

ОСОБЕННОСТИ ПОВЕДЕНИЯ ГРУППЫ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ

Акимова Ю.Н.

ФГБОУ ВО «Финансовый Университет при Правительстве Российской Федерации», akimovs1974@rambler.ru

В статье рассматриваются теоретические и практические вопросы управления группой. Рабочая группа - это социальная группа, общность людей, объединенных совместной деятельностью, единством целей и интересов, взаимной ответственностью, отношениями взаимозаменяемости и взаимопомощи. Влияние людей в рабочей группе друг на друга обусловлено процессами, которые в ней происходят. Совокупность социально-психологических процессов, происходящих в рабочей группе, называют групповой динамикой. Групповая динамика влияет на поведение каждого конкретного члена группы. Основная линия воздействия группы на человека – это изменение его норм, ценностей, целей, модели поведения для приведения их в соответствие с общегрупповыми. Такое воздействие группы получило название феномена группового давления. Групповое давление выступает важным фактором управления групповой динамикой, т.к. фиксирует степень совпадения позиций и оценок ее членов относительно организационных целей и повышает эффективность совместной деятельности. Групповое давление способно привести к нивелированию свойств отдельной личности в группе, так как препятствует разнообразию вкусов, интересов, привычек членов группы и предполагает совпадение в понимании способов достижения общих для всех членов группы целей.

Ключевые слова: управление группой, групповое поведение, рабочая группа, групповая динамика, феномен группового давления, феномен подчинения авторитету, идентификация.

SPECIFICS OF THE GROUP BEHAVIOR IN THE PROCESS OF MANAGEMENT

Akimova J. N.

Federal State Educational Budgetary Institution Of Higher Professional Education Financial University Under The Guidance Of The Russian Federation

In this article the author considers the theoretical and practical issues of the group dynamic management. Working group is a social group, people community, joined by collective activities, unity of objectives and interests, mutual responsibilities, interchangeability and mutual support. Group members' relations are influenced by the processes that take place in a certain working group. Combination of social and psychological processes that take place in a certain working group is determined as group dynamics. Behavior of every group member is influenced by the group dynamics. Everyone's moral standards, values, objectives, patterns of behavior are aligned with those of the group. This group effect is defined as a phenomenon of group pressure. Group pressure is an important factor of group dynamics management because it records the degree of coincidence of group views and assessments about the organization objectives and increases the efficiency of collective activities. Group pressure is able to neutralize personal qualities of an individual in the group because it prevents the diversity of tastes, interests, habits of the group members. It also anticipates the coincidence in the understanding of the methods of group objectives achievement by all group members.

Keywords: group behavior management, working group, group dynamics, phenomenon of group pressure, phenomenon of obedience to authority, identification.

Цель исследования: выявить особенности управления групповой динамикой рабочей группы, наметить пути эффективного управления групповой динамикой в организациях.

В первых исследованиях группового давления, проведенных Музафером Шерифом, изучался феномен возникновения групповых норм [7]. Эксперименты проводились с простыми зрительными стимулами. Испытуемым надо было определить, насколько сместился точечный источник света. Через несколько подобных проб, проводимых в одной и той же группе испытуемых, ответы всех испытуемых начинали приближаться к

усредненной цифре, причем свет при этом вообще не двигался. Таким образом, возникала групповая норма.

Воздействие группового давления на изменения и искажения суждений людей исследовались в экспериментах Соломона Аша [5]. В эксперименте участвовала группа из 6 человек, причем пятеро из них были в сговоре с экспериментатором, и лишь шестой испытуемый подвергался экспериментальному воздействию. Им предъявляли простые зрительные задачи – например, сравнить длину линий. В первой серии все давали правильный ответ, и испытуемый также спокойно произносил такой же ответ. Но затем 5 человек начинали давать явно неверный ответ. Испытуемый попадал в ситуацию конфликта – сказать то же, что говорят все, но явно неправильное, или дать правильный ответ и оказаться таким образом в оппозиции. Результаты эксперимента были таковы: 37% испытуемых соглашались с мнением большинства. Этот феномен был назван феноменом конформизма [5]. Причем в этих экспериментах не было явного, открытого принуждения к конформизму: испытуемые не награждались за правильные ответы и не наказывались за неправильные, да и группа была лабораторная, состоявшая из незнакомых, не значимых для испытуемого людей. Очевидно, что в реальных группах эффект группового давления работает намного сильнее.

Впоследствии было выделено несколько видов конформного поведения [2]:

- 1) внешний конформизм – человек лишь внешне принимает нормы группы, выполняет все, что она требует, внутренне сохраняя собственные ценности и убеждения;
- 2) внутренний конформизм – человек полностью разделяет ценности, цели, идеалы группы, начинает им сознательно следовать;
- 3) нонконформизм – обратная сторона конформизма: нонконформист отталкивается от ценностей группы, противостоит им;
- 4) коллективистическое самоопределение – человек приходит к целям и ценностям, соответствующим коллективным, в результате собственных поисков, а не в результате пассивного принятия их.

Другие исследования, проведенные Стэнли Милгрэмом [6], показали, как действует на человека сила авторитета людей, отдающих приказы и распоряжения. Целью этих исследований было определить, как ведет себя человек, когда авторитетные приказания расходятся с призывами совести. В этих экспериментах испытуемых приглашали принять участие якобы в исследовании новых методов обучения. Испытуемый в роли учителя должен был при каждой ошибке ученика (на самом деле профессионального актера) наказывать его разрядом тока (диапазон тока 15–450 вольт, каждый следующий разряд на 15 вольт сильнее предыдущего). Переключатели были помечены от «слабый разряд» до

«опасно: мощнейший разряд», далее стояло «XXX». Ученик вел себя так, как будто действительно испытывал боль: от слабых стонов до агонизирующих криков, после 330 вольт он замолчал. Отсутствие ответа ученика расценивалось как неправильный ответ. Чтобы побудить учителя продолжать эксперимент, психолог говорил: «продолжайте, пожалуйста». Результаты эксперимента шокировали американскую общественность: 63% испытуемых дошли до полных 450 вольт, причем даже в случае, когда учитель должен был сам положить руку ученика на пластину с током, 30% шли до конца эксперимента [6].

Факторы, которые усиливали феномен подчинения авторитету в данном эксперименте: эмоциональное удаление от жертвы, близость и легитимность авторитета - исследование проводилось в здании университета, но главное – то, что наличие авторитетного лица, на которого можно было переложить ответственность. В самоотчетах большинство испытуемых снимали с себя ответственность за происходящее, перекладывая вину на психолога.

Действие феномена подчинения авторитету намного усиливается в реальных группах, где подчиненные зависят от руководителя в большей степени, особенно в группах, где предусмотрена строгая иерархия взаимоотношений. В эксперименте медсестер спрашивали, как они поведут себя, если им по телефону позвонит незнакомый врач и прикажет ввести определенному больному явно завышенную дозу лекарства. Большинство медсестер ответили, что не выполняют приказа. В реальной же ситуации, когда 22 другие медсестры получили такое телефонное указание, они тотчас же пошли его выполнять – все, кроме одной (пока их не перехватили на пути к пациенту). Эти испытуемые следовали поведенческому стереотипу: доктор приказал – подчиненная ему медицинская сестра исполняет [2].

Управлять групповым поведением и регламентировать его можно с помощью групповой дискуссии, т.к. в процессе групповой дискуссии возникает ряд психологических эффектов.

Эффект сдвига к риску. Главное последствие группового обсуждения проблемы – принятие более рискованного решения, т.к. ответственность за принятое решение не персонифицирована, а распределена на всех членов группы. Поэтому групповая дискуссия целесообразна, если необходимо внедрить рискованное нововведение.

Эффект групповой поляризации. Если группа изначально категорически возражает против нововведения, то дискуссия усилит первоначальные установки членов группы, и после обсуждения люди будут возражать еще сильнее. Поэтому в этом случае от групповой дискуссии лучше отказаться. Если же первоначально удалось вызвать у сотрудников сомнения в правильности их оппозиционной настроенности к нововведению, то после

правильно организованной дискуссии их мнение перерастет в твердую уверенность в необходимости нововведения.

Коллективное мышление (группомыслие) – стремление группы к общей точке зрения, которая существенно смещает реальность. Условия, усиливающие эффект группомыслия: высокая сплоченность группы, низкий уровень авторитета руководителя, наличие сильного неформального лидера в группе, негативная характеристика нововведения со стороны группы, отсутствие проверенных фактов и экспертных оценок при построении аргументации. И если цель руководителя – найти в ходе дискуссии верное решение, то коллективное мышление будет помехой, и необходимо противодействие всем перечисленным условиям.

Американские исследователи П. Херси и К. Бланчард в рамках изучения межличностных отношений в системе «руководитель – подчиненный» пришли к выводу, что степень жесткости в регламентации поведения сотрудника тесно связана с уровнем его профессиональной зрелости. По мере роста профессионализма подчиненного руководитель все меньше управляет и все больше эмоционально поддерживает сотрудника. С достижением высокого уровня профессиональной зрелости подчиненного руководитель не только меньше использует прямые методы руководства, но и меньше эмоционально поддерживает работника, поскольку такой подчиненный уже в состоянии сам контролировать свою работу и нести персональную ответственность.

Регламентирование поведения индивида группой велико, но человек способен противодействовать этому влиянию. Люди, чьи нормы и ценности отличаются от общегрупповых, не только могут влиять на большинство, но в их силах изменить общегрупповые нормы и ценности при определенных условиях.

Первое условие – последовательность. Меньшинство, твердо стоящее на своих позициях, более влиятельно, чем меньшинство колеблющееся. Поступая таким образом, меньшинство может стимулировать творческое мышление в группе. Столкнувшись с разногласиями в своей собственной группе, люди ищут дополнительную информацию, обдумывают ее с новой точки зрения и зачастую принимают более удачное решение. Последовательное меньшинство становится влиятельным еще и потому, что оно оказывается в центре внимания, пусть даже негативного.

Второе условие – уверенность в себе. Последовательность и настойчивость свидетельствуют об уверенности в себе. Любое действие меньшинства, выражающее уверенность – например, стремление занять место во главе стола – порождает у большинства сомнения в себе. Ощущение сильной и непоколебимой уверенности меньшинства подталкивает большинство к тому, чтобы изменить свою позицию.

Третье условие – отступники со стороны большинства. Упрямое меньшинство разрушает иллюзию единомыслия в группе. Поэтому члены большинства, которые ранее подвергали свои мнения самоцензуре, теперь не стесняются их высказывать и могут перейти на сторону меньшинства. Это порождает эффект «снежного кома» – все большему числу людей в группе начинает казаться, что в точке зрения меньшинства есть ценное зерно [2].

Регламентирование поведения работника в системе «руководитель - подчиненный» способствуют следующие методы психологического воздействия [1]:

- убеждение – воздействие на сознание собеседника с целью изменить его поведение;
- внушение – манипулятивное воздействие на психику работника, влияния на его подсознание;
- приказание – прямое указание руководителя подчиненному к действиям;
- участие – психологическая поддержка подчиненного руководителем, совместное обсуждение проблемы и совместное принятие решения;
- делегирование – передача полномочий исполнителю, косвенное управление и малая степень эмоциональной поддержки подчиненного руководителем.

Для успешного управленческого воздействия необходимо знать социально-психологические качества объекта управленческого воздействия: социальные установки, стереотипы мышления, ценностные ориентации [1]. Этот подход характерен для работ Роберта Кинга Мертон (конформистский и девиантный типы) [3] и Эриха Фромма (накопительский и эксплуататорский) [8]. Для практики управления имеет значение классификация основателя социометрии, американского ученого румынского происхождения Якоба Морено, исследовавшего неформальные отношения в группе с точки зрения распределения симпатий и антипатий («звезды», т. е. неформальные лидеры, и изолированные члены группы, представляющие как бы разные полюсы неформальной структуры) [4].

При управлении группой необходимо формировать процесс идентификации - чувство принадлежности к рабочей группе [1]. В основе идентификации лежат механизмы подражания, сличения и увлечения. Подражание – следование образцу. Сличение – сравнение скопированного поведения с оригиналом. Увлечение – воодушевление, вызванное глубоким интересом к деятельности. Обязанность руководителя - формировать положительную идентификацию, т. е. чтобы вновь принятые на работу работники идентифицировали себя с профессионально и нравственно зрелыми сотрудниками. Процесс идентификации облегчается в следующих случаях:

- по отношению ко всем лицам, которые вызывают стремление к подражанию;

- в неясных, запутанных, непривычных ситуациях, для которых еще не существует стереотипных, общественно санкционированных образцов поведения;
- у лиц, которые в силу возраста или статуса новичка в коллективе должны вначале приспособлять свое поведение к новым для них ситуациям;
- у лиц, с заниженной самооценкой: благодаря идентификации с авторитетным человеком они субъективно приобретают необходимую им уверенность.

Трудовой коллектив – это специально организованное объединение людей, направленное на достижение производственных целей и задач. Задача управления – достижение целей организации усилиями людей, при этом объектом управления выступает сложившаяся личность, обладающая определенными характеристиками и свойствами. Руководителю необходимо учитывать особенности подчиненного для того, чтобы эффективно осуществлять управленческое воздействие. Управление групповой динамикой облегчается, если в рабочей группе существуют четко разработанные и выполняемые должностные инструкции, должностная иерархия, порядок подчиненности, лояльность каждого сотрудника по отношению к своей команде, система позитивных и негативных санкций.

Список литературы

1. Акимова Ю.Н. Социально-психологические факторы формирования качества трудовой жизни в организации / Ю.Н. Акимова // Инновационная экономика. Достижения и перспективы нового столетия: сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции (8-9 апреля 2015г.). – Ярославль: Изд-во «Канцлер», 2015. – 342 с.
2. Антонова Н.В. Психология управления: учебное пособие / Н.В. Антонова. – М.: Изд-во: Высшая школа экономики, 2010. – 269 с.
3. Мертон Р. К. Социальная теория и социальная структура / Р. К. Мертон. – М.: АСТ: АСТ МОСКВА:ХРАНИТЕЛЬ, 2006. – 873 с.
4. Морено Я. Л. Социометрия: Экспериментальный метод и наука об обществе / Я. Л. Морено / [Пер. с англ. А. Боковикова, под науч. Ред. Р.А. Золотовицкого]. – Москва: Академический Проект, 2001.
5. Asch S.E. Studies of independence and conformity: A minority of one against a unanimous majority / S.E. Asch // Psychological Monographs, 1956, Vol. 70 (Whole no. 416).
6. Milgram S. Behavioral Study of Obedience / S. Milgram // Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963, Vol. 67, No. 4. P. 371—378.

7. Sherif M. Intergroup conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment / M.Sherif // 1961.
8. Fromm E. Die psychoanalytische Charakterologie und ihre Bedeutung für die Sozialpsychologie / E. Fromm // Zeitschrift für Sozialforschung: Institut für Sozialforschung, 1932. – №1. – 253-277.

Рецензенты:

Полевая М.В., д.э.н., доцент, зав. кафедрой «Управление персоналом и психология»
Финансового университета при Правительстве РФ, г. Москва;

Тарасов А.Н., д.псх.н., профессор кафедры «Управление персоналом и психология»
Финансового университета при Правительстве РФ, г. Москва.