

## Groups in organization and organizational communication

Ivo Dimitrov

*Multiprofile hospital for active treatment Eskulap Pazardzhik*

Petar Petrov

*Medical Institute of the Ministry of Interior – Sofia, Bulgaria*

**Abstract:** The real group is formed to achieve common goals to unite the efforts required in the joint action. In order to become a real group, the community of people must have and be aware of the overall purpose of the activity, have the knowledge and skills needed for the group activity and realize group unity. In the real group, there are necessarily processes of communication, which make possible the group decisions, assessments, opinions and "common language", the volitional and emotional unity of its members.

**Keywords:** group, organization, communication.

## Групите в организацията и организационната комуникация

Иво Димитров

*МБАЛ Ескулап - Пазарджик*

Петър Петров

*Медицински институт на МВР - София*

**Резюме:** Реалната група се образува за постигане на общи цели, за обединяване на усилията, необходими в съвместната дейност. За да стане реална група, общността от хора трябва да има и да осъзнава общата цел на дейността, да разполага с необходимите за груповата дейност знания и умения и да реализира групово единство. В реалната група по необходимост протичат процеси на общуване, с помощта на които стават възможни груповите решения, оценки, мнения и „общ език“, волевата и емоционална еднопосочност на членовете ѝ.

**Ключови думи:** група, организация, комуникация.

### Същност и значение на групите в организацията

Вниманието на поведенческите науки към процесите, които протичат в групите и оказват влияние върху индивидите и организациите, датира поне от времето на Хоу-торнския експеримент. Въпреки това едва ли е възможно да се дефинира еднозначно и безспорно понятието "група". В подкрепа на това твърдение е и фактът, че повечето публикации в тази област избягват подобна дефиниция и се насочват направо към класификации, описания на същностни характеристики на групите и пр. (2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 12, 15).

Едно кратко и достатъчно общо определение на понятието "група" гласи, че "...това са две или повече лица, които си взаимодействуват, като всеки влияе на другите и в същото време се намира под тяхно влияние" /Станчева, 1998 г./ (2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 12, 15, 20).

Според една по-разгъната дефиниция, "...работната група представлява сбор от служители (управленски или неуправленски кадри), които споделят определени норми, и които се стремят да задоволят своите потребности чрез постигането на груповата цел или груповите цели" /Донъли, 1997 г./ (1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 19).

В случаите, в които с доминантен интерес се ползва не операционната (технологичната) страна на организацията, нейните функционални цели и начините за постигането им, а човешката и социалната страна на организацията, терминът за организация може се трансформира в понятието „група“, превръща се в основна единица на анализ на социалната психология, а отгук и на Организационното поведение (1, 2, 3, 4, 5, 15, 19).

Реалната група се образува за постигане на общи цели, за обединяване на усилията, необходими в съвместната дейност. За да стане реална група, общността от хора трябва да има и да осъзнава общата цел на дейността, да разполага с необходимите за груповата дейност знания и умения и да реализира групово единство. В реалната група по необходимост протичат процеси на общуване, с помощта на които стават възможни груповите решения, оценки, мнения и „общ език“, волевата и емоционална еднопосочност на членовете ѝ (1, 2, 8, 10, 12, 13 15, 19).

Съществени в случая са и няколко други уточнения, които също трябва да бъдат припомнени. От количествена гледна точка групите могат да бъдат малобройни и многобройни и съответно се обозначават като малки и големи. В малките групи (до няколко десетки човека) преобладават личните контакти и е възможно пряко общуване. Голяма е групата, в която членовете не могат да поддържат непосредствен контакт помежду си. От гледна точка на времето на съществуване, групите могат да се разделят на временни (демонстрация) и постоянни. От позициите на това дали групата е организационно оформена, институционализирана, или не, се различават формални и неформални групи. Типологията на групите може да се допълни и с идеята за първичност и вторичност. Първичните групи са разновидност на малките групи, в които взаимоотношението е основано не само на личните контакти, но и на високата емоционална ангажираност на членовете на групата с дейността и помежду им. Вторични са групите (големи или малки), създадени преди всичко за постигане на определена цел и опиращи се на схеми за отношения и системи от правила (1, 2, 8, 9, 10, 14, 17, 18, 19, 20).

За Организационното поведение съществен е въпросът за т.нар. „контактност на групата“, т.е. за това кога и как членовете на една група влизат в междуличностни отношения помежду си.

Когато се оценява контактността на една група, могат да се въведат и ползват показатели като „коефициент на контактност“ (броят на личностите, контактуващи в групата, отнесен към общата ѝ численост) и „периодичност на контакта“, от които можем да придобием сравнително точна представа за степента на контактност. Друго важно понятие е „групово действие“, защото с негова помощ бихме могли да разграничим една съвкупност индивиди от същинската група. Групово действие (а оттам - и група) е налице само при условие, че присъстват: общност на интересите, общност на целите и единство на действията (1, 2, 8, 9, 10, 14, 17, 18, 19, 20).

Важно място при формирането и реализирането на съвместното действие заемат принципът на асоциацията (от разглежданите в психологията мисловни операции „асоциация по близост или по контраст“) и принципът на инерцията. Хората действат като групов субект, асоциират се, когато като мотив възникне или подражанието, или опозицията спрямо някакъв начин на действие, мнение, вкус, мода и пр. С други думи, група може да възникне или като обединяване около личност, или около поведенчески модел, привлекателни за подражание, или на основата на опозицията на съвкупност индивиди спрямо начина на действие на други групи или индивиди, срещу мнението, интересите и модата на последните. Принципът на инерцията обръща внимание на значимостта на силата на привичките и традицията за формирането и съществуването на една група. Става дума предимно за стереотипизираните мотиви и действия, оформени или в опита на членовете на групата, или в опита на предшестващите поколения (3, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20).

Групата като субект на действието има характеристики от морално-психологично естество, които влияят силно върху ефективността на дейността ѝ: подкрепата, доверието, взаимопомощта, солидарността, ентузиазмът и др. /Йолов, 1987/ (3, 9, 18, 19, 20).

Групата като организационен феномен можем да обобщим в следните категории:

- групата е организационно образувание; някаква рамка или форма, в която се осъществява взаимодействие между хора;

- това взаимодействие е под формата на взаимно влияние;
- в основата на взаимодействието стоят цели и потребности;
- взаимодействието се регулира чрез определени норми.

Изследването на групите и на механизмите на човешкото поведение и взаимодействие на групово равнище е от съществено значение поради няколко важни причини (3, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20):

**Първо**, формирането на групи във всяка организация е неизбежно. Независимо от това дали са създадени чрез организационно- управленската структура или са възникнали, за да задоволят определени социални или психологически потребности на определени хора.

**Второ**, групите са не само ключов елемент в управленската структура на организацията и в социалната структура на обществото, но и важен източник за осъзнаване на организационните и обществените норми и ценности на индивидите.

**Трето**, чрез участието си в различни групи на организацията и извън нея индивидите задоволяват почти всички свои важни потребности от безопасност, сигурност, приятелство, статусни и пр.

**Четвърто**, поведението и работата на групите представляват основен механизъм за постигане целите на организацията. Ефективността или неефективността в работата на отделните групи пряко влияят върху ефективността или неефективността на организацията като цяло.

**Пето**, познаването на механизмите на индивидуалната мотивация, не е достатъчно за ефективното въздействие върху хората, защото тези механизми не могат да се пренасят в "чист вид" при ситуациите на групово взаимодействие. Те се пречупват през такива социалнопсихологически феномени, като груповите норми, традициите и стереотипите на групата, груповата сплотеност и т.н. /Иванов, 2003 г./ (3, 4, 5, 8,, 14, 17, 18, 19, 20).

### **Видове групи и структури в организацията**

Всяка организация има определени цели, за постигането на които е много важна координацията между отделните относително обособени задачи или дейности. Поради това, с проектирането на организационно управленската структура, всяка организация създава и групи, които да изпълняват тези задачи (3, 4, 20)..

От друга страна, във всяка организация се формират и групи, които не са резултат от преднамерено проектиране. Те възникват не на базата на определени връзки между длъжностите на хората, а по-скоро са резултат от тяхното естествено групиране в стремежа им да задоволят определени психологически и социални потребности (3, 4, 14, 17, 18, 19, 20).

От гледна точка на тези два основни пътя или начина за формирането им, групите могат да бъдат разделени на два основни типа: формални и неформални (3, 20).

Най-съществените характеристики на формалните групи са природата на задачите, които те изпълняват и базата, която регулира това изпълнение – определените от организацията правила, взаимовръзки и норми на поведение (3, 4, 5, 8, 20).

Най-съществените характеристики на неформалните групи са личните отношения на разбирателство между членовете и потребностите, които те удовлетворяват (3, 4, 5, 8).

Всеки изпълнител в организацията задължително принадлежи към определена формална група, но както мениджърите, така и изпълнителите могат да принадлежат към повече от една формална група в рамките на организацията (3, 4, 5, 8, 9, 10).

Всеки индивид в организацията може да членува в много и различни неформални групи, но може и да не членува в нито една. Неформалната група може да съвпада с формалната или да обхваща само част от нея. При неформалните групи, обаче, лидерите, (които може и да не са мениджъри) интегрират и координират дейностите вътре в групите и, евентуално, извън тях (13, 14, 17, 18, 19, 20).

Както формалните, така и неформалните групи могат да бъдат класифицирани по различни признаци. Трябва, обаче, да се има предвид, че в по-голямата си част тези признаци са доста условни и че всеки опит да се стигне до една всеобхватна и еднозначна класификация може да донесе по-скоро "интелектуално удовлетворение", отколкото практическа полза. Въпреки това, трябва да се знае, че формалните групи могат да бъдат разграничени поне по два признака: природа (същност) на задачите, които изпълняват и време на съществуването им (17, 18, 19, 20).

От гледна точка на същността на задачите, които изпълняват, формалните групи могат да се разделят на функционални и целеви.

**Функционалните групи** са най-често срещаните, тъй като те се формират чрез организационно-управленската структура.

Към **целевите групи** могат да бъдат отнесени както групите, които работят по осъществяването на някакъв проект (например, разработване и внедряване на нова система за заплащане), така и такива групи, като съвети, комисии, комитети и т.н (3, 4, 5, 8, 18, 19, 20).

От гледна точка на времето, **формалните групи** могат да се разделят на постоянни (сравнително постоянни) и временни.

Обикновено, **функционалните групи** са сравнително постоянни, макар че е възможно някои от членовете им да се сменят.

**Проектните групи** и комисииите пък, обикновено имат временен характер.

**Формалните групи** се създават от и в организацията за постигане на определена цел. От същата цел зависи и големината, структурата и съставът на групата, въпреки че тези параметри могат да бъдат силно повлияни и от други фактори като традиция, организационна култура, управленски стил и пр. Колкото по-рутинна и ясно дефинирана е целта или задачата, толкова по-структурирана ще бъде и групата. В силно структурирани групи ролята на всеки член е точно определена, вероятно е да съществува строга йерархия на авторитет и власт, а лидерът има съществена роля и може често да развие авторитарен тип управление. Колкото по-нееднозначна и сложна е целта или задачата, толкова по-трудно е формалната група да бъде добре структурирана. В тези случаи ролята на лидера е по-скоро да подкрепя и координира усилията на членовете, отколкото да издава нареждания; групата ще функционира на по-демократични основи и индивидуалните роли са по-неясно определени и динамични. Можем да изведем две основни групи функции - организационни и индивидуални – комбинациите, от които характеризират всяка формална група. Организационни са функциите: да се изпълняват сложни взаимосвързани задачи, които надхвърлят възможностите на отделния индивид; да се генерират нови идеи и решения; да се координират взаимосвързаните дейности; да се създаде механизъм за разрешаване на сложни проблеми; да се прилагат сложни решения и да се социализират и обучават новоприетите членове. Индивидуални са следните функции: да се задоволят индивидуалните потребности за приобщаване; да се развият, обогатят и затвърдят индивидуалните самооценка и чувство за идентичност; да се даде възможност на отделните личности да тестват и споделят своите социални възприятия и представи; да се редуцират у индивида чувствата на несигурност и безсилие; да се създаде механизъм за разрешаване на личностните и междуличностните проблеми. (3, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20).

### **Етапи в развитието на групите**

Способността да се действа ефективно не се появява автоматично със създаването на групата, а се развива с времето. При това, развитието трябва да се разглежда в две главни направления: отношение между членовете на групата и изпълнение на задълженията.

Съществуват различни модели, описващи как протича процесът на развитие на групите. Един от най-често използваните модели разглежда процеса като състоящ се от четири етапа или фази: ориентация; разрешаване на вътрешните проблеми; растеж и продуктивност; контрол и оценка (3, 4, 5, 8, 9, 10).

### **Групови норми**

Груповите норми се определят като стандартни или правила за поведение, установени с цел да се въведе ред в индивидуалните и групови дейности. "Без тези норми, само малка част от които приемат цивилизационен статут като "правила за вътрешния трудов ред", писани административни процедури и др., никой нямаше да знае как да се държи.... Нормите закрепват формалната и неформалната роля на всеки и изграждат общия тон на взаимоотношенията в организацията" (3, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20).

Три от най-важните аспекти на груповите норми са видовете норми, начините на тяхното образуване и спазването им (3, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20)..

Видовете норми най-общо се свеждат до два:

Първо, **поведенчески норми** или норми, които определят правилата за поведение на личността.

Второ, **норми за ефективност**, които са свързани главно с производителност, спазване на срокове, равнище на рекламации и пр. Тук влизат и нормите или стандартите за използване и разход на различни ресурси: време, материали, финансови ресурси и т.н (3, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20).

Трябва да се има предвид, че образуването на нормите е въпрос не само на организацията, но и на развитието на обществото.

Спазването на нормите е основен индикатор за това дали даден индивид желае или не, да се счита за член на групата. По принцип, за да се счита за член на групата, човек трябва да спазва и да се придържа към установените норми. "Спазването на груповите норми се постига с помощта на три специфични социални процеса: групов натиск, групово наблюдение и налагане на спазването, персонализация на нормите" (3, 4, 5, 8, 9, 10, 18, 19, 20).

Дадена група може много по-успешно да наложи спазването на норми, спрямо онези, които не се придържат към тях. Това се отнася особено за поведение, което представлява заплаха за нейното съществуване. "Все пак, една успешно работеща група, която не се чувства заплашена, може да бъде по-толерантна към отклонения от общоприетите норми" (3, 4, 17, 18, 19, 20).

### **Статусни системи**

Статусът е социалната класация в дадена група и се дава на хората за длъжността им в организацията или за важни индивидуални характеристики. Той може да бъде функция от званието, образованието, заплатата, уменията, трудовия стаж и т.н. " В групите има хора, чийто статус първоначално се е формирал под влиянието на техните лични качества, но комбинация с по-голямо значение възниква тогава, когато статусът зависи едновременно от личностните качества и длъжността в организацията" (3, 4, 5, 8, 9).

### **Роли на членовете на групите**

Организационните роли са също много естествен феномен на човешкото общуване и са ярко олицетворение на установилите се в групата норми.... Ролята показва какво другите очакват от нас и какво възприемат като наш дял в съвкупния трудов процес - дял, произтичащ от статуса ни, от длъжността и функциите ни и от отношенията ни с другите "актьори" на организационната сцена" (3, 4, 5, 8).

### **Сплотеност на групи**

Сплотеността на групата е структурна характеристика, при която факторите, действащи върху членовете на групата, за да останат в нея и да запазят своята активност в работата ѝ, са по-силни от онези фактори, които ги подтикват да я напуснат. Сплотеността на групата може да бъде определена и като "...привличането, което изпитват от страна на групата нейните членове..." (3, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 13).

### **Ефективност на групите**

Тъй като членовете на групата високо ценят принадлежността си към сплотена група, би трябвало да се очаква, че индивидът ще откликва в по-голяма степен на изискванията и нормите на такава група. Ако това предположение е вярно, ще бъдат налице две неща. Първо, основната разлика между силно и слабо сплотените групи би била в това, доколко стриктно членовете им спазват груповите норми. Второ, ефективността на групата би се влияла силно не само от сплотеността, но и от равнището на груповите норми. Сплотеността сама по себе си не гарантира висока ефективност. Редица изследвания потвърждават предположението, че груповата ефективност е функция както от нормите, така и от сплотеността. (3, 4, 5, 8, 9, 10, 19, 20).

### **Мотивация**

Основните теории разглеждащи мотивацията като процес са: Систематизация на потребностите по Мъррей, Теория на Маслоу за йерархията на потребностите, Теория на Алдерфер (ERG теория), Теория на социално придобитите мотиви на Дейвид МакКлилънд, Двухфакторна теория на Фредерик Хърцбърг. Според една от теориите, 10-те фактора, пряко свързани с мотивацията са: постижение, признание, самата работа, отговорност, издигане в кариерата, политика на компанията и администрацията, ръководство, заплата, междуличностни отношения, работни условия. Резултатите от липсата на мотивация за резултати и привързаност към съответната организация се изразяват както на организационно, така и на индивидуално равнище. Последствията за организацията са високо равнище на текучество и ниска ефективност. Всяка организация в една или друга степен влага средства и енергия за обучение, квалификация и професионално развитие на своите служители. Но не всяка организация успява да задължи своите членове, да използва техният потенциал и да получи възвращаемост на онова, което е инвестирала в тях. Така необходимостта от привързаност и мотивация за резултати се разглежда в две посоки. Първата е свързана преди всичко с текучеството и дава отговор на въпроса какво задържа хората в една организация и ги кара да останат, въпреки по-благоприятните алтернативи за работа на друго място. Другата се отнася по-скоро до ефективността и е в непосредствена връзка с мотивацията – въпросът е не само да се задържат хората на работа, но и да влагат усилия и да допринасят за постигането както на своите лични цели, така и за целите на организацията (3, 4, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20).

### **Литература**

1. Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology. An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
2. Wydra, G. (2005). Der Fragebogen zum allgemeinen habituellen Wohlbefinden. Saarbrücken: Sportwissenschaftliches Institut der Universität des Saarlandes.
3. Dawson, JF, Vicente Gonzalez-Romar, Ann Davis and Michael A. West Organizational climate and climate strength in UK hospitals *European journal of work and organizational psychology*, 2008, 17 (1): 89–111.
4. Pico, BF, Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: A questionnaire survey, *International Journal of Nursing Studies* 43 (2006) 311–318.

5. Wilczek-Różycka E. Empatia i jej rozwój u osób pomagających. Kraków, WUJ, 2002.
6. Matthews G, Zeinder M, Roberts RD. Emotional Intelligence: Science and Myth, Cambridge, MIT Press, 2004.
7. Grzesiuk L. Style komunikacji interpersonalnej. Warszawa, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, 1979.
8. Grzesiuk L, Trzebińska E. Jak ludzie porozumiewają się. Warszawa, Nasza Księgarnia, 1978.
9. Bierach AJ. Komunikacja niewerbalna. Wrocław, Astrum 1998.
10. Morreale SP, Spitzberg BH, Barge JK. Human communication: Motivation. knowledge and skills. Belmont, California, Wadsworth Thomson Learning, 2002.
11. Chen RP. Moral imagination in simulation-based communication skills training. Nurs Ethics. 2011; 18(1): 102–11.
12. Belcher M, Jones L. Graduate nurses experience of developing trust in the nurse-patient relationship. Contemp Nurse 2009; 31(2): 142–52.
13. Tropea S. Therapeutic emplotment: a new paradigm to explore the interaction between nurses and patients with a long-term illness. J Adv Nurs. 2012; 68(4): 939–47.
14. Włoszczak-Szubzda A. Kompetencje komunikacyjne personelu medycznego. Badanie stanu oraz ocena potrzeb komunikacyjnych. Praca doktorska, Lublin, Wydawnictwo Uniwersytetu Medycznego w Lublinie, 2009.
15. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 14 czerwca 2007 r. w sprawie doskonalenia zawodowego ratowników medycznych.
16. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 lipca 2007 r. w sprawie standardów kształcenia dla poszczególnych kierunków oraz poziomów kształcenia, a także trybu tworzenia i warunków, jakie musi spełniać uczelnia, by prowadzić studia międzykierunkowe oraz makrokierunki.
17. Thiel E. Komunikacja niewerbalna – mowa ciała. Wrocław, Astrum, 1997.
18. Tkaczyk L. Komunikacja niewerbalna – postawa mimika, gest. Wrocław, Astrum 1997.
107. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 14 stycznia 2009 r. Zmieniające rozporządzenie w sprawie szczegółowego zakresu medycznych czynności ratunkowych, które mogą być podejmowane przez ratownika medycznego.
19. Brown WE Jr, Margolis G, Levine R. Peer evaluation of the professional behaviors of emergency medical technicians. Prehosp Disaster Med. 2005; 20(2): 107–14.
20. Williams A. Emotion work in paramedic practice: The implications for nurse educators. Nurse Educ Today 2012; 32(4): 368–72.