

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Нормы и группы





Цели обучения:

1. Продемонстрировать, как нормы влияют на поведение человека.
2. Показать, как различия статуса и размера влияют на производительность группы.
3. Описать, как вопросы объединения и разнообразия могут быть интегрированы для эффективности в группе.

Одна из целей каждой организации с корпоративной социальной ответственностью заключается в том, чтобы ее ценности стали нормой для сотрудников. Но каков эффект от положительных норм на группы? Считается, что для повышения креативности в группах нормы должны быть ослаблены. Тем не менее, исследования показывают, что политически корректные нормы повышают групповое творчество. Причина заключается в том, что ясные ожидания о взаимодействиях между мужчинами и женщинами, уменьшают неопределенность в ожиданиях, что позволяет членам легче выражать свои творческие идеи без борьбы с нормами стереотипов.

Отрицательные нормы и результаты группы

Леброн расстроен коллегой, который постоянно распространяет злобные и необоснованные слухи о нем.

Линдсей устала от члена своей рабочей группы, которая, столкнувшись с проблемой, снимает свое напряжение, через крик на окружающих.

И Чен недавно прекратила работу в качестве зубного гигиениста после преследования со стороны ее работодателя.

Что общего у этих иллюстраций? Они представляют сотрудников, подверженных действиям девиантного поведения на рабочем месте. То есть, контрпродуктивное поведение или девиантное поведение на рабочем месте – это сознательное поведение, которое нарушает значительные организационные нормы и тем самым угрожает благополучию организации или ее членов.

На картинке представлена типология отклонения поведения на рабочем месте с примерами каждого из них.

Категория	Примеры
Производство	Ранний уход с рабочего места Намеренное замедление процесса работы Трата ресурсов
Собственность	Саботаж Ложь об отработанных часах Кража у организации
Политика	Демонстрация фаворитизма Сплетни и распространение слухов Обвинения сотрудников
Личная агрессия	Сексуальные домогательства Устное оскорбление Кража у коллег

Немногие организации признают, что потакают либо создают условия для распространения девиантного поведения. Но примеры существуют. Во-первых, как мы обсуждали ранее, рабочая группа может характеризоваться положительными или отрицательными атрибутами. Когда эти атрибуты отрицательны, например, когда рабочая группа проявляет агрессию, проявляются и произносятся – признаки обмана, аморальности и намерения причинять вред другим лицам.



Во-вторых, сотрудники сообщают об увеличении грубости и неуважении к другим со стороны начальников и коллег в последние годы.

В-третьих, исследования показывают, что недостаток сна, который часто вызван повышенными требованиями к работе и который препятствует способности человека регулировать эмоции и поведение, может привести к девиантному поведению.

Поскольку организации пытались сократить затраты и подтолкнуть своих сотрудников к работе лишних часов, они могут косвенно способствовать девиантному поведению.

Наблюдается ли у людей в коллективистских культурах иные нормы, чем у людей в индивидуалистических культурах? Конечно, да. Но знаете ли вы, что наша ориентация может измениться даже после многих лет жизни в одном обществе? В одном недавнем эксперименте организационная ролевая игра была проведена в нейтральной группе; в упражнении подчеркивались либо коллективистские, либо индивидуалистические нормы. Затем испытуемым задавалась задача по их выбору или назначалась человеком из своей либо другой группы. Когда индивидуалистам разрешался личный выбор задачи, или в коллективистской группе свой человек давал задание, обе категории становились более мотивированными.

Свойство группы 3: статус и групповое свойство

Мы обсуждали, как роли, которые мы играем, и нормы, которые мы усваиваем, имеют тенденцию диктовать наше поведение в группах. Однако это не единственные два фактора, которые влияют на то, кто мы в группе и как функционирует группа. Вы когда-нибудь замечали, как группы склонны делить членов высшего и низшего статуса? Иногда статус участников отражает их статус вне групповой, но не всегда. Кроме того, статус часто изменяется между группами разных размеров. Давайте рассмотрим, как эти факторы влияют на эффективность рабочей группы.

Свойство группы 3: статус

Статус – социально определенная позиция или ранг, присвоенный группам или членам группы другими. Он пронизывает каждое общество. Даже самая маленькая группа будет демонстрировать различия в статусе участника с течением времени. Статус является значительным мотиватором и имеет серьезные поведенческие последствия, когда люди воспринимают несоответствие между тем, что они считают своим статусом, и тем, как другие воспринимают его. Статус в группе – положение или ранг, который присваивается тому или иному члену этой группы другими ее членами. Статус может быть формальным и неформальным.

Статус той или иной личности в группе может определяться рядом факторов, включая такие как старшинство в должностной иерархии, название должности, расположение кабинета, образование, социальные таланты, накопленный опыт, уважение, соответствующее заслугам, знаниям. Эти факторы могут способствовать повышению и понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы. Члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом.

Что определяет статус?

Согласно теории статусных характеристик, статус имеет тенденцию выводиться из трех источников:

1. Власть, которой человек владеет над другими. Люди, которые контролируют результаты группы, как правило, воспринимаются как имеющие высокий статус.

2. Способность человека вносить свой вклад в достижение целей группы. Люди, чей вклад имеют решающее значение для успеха группы, как правило, имеют высокий статус.



3. Личные качества человека. Кто-то, чьи личные характеристики положительно оцениваются группой (внешность, интеллект, деньги или дружелюбие), как правило, имеет более высокий статус, чем кто-то с менее ценными атрибутами.

Статус и нормы

Статус имеет некоторые интересные последствия для силы норм и давления соответствия. Люди с высоким статусом могут с большей вероятностью отклоняться от норм, когда они имеют низкую идентификацию (социальную идентичность) с группой. Они также избегают давления со стороны более низких членов других групп. Люди с высоким статусом также лучше способны противостоять давлению, чем люди с низким статусом. Человек, который высоко ценится группой, но не нуждается или не заботится о социальных наградах группы, особенно способен игнорировать нормы соответствия. В целом, привнося высокий статус, члены группы могут повысить производительность, но только до определенного момента, возможно, потому, что эти участники могут вводить контрпродуктивные нормы.

Люди склонны становиться более настойчивыми, когда стремятся достичь более высокого статуса в группе. Они чаще говорят, критикуют больше, больше командуют и чаще других прерывают других. Члены более низкого статуса, как правило, менее активно участвуют в групповых обсуждениях; когда они обладают опытом и знаниями, которые могут помочь группе, неспособность полностью использовать этих членов снижает общую производительность группы. Но это не означает, что группа людей с высоким статусом предпочтительнее. Добавление некоторых лиц с высоким статусом в группу лиц среднего звена может быть выгодным, потому что производительность группы страдает, когда слишком много людей с высоким статусом находятся в миксе.

Хотя ясно, что ваш собственный статус влияет на то, как люди воспринимают вас, статус людей, с которыми вы связаны, также может повлиять на взгляды других людей на вас. Исследования показали, что люди, которые подвергаются стигматизации, могут «заразить» других своими стигматами. Этот эффект «стигматов по ассоциации» может привести к отрицательным мнениям и оценкам человека, связанного с стигматизированным человеком, даже если ассоциация является короткой и чисто случайной.

Свойство группы 4: размер

Влияет ли размер группы на общее поведение группы? Да, но эффект зависит от того, какие зависимые переменные мы исследуем. Группы с дюжиной или более людьми полезны для разнообразия. Если целью является установление фактов или создание идеи, тогда более крупные группы должны быть более эффективными. Меньшие группы из примерно семи человек лучше делают что-то продуктивное.

Один из самых важных выводов о размере группы касается социального безделья, склонности отдельных людей тратить меньше усилий на коллективную работу, чем на одиночную. Социальное безделье прямо ставит под сомнение предположение, что производительность группы в целом должна, по крайней мере, равняться сумме производительности отдельных лиц в ней, независимо от размера группы. Последствия огромны. В коллективных рабочих ситуациях, менеджеры должны быть способны идентифицировать индивидуальные усилия. Кроме того, большее разнообразие производительности создает большую социальную нагрузку, чем дольше группа вместе, тем резче снижает удовлетворенность и производительность.

Похоже, что социальное безделье имеет западное происхождение. Так как согласуется с индивидуалистическими культурами, в Соединенных Штатах и Канаде, где преобладают личные интересы. Но не согласуется с коллективистскими обществами, в которых индивидуумы мотивированы групповыми целями. Например, в исследованиях, сравнивающих сотрудников США с сотрудниками из Китая и Израиля (как коллективистских обществ), китайцы и



израильтяне не проявляли склонности к участию в социальном безделье и фактически лучше выступали в группе, чем в одиночку.

Исследования показывают, что чем сильнее трудовая этика человека, тем меньше вероятность того, что человек будет заниматься социальным бездельем. Кроме того, чем выше уровень добросовестности в группе, тем больше вероятность того, что производительность будет оставаться высокой, неважно есть ли социальное безделье или нет. Есть способы предотвратить социальное безделье:

1. Установите групповые цели, чтобы у группы была общая цель, к которой нужно стремиться.
2. Увеличьте конкуренцию между группами на основе пропорциональных результатах совместной группы.
3. Используйте взаимные оценки работников друг друга.
4. Выберите участников с высокой мотивацией и предпочитает работать в группах.

Недавние исследования показывают, что социальное безделье также можно противодействовать публичным размещением индивидуальных оценок производительности членов группы.

Чтобы группа была более эффективной, она должна действовать как единое целое, но не потому, что все члены группы думают и действуют одинаково. В некотором смысле, свойства сплоченности и разнообразие должны оцениваться при первоначальном негласном установлении ролей и норм – будет ли группа включать всех ее членов независимо от различий в происхождении? Давайте сначала обсудим важность групповой сплоченности.

Свойство группы 5: сплоченность

Группы различаются по своей сплоченности – степени, в которой члены привлекают друг друга и мотивированы оставаться в группе. Некоторые рабочие группы являются сплоченными, поскольку члены провели много времени вместе, малый размер или цель группы способствует высокому взаимодействию; или внешние угрозы привели членов к друг другу.

Сплоченность влияет на производительность группы. Исследования показывают, что взаимосвязь между сплоченностью и производительностью зависит от нормы производительности. Если нормы качества, выпуска и сотрудничества с аутсайдерами высоки, сплоченная группа будет более продуктивной. Но если сплоченность высока, а нормы производительности низкие, производительность будет низкой. Если сплоченность низка, а нормы производительности высоки, производительность увеличивается, но меньше, чем в ситуации с высокой степенью/высокой нормой.

Когда уровень сплоченности и связанные с производительностью нормы являются низкими, производительность, как правило, падает в диапазоне низких и умеренных значений.

Что вы можете сделать, чтобы поддержать сплоченность группы?

1. Уменьшите количество членов.
2. Поощряйте согласие с целями группы.
3. Увеличьте время, проведенное в группе.
4. Увеличьте статус группы и воспринимаемую трудность достижения членства.
5. Стимулируйте конкуренцию с другими группами.
6. Предоставляйте вознаграждения группе, а не отдельным членам.
7. Физически изолируйте группу.

Свойство группы 6: разнообразие

Конечным свойством групп, которые мы рассматриваем, является разнообразие в членстве группы или степень, в которой члены группы схожи или отличаются друг от друга. В общем и целом, исследования определяют как затраты, так и выгоды от группового разнообразия.



Разнообразие может привести к групповому конфликту, особенно на ранних этапах пребывания в группе, что часто снижает боевой дух группы и повышает уровень отсева. В одном исследовании сравнивались группы, которые были культурно разнообразными и однородными (состоящими из людей одной страны). Что касается теста на выживание в пустыне, группы выполняли одинаково хорошо, но члены из разных групп были менее удовлетворены своими группами, были менее сплоченными, и имели больше конфликтов. Группы, в которых значения или мнения участников различаются, как правило, испытывают больше конфликтов, но лидеры, которые могут заставить группу сосредоточиться на задаче и поощрять групповое обучение, способны уменьшить эти конфликты и усилить обсуждение групповых вопросов. Гендерное разнообразие также может быть проблемой для группы, но, если подчеркивается инклюзивность, групповые конфликты и неудовлетворенность снижаются.

Выделяются три важные характеристики пространственного расположения индивида, от которых зависят взаимоотношения между человеком и группой:

1. Наличие постоянного или определенного места, или территории. Отсутствие постоянного рабочего места порождает множество проблем и конфликтов в межличностных отношениях, значительно снижает удовлетворенность работой;

2. Личное пространство. Пространственная близость в размещении людей может порождать множество проблем, так как людьми не воспринимается близкое расположение к ним других людей без учета возраста, пола и т. п.

3. Взаимное расположение мест. Замечено, что если рабочие места отгорожены друг от друга, то это способствует развитию формальных отношений. Наличие рабочего места руководителя группы в общем пространстве способствует активизации и консолидации группы. Если человек занимает рабочее место во главе стола, то это в глазах других членов группы автоматически ставит его в положение лидера. Зная эти и другие вопросы расположения членов группы, руководство может добиваться значительного эффекта и повышения результативности работы группы только за счет правильного размещения рабочих мест.

Сила и конформизм во взаимоотношениях между членами группы проявляются в виде так называемого общественного влияния на человека. Группа оказывает давление на человека, требуя от него следования групповым нормам, правилам, требуя подчинения интересам группы. Человек может сопротивляться этому давлению, а может подчиниться, т. е. выступить конформистом.

Конформизм может приводить к тому, что человек, даже осознавая неверность своих действий, осуществляет их под давлением группы. Конформизм может превратить человека в бессловесный придаток группы.

С другой стороны, очевидно, что без конформизма не может быть создано сплоченной группы. Если человек стоит на жестких неконформистских позициях, то он не сможет стать полноценным членом группы и на определенной стадии развития конфликта между ним и группой вынужден будет покинуть группу.

Чем лучше личные отношения между членами группы, чем выше степень конформизма в их поведении в группе, тем выше возможность общественного влияния на членов группы

С точки зрения организационного контекста группа характеризуется в разрезе следующих аспектов:

- Задачи группы. Имеет ли группа четкую, согласующуюся с целью организации и удовлетворяющую мотивационные потребности ее членов задачу?
- Состав группы. Достаточно ли число членов группы для выполнения данной задачи?
- Нормы группы. Придерживаются ли члены группы норм поведения, способствующих выполнению задачи?
- Система вознаграждения. Стимулирует ли принятая в организации система вознаграждения работу в группе? Сбалансирована ли система вознаграждения с точки зрения учета как индивидуальных, так и командных показателей работы?
- Система профессиональной подготовки. Обладают ли члены группы необходимыми знаниями и навыками? Имеет ли организация возможность помочь членам группы развить необходимые навыки?



- Информационная система. Предоставляет ли она требуемую для работы группы информацию в необходимом объеме и с нужным качеством?

На этом наша лекция подошла к концу. На следующей лекции мы обсудим процесс принятия решений в группе.

В лекции использованы материалы из книги:

Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge.