписаное соглашение, существующее между работниками и работодателями.

Это соглашение устанавливает взаимные ожидания. Менеджмент, как ожидается, будет справедливо относиться к работникам, обеспечивать приемлемые условия работы, четко сообщать о том, что является работой справедливого дня, и давать отзывы о том, насколько хорошо работает сотрудник. Ожидается, что сотрудники продемонстрируют хорошее отношение, последуют указаниям и продемонстрируют лояльность к организации.

Что произойдет, если руководство не оправдает ожиданий в своей части сделки? Мы можем ожидать негативные последствия для производительности и удовлетворенности сотрудников.

Когда соблюдение одного требования роли затрудняет соблюдение другого, в результате возникает конфликт ролей. В крайнем случае, два или более ожидания могут быть противоречивыми.

Например, если в качестве менеджера вы должны были оценить эффективность человека, которого вы наставляли, ваши роли в качестве оценщика и наставника могут конфликтовать. Точно так же мы можем столкнуться с межролевым конфликтом, когда ожидания наших разных, отдельных групп находятся в оппозиции. Пример можно найти в конфликте между работой и семьей, который испытывал Билл, когда ожидания, возложенные на него как на мужа и отца, отличались от тех, что были на нем в качестве руководителя в своей организации. Жена Билла и дети хотят остаться в Фениксе, в то время как компания ожидает, что ее сотрудники будут реагировать на потребности и требования. Хотя, возможно, в финансовых и карьерных интересах Билла принять переселение, конфликт сосредотачивается на выборе между ожиданиями семьи и ролью сотрудника в организации. Действительно, многие исследования показывают, что конфликт между работой и семьей является одним из самых значительных источников стресса для большинства сотрудников.

Свойство группы 2: нормы

Вы когда-нибудь замечали, что гольфисты не говорят, пока их партнеры наносят удар? Почему нет? Ответ – это нормы.

Все группы устанавливают нормы – приемлемые стандарты поведения, разделяемые членами, которые выражают то, что они должны и не должны делать при определенных обстоятельствах.

Недостаточно, чтобы руководители групп делились своими мнениями – даже если члены принимают взгляды лидеров, эффект может продолжаться всего три дня! По согласованию



с группой, нормы влияют на поведение с минимальным внешним контролем. Различные группы, сообщества и общества имеют разные нормы, но все они имеют их.

Вы когда-нибудь замечали, как эмоции одного члена вашей семьи, особенно сильные эмоции, могут влиять на эмоции других членов? Семья может быть очень нормативная группа. Таким образом, может работать целевая группа, члены которой ежедневно работают вместе, потому что частые коммуникации могут повысить силу норм. Недавнее исследование показало, что в целевой группе эмоции отдельных лиц влияли на эмоции группы и наоборот. Это может быть неудивительно, но исследователи также обнаружили, что нормы диктуют опыт эмоций для индивидуумов и для групп – другими словами, люди стали интерпретировать свои общие эмоции одинаково. Наши эмоции и настроения могут формировать нашу перспективу, поэтому нормативный эффект групп может мощно влиять на групповые отношения и результаты.

Нормы и соответствие

Как член группы, вы желаете быть принятым в группу. Таким образом, вы склонны к соответствию групповым нормам. Данные свидетельствуют о том, что группы могут оказывать сильное давление на отдельных членов, чтобы изменить их отношение и поведение в соответствии со стандартом группы.

Влияние, которое может иметь давление группы на соответствие суждение отдельного члена, было продемонстрировано в исследованиях Соломона Аша и других. Аш составил группы из семи или восьми человек, которым было предложено сравнить две карты. Одна карта имела одну линию, а другая имела три строки различной длины, одна из которых была идентична линии на однострочной карте, как показано на слайде. Разница в длине линии была очевидной; на самом деле, в обычных условиях субъекты были некорректны менее 1 процента времени, решая, какая из трех строк соответствует одной строке.

Эксперимент начался с наборов упражнений на соответствие. Все дали правильные ответы. Однако на третьем этапе первый субъект, который был частью исследовательской группы, дал явно неправильный ответ, например, «С» по картинке. Следующий вопрос, также в исследовательской группе, дал тот же неправильный ответ и так далее. Теперь дилемма, о которой не знал ни одного из испытуемых в исследовательской группе, состояла в следующем: публично излагать ответ, которое отличалось от заявленной позиции других, или давало неверный ответ группы.

Результаты многих экспериментов показали, что 75 процентов испытуемых дали, по крайней мере, ответ, который согласуется с ответами других членов группы. Но значит ли это, что мы просто роботы? Конечно, нет. Оказывает ли мнение незнакомой группы давление на отдельного его члена? Опять же, очевидно, нет. Люди больше всего соответствуют своим референтным группам, важным группам, в которых человек знает о других членах, определяет себя как члена или хочет быть членом, и считает, что члены его группы важны для него или нее.

Нормы могут охватывать любые аспекты группового поведения. Как мы уже упоминали, нормы на рабочем месте существенно влияют на поведение сотрудников. Полное понимание влияния норм на поведение рабочих не происходило до тех пор, пока исследования Хоторна не проводились между 1924 и 1932 годами с рабочими на фабриках в Чикаго. Последующие исследования подтвердили общие выводы, поэтому в дальнейшем мы подробно расскажем об экспериментах Хоторна.

Сначала исследователи изучили взаимосвязь между физической средой, в частности, количеством света на цехе и производительностью. По мере того, как они увеличивали уровень освещения для экспериментальной группы рабочих, производство увеличивалось для этой единицы и контрольной группы. Но когда они снизили уровень освещения, производительность продолжала расти. Фактически, производительность в экспериментальной группе уменьшалась только тогда, когда интенсивность света была уменьшена до интенсивности лунного света, и ведущие исследователи полагали, что динамика группы, а не окружающая среда, влияет на поведение.



Затем исследователи выделили небольшую группу женщин, которые собирали телефоны, чтобы их поведение можно было более внимательно наблюдать. В течение следующих нескольких лет результат производства этой группы неуклонно рос, а количество отсутствующих по личным и причинам и болезни составляло треть от общего объема производства в отделе производства. Ее «особый» статус позволил добиться подобных итогов. Члены группы считали, что они находятся в элитной группе. По сути, рабочие как в эксперименте с освещением, так и в эксперименте со сборкой действительно реагировали на повышенное внимание, которое они получили.

Группы возникают в организации и функционируют как обособленные структурные подразделения в связи с тем, что в результате разделения труда выделяются отдельные специализированные функции, требующие для своего выполнения определенной совокупности людей, обладающих определенной квалификацией, имеющих определенную профессию и готовых в системе совместной деятельности выполнять определенную работу.

Другой важной причиной формирования групп является естественное стремление человека к объединению с другими людьми, к формированию устойчивых форм взаимодействия с людьми. Группа дает человеку ощущение защищенности, от группы он ждет поддержки, помощи в решении своих задач и предостережения. В группе человеку легче добиться «вознаграждения» в виде признания, похвалы или же материального поощрения. Объединяясь в группы, люди чувствуют себя сильнее и увереннее перед лицом трудностей и препятствий.

Кроме того, принадлежность к определенной группе, например к профессиональной ассоциации, может обеспечивать ее члену престижное положение в обществе, в коллективе, среди друзей и родственников. При этом одновременно будет удовлетворяться и потребность в самоуважении. Объединение в группы может также увеличивать власть ее членов: то, чего подчас трудно добиться одному, вместе добиться намного проще. Кроме того, группа предоставляет человеку возможность препровождения времени в приятном для него окружении, возможность избежать одиночества.

Современная практика управления все более и более подтверждает наличие несомненных преимуществ у групповой формы организации труда перед индивидуальной. Взаимная поддержка на базе симпатий и дружеских отношений, способствуя сплочению группы, может порождать синергический эффект, существенно повышающий результативность работы.

В лекции использованы материалы из ниже перечисленных источников:

1. Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge.
2. <https://ppt4web.ru/obshhestvoznaniya/gruppovoe-povedenie-v-organizacii.html>