



# Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools

journal homepage: <http://farplss.org>  
doi: 10.33531/farplss.2020.2.30

ISSN 2708-0994



## External aspects of group dynamics: team in organization

A.V. Cherkassky

ORCID 0000-0001-6227-3029

*Odessa National Academy of Food Technologies*

### Article info

Received 12.02.2020

Accepted 30.04.2020

Ph.D., Associate Professor,  
department of sociology of  
philosophy and right  
Odessa National Academy of  
Food Technologies

Kanatnaya Street, 112,  
Odessa, Ukraine, 65039  
e-mail: [academy\\_@ukr.net](mailto:academy_@ukr.net)

+38(093)955-40-88

Cherkassky, A.V. (2020). External aspects of group dynamics: team in organization. *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*, 38 (2), 167-170.

The article examines the external aspects of group dynamics, analyzes the relationship between the team and the organization, as well as with other departments. The focus is on the different ways the team interacts with the environment. It was also noted that an equally important aspect of this problem is the support of the team from the organization. Important attributes of the culture of the supporting organization are revealed. It is emphasized that the organization itself is of great importance to the work team. Therefore, considering the external aspects of group dynamics, it is also necessary to analyze the specifics of the work of the organizations themselves.

The way teams interact with their organizations can be incredibly significant for their effectiveness and success. This interaction can take many forms. It involves not only the team leader, but all its participants. The support of the organization is extremely necessary for the team. Organizations that promote teamwork have an organizational culture that is characterized by trust and confidence in employees. Organizational culture is useful to understand as networks of workgroups, teams, and departments.

Teams can be a major force in bringing about organizational change. This is partly because their approaches and values can represent positive directions for change, and partly because of the way they interact with the organization. For teams to function effectively, the organization must fulfill six points: have clear goals, adequate resources, reliable information, provide training and education, provide regular feedback, and technically support or facilitate processes.

**Keywords:** *group dynamics; team; external environment; external interaction; organizational culture; team processes; team effectiveness; interaction cycles.*

## Зовнішні аспекти групової динаміки: команда в організації

Черкаський А.В.

*кандидат історичних наук, керівник «Центру психологічної підтримки», доцент кафедри соціології, філософії і права Одеської Національної Академії харчових технологій*

У статті розглядаються зовнішні аспекти групової динаміки, аналізуються відносини між командою і організацією а також з іншими підрозділами. Головна увага приділяється різним способам взаємодії команди із зовнішнім середовищем. Відмічено також, що не менш важливим аспектом цієї проблеми є підтримка команди з боку організації. Розкриваються важливі ознаки культури організації, що надає підтримку. Підкреслюється, що сама організація має велике значення для робочої команди. Тому, розглядаючи зовнішні аспекти групової динаміки, необхідно також аналізувати специфіку роботи самих організацій.

**Ключові слова:** *групова динаміка; команда; зовнішнє середовище; зовнішня взаємодія; організаційна культура; командні процеси; командна ефективність; цикли взаємодії.*

### Вступ

У наукових дослідженнях, присвячених груповій динаміці, основна увага приділялася її внутрішнім аспектам, чим зовнішній активності груп і команд. Проте зовнішня взаємодія важлива для розуміння командної ефективності, оскільки саме через зв'язок із зовнішнім світом багато команд можуть зберігати свою життєздатність. Команда не існує в ізоляції і знаходиться у взаємозалежності із зовнішнім середовищем. Існують цикли взаємодії груп і команд із зовнішнім середовищем, які створюють позитивні або негативні зворотні зв'язки, що призводять до поліпшеної або до пониженої адаптації до зовнішніх умов[8].

Нині взаємодія команди із зовнішнім середовищем розглядається як головна компонента її активності, який дозволяє прогнозувати надалі розвиток і функціонування команди. У сучасних організаціях зовнішня активність груп стає усе більш актуальною. Члени команди повинні мати і використовувати знання про ситуації, що міняються, і обставини усередині і поза командою. Ці зміни можуть бути пов'язані зі змінами соціальними, довкілля, фінансовими або діловими, які прямо або побічно впливають на роботу команди. Це вимагає від тих, кого називають "дослідниками ресурсів" вивчення довкілля в інтересах команди. Основними навичками тут є анкетування, встановлення зв'язків, узгодження на вигляд незв'язаних фактів, політичне чуття та уміння інтерпретувати стратегічні наміри своєї власної та інших організацій. У багатьох відношеннях психологічні якості, необхідні для управління зовнішніми зв'язками, ближче за своєю природою до якостей, необхідних для аналізу і суджень, а не для практичної дії. Розвиток команди залежить від правильно визначених тенденцій, які можуть сигналізувати про майбутні зміни в зовнішньому середовищі. Важлива роль тут належить здоровому

поєднанню обережності та інтуїції, яка ґрунтується на інформованості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях зовнішня активність визначається як "активність за рішенням завдань, пов'язаних зі взаємодією групи з представниками інших груп тієї ж організації, іншими організаціями і людьми загалом"[4]. Зовнішня активність включає такі види діяльності, як збір первинної інформації, переговори, координація дій та ін. Внутрішня активність включає такі внутрішньогрупові процеси, як формування групових норм, комунікація членів групи, ухвалення групового рішення та ін.[1].

У сучасній психологічній науці накопичився значний теоретичний і практичний досвід вивчення проблеми групової структури і динаміки у вітчизняній (Г.М. Андреева, Р.Л. Кричевський, А.А. Леонов, В.В. Новіков, П.П. Обозов, Д.В. Ольшанський, А.В. Петрівський, К.К. Платонов та ін.) і зарубіжній психології (У. Беніс, М. Берн, Д. Картрайт, К. Левін, Ф. Стал, Л. Фестінгер, Э. Шейн, М. Шоу, В. Шутц та ін.).

Сучасні дослідження по груповій динаміці сфокусовані в основному навколо проблем управління динамічними процесами в групах і командах і націлені на те, щоб допомогти організаціям сформувати у себе ефективно працюючі команди. На жаль, менше приділялася увага зовнішнім аспектам групової динаміки, взаємодії команд із зовнішнім оточенням. Виходячи з цього, мета цієї статті – розглянути зовнішні аспекти групової динаміки, проаналізувати відносини між командою і організацією і розробити практичні рекомендації по застосуванню різних форм взаємодії між ними.

### Виклад основного матеріалу і результатів дослідження

Один із способів визначення середовища оточення і врахування його впливу на організацію полягає в

розділенні зовнішніх чинників на дві основні групи: середовища прямої і непрямой дії на організацію. Середовище прямої дії включає чинники, що безпосередньо впливають на операції організації. До них відносяться трудові ресурси, закони і установи державного регулювання, споживачі і конкуренти [5].

Під середовищем непрямой дії розуміються чинники, що не чинять прямої негайної дії на операції, але проте, що впливають на них: стан економіки, науково-технічний прогрес, соціокультурні і політичні зміни, впливи групових інтересів та істотні для організації події в інших країнах.

Для будь-якої команди існує зовнішнє оточення, яке робить вплив на ефективність її роботи і в якому можна виділити ряд компонентів.

1. Це формальна організація, у рамках якої працює команда. Вона визначає умови роботи і накладає деякі обмеження на свободу діяльності, оскільки будь-яка організація має певні норми відносно способів і стилю ведення справ.

2. Місце, яке займає в ієрархії управління організацією керівник команди.

3. Можлива конкуренція, яка примушує команду виробляти ефективніші рішення.

4. Фізичне розташування команди. Якщо її учасники працюють в одному приміщенні, то це підвищує ефективність, а якщо в різних, то ефективність роботи знижується.

Упродовж багатьох років вважалося, що найважливішим чинником для результатів діяльності команди був внутрішній груповий процес в самій команді. Але ця ідея була поставлена під сумнів результатами детального дослідження 100 команд з продажу у сфері телекомунікацій, проведеного Глэдштейном [6]. Спочатку передбачалося, що експеримент буде спрямований тільки на внутрішні групові процеси. Але співробітники з самого початку розповіли вченому, наскільки значимі для них відношення з іншими відділами організації. В результаті Глэдштейн перетворив запропоноване дослідження, включивши в нього питання про те, як команди взаємодіяли з іншими групами у своїх організаціях, вважаючи, що це виявить ще один аспект завдання, яке повинна була виконати команда. Але по мірі отримання результатів стало очевидне, що Глэдштейн порушив значніше питання. Відмінності, які проводили працівники між зовнішньою і внутрішньою діяльністю, коли думали про роботу своїх команд, зайняло першочергове значення. Незважаючи на те що на них майже не звертали належної уваги дослідники організацій, ця сфера внутрішньокорпоративної і зовнішньої взаємодії виявилася найголовнішим чинником в сприйнятті своєї роботи членами команди.

Наслідуючи це уявлення про командні процеси, Анкона і Колдуел [3] стали систематично досліджувати різні способи взаємодії команди із зовнішнім середовищем. Вони розпочали з опитувань керівників 38 промислових команд, працюючих з новими видами продукції. Менеджерів запитували про різні характеристики командної роботи та їх досвід і пов'язували це з іншими даними, отриманими з щоденних записів зовнішніх взаємодій і діяльності

компаній. Такі записи вели усі члени обох команд, що брали участь у дослідженні. Ця дослідницька робота дозволила їм визначити п'ятнадцять дій, при допомозі яких команди взаємодіють із зовнішнім світом (Анкона і Колдуел, 1988):

- Складання схеми завдання;
- Збір інформації і ресурсів;
- Сканування
- Пошук зворотного зв'язку;
- Відкриття комунікаційних каналів;
- Інформування;
- Узгодження;
- Ведення переговорів;
- Формування
- Забезпечення доступу;
- Переклад;
- Фільтрація;
- Класифікація;
- Доставка;
- Захист.

З досліджень Анкона і Колдуелла виходить, що кожна успішна команда виконувала великий об'єм представницькою діяльності, деякі найуспішніші з команд почали цю діяльність задовго до фактичного їх створення. Ця робота була одним з найважливіших обов'язків лідерів команди, яку вони виконували протягом усього проекту. Тому не дивно, що керівники вищого рівня рахували представницьку діяльність команди найважливішою. Команди з високим рівнем діяльності по координації завдання також найчастіше всього були успішними. Типовими видами діяльності по координації завдань були наступні; зв'язок з виробництвом з метою переконання, що дизайн їх продукту може бути реально впроваджений, збір інформації з відділів продажів і інших про те, що практично, а що ні, забезпечення наявності необхідні ресурсів після досягнення певних етапів проекту. Все ці аспекти вважалися необхідними для успіху команди. Проте цікавий наступний факт: дослідження Анкона і Колдуела показало, що розвідувальна діяльність не була пов'язана безпосередньо з успіхом команди. Насправді було виявлено, що у команд, що багато займалися розвідкою, було менше шансів стати успішними, чим у тих, які не займалися нею. Схоже, що певна розвідувальна діяльність може бути корисна на початку проекту: вона гарантує, що команди знаходяться на правильному шляху. Проте, як тільки починається серйозна робота, розвідка стає непродуктивною, оскільки вона буквально завалює команду новими ідеями і можливостями, не дозволяючи по-справжньому займатися обраним варіантом проекту.

Таким чином, спосіб взаємодії команди зі своєю організацією може значною мірою вплинути на її успіх. Дослідження Анкони і Колдуела було, в першу чергу присвячено колективам, що займаються розробкою нових продуктів, тому його результати можуть не бути типовими для усіх видів команд. Але воно дійсно показало, як робота команди, на перший погляд, значима тільки для самого колективу, насправді сильно залежить від типу зовнішнього зв'язку і взаємодії з іншими структурами.

Не менш важливим аспектом цієї проблеми є також підтримка команди з боку організації. У 1980 р. Томсетт доводив, що для команди усередині організації важливо, наскільки розвинена в організації культура надання підтримки, яка допомагатиме і заохочуватиме команду функціонувати кращим чином[10]. Томсетт визначив декілька важливих ознак культури організації, що надає підтримку. Один з них - наявність загальної думки про те, що співробітники є надбанням організації, яке слід примножувати і розвивати, а не просто конкретними виконавцями певних завдань. Інша характеристика - продумано згрупувати персонал, щоб люди, що мають навички і досвід, працювали разом у відповідних групах і не були віддалені або ізольовані один від одного у масштабі організації[9]. Більше того, здібності людей повинні в обов'язковому порядку співвідноситися з ролями, які вони виконують. Необхідно заохочувати, а не пригнічувати групи, що виникають природним чином.

Вороже оточення, навпаки, може неймовірно ускладнити ефективне функціонування команди. Спроби функціонувати в атмосфері загроз і занепокоєння, викликаного боязню скорочень і звільнень, негативно впливають на командну роботу[2]. В основному, це відбувається, тому що емоційний фон страху і занепокоєння робить вплив на політику керівництва, яке йде у глуху оборону і стає підозрілим. Такий клімат заважає ефективній командній роботі, тому що командам необхідно діяти з певною мірою незалежності і впевненості в тому, що склад колективу буде достатньо стабільним впродовж деякого часу. А для такої незалежності потрібна довіра керівництва. Не можна чекати постійності, якщо персонал працює в атмосфері загрози звільнення.

## **Висновки**

Таким чином, сама організація має велике значення для робочої команди. Тому, розглядаючи зовнішні аспекти групової динаміки, необхідно також аналізувати специфіку роботи самих організацій. Не йдеться про детальне вивчення структур і субординації, це було б позбавлено особливого сенсу, оскільки кожна організація має свою власну характерну систему. Мається на увазі, швидше, розуміння тонших соціальних чинників, що впливають на організаційну культуру, і участь людей в них. Тоді можна зрозуміти окремі психологічні процеси, що впливають на спосіб взаємодії команд і їх організацій.

Дослідження показало, що спосіб взаємодії команд зі своїми організаціями може бути дуже значимим для їх ефективності та успіху. Ця взаємодія може приймати різні форми. У ній бере участь не лише лідер команди, а усі її учасники;

- підтримка організації нагально потрібна для команди. Організації, що сприяють командній роботі, мають організаційну культуру, яка характеризується довірою та впевненістю в співробітниках.

- організаційну культуру корисно розуміти як мережі робочих груп, команд і відділів. Будь-який з них може більшою чи меншою мірою розділяти її принципи. Цей

підхід підкреслює важливість соціальної ідентифікації і роль команд.

- конкуренцією серед команд потрібно керувати обережно, стежачи за тим, щоб команди змагалися за досягнення результату, а не за ресурси. Один тип конкуренції може сприяти позитивному, дружньому суперництву, інший - політичному маневруванню і ворожості між групами.

- команди можуть бути основною силою в здійсненні організаційної зміни. Частково це пояснюється тим, що їх підходи і цінності можуть представляти позитивні напрями для змін, частково - способом їх взаємодії з організацією в цілому.

- щоб команди ефективно функціонували, організація повинна виконати шість пунктів: мати чіткі цілі, адекватні ресурси, надійну інформацію, забезпечити підготовку і освіту, надавати регулярний зворотний зв'язок, технічно підтримувати або сприяти процесам.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні і впровадженні на підприємствах України моделі ефективної взаємодії команд і їх організацій.

## **Література / References**

1. Sidorenkov, A.V., Sidorenkova, I.I., Ul'yanova, N.Yu. (2014). Social'no-psihologicheskie harakteristiki i effektivnost' malyh grupp v organizacii. Rostov n/D.
2. Hejz, N. (2005). Uspekh - odin na vsehkh : osnovnye aspekty effektivnogo rukovodstva komandoj. Dnepropetrovsk : Balans Biznes Buks.
3. Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1988). Beyond task and maintenance: Defining external functions in groups. *Group and Organization Studies*, 13, 468 – 494.
4. Choi J.N. External activities and team effectiveness: Review and Theoretical Development // *Small group research*. 33. № 2. 2002. R. 181-208.
5. Generald, D. Bell. (1997). Organization and the External Environment, in McGuire, op.cit.
6. Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administration Science Quarterly*, 29, 499-517.
7. Hackman, J. R. (Ed.). (1990). Groups that work. San Francisco: Jossey-Bass/Homans.
8. Homans, G.S. (1950). The human group. N.Y.
9. Lundberg, C.C. (1990). Surfacing organisational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 5, 19-26.
10. Thomsett, R. (1980). People and project management. New York: Yourdon Press.