

Разработки на докторанти

Вътрешно организационни комуникации и социални групи

Евелина Христова, докторант

Една от основните закономерности на човешката цивилизация е фактът, че хората живеят организирани в социални групи.^[1] Още с раждането си човек става член на група – това е семейството. В процеса на живеене принадлежността към групи се увеличава – детската градина, училището, спортни групи и отбори, групи по интереси, приятелски групи, колеги от университета, от споделено хоби, колеги от работното място и още много различни групи. Членуването в групи е неизбежен аспект на човешкото съществуване – както в личен, така и в професионален план. Всеки от нас е член на различни групи от формален или неформален характер, а затрудненията при общуване в тези групи могат да доведат до редица проблеми – както до психични травми за човека, така и до негативни последици за хората около него, до професионални грешки, до затруднени работни процеси и нежелани резултати.

За специалиста по комуникации е от особена важност да познава структурата и динамиката на социалните групи, за да може да извършва професионалните си задължения на високо ниво. Най-ценният актив на всяка организация са хората, които работят в нея. С нарастването на разходите по наемане и обучение на персонала и вече съществуващите негативни нагласи към така наречения „голям бизнес“ в световен мащаб, организациите търсят начини да задоволяват нуждите, за възпитават и да обучават своите служители, за да постигнат успехи във високо конкурентната среда на глобализацията се бизнес.^[2] Кътлип, Сентър и Бруум посочват, че:

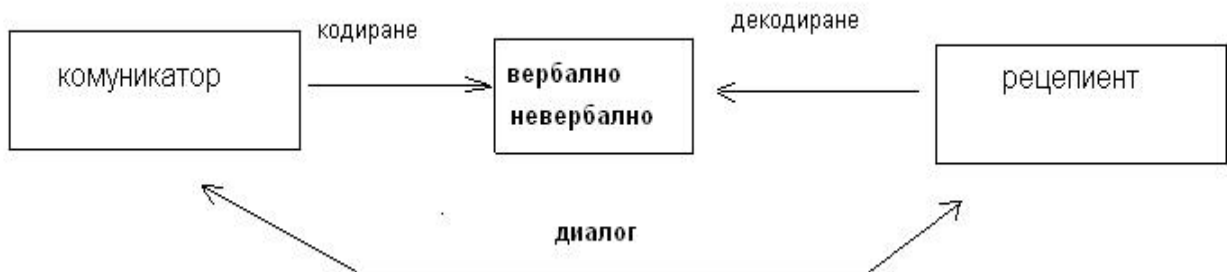
„Като част от функцията на ПР целта на комуникацията със служителите е да се установят и поддържат взаимноизгодни отношения между организацията и служителите ѝ, от които зависи нейният успех или провал“.^[3]

За компаниите е важно да използват силата на вътрешноорганизационните комуникации, за да покажат с какво се отличават от другите, да разчупят стереотипа на бюрократичните фирми” и да привличат млади и свежи умове. Хората, които работят днес се отличават от работниците от миналото – в едно проучване на новините на CBS от 1996 г. се казва, че 25% от днешните работещи са нещастни, а 25% - са разгневени. Според друго проучване на „Уол Стрийт Джърнал” (The Wall Street Journal) почти две трети от работниците искат по-открита комуникация със своите мениджъри. Терминът *вътрешни публики* обаче се отнася до служителите на всички нива в организацията, включително и нейните мениджъри. Всички те са част от едно цяло, което от своя страна се състои от по-малки групи от хора, които са обединени във формални и неформални социални групи.

За вникването в същността на социалните групи е важно да се отбележи какво ги отличава от другите общности от хора, които обаче не са социални групи. Има три съществени неща, по които те се отличават^[4]. Първото е наречено от Жан Пол Сартр „погледът” – това са случаите, когато хората могат да срещат погледите си, да общуват лице в лице. Второто е това, което „обединява” хората в една група – т.е., те не просто

са случайно по едно и също време на едно и също място, а съществува нещо, което ги свързва. Това са организационните цели. Третото – е свързано със същността на общуването – диадата. Диадата е най-простият модел на комуникация между двама души от един и същи пол.

Схема 1. Комуникация в диада



За да се осъществи процесът на общуване, участниците в него използват кодове, които е необходимо да са идентично разбрани от всеки един от тях. Освен това, за да се постигне ефективност на общуването, участниците непрекъснато разменят местата си като от реципиенти се превръщат в комуникатори и обратното. В директната комуникация съобщенията подлежат не само на вербално, но и на невербално кодиране.

Най-широко разпространената дефиниция за същността на социалната група е тази на организационния психолог Скейн,^[5] който обобщава някои от най-разпространените определения. Според него групата се състои от двама или повече свободно и директно взаимодействащи си хора, които имат общи цели, спазват едни и същи норми и имат обща идентичност. В неговото определение има четири основни компонента, чрез които могат да се определят и разграничават отделните видове общности от хора:



Схема 2. Същност на социалната група според Скейн

Важно е да се отбележи, че ако в едно множество от хора са налице три от компонентите – общата идентичност, общите цели и директното общуване например, но липсват споделени норми, то този сбор от хора не е социална група, а може да се окаже, че става дума за тълпа. Тук е мястото и да се изясни, че всяка човешка организация, има общи споделени норми, с които работещите се съобразяват. Това на първо място са регулираните от закона работни отношения. Други общи правила са тези, включени в трудовите договори на хората, а в някои браншове и държави има

колективни трудови договори. В много организации съществуват и официални правилници за вътрешния ред. Често срещано явление е в отделни офиси да има неформални правила – навици и поведение, които се спазват, без да са описани от правилници и/или закони. Такива са например, избягване на провеждане на телефонни разговори на висок глас в някои отдели или дори стаи на една организация, докато в други това не се спазва.

Много важен е и компонентът, свързан с директното общуване и по-точно с големината на групата. Защото директното общуване лице в лице е много важна характеристика на социалната група. Ако на едно място се съберат десетки или стотици хора, дори и да споделят едни и същи цели и норми и да имат обща идентичност, ако не могат да общуват директно помежду си, то този сбор от хора не отговаря на изискванията за социална група. Така много често някои организации, които според броя на работещите в тях могат да се охарактеризират като организации от среден или голям размер, не могат да бъдат приемани като социални групи от хора. Например, в НБУ има 8000 студенти и няколко стотици служители и преподаватели – дори и да имат споделени ценности, норми и обща идентичност, те не могат да общуват директно, а дори не се и познават помежду си. Същото се отнася и за други организации – частни фирми, министерства, болници, заводи и други, някои от които оперират в различни градове, държави, дори континенти. Тези големи организации се състоят от по-малки групи от хора, които отговарят на определението за социална група. Всички те имат свои подразделения, които се състоят от по-малки по брой общности от хора, които общуват помежду си „лице в лице”. За да създадат условия за директно общуване, в множество институции се организират специални събития за вътрешните публики, които могат да бъдат един от най-успешните инструменти на вътрешно организационните комуникации. С напредването на технологиите, някои използват и камери в реално време, както и видео записи, за да се създаде усещане на лично общуване.^[6]

Колко са хората, които общуват помежду си и как те се определят като специфика? Този въпрос се разглежда от два основни подхода – на лабораторната симулация и на математическото моделиране.^[7]

- Математическо моделиране – 3 до 13 души, това е оптимумът за постигане на консенсус и качествени решения.
- Лабораторна симулация – 3-7 души, асоциира се с „вълшебното число на Милър” и капацитета на зрителното възприятие на човешкото око.

Групите могат да бъдат разделени на различни видове, в зависимост от съответните фактори, които влияят върху тяхната същност.

По *пол* – в зависимост от пола на участниците, групите могат да бъдат еднополови или смесени. По *брой участници* – малки (контактни) групи, средни и големи. Малката група може да се определи чрез моделите на математическата или лабораторната симулация и варира от 3 до 7 (или 15) човека. За определянето на размера на средната и голямата група се използва практиката на работа в сферата на статистиката. Според подхода на статистиците за малка се счита група до 30 души, за средна до 60 души, а за 90 и повече – голяма.

Друг начин за разделяне и определяне на групите е според *дейността*, която извършват. Основното разделение е на трудови, учебни и игрови. Във всяка от тези категории обаче, съществуват множество подкатегории. Например, има огромна разлика между група деца в предучилищната група на детската градина, група ученици от гимназията и група студенти. Игровите групи също могат да са различни – според вида и начина на игра. Най-многобройни пък са трудовите групи от хора, защото те се

отличават една от друга в различните професии, организации и вътрешни специализации.

Съществено се отличават една от друга и групите, които са се *образували* по формален или неформален начин. Неформални групи са приятелските компании, групи по интереси, хора, с които споделяме общо хоби. Семейството е група, в която се преплитат формалното и неформалното. Много често характерът на групата и отношенията в нея се припокриват – неформалното приятелство се превръща във формален брак, а пък формалните работни взаимоотношения понякога преминават в неформални приятелски. Скейн разделя неформалните групи на три разновидности. Хоризонтални клики – неформални групи от членове на организацията, които работят на едно и също йерархично ниво и в една и съща сфера. Вертикални клики – това са групи, състоящи се от хора на различно ниво в един и същ отдел или подразделение на организацията (например, такива групи биха могли да се събират за пиене всеки петък вечер). Смесени клики – групи, които се състоят от хора с различен ранг, от различни отдели и физически местонахождения.^[8]

Доколко тези преплитания са с положителен или отрицателен знак е трудно да се определи, но е важно да се имат предвид, когато се разглежда дадена група и процесите, протичащи в нея. Особено важно е за специалистът по комуникации да проучи предварително състава и вида на социалните групи в дадена организация, преди да започне да планира своята работа.

Предмет на изследване до сега до голяма степен са били формалните групи, но се смята, че изводите от тяхното разглеждане са до голяма степен валидни и за неформалните групи. Груповата структура може да се опише чрез четири основни измерения.^[9]

1. Големината на групата
2. Състав по пол
3. Роли на членовете на групата
4. Способности на членовете на групата

Класическото делене на ролите в социалните групи предполага наличието на две основни роли – едната, ориентирана към изпълнението на задачите на групата (task oriented) и другата, ориентирана към поддържането на съществуването на самата група. По-модерната класификация на ролите не противоречи на класическата, а я допълва и доразвива. Тя разделя членовете на групата на инсайдери („insiders”) – хора, които са част от тази група, идентифицират се с нея и са приети от другите ѝ членове, и аутсайдери („outsiders”) – хора, които не са приети от другите или не са могли да се адаптират. Модерният подход също така предлага пет отделни роли, които хората могат да имат като членове на дадена социална група: „Звезда”, „Мост”, „Пазач на вратата”, „Свързка” и „Аутсайдр”.

„Звезда” обикновено е един човек или много малък брой членове на групата, които са приети от всички останали така, както звездите в музикалния или кино бранша. Ролята на „звезда” се изпълнява от толкова малко хора, че в някои групи изобщо няма такава категория. Като цяло не е ясно какви качества трябва да притежава човек, за да стане „звезда” – в различните култури и в различните типове групи тези качества варират.

„Свързка” е функционалната роля на хора, които също са изцяло адаптирани в групата и са приети от повечето ѝ членове. Те са добре приети в няколко различни подгрупи или фракции на групата и поддържат връзката между тях. Такива хора са от типа „ориентирани към поддържането на съществуването на групата”, а когато става дума за група от трудов тип, тази роля е ролята на мениджърите.

„Мост” е роля, много подобна на „свръзката”, но хората които я изпълняват, поддържат връзка само с две фракции или подгрупи.

„Пазач на вратата” е неформалната роля, чиито функции са да осъществява връзка с други, външни за организацията, групи. Необходимо е „пазачът” много добре да познава групата, нейните специфики, цели и нужди, защото той решава кога и как да „отваря вратата” за взаимодействие с други групи. Тези групи могат да бъдат част от същата организация или от свършено различна. Той също така трябва да притежава богат професионален опит и широки социални контакти. Функцията на „пазач на вратата” в множество съвременни организации се поддържа от формалната роля на специалистите по пбблик рилейшънс и това е една от основните им функции.

„Аутсайдер” е изключително неблагоприятната роля на тези, които поради някаква причина не са могли да се адаптират към групата или са били отхвърлени от нея. Важно е да се отбележи, че дори и самата група от хора да не се притеснява от наличието на аутсайдер, то за самия човек в тази роля, ситуацията е силно стресогенна. Взаимодействието между група и аутсайдер обикновено не продължава дълго – той или успява да се превърне в инсайдер и групата сама го приобщава обратно, или просто напуска групата.

Формалните роли, които човек изпълнява в една формална група, обикновено са ясно дефинирани дори още в длъжностната му характеристика. Въпреки това, те често се видоизменят в зависимост от промените, които настъпват в групата. Кътлип, Сентър и Бруум^[10] посочват седем условия, на които е необходимо да отговарят взаимоотношенията в една организация, за да се смятат за ефективни:

1. Доверие и вяра между служители и работодатели
2. Открита информация, която се движи свободно нагоре, надолу и встрани
3. Задоволителен статус и участие на всеки човек
4. Продължителна работа без конфликти и спорове
5. Здравословно обкръжение
6. Успех в инициативите
7. Оптимизъм в бъдещето

Ролите на различните членове на групата обаче се видоизменят, понякога заради формални промени като издигане в йерархията, понякога заради промяна на отношението или заради създаването на неформални фракции във формални групи. Самата група възниква и се променя – тя не е статична величина, а динамична и променяща се общност от хора – всеки от тях със собствените си качества, емоции, развитие и промени. Така, както се променят хората, се променят и групите от хора – тези процеси се наричат групова динамика. Терминът е въведен от Курт Левин през 1939 г. като част от изследването му за взаимодействията в групите.

Днес изследователите свързват груповата динамика с две основни функции на формалните групи – индивидуална и организационна. Индивидуалната функция се определя от това какво носи за индивида участието му в дадена група – като това да не се чувства самотен, да се себеутвърждава, да формира и изяснява възгледите си за света и др. Организационната функция се свързва с груповите интереси и какви потребности на самата група се удовлетворяват. Например, могат да се изпълняват задачи, непосилни за изпълнение само от един човек, да се взимат сложни решения, да се генерират нови идеи, или пък да се тренират и приобщават нови членове на групата.

Груповата динамика се свързва и с преминаването през различни стадии, така както и отделните хора преминават през различни етапи на социализация. Тези стадии са

последователни и могат да се идентифицират. Една от най-разпространените класификации разглежда следните шест стадия^[11]:

- Разчупване на леда е началният стадий на групата – членовете ѝ не са сигурни в целите и ролите си, все още не е изградено взаимно доверие, а повечето участници дори не се и познават помежду си. В този период групата има нужда от управление и ясно изразен лидер. Ако формалният лидер не изпълнява добре функциите си, той може да бъде изместен от неформален лидер.
- Конфликт и предизвикателства – в този стадий се сблъскват гледните точки на членовете на групата, те се опознават помежду си и тестват своите възгледи спрямо целите на групата. Тук започват да се формират отделни подгрупи, а лидерът трябва да успее да овладее групата.
- Сплотеност – хората в групата вече се познават по-добре, има формиран групов дух и се правят компромиси в името на целите на групата.
- Илюзии – след като целите на групата са изяснени, властта и ролите разпределени и членовете ѝ са облекчени, че няма проблеми и няма и да има. Характерното за този период е, че той е кратък, но пък всички участват в дейността на групата активно.
- Разрушаване на илюзиите – след хармонията на стадия на илюзиите, в членове на групата остава усещането, че групата може повече. Засилват се различията в отделните подгрупи и възникват нови спорове на по-високо ниво. Този стадий прилича на стадия „Конфликт и предизвикателства”, но на по-високо ниво.
- Приемане – появява се по-голямо разбиране на различията между членовете на групата и приемане на тези различия. Може да се каже, че стадият на приемането е всъщност стадий на формирането на колектив, членовете на който до такава степен се приемат и разбират, че са достигнали до така наречената психологическа съвместимост.

През 1999 г. Форсайт предлага пет степени на развитие на групата, които се отнасят до групи от работен характер:^[12]

- Ориентация (формиране) – членовете се опознават едни с други и с групата. Започват процеси на обвързване, на определяне на силните, на избиране на лидер и на постигане на групов консенсус. Основните характеристики на този стадий са колебливост, възпитани и учтиво протичащи комуникации, изясняване на неяснотите и целите на групата, активен лидер, отсъпчиви и услужливи членове на групата.
- Конфликт (шурмуване) – започват несъгласия по отношение на процедурите, изразяване на недоволство и незадоволеност, напрежение сред членовете, антагонизъм срещу лидера. Основните характеристики са критичност към идеите, слабо присъствие, враждебност, поляризация и формиране на коалиции.
- Структуриране (установяване на правила) – Нараства чувството за сплотеност, установяват се ролите, стандартите и отношенията, повишава се доверието и комуникацията. Основните характеристики са наличие на съгласие по отношение на процедурите и намаляване на неяснотата на ролите.

- Работа (функциониране) – постигане на целите, ориентирани изключително към изпълнение на задачите, набляга се на нивото на изпълнение и на продуктивността. Основни характеристики – взимат се решения, разрешават се проблеми, има всеобщо сътрудничество.
- Разпад (закриване) – довеждане до край на ролите, задачите са изпълнени, зависимостта намалява. Основни характеристики – дезинтеграция и оттегляне, повишена независимост и емоционалност, съжаление.

Развиването на работните социални групи е специфично за всяка група и предлага цялостна идея за напредването, но не и окончателни и категорични отговори за развитието на всички екипи. Повечето групи не са готови да работят ефективно непосредствено след формирането си и преминават през серия от етапи преди да могат да постигат планираните резултати. Както групите са в непрекъснат динамичен процес, така и усилията на специалистите по комуникации е необходимо да са насочени към непрекъснато изследване на тези процеси, и промяна и адаптиране на комуникационните подходи и инструменти в съответствие с тях.

Хората и тяхната принадлежност към различни социални групи са един от решаващите фактори за осъществяване на дейността на ПР практиката. Познанията, които ПР специалистите притежават в областта на груповата динамика могат да се окажат решаващи за успешното изпълнение на всяка ПР програма. Дори и най-добре планираната и подготвена комуникационна стратегия се превръща в неефективна, ако специалистите, които я изпълняват са със слаба комуникативна компетентност по отношение на своите публики, на социалните групи, към които те принадлежат и ролята, която осъществяват в тези групи.

[1] **Brewer, Merilynn B.** Intergroup Relations. - McGraw-Hill : Open University Press, 2007.

[2] **Argenty, Paul A., Janis Forman.** The Power of Corporate Communication. Crafting the Voice and Image of Your Business. - McGraw-Hill, USA, 2002.

[3] **Кътлип, Скот, Алън Сентър, Глен Бруум.** Ефективен PR. - София : Рой Комюникейшън, 2007.

[4] **Стоицова, Толя.** Живеем с другите : Социалнопсихологични проблеми. - София : НБУ, 1998.

[5] Пак там.

[6] **Кътлип, Скот, Алън Сентър, Глен Бруум.** Цит. съч.

[7] **Стоицова, Толя.** Цит. съч.

[8] **Schein, Edgar.** cited in <http://www.onepine.info/mgrp2.htm>, (15 ноември 2008 г.)

[9] **Стоицова, Толя.** Цит. съч.

[10] **Кътлип, Скот, Алън Сентър, Глен Бруум.** Цит. съч.

[11] **Стоицова, Толя.** Цит. съч.

[12] **Landy, Frank J., Jeffery M. Conte.** Work in the 21st Century : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. - Blackwell Publishing, 2007.