

Теоретические положения по теме 3. СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ МАЛЫХ ГРУПП

1. Социально-психологическая характеристика малых групп

Понятие «группа» и его происхождение. Вся наша жизнь – хождение по ... группам. В этой ироничной фразе много социально-психологического смысла. Индивид, как бы он ни был самостоятелен, не может существовать вне общения с другими людьми, вне взаимодействия с группой лиц. В начале жизни самой первой группой является семья, затем идут группы сверстников, учебные группы, любительские объединения и т.п.

Словом, человек всегда связан с кем-либо из ближайшего окружения. Тысячами нитей каждый из нас связан с гигантским человеческим социумом, испытывая на себе его влияние.

Проблемы группы – один из важнейших вопросов социальной психологии. Выполняя различные социальные функции, человек является членом многочисленных социальных групп, формируется в пересечении этих групп, находится под их влиянием, занимает в них определенное место, оказывается включен в систему норм, взглядов представлений различных групп. Поэтому важно изучать группы, их особенности, их разновидности, характер их влияния на сознание личности и т.д.

Термин «группа» произошел от итальянского слова «группо», означающего связку и впервые появился во второй половине 17 века. В начале 18 века французские художники завезли слово на родину. Благодаря Мольеру термин проник в разговорную речь. Лишь в середине 18 в. это слово стало означать круг или собрание лиц. До середины 19 века термин переходил в общение и разговорную речь англичан, немцев, а затем и русских. В 1880 г. слово «группа» появляется в словаре Даля и означает совокупность реально существующих лиц.

Таким образом, *группа* – это ограниченная в размерах общность людей, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков (характера выполняемой деятельности, социально-демографической или классовой принадлежности, например, пола, возраста, национальности, культуры, религии и т.д.)

Основные характеристики группы:

- композиция (состав, т.е. члены группы)
- структура (коммуникаций, предпочтений, власти и т.д.; функции членов)
- групповые процессы (с точки зрения *организации* деятельности группы и *развития* группы)

- позиция индивида в группе
 - статус члена группы (его социометрическая позиция, его восприятие другими)
 - роль (динамический аспект статуса)
 - система групповых ожиданий (член группы оценивается другими, от него ожидается выполнение определенных функций)
- групповые нормы и ценности (эталоны должного, правила, выработанные и принятые группой, регулирующие деятельность ее участников)
- система санкций (механизм регуляции соблюдения этих норм)

Классификация групп. Группы бывают:

условные (не является реальным элементом общества) и
реальные (результат развития социума):

лабораторные (созданные для научных целей на время) и
естественные (функционируют в реальном мире):

большие (*этнические, професс., возрастные...*):

- организованные
- стихийные (*паника, толпа, карнавал, бедствия*)

малые (*контактные, групповые отношения заданы межличностными*):

- формальные (*их структура задана извне*)
- неформальные (*результат внутренней активности*)

Определение малой группы и ее границы. В обширном перечне разделов современной социально-психологической науки *малые группы* занимают особое место. Это не только старейшая, но и наиболее интенсивно разрабатываемая область социальной психологии. Вот уже десятилетия проблема групповой психологии (проблемы взаимодействия людей в рамках небольших контактных объединений, возникших либо вследствие предписаний социальной структуры, либо на основе эмоциональных предпочтений) находится в центре внимания исследователей многих стран.

Более чем за 90-летнюю историю социальной психологии исследователи неоднократно обращались к определению понятия «малая группа», сформировав при этом огромное количество всевозможных, часто случайных, порою весьма различающихся между собой и даже противоречивых по смыслу определений. И это неудивительно: в своих попытках соответствующим образом определить малую группу авторы,

как правило, шли от собственного ее понимания, диктовавшего акцентирование тех или иных сторон группового процесса.

Наиболее «синтетическое» определение – под *малой группой* понимается *немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов.*

Дадим еще ряд определений.

Малая группа (по Г.М.Андреевой) – группа, в которой общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов. Таким образом, признак малой группы, отличающий её от больших групп – общественные отношения выступают здесь в форме *непосредственных* личных контактов. "Контактная группа" приобретает здесь конкретное содержание: малая группа – это не просто любые контакты между людьми (ибо какие-нибудь "контакты" есть всегда и в произвольном, случайном собрании людей), но контакты, в которых реализуются определенные общественные связи, которые опосредованы совместной деятельностью.

Малая группа (по Я.Л.Коломинскому) – объединение людей, образование которого вызвано объективной необходимостью в сотрудничестве и субъективной потребностью в общении.

Малая группа (по Л.А.Карпенко) – относительно небольшое число непосредственно контактирующих индивидов, объединенных общими целями или задачами.

Малая группа (по Р.Мертону) – совокупность людей, которые определенным образом взаимодействуют друг с другом; осознают свою принадлежность к малой группе; обязательно должны считаться ее членами с точки зрения других людей.

В зарубежной социальной психологии главное внимание при изучении малых групп уделяется анализу *эмоционально-поведенческим характеристикам*, а в советской социальной психологии традиционно рассматривались *деятельностные характеристики* малых групп.

В системе *интеракционистской* ориентации, где исходным понятием является понятие "взаимодействие", фокус в этом определении усматривается в том, что малая группа – это определенная система взаимодействия, ибо слово "общая социальная деятельность" толкуется здесь в интеракционистском смысле.

Для *когнитивной* ориентации не важно, на основе общей деятельности или простого взаимодействия, но в группе возникают

определенные элементы групповой когнитивной структуры – нормы и ценности, а это самое существенное для группы.

В *советской психологии* – установление факта "общей социальной деятельности" сразу же задаёт группу как элемент социальной структуры общества, как ячейку в более широкой системе разделения труда (наличие общей соц. деятельности позволяет интерпретировать группу как субъект этой деятельности и тем самым задать определенную теоретическую схему для всего последующего исследования). Для марксистского анализа – малая группа, это группа, в которой общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов.

Нижний и верхний пределы малой группы. Две точки зрения о "нижнем" пределе – 2 или 3 человека (диада и триада). В диаде фиксируется самая простейшая, генетически первичная форма общения – чисто эмоциональный контакт. Диаду трудно рассмотреть как подлинный субъект деятельности, т.к. в ней практически невозможно вычленить тот тип общения, который опосредован совместной деятельностью: в диаде неразрешим конфликт, возникший по поводу деятельности, т.к. он приобретает характер чисто межличностного конфликта. Присутствие в группе третьего создаёт новую позицию – *наблюдателя*, и это добавляет новый момент к возникшей системе взаимоотношений: этот "третий" может добавить нечто к одной из позиций в конфликте, сам будучи не включён в конфликт и потому представляя именно не межличностное, а "деятельностное" начало.

"Верхний" предел 7 ± 2 – объём оперативной памяти, индивид может удерживать в поле своих контактов всех членов группы (экспериментально не подтверждено). В практике – 10, 15, 20 человек. В системе отечественной социальной психологии за "верхний" предел принимают реально существующий, данный размер исследуемой группы. Малая группа представляет некоторую единицу совместной деятельности – семья, бригада.

Некоторые характеристики малых групп, определяемые количеством членов.

Диады: очень хрупкие, требуют устойчивых, упорядоченных и позитивных отношений. В диадах создаются условия для более глубокого эмоционального удовлетворения.

Триады (по Георгу Зиммелю): в них более сложные отношения, чем в диадах. Почему? Рано или поздно происходит сближение между двумя членами и исключение из нее третьего.

В соответствии с логикой с логикой такого развития третий может играть одну из следующих ролей: безучастный посредник; оппортунист,

использующих других в своих целях; тактика, следующего принципу «разделяй и властвуй».

Число «5» имеет особое значение: эти малые группы не страдают от непрочности и напряженности (как в диадах и триадах); каждый глубоко удовлетворен своей ролью; в случае разногласий такие группы как правило не распадаются; диссиденты получают большую поддержку со стороны некоторых ее членов и им не угрожает полный разрыв с группой.

В более крупных группах

- меньше согласия, но и меньше напряженности (так как для этих групп решение организационных проблем более необходимо);
- оказывается большее давление на своих членов, тем самым усиливается их конформизм;
- наблюдается неравенство;
- каждый испытывает больше трудностей, стремясь наравне с другими участвовать в обсуждении проблем;
- члены страдают из-за низкого морального единства и высокого уровня неучастия в групповой жизнедеятельности;
- появляется тенденция меньше общаться друг с другом и чаще обращаться к лидеру, роль которого возрастает;
- как следствие, в крупной малой группе могут возникать микрогруппы.

Ряд исследователей подтверждают большую жизнестойкость *групп с нечетным составом*, нежели с четным.

2. Основные динамические процессы в малых группах

Малая группа никогда не пребывает в состоянии покоя, в ней постоянно происходят различные изменения. Источником развития малой группы является противоречие двух тенденций - между процессом интеграции (объединение нескольких для решения жизненно важных целей) и процессом дифференциации (разделением внутри группы по возможностям, интересам, склонностям, потребностям).

Совокупность различных внутригрупповых явлений обычно называют ***динамическими процессами малой группы***. К основным из них обычно относят следующие процессы:

- группообразование,
- развитие,
- социально-психологический климат,
- феномен группового давления (конформизм),
- групповая сплоченность,

- лидерство и руководство в малых группах,
- принятие группового решения и др.

Подробнее рассмотрим некоторые из названных процессов.

Группообразование. *Неформальные группы* образуются по инициативе участников, *формальные группы* задаются внешними факторами, например, условиями развития какого-либо социального института; здесь же образуется система предписаний относительно структуры группы, распределения статусов и ролей, цель деятельности. При этом происходит преобразование «просто кучки людей» в группу в полном психологическом смысле понятия.

Возникновение малой группы обусловлено запросами общественно-экономического характера. Можно утверждать, что возникновение группы не зависит от входящих в это сообщество людей (в первую очередь речь идет об организованных группах), однако номинальное заявление о существовании той или иной социальной «ячейки» еще не делает данную группу реальностью. Не менее важными (а для психологов, может быть, и более) являются причины, определяющие приход людей в заявленную социумом группу.

Обычно выделяют следующие причины возникновения малых групп:

Социологическая: **престижность** данной социальной сферы (профессиональной и т.д.) в обществе. С одной стороны, вхождение в ту или иную профессиональную группу имеет чисто социальный характер, но с другой - отношение к определенной социальной позиции (в том числе к профессиональной роли, например) имеет очень большое психологическое содержание.

Психологическая: **реализация различных потребностей личности** (общения, чувства принадлежности, взаимопомощи, взаимной защиты и др.). Малая группа выполняет функцию создания для человека поля межличностного общения, условий удовлетворения потребности быть включенным в систему отношений с другими людьми (аффилиативную потребность).

Затрагивая вопрос о факторах, побуждающих человека стать членом той или иной группы, следует подчеркнуть, что детерминанты группового членства не исчерпываются системой потребностей и ценностей человека, а включают в себя и ряд других переменных. Например, социальный опыт индивида, сформировавшуюся у него самооценку, ожидания, связанные с предстоящим групповым членством, особенности группы с точки зрения ее целей, программ, специфики деятельности и т.д.

Стадии формирования первичной трудовой группы (по Свенцицкому)

Как отдельный индивид становится частью группы, а их совокупность составляет определенное единство, называемое группой? В социальной психологии имеется ряд моделей, авторы которых пытаются ответить на эти вопросы, важные для понимания функционирования организаций. Одной из наиболее часто упоминаемых современных работ является модель Б. Такмана, включающая в себя ряд стадий, через которые последовательно проходит развивающаяся первичная трудовая группа¹. Считается, что эта модель так часто рассматривается в работах западных авторов, что многие уже воспринимают ее как документальный факт, а не просто в качестве одной из теорий.

Стадия 1. Формирование. Присматриваясь друг к другу, члены группы фокусируют свое «внимание на определении общей цели. Потребности каждого отдельного человека считаются вторичными по отношению к этой общей цели группы. На данной стадии люди узнают возможности каждого из членов группы, их сильные и слабые стороны. В соответствии с этим распределяются и их обязанности. Возникают первоначальные контуры норм и правил поведения, устанавливаются первичные связи и взаимодействия. Все это, взятое в целом, способствует работе данной группы как определенного единства. Если официальный руководитель не отстаивает постоянно свою власть, то в конечном итоге появляется неформальный лидер, с тем чтобы удовлетворить групповую потребность в управлении.

Стадия 2. «Бурление» (или становление группы). Люди, составляющие группу, начинают действовать в направлении достижения своей цели, и по мере того, как они узнают друг друга, они становятся все более уверенными при выполнении собственных индивидуальных ролей. Появляются первые результаты совместной деятельности. Однако на этой стадии проявляются и первоначальные конфликты наряду с возникновением потребности в их разрешении (имеются в виду конфликты между групповыми и индивидуальными планами). Если тот или иной конфликт замалчивается, а не разрешается, это может приводить к проблемам на долгое время. Порой деструктивные процессы начинают настолько преобладать на этой стадии, что группа может прекратить свое существование. Важно также, чтобы ее члены определили или же переформулировали свои задачи с учетом потребностей участников. I

¹ Tuckman B. W. Developmental Sequences in Small Groups // Psychological Bulletin, 1965. Vol. 63. P. 384—399.

Стадия 3. Нормализация (или закрепление норм). В процессе решения задачи заметнее становятся сотрудничество между членами группы и их желание принимать во внимание взгляды других людей. Группа приобретает чувство «мы» и признает, что целое больше, чем сумма отдельных его частей. Формируются групповые нормы, и устанавливаются правила поведения, подчеркивающие принятые стандарты. Таким образом, в группе возникает понимание приемлемого и неприемлемого поведения, появляются средства его контроля. Вопросы власти и влияния разрешаются посредством делового группового [обсуждения]. [Прилагаются усилия к тому, чтобы избегать конфликтных ситуаций.

Стадия 4. Функционирование. Активность группы сосредотачивается на решении стоящих перед ней деловых проблем. Энергия ее членов, прежде использовавшаяся для разрешения конфликтов и установления норм, направляется на деятельность. От них уже ожидается согласие с принятыми нормами, а от новичков — подчинение этим правилам без каких-либо вопросов. Конфликты и спорные проблемы разрешаются конструктивно и успешно. Возникает климат открытых коммуникаций, прочного сотрудничества и товарищеской взаимопомощи. На данной стадии группы могут становиться очень эффективными. Этому способствуют сплоченность и чувство принадлежности к группе ее членов. Однако там, где конфликты не находят своего разрешения или сформировались нормы, не поддерживающие эффективность совместных усилий, работа идет плохо. Деятельность групп на этом этапе совсем не всегда оказывается высокопродуктивной.

Следующая, пятая стадия, имеет отношение лишь к временным группам, которые создаются для выполнения определенного задания и не рассчитаны на сравнительно долговременную жизнедеятельность².

Стадия 5. Завершающая. Итак, когда в самом конце той или иной работы задание выполнено, группа прекращает свое существование. Усердно проработав в течение некоторого времени и достигнув цели, многие ее члены переживают смешанные чувства: с одной стороны, эйфорию от достижения цели, а с другой — сожаление об окончании существования группы и утрате состояния общности. Лидерам рекомендуется извлечь ценные уроки из практики совместной деятельности, с тем чтобы подготовить каждого из своих сотрудников к будущим командным усилиям.

² Tuckman B. W., Jensen M. A. C. Stages of Small-Group Development Revisited // Group and Organizational Studies. 1977. December. P. 419—427.

Конечно, данную модель формирования трудовой группы следует рассматривать как самую общую схему. Отметим прежде всего, что количество времени, необходимое группе для прохождения той или иной стадии развития, заметно варьируется, а некоторые стадии могут иметь место одновременно. Не всегда возможно четко определить, когда группа перешла от одной стадии к другой. Порой, как показывают наблюдения, группы даже возвращаются к предыдущим стадиям. Спорным считается и положение о том, что группы, находящиеся на четвертой стадии, всегда показывают лучшие результаты, чем те, которые характеризуются третьей стадией своего развития. Однако, несмотря на известные ограничения, рассмотренная выше модель пользуется заметным вниманием со стороны западных теоретиков и практиков организационного поведения.

Развитие группы. Образование группы является лишь отправной точкой ее существования. Каким окажется дальнейшее ее течение, как и посредством чего будет осуществляться процесс групповой жизнедеятельности - вопросы нашего дальнейшего рассмотрения.

Анализ развития группы как психологической общности базируется на выделении двух главных сфер ее жизнедеятельности: *деловой* (инструментальной) и *эмоциональной* (экспрессивной). Основной движущей силой развития выступает противоречие между этими двумя сферами, обусловленное неравномерностью их развития. Существует большое количество самых разнообразных конкретных моделей развития группы, связанных с этим направлением.

Можно выделить три основных этапа, которые так или иначе имеют место в любой из этих моделей.

Первый - ориентировка в ситуации. Разные авторы вкладывают в этот период различное содержание, иногда разбивают его на несколько стадий, но главное - ориентация членов группы в отношениях между ними (в групповой задаче, в способах ее решения и т. п.).

Второй - конфликт, который является результатом противоречия между разными членами группы, между группой и отдельными ее членами, между различиями в представлениях о групповой цели и средствах ее достижения.

Третий - динамическое равновесие, которое обеспечивает возможность функционирования группы как единого целого, но не гарантирует от возникновения новых конфликтов.

Специального рассмотрения требует *проблема механизмов группового развития*, которая, к сожалению, малоизучена в социальной психологии. Однако ряд факторов, имеющих непосредственное отношение к механизмам групповой динамики, выявлен в ходе изучения

других аспектов жизнедеятельности малой группы. Основываясь на известных литературных материалах, можно выделить по крайней мере три механизма:

- 1) разрешение внутригрупповых противоречий;
- 2) идиосинкразический кредит;
- 3) психологический обмен.

Как отмечалось выше, именно противоречия между инструментальной и эмоциональной сферами приводят к групповой динамике. Но какой тип *противоречий* выступает в роли движущей силы развития группы? Единого мнения по этому вопросу нет. Выделяют противоречия между возрастающими потенциальными возможностями группы и ее актуальной деятельностью, а также между увеличивающимся стремлением членов группы к самореализации и самоутверждению и усиливающимися тенденциями включения личности в групповую структуру.

Совсем иначе к этой проблеме подходят исследователи, работающие в психоаналитической традиции. Развитие группы, по их мнению, есть результат столкновения противоречивых тенденций, периодически возникающих вследствие рассогласования поведения лидера и ожиданий, связанных с его поведением, и существующих у последователей. Подобное рассогласование вызывает дестабилизацию и конфликт в группе. Разрешение конфликта приводит к наступлению «фазы гармонии», характеризующейся стабилизацией отношений и оптимистической направленностью межличностного восприятия по мере прохождения группой целой серии конфликтов.

Идиосинкразический кредит - понятие, предложенное Е.Холландером, означает ситуацию, когда лидеру (или другому высокостатусному члену группы) позволено нарушить групповые нормы, в то время как за такое нарушение к любому другому члену группы применяются групповые санкции. Хотя автор не связывал данное понятие с групповым развитием, однако именно оно может стать механизмом изменения групповых норм или же формирования новых, с чем многие исследователи и соотносят процесс группового развития.

Понятие «*психологический обмен*» пользуется большой популярностью в психологии. Здесь мы лишь кратко остановимся на вопросе о том, какую роль психологический обмен может играть в развитии группы. В самом общем виде процесс развития можно представить следующим образом: в контексте групповой деятельности значимым для людей является и тот вклад, который каждый член группы вносит в общую групповую «копилку», и та позиция, которую человек занимает в группе. И тогда можно представить себе, что в процессе

группового функционирования активное участие в достижении групповой цели, реализации групповых ценностей «обменивается» на высокий групповой статус. Иными словами, развитие группы происходит через реально разворачивающуюся совместную деятельность, в результате чего через оценку вкладов в общее дело происходит дифференциация индивидуальных групповых позиций, т. е. статусная дифференциация.

Социально-психологический климат в группе. *Социально-психологический климат* (от греч. klima (klimatos) - наклон) (СПК) – это динамичное состояние межличностных отношений, проявляющееся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в организации.

Основные климатообразующие факторы:

1) *стиль руководства и личный пример руководителя* (оптимальным будет определенная гибкость в использовании того или иного стиля в конкретном подразделении, в отношении конкретного сотрудника и др.).

2) *отлаженность профессиональной деятельности сотрудников и их взаимодействие* (при этом важно избежать штурмовщины и режима работы «пожарной команды»);

3) *личные качества работников и характер взаимоотношений между ними* (наличие культурных различий, противоборствующих группировок и др.)

4) *корпоративная (групповая) культура* (характер взаимоотношений, обращений, типичных способов решения «вечных» вопросов – распределения, наказания, поощрения, наличие «любимчиков» и «изгоев» и др.). Корпоративная культура - это система наиболее существенных правил поведения и деятельности, принимаемых членами организации и выражающихся в конкретных ценностях, задающих людям ориентиры их поведения.

При анализе корпоративной культуры можно выделить три основных компонента:

- базовые правила, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Они связаны с видением окружающей человека среды (группы, организации, общества и т.д.) и регулирующих ее переменных (природа, время, работа, характер отношений и т.д.)

- ценности, которых может придерживаться человек. Ценности ориентируют, какое поведение можно считать допустимым или недопустимым. В некоторых организациях считается, что «гражданин

всегда прав», поэтому в них нельзя обвинять гражданина за неудачу в работе. В других – все наоборот. Однако принятая ценность помогает человеку понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации;

- «символика», обычаи и традиции, посредством которых ценностные ориентации «передаются» членам организации;

5) *психологическая совместимость сотрудников* как психическое явление, характеризующееся длительным взаимодействием между двумя и более индивидами, при котором проявления свойственных им устойчивых черт характера не приводят к длительным и неразрешимым противоречиям;

6) *оптимальная гендерная структура*. Выявлен ряд закономерностей: смешанный в гендерном отношении состав менее подвержен конфликтному разрешению вопросов, особое значение при этом имеет наличие хотя бы одной женщины в коллективе – это дисциплинирует мужчин и снижает конфликтность; однако может возникать ряд новых и неожиданных проблем в условиях осуществления руководства женщинами);

7) *оптимальная возрастная структура*. Исследования показали, что стабильные коллективы включают 40% сотрудников с опытом и 60% молодых сотрудников. Если доминирует один возраст, то сотрудники невольно замыкаются на интересах своего возраста;

8) *пространственная удаленность сотрудников*. В ходе экспериментов выявлено, что сотрудник, работающий рядом, воспринимается как лучший друг, чем тот, кто работает дальше.

К основным признакам благоприятного СПК следует отнести следующие:

- удовлетворенность сотрудников принадлежностью к данному подразделению (доминирование категории «мы»);
- атмосфера взаимного доверия и взаимопомощи между сотрудниками (доминирование «чувства локтя»);
- преобладание симпатий во взаимоотношениях;
- информированность о делах коллег и интерес к ним и др.

К основным факторам, дестабилизирующим СПК, следует отнести следующие (на основе ряда опросов):

- нестабильность, неуверенность в завтрашнем дне (на это указало 82% опрошенных);
- сложные отношения по «вертикали» (77% опрошенных);
- неудовлетворенное моральное и материальное стимулирование (71% опрошенных);
- высокий уровень психической напряженности и тревожности, сильная усталость от стрессов (67% опрошенных);

- морально-психологическая несовместимость членов коллектива как следствие несоблюдения некоторыми из них моральных норм и др.

Таким образом, основа МПК – межличностные отношения сотрудников в трех основных сферах – профессиональной, бытовой и досуговой.

Феномен группового давления (феномен конформизма). Суть феномена состоит в изменении позиций (поведения) индивида под влиянием группы, а зачастую – полный переход на позицию группы. Эксперименты С.Аша показали, что до трети группы под влиянием большинства способны изменить свое первоначальное мнение. Обычно различают внешнюю и внутреннюю конформность. Внешняя конформность заключается в подчинении индивида нормам группы под влиянием желания остаться ее членом. Угроза наказания вызывает лишь внешнее согласие с группой, реальная позиция остается неизменной. Внутренняя конформность проявляется либо в принятии мнения группы (отличного от позиции индивида) на том основании, что «большинство всегда право», либо в принятии мнения группы путем осознания правильности данной позиции.

В управленческой деятельности наиболее желательно формирование у подчиненного внутренней конформности второго типа. При этом важно учитывать особенности проявления феномена в конкретном подразделении, все его плюсы и минусы;

Групповая сплоченность - один из процессов групповой динамики, характеризующий степень приверженности к группе ее членов. В качестве ее конкретных показателей, как правило, рассматриваются:

уровень взаимной симпатии в межличностных отношениях — чем большее количество членов группы нравятся друг другу, тем выше ее сплоченность;

степень привлекательности (полезности) группы для ее членов — чем больше число тех людей, кто удовлетворен своим пребыванием в группе, т. е. тех, для кого субъективная ценность приобретаемых благодаря группе преимуществ превосходит значимость затрачиваемых усилий, тем выше сила ее притяжения, а, следовательно, и сплоченность.

Согласно представлениям родоначальников концепции групповой сплоченности - американских психологов К. Левина, Л. Фестингера, Д. Картрайта, А. Зандера и их многочисленных последователей, она является своего рода «результатирующей» тех сил, которые удерживают

людей в группе. При этом считается, что группа удовлетворяет человека в той мере и до тех пор, пока он полагает, что «выгоды» от членства в ней не просто превалируют над «издержками», но превалируют в большей степени, чем это могло бы быть в какой-либо другой группе или вообще вне ее. С этой точки зрения силы сплочения определены «балансом» степеней привлекательности собственной и других доступных групп.

К числу основных факторов групповой сплоченности чаще всего относят:

- сходство базовых ценностных ориентации членов группы,
- ясность и определенность групповой цели,
- демократический стиль лидерства (руководства),
- кооперативную взаимозависимость членов группы в процессе совместной деятельности,
- относительно небольшой объем группы,
- ее престиж.

Принятие групповых решений.

Стремление организаций достичь высоких показателей своей деятельности активизирует использование результатов решений, принимаемых группами специалистов. Такой подход обусловлен необходимостью более широкого и многообразного взгляда на ту или иную организационную проблему в условиях все более жесткой конкуренции. Возьмем, к примеру, постоянно возникающие ситуации разработки и производства новой продукции или модификации прежних образцов, сложности с выполнением каких-либо заказов, послепродажным обслуживанием, внедрением различного рода нововведений и т.д.

С точки зрения здравого смысла, совместный подход к принятию решений может казаться более эффективным, чем единоличное решение. Тут же на память приходит поговорка: «Одна голова — хорошо, а две — лучше». Действительно, то, чего не знает один член группы, может знать другой. В тех случаях, когда решение подразумевает один-единственный определенный ответ, разумно предположение, что чем больше людей в группе, тем больше вероятность того, что по крайней мере один из них найдет этот ответ. Однако групповые решения часто подвергаются и критике. Высказываемые в группах мнения порой настолько противоречивы и не согласуются друг с другом, что их члены, долго обсуждавшие какой-либо вопрос, расходятся с чувством неудовлетворенности окончательным решением и затратами времени. В деловых кругах Америки есть даже поговорка о том, что «верблюд — это лошадь, спроектированная комитетом». Итак, обращаясь к практике,

следует задаться таким вопросом: всегда ли групповое решение лучше единоличного?

Многие психологи в течение нескольких последних десятилетий заняты сопоставлением эффективности индивидуальных и групповых решений. Прежде всего следует отметить, что процесс группового принятия решений по сути сходен с процессом индивидуального принятия решений. В том и другом случаях присутствуют одни и те же стадии: уяснение проблемы, сбор информации, выдвижение и оценка альтернатив и, наконец, выбор одной из них. Однако процесс группового принятия решений является более сложным в социально-психологическом плане, так как каждая из этих стадий сопровождается взаимодействием между членами группы и, соответственно, столкновением различных взглядов.

Отметим прежде всего, что процесс группового обсуждения, как правило, требует сравнительно много времени, значительно больше, чем в случаях индивидуальных решений. Назовем также три фактора, важные для осуществления эффективного процесса принятия группового решения: планирование, обеспечение соответствующим персоналом и управление обсуждением.

Планирование. Первые вопросы, которые сразу же возникают здесь, состоят в том, почему именно эта группа людей занимается принятием решения и чего можно ожидать от них. Важным является также вопрос о количестве участников. Руководитель группы (или менеджер) должен ясно понимать, что ее функция в данном случае заключается именно в том, чтобы вырабатывать идеи, давать менеджеру советы и в итоге принимать то или иное решение.

Подбор персонала. Следующий важный вопрос: «Кто должен входит в состав группы?». Сюда необходимо включать людей, имеющих, как правило, соответствующую информацию, и тех, кто будет связан с возможным решением и может поддержать его, а также тех, от кого зависит его исполнение. Имеет значение и величина группы. Если она состоит из пяти или семи человек, то этот вариант считается обычно наилучшим. Во-вторых, группа должна быть гетерогенной (разнородной). Чем более гетерогенной является группа, включающая в себя различные типы людей, тем вероятнее, что она будет в состоянии выработать различные идеи и новые точки зрения. Однако надо учитывать, что гетерогенные группы являются более конфликтными и потому в них труднее достигается согласие. Если цель группы — формирование альтернатив и их оценка, то гетерогенные группы могут быть очень результативны. Если же цель обсуждения — прийти к

гармонии, согласию, то гомогенные группы (похожие люди), окажутся, скорее всего, более результативными.

Процедура деятельности группы. Известно, что группа может использовать разные подходы при принятии решений. Особенно важными из них считаются два. Один из них можно назвать *формальным*. Используя его, группа действует в соответствии с четким алгоритмом, который определяет, как перейти от индивидуальных решений к групповым. К настоящему времени разработано множество формальных методов, однозначно определяющих решение группы. Наряду со сказанным, в арсенале организационной деятельности имеется и *неформальный подход*. Он заключается в том, что все члены группы вполне свободно или под определенным контролем обсуждают рассматриваемый вопрос. В итоге дискуссии, заключающейся в непосредственном взаимодействии между индивидами, устанавливается посредством соответствующей процедуры наилучший вариант действия. Общепринято, что качество групповых решений во многом зависит от процедуры деятельности группы.

В целом, групповые процессы подвержены влиянию ряда характеристик группы или команды. Обычно называют такие характеристики, как величина группы, статусные различия ее членов, сплоченность, разнообразие членов группы, эмоциональная зрелость, физическая среда и коммуникационные технологии.

Обращение к групповому принятию решений имеет то несомненное преимущество (по сравнению с решением отдельного «менеджера»), что одним из его итогов является большая степень его приемлемости, по крайней мере для членов данной группы. Имеются и другие факторы, способствующие повышению эффективности групповых решений. Специфику таких решений, их плюсы и минусы рассмотрим ниже.

Данные многочисленных исследований результатов деятельности индивидов и групп говорят о том, что эти результаты во многом обусловлены характером выполняемых ими задач. Одни виды задач в большей степени связаны с групповой продуктивностью, другие отводят ведущую роль сугубо индивидуальным усилиям. Таким образом, чтобы ответить на вопрос о сравнительной эффективности индивидуальных и групповых решений, необходимо сначала рассмотреть различные типы задач, которые может выполнять группа.

Аддитивная задача — это такая, в которой групповая продуктивность представляет собой сумму усилий каждого из членов. Например, несколько человек вместе толкают автомобиль, чтобы вывести его из рытвины на дороге. Это групповое усилие является суммой усилий, прилагаемых каждым отдельным индивидом. Успех

решения аддитивных задач зависит от того, могут ли члены группы эффективно координировать свои усилия. В примере с автомобилем важно, чтобы каждый толкал его в одно и то же время и в одном и том же направлении. Итак, при аддитивных задачах групповая продуктивность превосходит итог усилий любого одного человека и более крупные группы отличаются большей продуктивностью, чем те, которые меньше по своей величине. Однако здесь может наблюдаться явление социального [иждивенчества — тенденции людей прилагать меньше усилий в подобных групповых действиях, поскольку не ясен индивидуальный вклад каждого из них.

Конъюнктивная задача — это такая, в которой все члены группы должны следовать друг за другом, чтобы достигнуть цели. Возьмем, например, эстафетный бег. Для победы команды необходимо, чтобы каждый ее член бежал как можно быстрее и по окончании своего этапа правильно передавал следующему эстафетную палочку. Неточные действия одного из участников при ее передаче могут свести на нет усилия всей команды. При конъюнктивных задачах групповая продуктивность всецело зависит от наименее подготовленного члена группы, как говорят, «слабого звена».

Примером могут служить также задачи преподавания и усвоения знаний в школе. Так, учитель объясняет новое понятие на уроке и нередко хочет удостовериться в том, что каждый из школьников уяснил себе его суть, прежде чем двигаться дальше.

При дизъюнктивной задаче достаточно только одному человеку решить проблему, для того чтобы вся группа добилась успеха. Если, например, исследовательская группа пытается решить сложное «математическое уравнение, то любой ее член, дав правильный ответ, может обеспечить групповую эффективность. Успех групповой деятельности при дизъюнктивной задаче зависит от умений наиболее компетентного члена. Это особенно характерно для креативных задач. Отметим также, что итогом многих групповых задач, при обсуждении которых участники высказывают самые различные точки зрения, является повышение качества окончательного решения.

Требования различных задач часто очень разнятся. Некоторые из них легко подразделяются на специализированные подзадачи, каждая из которых может быть выполнена одним человеком; другие не могут быть подразделены на подзадачи. Даже когда подзадачи можно определить, они в различной степени бывают понятными для членов группы. Если же эти подзадачи не очевидны, то попыткам решения проблемы порой могут предшествовать продолжительные размышления и переговоры.