**Лекция 12 Организация и социальная группа как объект управления (2 часа)**

**План:**

1. Психологическая сущность социальной организации. Структура социальной организации.

2 . Феномены групповой жизнедеятельности организации.

3. Социально-психологический климат коллектива.

4. Стадии развития коллектива организации.

**1. Психологическая сущность социальной организации. Структура социальной организации**

Для психологии управления, как и для общей теории управления, категория «социальная организация» является ключевой.

Устоявшимся и общепризнанным является определение организации как специфической формы объединения группы индивидов (двух и более), деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для упорядочения совместной деятельности и для достижения общей цели.

Потребность в общем, соединенном действии на основе признания и подчинения или солидарности между людьми служит главной причиной создания самых различных организаций. Члены организации рассматриваются функционально, прежде всего, не как личности, а как носители определенных социальных ролей.

Обычно выделяют следующие виды организации:

• бюрократии, т. е. административные органы и учреждения;

• учреждения тотального типа (больницы, тюрьмы, монастыри, воинские подразделения и др.);

• добровольные организации (неправительственные, коммерческие, негосударственные и др.).

Наиболее существенными признаками организации являются следующие:

1. Целенаправленность. Любая организация создается ради достижения определенной цели. Эта цель должна быть значима для всех членов организации.

2. Разделение труда. Задачи по достижению цели распределяются между членами организации. Чем более высокий уровень развития организации, тем выше специализация и разделение труда в ней. Разделение труда фиксируется в виде позиций сотрудников (должностей).

3. Системность. Организация является системой, каждый элемент которой обеспечивает функционирование целого. Поэтому в организации существует четкое распределение ролей и синхронность деятельности ее членов.

4. Иерархическая структура власти. В организации существует распределение ролей и разделение труда не только по горизонтали, но и по вертикали.

5. Формализация деятельности. Действия должностных лиц в организации задаются формально системой инструкций и правил.

6. Наличие административной структуры. Организация располагает административным штатом, в задачу которого входит обеспечение ее функционирования.

7. Контакт социальных ролей. Люди в организации выступают не как личности, а как исполнители ролей и должностей. Это приводит к обезличиванию взаимодействия в организации и формализации общения.

В рамках нового управленческого мышления любая современная организация должна строиться на следующих принципах:

• принцип перспективной деятельности: нельзя подстраивать организацию к способностям наличных людей, надо строить ее как инструмент для достижения четко обозначенной цели и подбирать людей, способных обеспечить достижение этой цели;

• принцип единоначалия: ни один работник не должен отчитываться о своей деятельности более чем перед одним руководителем и должен получать приказы только от этого же руководителя;

• принцип специализации управления: все регулярно повторяющиеся действия следует твердо распределять между работниками аппарата и не дублировать их;

• принцип диапазона управления: на одного руководителя не должно приходиться более 6–12 подчиненных;

• принцип вертикального ограничения иерархии: чем меньше иерархических ступеней, тем легче управлять организацией;

• принцип делегирования полномочий: руководитель никогда не должен сам делать то, что может сделать его подчиненный.

Структура социальной организации. Любая организация имеет как формальную, так и неформальную структуры. Формальная структура представлена следующими разновидностями:

• должностная структура. В ней обычно указывается штатно-должностной состав организации;

• функциональная структура. Например, руководители, специалисты и служащие аппарата управления;

• социально-демографическая структура. В ней выделяются группы по возрасту, полу, социальному положению и др.;

• профессионально-квалификационная структура. В ней обычно выделяются группы по опыту работы, по общему и специальному образованию и т. п.

Знание этих структур позволяет руководителю увидеть плюсы и минусы своей организации, выявить ее социально-психологические особенности, а также те персонифицированные силы, которые способны повысить или, наоборот, снизить эффективность его деятельности.

Структурной единицей организации является малая группа.

Наряду с формальными структурами в любой организации существуют и серьезно влияют на общее состояние дел неформальные структуры и группы. Они представляют собой спонтанно возникающие микрогруппы людей, которые регулярно вступают в неформальное взаимодействие для достижения определенных целей. Основная проблема, возникающая при управлении организациями, – несовпадение формальной и неформальной структур, а в некоторых случаях – даже их противостояние.

Любая организация – это и целенаправленно созданные структуры, и тонкая ткань неформальных отношений, и отношения, строящиеся на строгой подчиненности и отчетности. Все это находит свое выражение в таком социальном феномене, как групповая динамика. Групповая динамика – это совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности организации и психологические изменения, происходящие в ней; это процесс взаимодействия членов организации на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

Психологические изменения, происходящие в организации, обусловлены как внешними обстоятельствами групповой жизнедеятельности, так и ее внутренними противоречиями, обусловленными действием двух противоположно направленных тенденций групповой активности – интеграции и дифференциации. Первая тенденция заключается в упрочении психологического единства членов организации, стабилизации и упорядочении межличностных отношений и взаимодействия. Именно в этом необходимая предпосылка сохранности и относительной устойчивости организации. Вторая тенденция выражена в неизбежной специализации и иерархизации деловых и эмоциональных взаимосвязей членов организации и в соответствующих различиях их функциональных ролей и психологических статусов. Вот почему жизнь организации с динамической точки зрения представляет собой чередование состояний равновесия и его нарушения. Практически в любой организации можно обнаружить как силы сплочения, оказывающие сопротивление деформациям организации, так и силы распада, толкающие ее к необратимым изменениям.

Групповая динамика выражена в следующих основных процессах и явлениях:

• руководство и лидерство;

• принятие групповых решений;

• нормообразование, т. е. выработка групповых мнений, правил, ценностей и др.;

• формирование функционально-ролевой структуры;

• сплочение;

• групповое давление и другие способы регуляции индивидуального поведения;

• конфликты и др.

Важнейшими динамическими процессами являются: образование малых групп (способы формирования групп, психологические групповые механизмы: феномен группового давления; групповая сплоченность; лидерство; принятие группового решения; эффективность группы.

Основная линия воздействия группы на человека – это изменение его норм, ценностей, целей, модели поведения с тем, чтобы привести их в соответствие с общегрупповыми. Такое воздействие группы получило название феномена группового давления.

Конформизм – это изменение поведения или убеждений в результате реального или воображаемого давления группы. Выделяют следующие разновидности конформизма:

1) внешний конформизм – человек лишь внешне принимает нормы группы, выполняет все, что она требует, внутренне сохраняя собственные ценности и убеждения (так раньше отсиживали на комсомольских собраниях, потихоньку играя в морской бой и автоматически поднимая руки при слове «голосуем»);

2) внутренний конформизм – человек полностью разделяет ценности, цели, идеалы группы, начинает им сознательно следовать;

3) нонконформизм – это обратная сторона конформизма, пренебрежение любыми групповыми нормами и ценностями: нигилизм, бунтарство, своеволие;

4) коллективистическое самоопределение – человек приходит к целям и ценностям, соответствующим коллективным, в результате собственных поисков, а не в результате пассивного принятия их.

Самые прочные убеждения, цели и ценности – приобретенные в процессе коллективистического самоопределения. Поэтому когда руководитель хочет, чтобы члены группы следовали каким-либо нормам поведения, он должен стимулировать их сознательный выбор этих норм (например, в ходе дискуссии).

**2 . Феномены групповой жизнедеятельности организации**

Организация состоит из некоторого количества малых групп. Малой группой в психологии называется сообщество людей, объединенных общей деятельностью, состоящее из 2 –30 индивидов, взаимодействующих и влияющих друг на друга. В организации это может быть отдел, цех, бригада. Влияние людей в малой группе друг на друга обусловлено процессами, которые в ней происходят.

Все эти процессы влияют на поведение каждого конкретного члена группы. Общее направление такого влияния – это унификация поведения, целей, установок и ценностей членов группы, приведение их к единой модели. Чем крепче такое единство между членами группы в ценностях, установках, нормах, тем выше групповая сплоченность и тем успешнее совместная деятельность, которая и является целью группы.

Психолог Д. Майерс (1997) все многообразие человеческих проявлений в группе сводит к шести основным групповым феноменам:

1. Феномен социальной фасилитации (от англ. Facility – легкость, благоприятные условия) или закономерность Зайенса: присутствие других всегда действует возбуждающе и благотворно сказывается на решении простых и привычных задач (в которых доминирует правильный ответ); мешает решению сложных и новых задач (в которых доминирует неправильный ответ либо ответа нет вовсе).

2. Феномен социальной лености : люди прилагают меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои взаимные усилия ради общей цели, нежели в случае им визуальной ответственности, когда виден вклад каждого отдельно в общее дело.

Обобщенные данные сорока девяти экспериментов, в которых участвовало свыше 4 тыс. испытуемых, показывают, что усилия уменьшаются, а леность возрастает при увеличении размеров группы. Так, индивидуальная работоспособность, составляющая в группе из двух человек 90 %, падает до 75 % в группе из шести работников.

Всегда ли проявляется социальная леность? Многочисленные исследования свидетельствуют, что далеко не всегда. Она проявляется гораздо меньше:

• когда совместная деятельность вызывающе трудна, притягательна и увлекательна;

• когда работники считают других членов своей группы ненадежными или неспособными к продуктивной деятельности;

• когда члены группы – друзья («сплоченность усиливает старания»);

• когда трудятся работники, принадлежащие к так называемым коллективистским (преимущественно азиатским) культурам;

• когда группа состоит преимущественно из женщин.

3. Феномен деиндивидуализации. В определенных групповых ситуациях люди склонны к тому, чтобы отбросить нормативное ограничение, утратить чувство индивидуальной ответственности, ощутить то, что психолог Л. Фестингер с коллегами назвали деиндивизуализацией. Таким образом, под феноменом деиндивидуализации понимается утрата самосознания и боязни оценки, когда нормативное сдерживание значительно ослабевает (уличные беспорядки, стихия толпы).

К условиям, определяющим вероятность и интенсивность проявления деиндивидуализации, относят следующие: размер группы, анонимность и обезличенность, ослабленное самосознание, возбуждающие и отвлекающие действия группы (аплодисменты и хлопки, пение хором, различные ритуальные мероприятия и церемонии и др.).

4. Феномен групповой поляризации, впервые описанный С. Московичи и М. Заваллони. Сущность его проявляется в том, что обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки ее членов как положительные, так и отрицательные; смещение средней тенденции к своему полюсу вместо раскола мнений внутри группы.

5. Феномен подчинения авторитету. 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.

6. Феномен огруппления мышления, описанный И. Джанисом и заключающийся в том, что для группы интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений. Действие этого феномена особенно часто проявляется в деятельности группы, принимающей управленческие решения.

Группа всегда стремится к внутренней гармонии даже вопреки требованиям принципа реализма. Особенно это верно тогда, когда:

• у группы сильна потребность в единстве;

• группа изолирована от альтернативных идей;

• лидер дает понять, чего он хочет от группы.

7. Феномен влияния меньшинства, описанный С. Московичи и заключающийся в том, что меньшинство группы наиболее влиятельно при условиях последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлекать сторонников из числа большинства.

Природа влияния меньшинства все еще остается предметом споров. Эксперименты свидетельствуют, что любое действие меньшинства, выражающее уверенность, склонно порождать у большинства сомнения в себе. Ощущение сильной и непоколебимой убежденности меньшинства подталкивает большинство к тому, чтобы пересмотреть свою позицию. Упрямое меньшинство разрушает всякую иллюзию единомыслия. В ряде экспериментов было выявлено, что как только появляются перебежчики, зачастую за ними сразу тянутся все остальные, вызывая эффект снежной лавины.

Рассмотренные феномены показывают сложность, противоречивость, пульсирующий характер групповой жизнедеятельности. Знание руководителем закономерностей действия этих феноменов позволяет не только прогнозировать развитие групповых процессов, но и управлять ими.

**3 . Социально-психологический климат малой группы**

Одним из основных параметров оценки состояния группы является ее социально-психологический климат (СПК). Социально-психологический климат есть качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.

Психологический климат чаще всего определяется как целостное состояние группы, относительно устойчивый и типичный для нее эмоциональный настрой, отражающий реальную ситуацию трудовой деятельности и характер межличностных отношений.

Раскрыть СПК можно, обозначив как минимум три ряда отношений:

1) отношения между членами коллектива по вертикали (руководство, восприятие руководителя коллективом и, наоборот, степень участия в управлении, удовлетворенность этим участием);

2) отношения между членами коллектива по горизонтали (сплоченность коллектива, характер межличностных отношений, типы и способы разрешения конфликтов);

3) отношение к труду (удовлетворенность трудом, эффективность деятельности коллектива, мотивация к трудовой деятельности в данном коллективе).

Структура социально -психологического климата.

В структуре СПК можно выделить три основных компонента.

1. Когнитивный компонент – восприятие коллектива отдельными его членами.

2. Эмоциональный компонент – отношение сотрудников к коллективу.

3. Поведенческий компонент.

Эти компоненты тесно взаимосвязаны.

Виды социально -психологического климата.

1. Благоприятный психологический климат.

2. Неблагоприятный психологический климат.

Важнейшими признаками благоприятного психологического климата коллектива являются:

1) доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;

2) свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;

3) отсутствие давления на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;

4) достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;

5) удовлетворенность принадлежностью к коллективу;

6) высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива;

7) принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

Благоприятный психологический климат связан прежде всего с определенной направленностью коллектива и ощущением продвижения в избранном направлении, успешности коллектива. Наличие ясных перспектив способствует сплоченности и прочности группы.

Факторы социально -психологического климата малой группы.

СПК коллектива – результат влияния множества факторов.

I. Макросоциальные факторы – влияние общества. Обусловливаются совокупностью материальных, культурных и идеологических условий, в которых живут члены коллектива как граждане определенной страны.

II. Микросоциальные факторы – особенности конкретного предприятия или учреждения, социальной группы.

1. Физический микроклимат – наличие привычных условий труда, которые обеспечивают сотрудникам удовлетворение их естественных потребностей (организация и дизайн пространства, наличие удобств, мест питания и т. п.). Неоправданное отсутствие этих условий порождает раздражительность и другие отрицательные эмоции, что негативно влияет на общий СПК.

2. Особенности выполняемой сотрудниками работы.

Монотонность работы, принудительный ритм, повышенная ответственность и т. д. повышают психологическую нагрузку и напряжение у людей, что влияет на общий СПК. Совместно-индивидуальная (каждый член коллектива делает свою часть работы независимо от других) и совместно-последовательная («конвейер») виды деятельности могут ухудшать СПК, тогда как совместно-взаимодействующая деятельность улучшает его, повышая сплоченность коллектива.

3. Влияние предыдущих факторов усиливается, если есть возможность сравнения с другими коллективами. Если это сравнение не в пользу собственного коллектива, общий СПК резко снижается.

4. Психологическая совместимость работников – один из важнейших факторов СПК. Имеется в виду оптимальное сочетание в коллективе личностных качеств участников.

Выделяют три уровня совместимости:

а) на уровне темперамента (психофизиологическая совместимость) используется принцип комплементарности, т. е. взаимодополнения индивидных качеств партнеров;

б) на уровне распределения ролей также работает принцип комплементарности – если все члены коллектива будут стремиться к лидерству, СПК ухудшится;

в) на ценностно-смысловом уровне включается принцип согласованности: совместимыми будут люди, имеющие схожие жизненные цели, ценности.

5. Мотивация деятельности сотрудников. СПК более благоприятен при выраженной мотивации трудиться в данном коллективе и удовлетворенности трудом.

6. Особенности стиля руководства коллективом. Во многих исследованиях показано, что СПК более благоприятен в коллективах с демократическим стилем руководства. Авторитарный и либеральный стили снижают СПК даже при наличии высокой совместимости и благоприятном сочетании других факторов.

Руководитель может влиять также на все остальные факторы (подбирать сотрудников, мотивировать их, обеспечивать им определенные условия труда), таким образом, он является ключевой фигурой в формировании СПК коллектива.

**4 . Стадии развития коллектива организации**

Малая группа проходит ряд этапов в своем развитии. В социальной психологии существуют различные модели описания развития группы.

Параметрический подход Л. И. Уманского основывается на следующих отличительных признаках группы: содержание нравственной направленности группы; единство группы; групповая деятельность.

В зависимости от выраженности каждого параметра группа располагается на следующем континууме:

1) конгломерат – группа, состоящая из незнакомых между собой людей;

2) номинальная группа – группа, получившая формальный статус;

3) ассоциация – группа, в которой начинают возникать эмоциональные связи между ее членами;

4) кооперация – группа, характеризующаяся наличием общей деятельности;

5) автономия – группа с высокой степенью сплоченности;

6) коллектив – высший этап развития группы.

В процессе своего развития коллектив любой социальной организации проходит последовательно несколько стадий развития. Искусство управления коллективом заключается в правильном определении актуальной стадии развития и своевременном переводе коллектива на следующую, более высокую стадию. По мнению ряда психологов, лю- бой коллектив в своем развитии проходит следующие четыре стадии: возникновение, формирование, стабилизацию, совершенствование или распад. Рассмотрим их подробнее.

Стадия возникновения возможна при создании новой организации, при приходе нового руководителя, при кардинальных изменениях в составе организации. У членов организации еще нет опыта совместной деятельности. Психология организации на этой стадии – исполнительская, преобладает настроение ожидания, иногда настороженности.

Стадия формирования предполагает образование неформальных групп, когда внешние воздействия заменяются внутренними импульсами, а также формируется групповое мнение. Данная стадия особенно сложна для управления организацией. Главное для руководителя на этой стадии заключается, во-первых, в умелом распределении баланса сил между неформальными группами (за счет постановки дифференцированных заданий, стимулирования, индивидуального подхода к каждой группе или отдельным исполнителям); во-вторых, в проведении совместных мероприятий (спортивных, культурных и др.).

Для стадии стабилизации характерно достижение определенной зрелости организации. Уже создана и действует неформальная структура коллектива, определены условия равновесия, сформированы социальные нормы коллектива, сложилось групповое мнение. Такой коллектив достаточно стабилен, может сопротивляться внешним воздействиям. Но на этой стадии развитие коллектива не останавливается.

За стадией стабилизации неизбежно следует либо стадия совершенствования, либо распад организации.

Признаками коллектива являются:

1) наличие социально одобряемой цели деятельности;

2) добровольный характер объединения;

3) целостность, высокий уровень сплоченности;

4) социальная форма взаимодействия – развитие личности вместе с развитием коллектива;

5) разделение всеми членами группы норм, целей, ценностей группы (ценностно-ориентационное единство).

В последнее время на смену понятию «коллектив» приходит термин «команда». Команда имеет те же отличительные свойства, которыми обладает коллектив, но в отличие от последнего это более динамичное образование. Команда может формироваться под конкретную задачу и после ее выполнения расформировываться. Коллектив же складывается годами, это стабильное образование. В современной практике командные формы работы становятся все более популярны, так как они обеспечивают более динамичное реагирование на ситуацию.