**Тема 9. ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

***План***

1.Формирование довіри

2. Формування команди

3. Групове мислення в організаціях

***Теми рефератів:***

1. Лояльність і групове мислення.
2. Наслідки групового мислення.

***Питання для самоперевірки:***

1. Як формується довіра в організаціях.
2. Що таке «групове мислення»?
3. Назвіть негативні наслідки групового мислення.
4. Як керівник може не припуститися групове мислення?

Формування довіри. Сформувати довіру в організації набагато простіше, ніж відродити її, коли вона втрачена. Довіра – це відчуття безпеки і комфорту в міжособових відносинах, яка необхідна для створення здорового, відкритого клімату в організації. Без довіри неможливо встановити хороші, тісні міжособові відносини.

В організації довіра виявляється і формується через позитивну і послідовну поведінку керівника. Коли керівники нової організації шукають співпраці, вони заохочують підлеглих, вислуховуючи пропозиції, обдумуючи їх і діючи відповідно до них, якщо пропозиції розумні. Вони не карають підлеглих, чиї пропозиції виявляються невідповідними. Поведінка, подібна цьому, є основою довірчих відносин в організації. В стилі роботи керівника важливий вияв справедливості, заклопотаності потребами службовців, чесність, відвертість і уважність до службовців, поводження з ними як з цінністю. За цих умов відношення довіри між керівниками і підлеглими може бути сформовано без особливих зусиль. Якщо позитивна поведінка з боку керівника залишається довіра розвиватиметься, збережеться і зміцниться.

Справжня команда може сформуватись лише за умови існування довіри між її членами. Дослідження американських вчених показали, що у командах на 77% збільшується продуктивність праці; на 72% - якість продукції, на 55% зменшуються невиробничі витрати компаній; задоволення роботою підвищилось на 65%, і т.д. Це пояснюється тим, що існує більш ефективний розклад робіт, більш чітка постановка виробничих задач, збільшується здатність членів команди вирішувати конфлікти. Результати роботи команди виявляються не зразу. Лідер команди має: 1) заохочувати співробітників до створення колективу; 2) ставити перед собою і командою ясні цілі;3) цілі перетворювати в чітко визначені задачі, результати яких повинні буди вимірюваними; 5) забезпечувати себе зворотнім зв’язком; визнаючи заслуги співробітників відмічати не тільки досягнення окремих індивідів, але і команді в цілому.

Сьогодні часто використовують шкалу оцінки команди для виявлення того, чи є команда сильною, чи вона слабка. Шкала містить 7 балів. Кожний член команди повинен визначити, в якій мірі він згоден чи не згоден з кожною з характеристик команди.

1 2 3 4 5 6 7

Згоден Не згоден

1. 1.Ясність цілі. Команда націлена на досягнення цілі, які зрозумілі і ясні всім.
2. 2.Виконання задач команди. Команда робить ефективно і успішно йде до своєї цілі.
3. Спілкування. Члени команди вміють слухати і ясно викладати свої ідеї.
4. 4.Ролі. Члени команди знають, що від них очікують і як це зробити.
5. 5.Конфлікти. Команда зазвичай виявляє розбіжності в поглядах і справляється з цим.
6. Прийняття рішень. В процесі прийняття рішень враховуються ідеї і думки кожного члену команди.
7. Участь. Кожний член команди відчуває особисту зацікавленість в роботі.
8. Відповідальність. Кожний член команди відчуває власну відповідальність в виконанні поставленої перед командою задачі.
9. Відкритість. Кожний член команди може вільно поділитись своїми турботами і таємницями з іншими членами команди.
10. Лідерство. Члени команди поважають лідера і працюють згуртованою групою без домінуючих особистостей.

Якщо загальна сума балів 30 і менше то це слаба команда, а якщо 50 і більше – сильна. Підводячи підсумки дослідження слід звернути увагу на те, які сфери діяльності отримали високі, а які низькі оцінки членів команди.

Американський вчений Гаррісон в 1972 році запропонував метод обговорення ролей в команді. Сьогодні він використовуються в багатьох провідних фірмах. Він полягає в тому, що члени команди одночасно письмово перераховують свої очікування відносно ролей, які виконують їх колеги. При цьому вони відмічають, чим, на їх думку, треба було б займатись чи не займатись іншим, що їм треба робити краще. Потім обмінюються листами, обговорюють їх і проводять переговори типу: „ я буду...якщо ти будеш...” поки обидві сторони приходять до домовленості про зміни в виконанні робіт. Основні досягнуті домовленості всі учасники переговорів отримують в письмовому вигляді.

Члени команди по-різному відносяться до того, що свій час і енергію вони будуть віддавати командній роботі. Міра зобов’язань кожного можна визначити за допомогою діаграми. Члени команди 1) усно оцінюють міру своєї участі за шкалою 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 низька середня висока;

2) пояснюють власну оцінку.

Вся команда на основі загального результату оцінки зобов’язань може встановити необхідний об’єм часу і зобов’язань команди. Особисті рівні зобов’язань будуть також сприяти розподілу навантаження між членами команди і допоможуть уникнути конфліктів по поводу того, що хтось в групі робить більше, ніж решта.

При формуванні команди лідер має враховувати професійні, психологічні якості кожного працівника. Кількісний склад команди – 5-9 чоловік. Вчені стверджують, що будь яка команда передбачає наявність в ній осіб, що грають наступні функції: „голова”, „секретар”, „генератор ідей”, „аналітик”, „організатор”, „інформатор”, „ психолог”.

Голова повинен формулювати стратегію, визначати цілі і завдання, пріоритети діяльності і порядок денний роботи. Він має визначати правила гри, розподіляти обов’язки між членами команди, мобілізувати їх на реалізацію генеральної лінії.

Секретар мусить організовувати практичну діяльність, примусити інших дотримуватись дисципліни у виконанні планів, об’єднати всі ідеї в один проект і добитись його реалізації.

Генератор ідей є постачальником оригінальних ідей, проектів рішень. Аналітик оцінює висунуті ідеї, робить неупереджений аналіз проектів рішень.

Організатор раціоналізує виконавчий процес, доводить його до логічного завершення. Частково він поділяє із секретарем контрольні функції.

Інформатор є постачальником інформації – повідомлень, нових ідей, цікавих фактів завдяки високим комунікативним здібностям і великій кількості між особистісних контактів.

Психолог гармонізує міжособистісні стосунки, залагоджує конфлікти.

Для того, щоб команда працювала дружно необхідно дотримуватись правил гри. Вони встановлюють кожною командою самостійно. Наприклад можливі різні варіанти:

* способу прийняття рішень – голосування з перемогою більшості, прийняття рішення шляхом досягнення консенсусу, або прийняття рішень делегується підгрупам з конкретними завданнями;
* основного методу роботи – все робиться всією групою; окремі співробітники виконують якісь завдання і повідомляють про результат всій групі; первинні задачі виконуються підгрупами і ратифікуються всією командою;
* подолання розбіжностей в поглядах - проблема вирішується сторонами, між якими виникло протиріччя; назначається третя сторона, яка повинна владнати відносини між двома сторонами; відводиться певний час для відкритого обговорення розбіжностей;
* забезпечення завершення задач - встановлюються реальні пріоритети і графіки; назначають для виконання задач енергійних людей, які можуть ці задачі виконати; відбувається постійний контроль за виконанням задач з боку керівника;
* зміна ситуації тоді, коли відсутній результат – регулярні огляди і оцінка стан справ, успіхів і невдач команди.

Про проблеми в команді говорить наступне:

* робота відстає від графіку, але нікого це не хвилює;
* члени команди все частіше скаржаться ( не важливо на що чи на кого);
* немає чіткості в розподілі ролей і обов’язків;
* члени команди часто запізнюються або не приходять взагалі на засідання;
* в прийнятті рішень гостро відчувається не хватка нових ідей;
* апатія і відсутність інтересу стали звичними для членів команди.

Згуртована команда також може породжувати проблеми. Наслідки групового мислення нині вивчаються багатьма вченими.

Групове мислення в організаціях.Комерційні і промислові організації часто стають жертвами групового мислення. Р.Симс (1992) відзначає, що в діловому світі існують часті прояви групового мислення. Гарі Льовінсон, відомий психолог, що працює в області бізнесу і промисловості, вважає, що коли інформація із зовнішнього світу ігнорується або відкидається, ті, хто всередині організації, не бачать і не чують того, що відбувається навколо, можна говорити про групове мислення. В результаті такі організації втрачають здатність конкурувати. Значна частка неетичних вчинків теж може бути віднесена на рахунок групового мислення. Р.Симс знаходить, що групове мислення виникає в організаціях, коли групи віддають пріоритет власним, а не загальноприйнятим нормам, якщо це веде до благ для їх організації. Це у свою чергу заохочує співробітників організації до здійснення або підтримки неетичних дій. Групове мислення з'являється в організаціях і групах, що свідомо йдуть на неетичні вчинки, коли група згуртована, коли її лідер захищає неетичні рішення або ідеї і коли група не має внутрішнього контролю, що забезпечує етичну поведінку.

Значною мірою сприяє ухваленню неетичних рішень прагнення членів групи добитися схвалення з боку інших її членів і лідера. В таких ситуаціях група йде на неетичні дії і відкидає будь-яку думку, не співпадаючу з метою групи і її лідера.

Ще одним первинним симптомом групового мислення є уникнення необхідності захищати свою позицію. Це трапляється, коли лідер групи одержує соціальну підтримку від своїх радників.

Групове мислення звичайно виникає в дуже згуртованих групах, члени яких особливо близькі один одному. Члени групи настільки лояльні один до одного, що не хочуть порушувати гармонію в групі, заперечуючи проти сумнівних рішень. В певному значенні члени групи дивляться на лояльність як на найвищий вияв моральності.

# Відчуття своєї невразливості і групове мислення.

І.Джейніс (1972) вважає, що члени груп шукають раціоналістичне обґрунтовування загальної для них ілюзії невразливості їх організації або нації і виявляють інші симптоми «групового мислення», наприклад, колективне уникнення необхідності захищатися. Ілюзія невразливості примушує групу йти на невиправданий ризик. Групове мислення виникає і процвітає, коли члени групи вірять в свою невразливість і всемогутність. Коли члени групи бачать, що жоден з них ніщо не може додати в загальну справу і не володіє особливою проникливістю, вони все ж таки зберігають ілюзію, ніби всі разом вони складають «супергрупу», здатну подолати перешкоди на шляху до бажаної цілі. Рішення, прийняті такою групою, майже напевно ні до чого хорошого не приведуть. Група ж вірить, що її ніщо не може зупинити. В дослідженні, проведеному Р.Клайном (1990), 72 старшокурсники одного з великих університетів брали участь в експерименті для визначення того, чи дійсно в малих групах виникає групове мислення. Особливу увагу надавалося ухваленню ефективних рішень. Дослідники виділили дві групи – з груповим мисленням і без нього. В першій з них згода досягалася набагато частіше, ніж в другій. Результати дослідження підтвердили більш ранні дані, згідно яким коли група знаходиться під впливом групового мислення, тісні взаємостосунки часто переважують критичні міркування.

Групове мислення має найбільший шанс виявитися в стресових ситуаціях. Т.Хенслі і Г.Гріффін вважають, що чим більш згуртованою стає група під впливом стресових умов, тим більше її члени шукають один у одного захисту і схвалення. Чим більше члени групи залежать від схвалення один одним, тим в більшій мірі вони прагнуть одностайності в рішеннях, щоб уникнути конфлікту усередині групи (1986). Тенденція уникати конфлікту за всяку ціну призводить до того, що група виявляється жертвою групового мислення: виникає побоювання, що якщо хтось викаже несхвалення певній ідеї, навіть якщо вона явно неприйнятна для групи, інші члени групи чинитимуть на нього тиск ради консенсусу.

Т.Хенслі і Г.Гріффін провели дослідження групового мислення в Кетському університеті у зв'язку з суперечностями, що виникли між радою опікунів університету і студентами. Неприємності, що мали місце в 1977 році, почалися через рішення ради опікунів побудувати спортивний зал на місці, де в травні 1970 р. відбулося трагічне зіткнення між студентами і національними гвардійцями. Не дивлячись на опозицію з боку студентів і викладачів і численні протести, рада опікунів відмовилася переглянути своє рішення. Опікуни були закритою згуртованою групою, що відмовлялася слухати заперечення. Групі було важливіше зберегти солідарність і одностайність усередині себе, ніж прислухатися до думки опозиції.

**Уникнення сумнівів.** Ще одним симптомом групового мислення є прагнення її членів тримати при собі сумніви щодо правильності ухваленого групою рішення. Члени групи звичайно уникають говорити що-небудь врозріз з точкою зору що склалася в групі. Група вважає свою політику вірною і упевнена в успіху, що б її члени не думали. Ця тенденція призводить до того, що члени групи уникають виказувати свої сумніви іншим. Їх сумніви зберігаються, але ради збереження єдності і побоюючись несхвалення, вони не виказують їх вголос.

**«Внутрішня цензура» і групове мислення.** Коли в групі перемагає групове мислення, звичайно з'являється «внутрішня цензура». Вона охороняє лідера від пропозицій. «Внутрішня цензура» оберігає лідера практично від всього, що може похитнути упевненість в прийнятій політиці. Іншими словами, заперечення членів групи, що сумнівається в правильності рішення, пригнічуються іншими її членами, виступаючими в ролі «цензорів».

Члени групи з високим статусом часто впливають на членів групи з більш низьким статусом. Д.Гуран і К.Хирокава (1986) відзначають, що високостатусний індивід, не особливо сильний інтелектуально, має помилкові думки, заражає цим всю групу. Всі її члени проявляють ті ж недоліки, оскільки ніхто в групі не ставить під сумнів можливості індивіда з високим статусом. Авторитетні члени групи і лідери повинні використовувати свій вплив для розвитку критичного мислення і об'єктивності з боку інших членів групи.

Вище були наведені лише деякі приклади проблем, пов'язаних з груповим мисленням. К. Вебер-Познер(1987) вважає, що потенційним свідченням групового мислення є невдале ухвалення рішень, дії по відношенню до тих, хто не належить до даної групи. Групове мислення в малій групі надзвичайно небажано; життєво важливо розрізняти його симптоми, що можуть викликати негативні наслідки.

Не всім згуртованим групам у складі організації властиве групове мислення, хоча багато хто може проявляти його симптоми час від часу. Групи, члени яких схильні до критичних оцінок і відрізняються високою компетентністю, в яких ролі чітко розподілені, звичайно не стають жертвами групового мислення.

Існують певні стратегії, які можуть бути використані для запобігання впливу групового мислення на процес ухвалення рішень малою групою. Один з таких шляхів – забезпечення лідером отримання всієї доступної інформації по обговорюваній проблемі від всіх членів групи. Як відзначає І.Джейніс (1972), лідер групи, що визначає політику, із самого початку повинен відвести кожному члену групи функцію критичної оцінки і заохочувати вислів сумнівів і заперечень. Лідер не потребує в оточенні людей, які завжди говорять йому «так».Критичні вислови зворотний зв'язок, що може запобігти випадкам, подібним описаним вище.

Малі групи можуть уникнути виникнення групового мислення шляхом відведення своїм членам ролі «адвоката»; вони підніматимуть питання, що сприяють більш глибокому розгляду суті справи перед ухваленням рішення. Позиція «адвоката» необхідна для виявлення потенційних небезпек або порушень етики при конкретному способі дій. Р.Симс вважає, що ця роль повинна по черзі відводитися різним членам групи, щоб не склалася ситуація, коли хтось один виступає проти всіх пропонованих рішень. Така постановка справи забезпечує свіжий погляд на речі з боку різних членів групи.

Інший шлях уникнути впливу групового мислення при ухваленні рішень – збереження лідером нейтральності. ІДжейніс і Л.Манн (1977) вважають, що лідер, представляючи групі задачу планування політики, повинен проявляти неупередженість, а не виказувати свої переваги і очікування. Така практика передбачає неупереджений виклад перед групою проблем, що стоять, і переліку ресурсів, що є, без надання переваги тому або іншому рішенню.

На закінчення слід зазначити, що групове мислення, що превалює в групі, приводить до незбалансованих і порочних рішень. В кожному випадку, коли виникає групове мислення, порушується обмін інформацією між членами групи. Лідери відмовляються слухати, а члени групи відмовляються виказувати свої побоювання і сумніви. Лідери і впливові члени групи чинять сильний тиск на групу ради досягнення консенсусу. Лідери повинні забезпечувати зворотний зв'язок і критичні оцінки з усіх питань з боку членів групи. Завдяки активній роботі лідера і членів групи, завдяки обміну думками і відкритої дискусії групове мислення можна викоренити і тим самим уникнути негативних наслідків.