



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

БИШКЕКСКАЯ
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ
АКАДЕМИЯ

С.В. ДОРОХОВА, В.П. ИВАНОВА, В.В. ЕРЕМЕНКО

ЭФФЕКТИВНАЯ КОМАНДА:
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ
МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ



Бишкек 2013

Министерство образования и науки Кыргызской Республики
Бишкекская финансово-экономическая академия

С.В. Дорохова, В.П. Иванова, В.В. Еременко

**ЭФФЕКТИВНАЯ КОМАНДА:
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ
ФОРМИРОВАНИЯ**

**Учебное пособие для студентов
направления Менеджмент**

Допущено Министерством образования и науки Кыргызской Республики
в качестве учебного пособия

Бишкек 2013

УДК 159.9

ББК 88.5

Д 69

Рецензенты:

доктор психологических наук, профессор А.А. Чазова
кандидат экономических наук, доцент А.А. Абдукаримова
кандидат исторических наук, профессор Б.Л. Бoотаева

Д69 Дорохова С.В. и др.

ЭФФЕКТИВНАЯ КОМАНДА: СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ: Учеб. пособие / С.В. Дорохова, В.П. Иванова, В.В. Еременко под общ. ред. В.П. Ивановой. – Б.: Изд-во БФЭА, 2013. – 157 с.

ISBN 978-9967-31-015-5

Для того чтобы стать успешным лидером и создать свою команду, необходимо обладать определенными знаниями и навыками, которые будут способствовать не только росту вашей личной эффективности как руководителя, но и повысят эффективность команды, с которой вы работаете.

В учебном пособии конкретизируются теоретические представления о социально-психологических механизмах, лежащих в основе построения команды, раскрываются основные характеристики команды, этапы ее становления, а также содержатся некоторые практические рекомендации по ее формированию.

Для преподавателей, студентов и всех, кто заинтересован стать лидером и создать свою команду, опирающуюся на принципы сотрудничества.

Д 0303040000-13
ISBN 978-9967-31-015-5

УДК 159.9
ББК 88.5
© БФЭА, 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
РАЗДЕЛ I. СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ МАЛЫХ ГРУПП	
Глава 1. Малая группа как основа образования команды	8
1.1 Группа и ее структурная организация	8
1.2 Классификация групп	11
1.3 Социально-психологические особенности образования группы..	14
Вопросы и задания для самопроверки	18
Литература	18
Глава 2. Психологические характеристики групповых процессов	19
2.1 Процесс группового давления	19
2.2 Межличностные отношения в группе	21
2.3 Групповая сплоченность	22
2.4 Развитие малой группы	25
Вопросы и задания для самопроверки	28
Литература	29
Глава 3. Лидерство и руководство в малой группе	30
3.1 Понятия «лидерство» и «руководство», их сходство и различия.	31
3.2 Лидерство как социально-психологический феномен	31
3.3 Лидерство как процесс управления группой	34
Вопросы и задания для самопроверки	37
Литература	38
Глава 4. Характеристики процесса группового принятия решения	39
4.1 Индивидуальное и групповое принятие решения	39
4.2 Феномены, возникающие в процессе группового принятия ре- шения	40
4.3 Характеристика процесса групповой дискуссии	42
Вопросы и задания для самопроверки	49
Литература	50
Глава 5. Социально-психологические особенности конфликта .	51
5.1 Конфликт и его основные характеристики	51
5.2 Типы конфликтов и причины их возникновения	54
5.3 Профилактика конфликтов	57

Вопросы и задания для самопроверки	61
Литература	62
РАЗДЕЛ II. ФЕНОМЕНОЛОГИЯ КОМАНДЫ	
Глава 6. Социально-психологические особенности команды ..	63
6.1 История изучения командной работы	63
6.2 Понятие «команда»	71
6.3 Специфические особенности команды	77
6.4 Типы команд	79
6.5 Имидж команды	87
6.6 Лидер в команде	95
Вопросы и задания для самопроверки	103
Литература	104
Глава 7. Формирование команды	105
7.1 Методы формирования команды	105
7.2 Особенности тренинга по формированию команды	111
7.3 Командный коучинг.....	117
7.4 Критерии эффективности работы команды	119
Вопросы и задания для самопроверки	120
Литература	121
Глава 8. Практико-ориентированная глава	122
8.1 Тестовые задания.....	122
8.2 Упражнения для практических занятий	130
Словарь терминов	146
Литература	153

ВВЕДЕНИЕ

*Талант выигрывает игры,
а команда – чемпионаты.*

Майкл Джордан

Для того чтобы стать успешным лидером и создать свою команду, необходимо обладать определенными знаниями и навыками, которые будут способствовать не только росту личной эффективности руководителя, но и повысят эффективность команды, с которой он работает.

Проблемы создания и развития команд в организациях могут быть причислены к первой десятке тем, наиболее актуальных в современном менеджменте.

Исследователи справедливо называют среду, в которой действуют современные организации, турбулентной, характеризующейся высокой сложностью и неопределенностью. Сокращение количества типических ситуаций и возрастание числа ситуаций неопределенных наблюдается во всех видах деятельности.

В этих условиях отчетливо виден интерес бизнес-структур к поиску новых возможностей адаптации к изменениям среды. Этот интерес связан с актуализацией потребности в профессионалах, способных продуктивно работать в условиях неопределенности.

В связи с этим исследователи стали выделять особый тип совместной деятельности наряду с уже описанными Л.И. Уманским (совместно-взаимодействующий тип, совместно-последовательный тип, совместно-индивидуальный тип) – совместно-творческий [Базаров, Еремин, 2006].

Этот тип организации коллективной деятельности характерен для проектов, реализуемых в условиях неопределенности, когда их участники создают нечто новое, даже уникальное, чего нельзя создать, прямо копируя имеющиеся правила и технологии. В таких коллективах каждый участник процесса является равноправным создателем нового.

Особенность участия каждого работника в совместно-творческом типе деятельности заключается в том, что члены такого коллектива получают возможность анализировать задачу с разных профессиональных позиций и исполнять различные коллективные роли в зависимости от того, какая задача стоит перед группой в данный момент. Благодаря этому такие группы обычно обретают высокую гибкость внутренней

структуры, изменяющейся в зависимости от решаемых задач и условий их выполнения.

Участники совместно-творческого типа деятельности обладают ярко выраженной ориентацией на сотрудничество со специалистами из разных областей, гибкостью при смене позиций, стремлением к индивидуальному развитию. Знания каждого обогащаются методами работы, практикуемыми другими специалистами, а возникающий синергетический эффект дает мощный импульс развитию группы.

Именно такие группы в психологии менеджмента называются *командами*.

К настоящему времени теоретиками и практиками научного менеджмента собран внушительный материал, подтверждающий высокую эффективность команд как особой формы организации работ при решении постоянно обновляемых организационных задач и ведении деятельности в условиях повышенных рисков и неопределенности. Практическая направленность этих материалов, свидетельствуя о большой популярности команд в современных организациях, имеет и негативную сторону – отсутствие интегрированного теоретического подхода, которое приводит к следующему. Во-первых, разнообразие определений, характеристик и методов формирования команд осложняет формирование целостного представления об этом феномене. Во-вторых, применение подходов к командной работе, адекватных для одной организации, далеко не всегда подходит для других.

Стремление к созданию общей интегрированной теории командообразования и обусловило написание данного учебного пособия и его структуру, включающую два раздела. Первый раздел состоит из пяти глав и посвящен анализу теоретических основ образования любой малой группы, в том числе и команды. Материал, представленный в первом разделе, раскрывает механизмы образования малой группы, знание которых позволит избежать множества ошибок в практической деятельности.

Второй раздел включает в себя три главы и посвящен анализу накопленного опыта и практическим вопросам современного менеджмента командообразования.

Описывая современную кризисную ситуацию, А.А. Брудный отмечает, что ее сложность определяется переплетением троекого рода кризисных линий: 1) кризис экономический; 2) кризис концептуальный;

3) кризис компетентности. «И полностью выйти из экономического кризиса можно только при условии преодоления концептуального кризиса и кризиса компетентности» [Брудный, 1999, с.294]. Основу формирования современной элиты составляет интеллектуальная и профессиональная компетентность, которые помогут в преодолении и кризиса концептуальности. Огромная роль здесь принадлежит образованию.

Данное учебное пособие поможет достичь компетентности, правда, лишь в одной области, но это уже немало.

РАЗДЕЛ I

СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ МАЛЫХ ГРУПП

Глава 1. Малая группа как основа образования команды

Человек в группе не является самим собой; он – одна из клеточек организма, столь же отличного от него, как клеточки вашего тела отличаются от вас.

Джон Стейнбек

1.1 Группа и ее структурная организация

Проблема группы как формы социального объединения людей в процессе деятельности и общения является одной из основных в социальной психологии. Невозможно понять человека, исследовать процесс его развития, не обращаясь к анализу тех групп, членом которых он является. Роль реальной, конкретной группы в становлении личности велика. Однако группа не является простой суммой вошедших в нее людей, а представляет с момента своего психологического возникновения самостоятельное целостное явление, которое нельзя свести к индивидуальным характеристикам ее членов. Любая группа обладает собственной историей развития и закономерностями жизнедеятельности.

Группа – это самостоятельный субъект деятельности, который может быть рассмотрен с точки зрения своих свойств, процессов и структур.

Понятия, с помощью которых можно описать основные характеристики группы, можно разделить на две части. Первая часть понятийной схемы описывает такие элементарные параметры группы как композиция или состав группы, структура и групповые процессы – это ее вторая часть.

Композиция группы – это совокупность характеристик членов группы значимых в каждой конкретной ситуации. Например, возрастные, половые, национальные или социальные характеристики членов группы. В связи с многообразием реальных групп не может быть единого стандарта описания состава группы. Всегда нужно начинать с того,

какая реальная группа выбирается в качестве объекта исследования: рабочая группа, производственная бригада, спортивная команда. Этим мы сразу задаем некоторый набор параметров для характеристики состава группы в зависимости от типа деятельности, с которым данная группа связана.

Структура группы рассматривается с точки зрения тех функций, которые выполняют отдельные члены группы, а также с точки зрения межличностных отношений в ней. Выделяют структуры предпочтений, власти и коммуникаций.

Структура предпочтений или социометрическая структура – это совокупность соподчиненных позиций членов группы в системе внутригрупповых межличностных предпочтений. Иначе говоря, это система симпатий и антипатий между членами группы. Свое название структура получила в соответствии с методом ее диагностики – социометрией. Важнейшей характеристикой является статус, который рассматривается как сумма предпочтений и отвержений, получаемых членом группы («звезда», изолированные, пренебрегаемые, отверженные). Другой характеристикой является взаимность эмоциональных предпочтений членов группы. Так, у члена группы может быть только один положительный выбор, но если он взаимный, человек будет чувствовать себя значительно увереннее, чем в том случае если его предпочитают несколько одногруппников, но сам он ориентирован на других, не замечающих, или что еще хуже, отвергающих его.

Структура социальной власти – это система взаиморасположений членов группы в зависимости от их способности оказывать влияние в группе.

Коммуникативная структура группы – это совокупность позиций членов группы в системах информационных потоков, связывающих членов группы между собой и внешней средой, а также концентрация у них того или иного объема групповой информации. Владение информацией – важный показатель положения члена группы. Иногда человека, являющегося информационным центром группы, называют «коммуникативным лидером». Обычно информация адресуется высокостатусным членам группы. Структура коммуникаций может быть различной: централизованная коммуникативная сеть предполагает, что один из членов группы находится в центре информационных потоков и играет основную роль в организации обмена информацией и межличностного взаи-

модействия. Существуют и различные варианты децентрализованных сетей. Их основное отличие состоит в «коммуникативном равенстве» всех участников, т.е. каждый из участников этой сети обладает одинаковыми со всеми остальными возможностями принимать, передавать и перерабатывать информацию. К таким вариантам можно отнести цепной вариант, круговую систему коммуникаций и т.д.

К групповым процессам, прежде всего, следует отнести такие процессы, которые организуют деятельность группы, и рассматривать их необходимо в контексте развития группы. Сюда же мы можем отнести процесс группового давления, сплочения группы, принятие решений и др.

Другая часть понятийной системы, которая используется при описании групп, касается положения индивида в группе в качестве ее члена. Первым следует рассмотреть понятие «статус» или «позиция», обозначающее место индивида в системе групповой жизни. *Статус* – это сумма, или совокупность задаваемых человеку психологических характеристик, определяющих его место в группе и то, как его будут воспринимать другие члены группы. Необходимо при этом учитывать и статус самой группы: чем выше статус группы, тем выше статус и членов этой группы.

Вторая характеристика индивида в группе – это «роль». Обычно роль определяют как динамический аспект статуса, что раскрывается через те реальные функции, которые человек должен выполнять в соответствии со своим положением в группе. Для примера возьмем такую группу, как семья, и рассмотрим взаимоотношения между статусом и ролью. В семье есть позиция (статус) матери, отца, старшего сына, младшей дочери и т.д. Если теперь описать набор функций, которые «предписаны» группой каждой позицией, то получим характеристику роли матери, отца, старшего сына и т.д.

По отношению к каждому члену группы есть *система «групповых ожиданий»* в отношении его поведения. Поведение, соответствующее образцу, поощряется, а не соответствующее – наказывается группой. Для того чтобы эта система ожиданий была как-то определена, в группе существуют еще два важных образования: групповые нормы и групповые санкции.

Групповые нормы являются социальными нормами, т.е. это модели, эталоны поведения. В более узком смысле – это определенные

правила, которые выработаны группой, принятые ею и которым должно подчиняться поведение ее членов, чтобы была возможна их совместная деятельность.

Санкции – это механизмы, посредством которых группа «возвращает» своего члена на путь соблюдения норм. Санкции могут быть как поощрительные, так и запретительные.

Таким образом, мы описали те понятия, которые необходимы при анализе группы, но это лишь определенная концептуальная сетка, которую необходимо наполнить содержанием.

1.2 Классификация групп

В истории социальной психологии предпринимались многократные попытки построить классификацию групп. Общей чертой всех классификаций являются формы жизнедеятельности групп. Прежде всего, можно выделить группы *условные и реальные* (по непосредственности взаимосвязей). Группа условная – это общность людей, объединенная по какому-то определенном признаку: по полу, возрасту, уровню образования и т.д.; а реальная – это группа людей, объединенная реальными отношениями: школьный класс, спортивная команда, рабочая бригада и т.д.

В свою очередь реальные группы делят на *лабораторные и естественные*. Лабораторные группы – это группы, созданные в лабораторных условиях с заданными характеристиками и для последующего изучения их функционирования.

Естественные группы в свою очередь подразделяются на *большие и малые* (по размеру). Это наиболее распространенная классификация. *Большая группа* – это количественно не ограничиваемая условная общность людей, выделяемая на основе определенных социальных признаков (*классовой принадлежности, пола, возраста, национальности, деятельности и т.п.*). К большим по численности группам относятся, с одной стороны, стихийные, кратковременно существующие, случайно возникающие общности, к которым относят *толпу, массу, публику*, а с другой стороны, длительно существующие, исторически обусловленные, устойчивые образования, такие как социальные, этнические или профессиональные группы. К подобного рода большим группам может

быть отнесен трудовой коллектив предприятия или педагогический коллектив большой школы, где многие преподаватели могут и не находиться в непосредственной взаимосвязи друг с другом, но при этом подчиняться одним и тем же руководителям, придерживаться общих для всех правил внутреннего распорядка школьной жизни и т.п.

Большие группы могут быть условными, выделяемыми и объединяемыми на основе некоторых признаков – половых, национальных, возрастных, имущественных и др. Люди, оказавшиеся включенными в большую условную группу, могут никогда не встречаться друг с другом, но в связи с тем признаком, на основе которого они были выделены в подобную группу, иметь общие социальные и психологические характеристики. Так, например, военных можно объединить в одну большую условную группу вне зависимости от того, что они живут в разных городах и селах, возможно, говорят на разных языках, никогда не оказывались собранными в одном месте и т.д.

В больших группах (особенно второго типа) вырабатываются нормы поведения, общественные и культурные ценности и традиции, общественное мнение и массовые движения, которые через малые группы доводятся до сознания каждого индивида.

Под малой группой понимается немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов. Проблема малой группы является хорошо разработанной проблемой в социальной психологии. Малая группа – это та первичная среда, в которой личность совершает свои первые шаги и продолжает далее свой путь развития.

Однако, несмотря на то, что проблема малых групп достаточно изучена, все же не следует ее рассматривать как простую. До сих пор дискутируется вопрос о нижних и верхних границах малой группы. Какой может быть минимальная малая группа? Одни исследователи считают, что это должна быть группа из двух человек, так называемая диада. Другие – что это должна быть триада. В диаде фиксируется лишь самая простейшая, генетически первичная форма общения – чисто эмоциональный контакт. В диаде в принципе неразрешим конфликт, возникший по поводу деятельности, так как он неизбежно приобретает характер чисто межличностного конфликта. Присутствие в группе

третьего лица (триада) создает новую позицию – позицию наблюдателя: этот третий может добавить нечто к одной из позиций в конфликте, сам, не будучи включен в него, представляя тем самым деятельностное начало. Этим создается основа для разрешения конфликта, и снимается его личностная природа.

Что же касается верхних границ малой группы, то за них принято считать границы реальных малых групп. Если группа существует в системе общественных отношений в каком-то конкретном размере и если он достаточен для выполнения определенной деятельности, то именно этот предел и можно принять в исследовании как «верхний». Например, для исследования можно брать на равных как семью из трех человек, так и из семи или десяти.

Множество малых групп в обществе приводит к необходимости их *классификации*. В принципе допустимы самые различные основания для классификации малых групп: группы различаются по времени их существования, по степени тесноты контакта между членами, по способу входления в них индивида и т.д. В настоящее время существует около пятидесяти оснований для классификации малых групп. Мы рассмотрим две наиболее распространённые: деление малых групп на «формальные» и «неформальные» и «группы членства» и «референтные группы».

Деление малых групп на *формальные* и *неформальные* было впервые предложено Э. Мэйо при проведении им знаменитых Хоторнских экспериментов. Согласно Э. Мэйо, формальная (официальная) группа отличается тем, что в ней четко заданы все позиции ее членов, они предписаны групповыми нормами. Роли всех членов группы строго распределены в системе подчинения так называемой структуре власти. Примером формальной группы может быть школьный класс, спортивная команда, рабочая команда и т.д. Неформальная группа может создаваться внутри формальной, когда, например, в школьном классе, в рабочей группе возникают группировки, состоящие из близких друзей, объединенных каким-то общим интересом. Таким образом, внутри формальной группы переплетаются две структуры отношений. Но неформальная группа может возникать и сама по себе вне формальной группы: группа туристов, группа людей случайно объединившихся на пляже для игры в мяч и т.д.

Вторая классификация была введена Г. Хайменом, ему принадлежит и открытие феномена «референтной группы». В экспериментах Г. Хаймена было показано, что часть членов определенных малых групп (это были студенческие группы) разделяет нормы поведения, принятые отнюдь не в этой группе, а в какой-то иной, на которую они ориентируются. Такие группы, в которые индивиды не включены реально, но нормы которых они принимают, Г. Хаймен назвал референтными группами. Позже Г. Келли выделил две функции референтной группы: сравнительную и нормативную, показав, что референтная группа нужна индивиду или как эталон для сравнения своего поведения с ней, или для нормативной оценки его. Референтная группа может определяться как «значимый круг общения», т.е. как круг лиц, выбранных из состава реальной группы как особо значимых для индивида. Вторая часть этого дихотомического деления – это группы *членства*, под которыми понимают любые конкретные (реальные) группы. Например, бригада строителей, члены футбольной команды «Дордой» и пр.

1.3 Социально-психологические особенности образования группы

Любая группа, будь-то студенческая группа или производственная, включает ряд существенных признаков. Она обладает *внутренней организацией*, которая состоит из органов управления, социального контроля и санкций; *групповыми ценностями*, на основе которых развивается социальное чувство общности, выражаемое словом «мы», а также формируется общественное мнение группы; *собственным принципом обособления*, отличающим ее от других «чужих», групп; *групповым давлением*, т.е. воздействием на поведение членов группы; *общими целями и задачами деятельности*; *стремлением к устойчивости* благодаря механизмам отношений, возникающим между людьми в ходе решения групповых задач, и *закреплением традиций, символики* (знаки, одежда, флаги и т.д.).

Каждая социальная группа имеет свою социальную структуру, которая основывается на трех «китах»: статусно-ролевых отношениях, деятельностных характеристиках и половозрастном составе. Как же возникает внутренняя социально-психологическая структура группы?

Давайте рассмотрим ее возникновение на примере новой группы, только что сформировавшейся. С чего все начинается? В группе собираются люди, каждый из которых обладает индивидуальностью, имеет присущий ему темперамент и характер, определенный склад ума и интеллекта, мир своих ценностей и интересов. И вот эти индивидуальности знакомятся друг с другом, вступают в общение, и постепенно в группе начинают складываться межличностные отношения, которые строятся на восприятии и понимании людьми друг друга. Дальше на основе общения формируется отношение группы к каждому ее члену, т.е. каждый человек получает свой социометрический статус.

Социометрия – это измерение отношений внутри группы по специальным критериям: с кем бы я хотел сидеть за одной партой, у кого бы попросил совета, с кем бы хотел готовиться к экзаменам, кто мне нравится или не нравится и т.д. Предложен этот метод американским психологом Джекобом Морено. Социометрический статус имеет определенные градации – от положительного значения через нулевой – к отрицательному. В соответствии с ним группа дифференцируется внутри на несколько слоев: *звезды* (самый высокий положительный статус, наиболее предпочитаемые члены группы, стоящие на вершине иерархии); *предпочитаемые, принимаемые* (высокостатусные, среднестатусные и низкостатусные, определяемые по числу положительных выборов и не имеющие большого числа отвержений); *изолированные* (нулевой статус; члены группы у которых отсутствуют любые выборы, как положительные, так и отрицательные); *пренебрегаемые* (члены группы, имеющие большое количество отрицательных выборов и малое количество предпочтений); *отверженные или «изгои»* (отрицательный статус; члены группы, не имеющие по результатам социометрии положительных выборов, а только отрицательные).

Однако знания величины социометрического статуса недостаточно для точного представления о системе эмоциональных отношений в группе, здесь важна взаимность эмоциональных предпочтений членов группы. Например, для «звезды» важно не просто иметь большое число выборов, но значительное число взаимных выборов, обеспечивающих устойчивость ее положения в группе и комфортное состояние.

При характеристике социометрической структуры группы важно проанализировать наличие/отсутствие устойчивых групп предпочтений (эти группы обычно включают в себя от 3 до 10 человек, что определя-

ется возможностью личных контактов, непосредственных связей «лицом к лицу»), а также исследовать взаимоотношения между ними, понять, по какому принципу они образовались. Возникающие в группе мини-объединения могут быть очень различны по своему внутреннему строению, сплоченности, могут иметь или не иметь внутри себя членов, отвергающих друг друга, что тоже важно для общей характеристики группы.

Есть еще одна характеристика структуры группы, которая дает понять систему отвержений в ней. Например, в группе могут быть «козлы отпущения», которых не любят почти все в группе, или наоборот, почти у всех могут быть отвержения, но они ни у кого не преобладают значительно над предпочтениями. Может быть и такое, что девушки все отвержения адресуют юношам, а те в свою очередь им.

Эмоциональное отношение группы проявляется в том, что одних очень любят (любимчики), других не любят, а третьих просто не замечают. Положение последних самое неприятное, они глубоко переживают трудную ситуацию в группе. Любимчики же иногда относятся к группе совсем не так положительно, как группа к ним, это проявляется в показателе эмоциональной экспансивности, который измеряет отношение человека к группе.

Кого же любят в группе? Что влияет на величину статуса члена группы? Среди важнейших факторов нужно назвать внешний вид, успехи в ведущей деятельности (в студенческом возрасте – учеба, общение, далее начинают преобладать личные и профессиональные качества), умственная одаренность, некоторые свойства темперамента (общительность, низкая тревожность, стабильность нервной системы). Любят универсалов – людей веселых, общительных, умеющих делать что-то своими руками, практиков, а не любят теоретиков, зануд, нытиков, зазнаек.

Социометрический статус члена группы устойчивая величина. Статус не только имеет тенденцию сохраняться в данной конкретной группе, но очень часто «переходит» с человеком в другую группу. Объясняется это тем, что человек привыкает выполнять роли, предписанные ему его постоянным статусным положением, и в поведении закрепляются определенные привычные формы реагирования на слова и поступки других. Мимика, позы и другие невербальные реакции тоже

«подстраиваются» под определенную роль. Члены группы улавливают предлагаемый им образ и начинают подыгрывать новичку.

Система предпочтений и статус конкретного человека в значительной степени зависит от двух факторов: успехов в деятельности и дисциплины с одной стороны, и отношения руководителя, – с другой.

Итак, статус – величина, стремящаяся к устойчивости. Однако с точки зрения развития личности человеку целесообразно периодически «менять» свой статус, так как это обеспечивает большую социальную гибкость. Человек вырабатывает более гибкие и продуктивные стратегии своего социального поведения, познает людей и смысл их поступков. Когда человек обладает отрицательным статусом, то необходимость смены его очевидна. Но постоянное хождение человека в «звездах», «любимчиках» делает человека ригидным, чрезвычайно социально уязвимым и беззащитным перед неминуемыми изменениями. Кроме этого человек растет как бы «социально слепым». Обеспечить динамику статусов членов группы можно с помощью создания разнообразных форм групповой деятельности, которые потребовали бы от своих исполнителей различного перераспределения функций и обязанностей, раскрытия и реализации различных личностных возможностей и ресурсов членов группы. Это представило бы всем членам группы возможность найти деятельность, повышающую их групповую роль и изменяющую отношение к нему других участников группового общения.

Как же сам человек относится к своему статусу? По-разному. В различных группах можно встретить «звезд», оценивающих свое положение в группе как неудовлетворительное, и «изгоев», вполне удовлетворенных своим положением. Последний факт может иметь различные причины. Например, «изгой» может быть не заинтересован в данной группе, иметь другую группу, где его ценят и принимают, разделяют его ценности. Другая причина – он привык занимать в группах такое место, другого не знает и не желает тратить силы на его завоевание. В любом случае необходима осторожность при попытке повлиять на статус того или иного человека, как члена группы, в любом направлении.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Перечислите основные параметры анализа группы.
2. Опишите параметры структуры группы, которые касаются положения индивида в группе.
3. Дайте определение большой и малой социальными группами.
4. Что имеется в виду под социометрической структурой малой группы? Каковы ее важнейшие характеристики?
5. Как объясняется устойчивость социального статуса человека?
От чего зависит величина статуса студента? Какими средствами можно обеспечить динамику социометрического статуса студента?
6. Какие типы коммуникативных сетей Вам известны?
7. Назовите существенные признаки группы.
8. Дайте классификацию малых групп. Охарактеризуйте каждую из них.
9. Дайте определение и охарактеризуйте «референтную группу». В чем значение этой группы для человека?
10. Объясните, что такое социометрия.

Тема для самостоятельного изучения

Межличностные отношения в студенческом коллективе. Используя приведенную литературу, проанализируйте особенности статусной организации группы в студенческом возрасте.
Как исследуется статусная структура группы? Отчего зависит величина статуса студента? Как можно воздействовать на статусную структуру группы?

Литература

Андреева Г.М. Социальная психология. – М., 1998.

Коломинский Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах. – Минск, 1976.

Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы. – М., 1991.

Немов Р.С., Кирпичник А.Г. Путь к коллективу. – М.: Педагогика, 1988.

Роберт М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. – М., 1988.

Глава 2. Психологические характеристики групповых процессов

2.1 Процесс группового давления

Ничто не порождает внутреннее напряжение – или пассивную покорность – так же верно, как приказ. Когда у человека нет выбора, от него не приходится ждать истинной преданности делу.
Роберт Уотерман

В процессе жизнедеятельности группы возникают и закрепляются групповые нормы и ценности. Эти нормы обязательны для выполнения всеми членами группы. Когда к группе «подключается» новый член, он стоит перед выбором – принять групповые нормы или отвергнуть, а группа будет при этом оказывать давление на него, склоняя к принятию групповых норм. *Податливость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в изменении его поведения и установок в соответствии с первоначально не разделявшейся им позицией большинства носит название конформности.* Конформность возникает там и тогда, где и когда фиксируется наличие конфликта между мнением индивида и мнением группы и преодоление этого конфликта в пользу группы. Различают *внешнюю* конформность, когда мнение группы принимается индивидом лишь внешне, а на деле он продолжает ему сопротивляться, и *внутреннюю*, когда индивид действительно усваивает мнение большинства. Первая представляет собой демонстративное подчинение навязываемому мнению группы с целью за служить одобрение или избежать порицания, а возможно и более жестких санкций со стороны входящих в группу лиц. Вторая – действительное преобразование индивидуальных установок в результате внутреннего принятия позиции окружающих, которая оценивается как более обоснованная и объективная, чем собственная точка зрения.

Особой разновидностью той же зависимости является *негативизм* (нонконформизм) – стремление, во что бы то ни стало, поступать вопреки позиции большинства, любой ценой, и во всех случаях утверждать противоположную точку зрения.

Что же является причиной конформности? Почему люди поддаются давлению? М. Дойч и Г. Джерард выделили два вида группового

влияния: *нормативное* (когда давление оказывает большинство, и его мнение воспринимается членом группы как норма) и *информационное* (когда давление оказывает меньшинство, и член группы рассматривает его мнение лишь как информацию, на основе которой он должен сам осуществить свой выбор). Нормативный конформизм подразумевает необходимость «следовать за толпой», чтобы не быть отвергнутым, сохранить с людьми хорошие отношения или заслужить одобрение. Информационное влияние, в свою очередь, вызывает у людей одобрительный конформизм. Когда реальность двусмысленна, мнения окружающих могут оказаться ценным источником информации.

Дэвид Майерс, американский психолог, описывает ситуацию, которая произошла с ним в одном из немецких университетов во время лекции заезжей знаменитости. «Когда лектор закончил говорить, – вспоминал он, – я поднял ладони, чтобы присоединиться к аплодисментам. Но вместо рукоплескания все стали стучать по столам костяшками пальцев. Что бы это значило? Им не понравилось услышанное? Но вряд ли кто-нибудь обошелся бы так грубо со знаменитым профессором. Да и лица присутствующих не выражали неудовольствия. Тогда я понял, что это, должно быть, овация по-немецки. И мой стук присоединился к общему хору».

Итак, забота о социальном имидже продуцирует нормативное влияние. Желание быть точным порождает влияние информационное. В реальных условиях нормативное и информационное влияние часто встречаются одновременно. Д. Майерс не хотел быть единственным аплодирующим человеком в аудитории (нормативное влияние), поведение окружающих показало ему на способ проявления одобрения (информационное влияние).

От чего зависит величина конформности человека? Прежде всего, от значимости для него высказываемого мнения. Чем оно важнее лично для него, тем ниже уровень конформности. Затем от авторитетности людей, высказывающих в группе те или иные взгляды. Чем выше их статус и авторитетность для группы – тем выше конформность членов группы. Конформность зависит и от количества членов группы, высказывающих позицию, от их единодушия. Особенно ярко феномен конформизма работает, когда на человека оказывает давление групповое большинство, и оно единодушно в своих убеждениях.

Уровень конформности зависит от возраста и пола человека. Так, женщины в целом более конформны, чем мужчины, а дети – больше, чем взрослые. Альтернативой конформизму и негативизму является самостоятельная выработка и отстаивание собственной позиции. Независимость не исключает солидарности личности с группой, но не в силу давления, а на основе сознательного согласия с ней.

2.2 Межличностные отношения в группе

Чтобы раскрыть свою индивидуальность, человеку надо вступить в общение с другими людьми. Но именно для того, чтобы вступить в общение с другими людьми, свою индивидуальность следует ограничить
Павел Таранов

Субъективно переживаемые взаимосвязи между людьми, объективно проявляющиеся в характере и способах взаимных влияний, оказываемых людьми друг на друга в процессе совместной деятельности и общении, определяются как межличностные отношения. *Межличностные отношения – это система установок, ориентаций, ожиданий, стереотипов и др., через которые люди воспринимают и оценивают друг друга.*

Основой межличностных отношений в группе является, прежде всего, эмоциональная межличностная привлекательность членов группы. Привлекательность – очень важный фактор человеческих взаимоотношений. Характер общения и успешность совместной деятельности во многом определяются уровнем привлекательности партнеров. Было бы неправильным думать, что вне взаимного притяжения невозможно ни нормальное общение, ни успешная деятельность людей. Связано это с тем, что удовлетворенность внутригрупповыми отношениями может быть высокой и при успешной совместной деятельности, даже если при этом не формируются близкие эмоциональные отношения. Принято считать, что удовлетворенность межличностными отношениями членов группы может регулироваться посредством двух различных феноменов: совместностью партнеров, порождающей межличностную привлекательность, и срабатываемостью, порождающей удовлетворенность результатами совместной деятельности.

Межличностная совместимость – сложный психологический эффект сочетания, взаимодействия общающихся людей. Критерием межличностной совместимости является высокая непосредственная удовлетворенность партнеров результатом и, главное, процессом взаимодействия, когда каждый из них оказался на высоте требований другого, и не потребовалось специальных усилий на установления взаимопонимания. Межличностная совместимость, как правило, сопровождается возникновением взаимной симпатии, уважения, уверенности в благоприятном исходе будущих контактов. Особое значение межличностная совместимость приобретает в сложных условиях совместной жизнедеятельности.

Выделяют структурную и функционально-ролевую совместимость. Под *структурной* подразумевается совместимость темперамента, характера и личностных качеств партнеров. Совместимость партнеров более высокая при наличии у них взаимодополняемых свойств темперамента и характера (сангвиник – меланхолик, холерик – флегматик) и сходных личностных ориентаций и особенностей (общительность, тревожность, мечтательность и др.).

Функционально-ролевая совместимость – это соответствие в представлениях партнеров о тех межличностных ролях, которые они будут реализовывать сами, и ожидать от другого в процессе общения и взаимодействия. Если ролевые представления и ожидания участников совпадают, у них много шансов достичь гармоничных отношений, построенных на межличностной привлекательности.

2.3 Групповая сплоченность

Вместе мы сила – по одному мы никто!
Святослав Гусев

Групповая сплоченность – это один из процессов групповой динамики, который характеризует степень приверженности к группе ее членов. Необходимо различать понятия «сплоченность» и «совместимость», несмотря на то, что они тесно взаимосвязаны, каждое из этих понятий означает разный аспект характеристики группы. Совместимость членов группы означает, что данный состав группы возможен

для обеспечения выполнения группой ее функций, что члены группы могут взаимодействовать. *Спленчность* группы означает, что данный состав группы не просто возможен, но что он *интегрирован* наилучшим образом, что в нем достигнута такая степень развития отношений, при которой все члены группы в наибольшей мере разделяют цели групповой деятельности и те ценности, которые связаны с этой деятельностью.

Проблема спленченности группы имеет большую практическую значимость, прежде всего, для отбора групп, способных наилучшим образом решать те или иные практические или учебные задачи. Спленченная группа способна легче справляться с трудностями, дружно работать, создавать наиболее благоприятные возможности для развития личности каждого, сохраняться как целое в различных, в том числе неблагоприятных, условиях.

Психологи пришли к выводу о наличии определенной тенденции личности – воспринимать свою группу, если это высокоразвитое сообщество, как источник *ориентации*. Это, в свою очередь, приводит к значительной однородности в установках членов такой группы, в оценке содержательной стороны совместной деятельности. Все это дает возможность предположить, что в группах, достаточно долго функционировавших на основе общих для них задач и ценностей, усиливается процесс групповой спленченности как ценностно-ориентационного единства. *Спленчность как ценностно-ориентированное единство – это характеристика системы внутригрупповых связей, показывающих степень совпадений оценок, установок и позиций группы по отношению к объектам (лицам, задачам, идеям, событиям), наиболее значимым для группы в целом.*

Отсюда следует и собственно экспериментальная программа получения количественного показателя (индекса) групповой спленченности. Индексом спленченности служит частота совпадений оценок или позиций членов группы по отношению к объектам, существенно значимым для группы в целом. Ценностно-ориентационное единство группы как показатель ее спленченности отнюдь не предполагает совпадения оценок и позиций членов группы во всех отношениях, например, в сфере вкусов, эстетических ценностей, читательских интересов и т.д. Разносторонняя картина этих ориентаций не препятствует сохранению спленченности группы. Ценностно-ориентационное единство в группе –

это, прежде всего, сближение оценок в нравственной и деловой сфере, в подходе к целям и задачам совместной деятельности. Если, к примеру, одни члены группы считают, что задача, поставленная перед ней, невыполнима или что руководитель группы неспособен обеспечить ее выполнение (непригоден к руководству), а другие члены группы придерживаются противоположного мнения (и подобные разногласия типичны для группы), то ни о какой сплоченности группы не может быть и речи.

Формирование в группе отношений, основанных на сплоченности, зависит от множества психологических факторов, наиболее важные из которых мы приведем ниже.

Эмоциональная привлекательность членов группы. Чем большее количество членов группы нравится друг другу, тем выше ее сплоченность.

Сходство членов группы между собой. Речь идет о различных аспектах сходства: и возрастное, и социальное, и этническое, однако главное – ценностное сходство, близость взглядов и социальных ориентаций членов группы. В данном случае в силу вступает механизм восприятия людьми друг друга. Чем ближе чужое мнение нашему собственному, тем симпатичнее лицо, высказывающее данную точку зрения для нас. Этот же феномен работает и в группе: человек более тяготеет к группе, взгляды и ценности которой он разделяет и в которой его собственные взгляды находят поддержку.

Предпочитаемый группой способ взаимодействия и ведущий социальный мотив членов группы. Больше шансов стать сплоченной имеет группа, чья деятельность основана на кооперации, а не на конкуренции. Кооперация выступает фактором сплочения группы, потому что при ней уменьшается число внутригрупповых конфликтов; она стимулирует сближение мнений, расширяет обмен информацией; она обеспечивает взаимную поддержку действий, так как только совместные усилия могут привести каждого члена группы к личному успеху.

Особенности групповых целей. Цели, которые ставятся перед группой, помогают сплачиваться коллективу в том случае, если они отвечают потребностям членов группы, могут быть приняты ими в качестве своих личных целей, т.е. каждый участник видит личный смысл в том, что делает вся группа. Другой важной характеристикой групповой цели должна быть четкость и однозначность ее постановки, что происходит далеко не всегда. Например, в учебном процессе перед

учащимися часто ставятся абстрактные глобальные цели: стать гармоничными развитыми людьми, стать дружными и сплоченными и т.д. Цель деятельности может служить фактором сплочения коллектива, если она конечна, т.е. имеет четкий результат, достижение которого не очень оттянуто во времени от момента принятия цели; если она ясная, определенная и понятная каждому участнику; если она содержит в себе доступные средства ее достижения; если она лично привлекательна для каждого человека.

Удовлетворенность группы и каждого ее члена групповой деятельностью и своим положением в группе. Чем выше удовлетворенность участников деятельностью группы и самим собой, тем в большей степени будет сплачиваться такая группа

Сплоченность группы зависит также от характера руководства и стиля принятия решений, характерного для группы. Известно, что демократический стиль руководства и возможность для каждого члена группы принимать участие в выработке общего решения способствуют сплочению группы.

Итак, сплоченность – это важная характеристика состояния группы, так как сплоченная группа не только представляет собой более эффективно работающий единый организм, но и обладает большей привлекательностью для каждого члена группы.

2.4 Развитие малой группы

Среди малых действуя, мельчаешь. А среди больших и сам растешь.
Иоганн Вольфганг Гете

В социальной психологии существует несколько «моделей» развития группы, которые фиксируют особые стадии или уровни в этом движении.

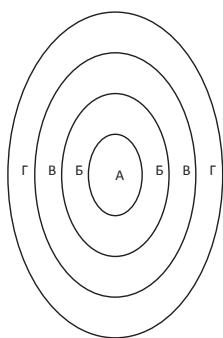
Одна из наиболее интересных попыток подобного рода принадлежит советскому психологу А.В. Петровскому, разработавшему психологическую теорию коллектива (стратометрическая концепция). В этой теории группа представлена как состоящая из четырех страт (слоев), каждый из которых характеризуется определенным принципом, по которому в нем строятся отношения между членами группы.

Центральное звено групповой структуры (или ядро, обозначаемое как А) образует сама предметная деятельность группы. Эта предметная деятельность в данном случае обязательно социально-позитивная. Этот слой соответствует высшему уровню развития группы.

Второй слой групповой структуры представляет собой фиксацию отношений каждого члена группы к групповой деятельности, ее целям и задачам. Названный ЦОЕ («ценностно-ориентационное единство»), этот слой описывается не только как совпадение ценностей, касающихся совместной деятельности, но и как развитие определенной мотивации членов группы и др. В этом слое (обозначаемом как Б) фиксированы отношения к деятельности.

Третий слой (В) фиксирует собственно межличностные отношения, опосредованные деятельностью. Именно этот слой наиболее исследован экспериментально.

Наконец, выделяется четвертый слой групповой структуры (Г), где фиксируются поверхностные связи между членами группы. Это те же межличностные отношения, однако, та их часть, которая построена на непосредственных эмоциональных контактах, где ни цели совместной деятельности, ни общезначимые для группы ценностные ориентации не выступают в качестве основного фактора, опосредующего личные контакты членов группы.



Слой А – «ядро» (совместная групповая деятельность и ее цели)

Слой Б – ЦОЕ (ценностно-ориентационное единство)

Слой В – межличностные контакты, опосредованные деятельностью

Рис.1. Структура малой группы с точки зрения стратометрической концепции

Не следует упрощать вопрос и представлять себе каждый этап в развитии какой-либо конкретной группы как присутствие в ней лишь

одного какого-то слоя отношений. Напротив, развитие группы не означает, что более низкие слои отношений здесь исчезают, но означает лишь такое их существенное преобразование, которое делает невозможным объяснение групповых процессов только с точки зрения процессов, происходящих в низшем слое.

Интерес представляет и модель развития группы, разработанная Стэнфордом и Роарком. Они выделяют семь стадий группообразования, основываясь на принципе неравномерности группового развития в различных сферах жизнедеятельности.

На первой стадии идет процесс знакомства, и формируются представления членов группы о группе и друг друге. Микрогруппы практически отсутствуют, общение протекает в диадах (парах). Лидер выступает как основной авторитет.

Вторая стадия – это период формирования групповых норм, начало формирования группового самосознания. Члены группы «притираются» друг к другу, начинают вырабатывать общие правила поведения, общие ориентации. Группа ориентирована на решение эмоциональных проблем.

Третья стадия получила название «стадии конфликта». Возникают столкновения между отдельными членами в силу переоценки ими своих возможностей (прежде всего, лидерских) и стремления решать все проблемы самостоятельно, минуя руководителя.

Четвертая стадия завершает переход от конфликтности к групповой сбалансированности. Это проявляется, прежде всего, в сфере взаимоотношений. Общение становится более открытым и конструктивным, могут проявляться первые элементы групповой солидарности и сплоченности.

Пятая стадия группообразования может быть рассмотрена как самая удобная с точки зрения управления группой как единым целым. Здесь впервые возникает сложившаяся группа: члены проявляют интерес к группе, заботу о ней, у них возникает чувство «Мы». Появляются общегрупповые цели, причем они, как правило, ориентированы на деятельность.

На шестой стадии доминирующую роль начинает играть эмоциональная сфера, большую ценность приобретают личные отношения членов группы, происходит переоценка групповых норм.

Седьмая стадия относится к высшему этапу групповой зрелости: группа сплочена и одинаково активна и в деятельности, и в межличностных отношениях. Группа открыта для проявления и разрешения конфликтов. Расхождение во взглядах допускается до тех пор, пока не выработана общая точка зрения на проблему.

Конечно, далеко не все группы достигают такого уровня развития, и связано это, прежде всего, с тем, что неравномерно протекают такие групповые процессы, как сплочение, выработка групповых решений, разрешение конфликтов.

Важной качественной характеристикой рабочей группы является ее зрелость. Интересную методику определения степени зрелости рабочей команды предложили немецкие специалисты В. Зигерт и Л. Ланг. Они предлагают по 4-балльной шкале оценить степень интенсивности 21 негативного признака. К их числу они относят: активный поиск виновных в случае неудачи, групповой эгоизм, дефицит времени для спокойной и планомерной работы, конфликты из-за мелочей, неприятие новых идей и т.д.

Факторы, определяющие степень зрелости рабочей команды, ее способность продуктивно функционировать, можно условно разделить на несколько групп: *технологические факторы* (использование ЭВМ, компьютеров, передовых технологий и др.); *экономические* (формы собственности, формы оплаты труда); *организационные* (стиль руководства и др.); мировоззренческая и психологическая совместимость работников.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Назовите основные динамические процессы, происходящие в малой группе, и кратко их охарактеризуйте.
2. Как Вы поняли, в чем психологический смысл конформного поведения?
3. Объясните понятия «конформность» и «негативизм»?
4. Какие виды конформности Вы знаете? Охарактеризуйте каждый из них.
5. От каких факторов зависит уровень конформности человека?
6. Опишите, в чем проявляется конформное поведение студентов.
Приведите конкретные примеры их конформного поведения.

7. Что подразумевается под понятием «межличностная совместимость»? Чем понятие «совместимость» отличается от понятия «сплоченность»?
8. Какие параметры влияют на процесс сплочения малой группы?
9. Охарактеризуйте основные уровни развития группы в модели А.В. Петровского.
10. Опишите основные стадии, которые проходит в своем развитии студенческая группа. Подумайте, в чем состоят задачи педагога на каждой стадии.

Тема для самостоятельного изучения

Используя материалы книги Р.С. Немова и А.Г. Кирпичника «Путь к коллективу» (М.: Педагогика, 1988) проанализируйте проблему развития студенческой группы, как малой социальной группы, как с точки зрения ее структуры, так и с точки зрения динамики.

Литература

Андреева Г.М. Социальная психология. – М., 1998.

Донцов А.И. Психология коллектива. – М., 1984.

Кричевский Р.А., Дубовская Е.М. Психология малой группы. – М., 1991.

Петровский А.В., Шпалинский В.В. Социальная психология коллектива. – М., 1978.

Психологическая теория коллектива / Под ред. *А.В. Петровского*. – М., 1979.

Робер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. – М., 1988.

Социальная психология / Под ред. *А.В. Петровского*. – М: Просвещение, 1987.

Глава 3. Лидерство и руководство в малых группах

Руководство – это искусство заставлять других делать всю работу.

Ли Якокка

Самые лучшие вожди те, существование которых народ не замечает.

Лао-Цзы

3.1 Понятия «лидерство» и «руководство», их сходство и различие

Социально-психологическая структура группы представляет собой своеобразную иерархию престижа и статусов членов группы, где вершину иерархической лестницы занимает лидер.

Лидер – это личность, за которой все остальные члены группы признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие направление и характер деятельности группы.

Руководитель – это личность, лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности.

Проблема лидерства и руководства является кардинальной в социальной психологии, однако до сих пор нет четкости в употреблении этих понятий. Поэтому необходимо сделать терминологические уточнения и развести понятия «лидер» и «руководитель». Б.Д. Парыгин называет следующие различия лидера и руководителя (эти различия с некоторыми вариациями называют и другие исследователи):

- лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы как некоторой социальной организации;
- лидерство можно констатировать в условиях малой группы, а руководство связано со всей системой общественных отношений;
- лидерство возникает стихийно, а руководитель всякой реальной группы либо назначается, либо избирается, т.е. это целенаправленный процесс, который осуществляется под контролем различных элементов социальной структуры;

- выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения группы, т.е. оно менее стабильно, чем руководство;
- руководство подчиненными в отличие от лидерства обладает гораздо более определенной системой различных санкций, которых в руках у лидера нет;
- процесс принятия решений руководителем значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно коренящихся в данной группе, в то время как лидер принимает более непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности;
- сфера деятельности лидера – в основном малая группа, где он является лидером, сфера действий руководителя шире, поскольку он представляет малую группу в более широкой социальной системе [Парыгин, 1999].

Из приведенного выше различия мы видим, что лидер и руководитель, тем не менее, имеют дело с однопорядковыми типами проблем – они призваны стимулировать группу, нацеливать ее на решение определенных задач, заботиться о средствах, при помощи которых эти задачи могут быть решены. Хотя по происхождению лидер и руководитель различаются, в психологических характеристиках их деятельности существуют общие черты, что и дает право зачастую описывать эту деятельность как одинаковую. Лидерство – это чисто *психологическая* характеристика поведения определенных членов группы. Руководство – в большей степени *социальная* характеристика отношений в группе, прежде всего, с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. В отличие от лидерства руководство выступает как регламентированный обществом правовой процесс.

3.2 Лидерство как социально-психологический феномен

Лидерство в группе – это процесс межличностного влияния. Лидера порождают не столько личные качества или их особое сочетание, сколько структура взаимоотношений в данной конкретной группе. Эта система межличностных связей формируется и определяется целями группы, ценностями и нормами, в ней сформировавшимися. Лидер демонстрирует более высокий, чем другие члены группы, уровень

активности, участия, влияния при достижении цели, т.е. он как бы олицетворяет систему предпочитаемых группой целей и ценностей, является их носителем, активным проводником в жизнь. Остальные члены группы *принимают* лидерство, т.е. строят с лидером такие отношения, которые предполагают, что он будет вести, а они будут ведомыми, за ним

признается право быть последней инстанцией в оценке различных групповых ситуаций и обстоятельств.

Лидерство необходимо рассматривать как групповое явление: лидер немыслим в одиночку, он всегда дан как элемент групповой структуры, а лидерство есть система отношений в этой структуре. Этот процесс может быть достаточно противоречивым: мера притязаний лидера и мера готовности других членов принять его ведущую роль могут не совпадать. Мера влияния лидера на группу также не является величиной постоянной, при определенных обстоятельствах лидерские возможности могут возрастать, а при других – снижаться.

Поскольку лидерство связано с решением групповых задач, то можно выделить типы лидерства в соответствии с видами групповых деятельности. Различают деятельности инструментального и экспрессивного вида.

Инструментальные деятельности направлены на выполнения группой ее целей, ради достижения которых она была создана. Здесь мы можем говорить о наличии в группе делового лидера. С «деловым» лидером хорошо работает, он может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи, обеспечить успех дела.

Экспрессивные деятельности направлены на поддержание группы как единого целого, ее дальнейшее развитие и сплочение. Роль экспрессивного лидерства – в обеспечении позитивного внутреннего климата группы, ее стабильности. Здесь основная роль принадлежит эмоциональному лидеру. «Эмоциональный» лидер – это человек, к которому каждый член группы может обратиться за сочувствием, «поплакать в жилетку», душевный человек, создающий в группе позитивные эмоциональные отношения, которые выражаются в психологическом климате группы.

Вообще общее лидерство в группе складывается из эмоционального, делового и информационного компонентов. Наилучшим будет человек, сочетающий все три компонента. Чаще всего, однако, встречается

сочетание двух компонентов: делового и эмоционального, информационного и делового. Интересно, что в силу своей направленности на определенную сферу жизнедеятельности группы тот или иной лидер всегда находится в оппозиции либо к членам группы, ориентированным на общение, либо к тем, кто ориентирован на задачу. Лидер, ориентированный на задачу, вынужден идти на ухудшение взаимоотношений с членами группы, которые частично или полностью не принимают групповые цели. Лидеру же экспрессивного типа, направленному на взаимоотношения, приходится заниматься улучшением взаимоотношений в ущерб общим задачам. Например, преподаватель, ориентированный на хорошие отношения с учащимися, идет на снижение к ним требований в процессе учебы, выставляя им завышенные оценки.

В целом, в любой реальной группе может одновременно существовать несколько разноплановых лидеров, занимая в ней свои собственные ниши и не вступая друг с другом в серьезные противоречия.

В практике лидер достаточно часто определяется через систему социометрических выборов как наиболее эмоционально предпочтаемый член группы. Это не совсем правильно. Лидер может быть, а может и не быть социометрической «звездой», – он может и не вызывать личной симпатии у окружающих, но если он лидер, то референтность его для них бесспорна.

Лидер выступает как носитель личностных качеств, становясь образцом и ориентиром для подражания и следования. При этом личностные качества лидера отвечают ценностям, которые принимаются и признаются в данной группе. Экспериментально установлено, что юноши оценивают своих ровесников в связи с теми качествами, которые не только признаются особо ценными в этом возрасте, но и являются у них самих слабо развитыми или вовсе отсутствуют. Обладающие такими качествами оказываются наиболее влиятельными и имеют наибольшие основания обрести авторитет, стать лидерами группы.

Иногда понятие лидера отождествляется с понятием «авторитет», что не вполне корректно: конечно, лидер выступает как авторитет для группы, но не всякий авторитет обязательно означает лидерские возможности его носителя. Лидер должен организовывать решение какой-то задачи, авторитет такой функции не выполняет, он просто может выступать как пример, как идеал, но вовсе не брать на себя решения задачи. Поэтому феномен лидерства – это специфическое явление, не описываемое никакими другими понятиями.

3.3 Руководство как процесс управления группой

В руководстве малой группой всегда присутствуют два аспекта: формально-правовой аспект власти, который может быть назван «администрированием», и психологический аспект, который во многом сближает руководителя с лидером по способам воздействия на группу. Однако, несмотря на то, что в своей психологической сущности феномены руководства и лидерства достаточно близки, было бы неверно поддерживать заблуждение о том, что в идеальном случае в группе руководитель и лидер должны совмещаться в одном лице. Существует немало типов социальных групп, где в силу существенных возрастных или статусных различий руководителя и членов группы такое совмещение невозможно. Это в полной мере относится к школьному классу. Учитель, сколь бы близок он не был своим ученикам, может опираться в управлении группой только на свой авторитет руководителя. Истинные неформальные лидеры группы будут выявляться из среды учащихся. Руководство – другая форма управления в малой группе.

Способ реализации поставленных задач можно характеризовать как *стиль руководства*. Любому руководителю приходится решать, какие задачи первоочередные, а какие могут подождать; что он может сделать сам, а что можно поручить другим; как направить деятельность сотрудников, что нужно сделать для координации их действий, обеспечения атмосферы сотрудничества между ними и т.д. В 30-е годы XX века известный немецкий психолог Курт Левин провел серию экспериментов, на основе которых выделил три ставших классическими стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный. До сих пор его подход к анализу стилей руководства наиболее распространен. Правда, сейчас те же самые стили руководства обозначаются как директивный, коллегиальный, попустительский. Коротко рассмотрим каждый из этих стилей.

Авторитарный или *директивный* стиль руководства основывается на предположении, что люди по своей природе ленивы, не любят брать на себя ответственность, и управлять ими можно только при помощи денег, угроз и наказаний. Он характеризуется высокой централизацией руководства, единоличиением в принятии решений, жестким контролем за деятельностью подчиненных. Сотрудники должны исполнять лишь то, что им приказано. При этом они получают минимум информации.

Руководитель такого стиля, как правило, отказывается от услуг экспертов, мнений подчиненных, не выносит свои предложения на предварительное обсуждение. Он стремится избежать таких ситуаций, в которых могла бы проявиться его некомпетентность.

Преобладающие методы руководства: приказы, распоряжения, замечания, выговоры, угрозы, лишения льгот. Интересы сотрудников во внимание не принимаются. В общении с людьми преобладает четкий язык, неприветливый тон, резкость, нетактичность и даже грубость. При таком стиле руководства интересы дела для него становятся значительно выше интересов людей. Преимущества директивной модели состоят в ее структурной простоте и в возможностях оперативного использования, а также в том, что она закрывает и защищает руководителя в психологическом плане. Существенным недостатком этой модели является пассивность подчиненных. Кроме того, директивная модель внутренне конфликтна, так как опирается на давление и диктат, что время от времени будет взрывать группу изнутри через бурные, сложно разрешимые конфликты.

В качестве отдаленных последствий директивной модели можно назвать следующие особенности развития группы: порождаются и закрепляются отношения в виде звезды между начальником и подчиненными, ограничивающие деловую инициативу членов группы, появляется опасность постоянного увеличения числа промежуточных ступеней

в руководстве группой, препятствующих сотрудничеству всех членов группы в достижении целей общей деятельности. Увеличивается необходимость контроля за исполнителями, возникают неформальные группы общения, автономные от системы власти и построенные на принципах равноправия.

Демократический или коллегиальный стиль руководства характеризуется стремлением руководителя к выработке решений, распределением полномочий и ответственности между руководителем и подчиненными. Руководитель коллегиального стиля обсуждает с заместителями и сотрудниками наиболее важные производственные проблемы и на основе обсуждения вырабатывается решение. При этом всячески стимулирует инициативу со стороны подчиненных. Регулярно и своевременно информирует коллектив по важным для него вопросам. Общение с подчиненными ведет доброжелательно и вежливо.

При таком стиле руководства в коллективе создается благоприятный психологический климат.

Преимуществами демократического стиля являются прогрессивность, экономичность, гуманность, которые выражаются в возможности решать сложные групповые задачи небольшим числом подчиненных, обладающих высокой квалификацией, в хорошем взаимопонимании между руководителями и подчиненными, низкой конфликтности группы, свободном развитии группы в целом и ее отдельных членов. Среди важнейших отдаленных последствий этого стиля руководства выделяются такие, как создание разветвленной групповой структуры, не ограничивающей информационные возможности и инициативу членов группы, высокая удовлетворенность групповым членством, уменьшение числа иерархических ступеней в управлении, рост ответственности и самоконтроля со стороны членов группы. Однако реализация демократического стиля требует высокой эмоциональной зрелости и руководителя, и членов группы. Кроме того, данный стиль плохо работает в условиях, требующих оперативных решений.

Либеральный или попустительский стиль руководства характеризуется минимальным участием руководителя в управлении группой. Такой руководитель обычно пускает дело на самотек, действует от случая к случаю или когда на него оказывают давление либо сверху, либо снизу. Такой руководитель предпочитает не рисковать, отойти от выполнения сложного дела, переложить свои функции и ответственность на других. Он никогда не критикует начальство. Подчиненные представлены сами себе; их работу контролирует редко.

Общение с подчиненными ведет конфиденциальным тоном, действует уговорами и налаживанием личных контактов. К критике относится терпимо, соглашается с ней, но, как правило, ничего не предпринимает. Такой стиль руководства может быть оптимальным только при определенных обстоятельствах: в творческих коллективах, в которых сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью, либо когда в группе есть один-два человека, которые фактически управляют ей.

Очевидно, в повседневной жизни каждый из нас сталкивается с проявлением всех стилей руководства. Не всегда они выступают в чистом виде, и ни один из них не может претендовать на универсальность, применимость во всех без исключения условиях.

Многочисленные исследования американских и японских исследователей показали, что коллегиальное и директивное руководство имеют примерно равные показатели продуктивности, но удовлетворенность трудом, интересы личности выше, конечно, при коллегиальном стиле.

Рассмотрим, при каких условиях, и в каких случаях наиболее желательны те или иные черты стиля руководства.

Ситуация (стрессовая, спокойная, неопределенная). При дефиците времени, в экстремальных ситуациях вполне оправдан авторитарный стиль.

Задача (насколько четко структурирована). При решении сложных проблем, требующих множественности решений, теоретического анализа и высокого профессионализма исполнения, наиболее приемлем коллегиальный стиль.

Группа (ее особенности по полу, возрасту, этнической принадлежности, времени существования, личностных характеристик). Для сплочения группы, заинтересованной в успехе деятельности, решении задачи, адекватным будет демократический, а в творческих коллективах – даже либеральный стиль руководства.

Кроме указанных выше факторов, на стиль руководства также влияют *черты личности* самого руководителя. Считается, что «идеальный» образ руководителя основан на сочетании как интеллектуальных и личностных, так и деловых, профессиональных качеств. При этом следует иметь в виду, что индивидуальные качества личности (знания, способности, стиль мышления, интеллект, эмоционально-волевая сфера, особенности характера) являются тем фундаментом, на котором строится деятельность руководителя. Они достаточно трудно поддаются коррекции, гораздо труднее, например, чем методика принятия решений.

Вопросы и задания для самопроверки:

1. Дайте определение понятиям «лидерство» и «руководство», «лидер» и «руководитель».
2. Какие отличия терминов «лидера» и «руководителя» Вы можете назвать?
3. Объясните различие лидера и «звезды».
4. Какие виды лидерства Вам известны?

5. Охарактеризуйте феномен руководства малой группой. Целесообразно ли объединение в одном лице лидера и руководителя?
6. Дайте сравнительную характеристику авторитарному и коллегиальному стилям руководства малой группой.
7. Охарактеризуйте либеральный стиль руководства.
8. Какие личностные черты способствуют более успешному руководству группой?
9. В чем проявляются авторитарный и попустительский стили руководства в деятельности?
10. Перечислите преимущества демократического стиля руководства группой.
11. Опишите процесс формирования авторитета руководителя. Какие психологические факторы определяют успешность руководства?
12. Что такое авторитет роли и авторитет личности?

Тема для самостоятельного изучения

Психологический климат группы и стили руководства. Используя приведенную литературу, проанализируйте особенности стилей руководства и их влияние на психологический климат группы, особенности взаимоотношений внутри группы. Определите, насколько велики возможности действенного влияния руководителя на отношения внутри малой группы.

Литература

Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы. – М. , 1991.
Немов Р.С., Кирпичник А.Г. Путь к коллективу. – М. , 1988.
Социальная психология / Под ред. А.В. Петровского. – М., 1987.
Уманский Л.И. Психология организаторской деятельности. – М. , 1980

Глава 4. Характеристика процесса группового принятия решения

Если у вас дальние, хорошо обученные сотрудники, а вы не привлекаете их к совместному принятию решений, вы понапрасну теряете свое собственное время.
Павел Таранов

4.1 Индивидуальное и групповое принятие решения

При рассмотрении данного вопроса необходимо, прежде всего, понять, что подразумевается под процессом принятия решений.

Принятие решения – волевой акт формирования последовательности действий, ведущих к достижению цели на основе преобразования исходной информации в ситуации неопределенности. Основные этапы процесса принятия решения включают информационную подготовку решения, формирование и сопоставление альтернатив, выбор, построение эталонной гипотезы или программы действий. Структуру принятия решения образуют цель, результат, способы достижения результата, критерии оценки и правила выбора. Принятие решений может выступать и как особая форма мыслительной деятельности (управленческое решение) и как один из этапов мыслительного действия при решении любых задач. Принятие решений можно осуществлять как индивидуально, так и совместно, группой.

Групповое принятие решений – осуществляемый группой выбор из ряда альтернатив в условиях взаимного обмена информацией при решении общей для всех членов группы задачи. Процедура группового принятия решения предполагает обязательное согласование мнений членов группы. Возникает ряд вопросов, как объединяются индивидуальные мнения членов группы в единое решение? Действительно ли всегда групповое решение лучше, чем индивидуальное, и если да, то в каких случаях оно лучше? Какую роль в процессе принятия группового решения играет предшествующая ему дискуссия? Каково значение принятия группового решения для каждого индивида, принимавшего в нем участие? Эти и некоторые другие вопросы мы рассмотрим в этой главе.

Экспериментальное изучение процесса группового принятия решений было начато К. Левиным в годы второй мировой войны в США. Со временем этого эксперимента было проделано много других экспериментальных исследований по изучению механизма и эффекта группового принятия решения и выяснению роли дискуссии в этом процессе. Были выявлены две важные закономерности: групповая дискуссия позволяет *столкнуть* противоположные позиции и тем самым помочь участникам увидеть разные стороны проблемы, уменьшить их сопротивление новой информации; если решение принято группой, то оно является логическим выводом из дискуссии, поддержано всеми присутствующими, его значение возрастает, так как оно превращается в *групповую норму*.

В ходе групповой дискуссии каждый член группы чувствует себя включенным в принятие решения, и это ослабляет сопротивление нововведению. В ходе дискуссии становится очевидным факт, что другие члены группы также движутся в направлении определенного решения, это укрепляет собственную позицию. Решение, таким образом, подготовливается шаг за шагом, принятое решение превращается в своеобразную групповую норму, поддержанную и принятую участниками дискуссии. Это становится возможным потому, что решение не было навязано, а было именно принято группой.

При исследовании малой группы было обнаружено, что она обладает свойством быть своеобразным *модератором* индивидуальных мнений и суждений ее членов, т.е. она отбрасывает наиболее крайние решения и принимает своего рода среднее от индивидуальных решений. Этот процесс усреднения групповых решений был назван процессом *нормализации* группы.

4.2 Феномены, возникающие в процессе группового принятия решений

При изучении вопроса о сравнительной ценности групповых и индивидуальных решений был обнаружен интересный феномен, получивший название «*сдвиг риска*». Можно было предположить, что в процессе группового принятия решений будет действовать факт нормализации группы, т.е. групповое решение должно оказаться усредненным решением отдельных членов группы. В 1961 году Дж. Стоунер, проводя

эксперименты, обнаружил, что групповое решение включает в себя в большей мере момент риска, чем индивидуальные решения. В эксперименте испытуемым предлагался набор дilemm для выбора одной из них. Например, перейти – без гарантii – на новую высокооплачиваемую работу или остаться на прежней, среднеоплачиваемой, но зато без риска. Члены группы сначала индивидуально принимали решение, а затем проводили групповую дискуссию и решение принимали коллективно. Во втором случае «рискованная» альтернатива выбиралась гораздо чаще.

Необходимо остановиться на качестве принятия решения. Исследования показывают, что на фазе *нахождения* решения индивидуальное решение более продуктивно, на фазе *разработки* (доказательства правильности) выигрывают групповые решения.

На качество решения влияет еще один фактор, получивший название «групповой дух» (иногда этот феномен называют огрупплением мышления). Этот термин ввел И. Джанис и обозначил им такую высокую степень включенности в систему групповых ценностей и представлений, которая мешает принятию правильного решения. Было выявлено, что наиболее значимыми факторами формирования «группового духа» является очень высокая сплоченность группы, ярко выраженное наличие «мы – чувства», изоляция группы от альтернативного источника информации и высокий уровень неопределенности одобрения индивидуальных мнений членами группы. Большой уровень феномена «группового духа» снижает качество групповых решений, члены группы ограничены в возможности посмотреть на проблему объективно. Группа становится жертвой своего единодушия, очевидность правильного решения приносится в жертву единодушию группы.

В качестве примера можно рассмотреть эпизод вторжения на Кубу американских войск. В 1961 году президент Кеннеди и его советники попытались свергнуть Фиделя Кастро путем вторжения на Кубу десантников. Почти все десантники были перебиты или взяты в плен, а престижу США был нанесен большой урон. Узнав о результатах вторжения, Кеннеди вслух удивился: «Как мы могли оказаться столь недалекими?» Здесь и проявился феномен огрупления мышления: группа Кеннеди была очень сплоченной и убедила себя в том, что армия Кастро так слаба, а поддержка его в народе так призрачна, что единственная бригада сможет легко свергнуть режим (стереотипный

взгляд на противника), а альтернативного источника информации рядом не было.

И последний феномен, который также возникает в процессе группового принятия решения, получил название *поляризации* группы. Сущность этого явления заключается в том, что в ходе групповой дискуссии противоположные мнения, имевшиеся у различных группировок, не только обнажаются, но и вызывают принятие или отвержение их большей частью группы. Более «средние» мнения как бы отмирают, напротив, более крайние отчетливо распределяются между двумя полюсами. Это обнажение крайних позиций способствует более ясной картине, которая складывается в группе по дискутируемой проблеме.

Однако вопрос о том, которая из двух полярных точек зрения будет положена в основу группового решения, не решается однозначно. Как правило, групповая дискуссия укрепляет то мнение, которое и до нее было мнением большинства.

4.3 Характеристика процесса групповой дискуссии

Групповая дискуссия как метод группового обсуждения позволяет выявить не только мнения членов группы, но и найти общее групповое решение. Эта особенность дискуссии (разнообразие мнений) даёт возможность использовать её и как способ решения проблем, и как метод критического усвоения широкого спектра знаний. Ибо знания и опыт всех участников через их выявление и обсуждение становятся доступными для каждого члена группы и могут быть естественным образом усвоены в ходе дискутирования проблемы.

Групповая дискуссия по сравнению с индивидуальной работой даёт преимущество в решении и понимании проблем, требующих согласования или критической оценки разнообразных позиций (мнений разных людей, различных заинтересованных сторон и т.п.), либо привлечения такого количества информации, которое не может быть представлено одним человеком. Если же проблема по силам одному человеку, то применение группового усилия лишь сокращает время достижения результата, увеличивая, однако, затраты на его получение (из-за привлечения большого количества участников).

Интересной особенностью дискуссии, которая есть одновременно и её достоинство и недостаток, является то, что в условиях оживлённого группового обсуждения участники имеют тенденцию приходить к мнениям и выводам более «рискованным» или, точнее, «раскованным» (феномен «сдвига риска» в дискуссионной группе), т.е. к положениям, более отличающимся от общепринятых, нежели при работе порознь. Это даёт выигрыш в ситуациях, когда при решении какого-либо вопроса требуется оригинальная идея, но заставляет с некоторой долей критики относиться к результатам обсуждения, касающимся принятия ответственного решения. Если же рассматриваемый вопрос сводится к логической разработке каких-либо положений, как, например, выведение следствий из допущения, то в решении таких задач индивид, как правило, превосходит группу (по той причине, что одному человеку легче сохранить строгую линию рассуждения, нежели нескольким, когда им приходится постоянно соотносить свои позиции).

Благодаря особенностям дискуссии её участники по мере накопления опыта обсуждений приобретают также многие полезные в любой сфере деятельности навыки и свойства, такие, как умение выделять и излагать свою и воспринимать чужую позиции, подчинение общим правилам и выработка на этой основе схем и правил саморегуляции и адекватной самооценки, благоприятные для совместной деятельности изменения в поведении и восприятии деятельности; осваиваются вербальные и невербальные средства обеспечения коллективной деятельности – суммарно всё это выражается в приобретении такого сложного навыка, как «решение проблем в условиях группового обсуждения».

Перечисление свойства групповой дискуссии делают весьма желательным освоение её как относительно нового метода в целях улучшения подготовки специалистов по многим современным направлениям деятельности (равно как и в общеобразовательной школе).

Приступая к овладению этим методом, следует помнить, что хорошая дискуссия не происходит экспромтом, она требует значительной подготовительной работы ее участников и, в первую очередь, организатора дискуссии, преподавателя. Эта работа состоит из следующих этапов.

I. Подготовительный этап. Начиная готовиться к дискуссии, организатор должен, прежде всего, определить ее:

- цель, т.е. что должно быть достигнуто в результате обсуждения, например: решение проблемы, выявление мнений участников о важном событии, понимание участниками какого-либо социального явления (скажем, причин появления большого числа неуспевающих);
- конкретные задачи, которые должны быть решены, т.е. как именно и в каком порядке двигаться к цели, например: а) описать проблемную ситуацию, б) «очистить» проблему, в) собрать информацию об имевшихся попытках решить ее и т.д.

Далее предстоит выбрать метод обсуждения. Существуют два главных типа дискуссий, и каждый из них имеет свои преимущества:

- *направляемая дискуссия* (ход обсуждения полностью определяется ведущим). В этом случае руководитель прямо задает вопросы и обсуждает ответы с теми, кто отвечает; после обсуждения ведущий просит высказаться других, причем он сам обязательно беседует с каждым выступающим, позволяя лишь небольшие замечания участникам дискуссии в адрес друг друга. Этот тип дискуссии обычно применяется, если в обсуждаемой проблеме нет эмоциональных моментов, и речь идет, главным образом, о получении информации (например, обращаясь к слушателям, выяснить «Какие факты материала свидетельствуют о переходе к более экономному расходованию энергии в мире?»);

- *свободная дискуссия* (участники сами ведут обсуждение проблемы при минимальном вмешательстве ведущего). Здесь руководитель начинает с общих вопросов (цель, тема и т.д.), а затем позволяет членам группы вести свободный обмен мнениями, заботясь об обеспечении благоприятной обстановки; далее ведущий выступает лишь для того, чтобы ограничить отрицательные эмоции участников, чтобы говорили не все сразу, и чтобы дискуссия не уходила далеко от темы, от намеченных задач. Этот тип дискуссии более подходит, когда рассматриваемый вопрос затрагивает личность, вызывает эмоции и требует подчеркнутого уважения позиций участников (как, скажем, в дискуссии на тему нравственности).

В практике же дискуссий обычно используются комбинации обоих методов в зависимости от динамики и этапов обсуждения.

Следующий важный этап подготовки – *планирование обсуждения*. Оно включает: а) решение о том, как его начать; б) выбор вступления к дискуссии и хорошо сформулированного вопроса, чтобы участники начали говорить; в) подготовку главных вопросов, которые должны быть заданы, чтобы проникнуть в существо обсуждаемой темы (рекомендуется использовать небольшую карточку для этих заметок); г) получение необходимого справочного материала; д) иногда делается подготовка предварительных заключительных замечаний или соответствующего конспекта.

Решается вопрос о *числе участников* и их подборе. В дискуссии должно участвовать не более 15 человек (оптимальный вариант 7 ± 2 ; если участников больше, они должны быть разбиты на подгруппы, что даст возможность каждому члену не только активно участвовать в обсуждении, но и обеспечит должное разнообразие мнений). Причем, состав этот должен быть примерно одинаковым по статусу (обучаемые неохотно дискутируют в присутствии, например, проверяющих), но достаточно разнообразным по полу, возрасту, знаниям и мыслительным привычкам.

Подготовка заканчивается выбором *времени и места* обсуждения с учетом их влияния на результаты дискуссии. В частности, помещение должно быть обставлено так, чтобы участники могли делать записи и сидеть «лицом друг к другу» (например, образуя круг, подкову и т.д.). Желательно, чтобы время окончания дискуссии также было установлено заранее (в среднем дискуссия длится около часа, иногда – до 1,5 часов).

После осуществления предварительной подготовки следует продумать вопрос о процедуре самой дискуссии. Конечно, каждое обсуждение не следует подгонять под какой-то шаблон, в качестве основы можно взять следующий порядок проведения дискуссии.

II. Начало обсуждения:

- вводные замечания – сделайте так, чтобы группа почувствовала себя свободно (например, это может быть шутка, выражение удовлетворения от того, что все собрались вовремя; если участники незнакомы, попросить их представиться, например, по кругу или задать друг другу вопросы, чтобы ближе познакомиться);
- укажите цель занятия (что и за какое время должно быть достигнуто);

- укажите тему или проблему, которая будет обсуждаться (напишите ее на доске).

III. Разъяснение темы. Разъясните тему одним из следующих способов:

- укажите узловые моменты обсуждаемой темы;
- поставьте вопросы;
- изложите чье-либо мнение по предложенной теме;
- изложите проблему в виде некоторого противоречия;
- выслушайте мнения, поправки и иные предложения участников по теме обсуждения;
- добивайтесь, чтобы все уяснили тему в окончательной формулировке.

IV. Ведение обсуждения. От начала и до конца придерживайтесь основного направления, ведущего к цели, варьируйте, если это нужно, метод обсуждения в зависимости от хода дискуссии:

- побуждайте участников к переформулированию оценочных суждений («плохо-хорошо») в конкретные предложения;
- поощряйте участие в обсуждении и взаимный обмен опытом, давая каждому возможность высказаться;
- контролируйте обсуждение: избегайте проявления излишних чувств, которые ведут к спорам; устраняйте недоразумения между участниками дискуссии;
- не допускайте, чтобы кто-то монополизировал обсуждение, предлагая им выразиться кратко и конкретно;
- часто делайте обобщения – анализируйте ход дискуссии;
- зафиксируйте полученную информацию в пригодной для дальнейшего использования форме.

V. Подведение итогов обсуждения в группе. Укажите основные моменты дискуссии, сделанные выводы и меры, которые следует принять, а также:

- обобщите индивидуальные впечатления участников о проделанной работе и обсудите ее значимость для решения будущих проблем;
- отметьте то новое, что прозвучало в дискуссии (факты, взаимосвязи и т.д.);
- если обсуждение прошло хорошо, поблагодарите членов группы за их участие и сотрудничество и отметьте достигнутые успехи;

- старайтесь не смотреть на часы (но соблюдайте время, которое вы отвели на обсуждение);
- закончите дискуссию после выполнения поставленных задач.

VI. Оценка результатов обсуждения. Критический анализ руководителем прошедшей дискуссии (после ее окончания) предполагает ответы на такого рода вопросы:

Было ли обсуждение правильно спланировано, всех ли устраивало место, время?

- Правильно ли велось обсуждение?
- Всё ли сказано, что следовало сказать? Как бы дополнительные сообщения повлияли на результаты?
- Кто помогал разъяснить вопросы? Кто не понял обсуждаемых вопросов? Кто выдвинул полезные идеи? Чья критика была конструктивной?
- Чувствовался ли у участников энтузиазм, как результат успешной работы после окончания обсуждения? И т.д.

Ведущий группового обсуждения ответственен за создание в группе особого климата – климата доверия. И вообще эффективность проведения дискуссии во многом зависит от двух условий: поведения руководителя и соблюдения участниками правил игры в каждом конкретном случае. При этом основная ответственность снова ложится на ведущего и в соблюдении второго условия, так как он должен отслеживать выполнение правил, обеспечивать знание их всеми участниками.

Завершая разговор о дискуссии, хотелось бы отметить те ошибки, которые допускает ведущий в процессе ее проведения. Во-первых, это отсутствие четкой постановки проблемы, допущение различного ее толкования участниками обсуждения. Во-вторых, неравномерное распределение усилий в двух направлениях – организации содействательного обсуждения и поддержания психологической атмосферы сотрудничества. Если начинает преобладать первое, возможно возникновение различных внутригрупповых конфликтов, монополизация дискуссии лидерами, непродуктивная критика в адрес выступающих. В случае преобладания действий ведущего во втором направлении цель дискуссии, скорее всего, достигнута не будет. В-третьих, неумение держать нить обсуждения, повторы, отступления и окончательный уход от темы. Кроме этого можно отметить неумение распределять внимание

между участниками, неумение задавать поддерживающие и развивающие вопросы, неумение выслушивать собеседника и др.

В изучении процесса группового принятия решений были выдвинуты новые формы групповой дискуссии. К ним мы можем отнести *метод мозгового штурма* (брейнсторминг), созданный в конце 30-х годов XX века А. Особорном (США). Основная идея – отделение генерирования новых идей от их оценки путем запрета критики, что позволяет высказывать смелые идеи, не боясь насмешек, отрицательного отношения руководства и коллег. Поощряется любая идея, в том числе и шуточная, и явно нелепая. Обычно в группу включаются 6–8 человек – генераторов идей. Руководители не включаются. Создается непринужденная обстановка. Идеи стенографируются или записываются на магнитофон, а затем передаются группе экспертов для оценки и отбора. За час группа из 8 человек может выдвинуть 50–60 идей, из которых одна–две могут оказаться эффективными.

Мозговой штурм эффективен, когда ведущий имеет большой опыт решения задач, владеет техникой общения, обладает личным обаянием, остроумием и многими другими качествами. Но и в этом случае успешно решаются относительно несложные проблемы. Наибольшие успехи достигаются при решении управленческих задач.

Метод синектики разработан в 50-е годы XX века У. Гордоном (США). В его основе лежит мозговой штурм, проводимый профессионалами со значительным опытом такой работы. Синектика допускает конструктивную критику. Обучение синекторов возможно только на практике. Большинство синекторов прекращает свою деятельность через несколько лет, возможно из-за разрушающего влияния метода на нервную систему.

Применяется обратный штурм, который поощряет критику, потому что только так можно выявить недостатки кажущейся «благополучной» идеи, конструкции или другой разработки.

Усиление «растормаживания» людей и избегание привычных, а потому часто бесплодных ассоциаций возможно, если взглянуть на объект под необычным углом. Это достигается *методом фокальных объектов*, предложенным в 1926 г. Э. Кунце (Германия) и Ч. Вайтингом (США). Совершенствуемую техническую систему держат как бы в фокусе внимания, перенося на нее свойства других, не имеющих к ней никакого отношения объектов. Получающиеся необычные сочетания

стараются развить путем свободных ассоциаций. Наибольший эффект достигается при поиске новых возможностей выпуска товаров народного потребления, для решения задач рекламы. Метод может быть применен и для тренировки творческого воображения.

В реальной практике не всегда удается создать предпосылки для успешного проведения групповой дискуссии (в любой ее форме). Однако с помощью включения отдельных элементов в другие формы групповой организации – собрание, совещание, совет – можно добиться значительной эффективности в их проведении и хорошей результивативности.

Так, любое собрание должно реализовывать ряд социально-психологических функций: сбор информации в объеме, необходимом для понимания сути происходящего каждым участником обсуждения; переработка, оценка и отбор этой информации, принятие определенного решения. Для реализации первой функции руководитель должен обеспечить всем желающим возможность высказать свое мнение, активно стимулируя молчаливых и пресекая попытки непродуктивной личной критики. Для реализации второй функции руководителю необходимо обобщить все, что было высказано участниками собрания, и сделать общие выводы.

Целью любого собрания должно быть достижение согласия по обсуждаемой проблеме, принятие решения, позволяющего не только решить существующую проблему, но и ешё больше сплотить группу, повысить удовлетворённость своим групповым членством.

Вопросы и задания для самопроверки:

1. Дайте определение понятию «принятие группового решения».
2. Кто впервые экспериментально исследовал процесс группового принятия решения?
3. Какие важные закономерности проявляются в процессе дискуссии?
4. Объясните, какие феномены проявляются в процессе групповой дискуссии?
5. Почему для любой малой группы важно эффективно организовать процесс принятия группового решения?
6. Назовите основные этапы в подготовке к проведению дискуссии
7. Назовите виды дискуссии и их отличия друг от друга.

8. Каков порядок проведения дискуссии?
9. Какие формы группового обсуждения Вам известны?
10. Опишите формы (методы) групповой дискуссии.
11. Опишите ситуацию, в которой уместно проведение в группе школьников групповой дискуссии. Спланируйте и проведите такую дискуссию, опираясь на выделенные этапы.
12. Как можно использовать элементы групповой дискуссии в различных формах внутригруппового обсуждения?

Тема для самостоятельного изучения

Использование методов активного социально-психологического обучения в практике. Используя предложенную литературу, проанализируйте возможности применения ролевых игр, социально-психологических тренингов и дискуссий в практике общения педагога со студентами. Опишите конкретные ситуации и методы работы.

Литература

Добрович А.Б. Воспитателю о психологии и психогигиене общения. – М.,1987.

Емельянов Ю.Н. Активное социально-психологическое обучение. – Л., 1985.

Жуков Ю.М. и др. Диагностика и развитие компетентности в общении. – Киров,1991.

Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малых групп. – М.,1991.

Мелибруда Е. Я – ты – мы. – М.,1986.

Парыгин Б.Д. Основы социально-психологической теории. – М., 1999.

Петровская Л.А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг. – М.,1989.

Прутченков А.С. Социально-психологический тренинг межличностного общения. – М.,1991.

Робер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. – М.,1988.

Глава 5. Социально-психологические особенности конфликта

*При согласии незначительные дела вырастают,
при несогласии величайшие гибнут
Гай Саллюстий Крисп*

5.1 Конфликт и его основные характеристики

В литературе существуют различные взгляды на конфликты, их природу и социальную роль. Противоположные позиции представлены, с одной стороны, теориями бесконфликтного гармоничного развития социальных групп (например, позиция Д. Морено) и, с другой стороны, взглядами на конфликты как явление естественное, неизбежное и даже необходимое, поскольку они представляют собой одно из проявлений всеобщего закона диалектического развития – единства и борьбы противоположностей (например, точка зрения К. Томпсона).

В психологическом плане *конфликт* может быть рассмотрен как *столкновение несовместимых, противоположно направленных тенденций в сознании человека, в межличностных или межгрупповых отношениях*.

Структура конфликта описывается по-разному разными авторами, но основные элементы практически принимаются всеми. Это – конфликтная ситуация, позиции участников (оппонентов), объект, «инцидент» (пусковой механизм), развитие и разрешение конфликта.

В основе любого конфликта лежит *ситуация*, которая включает либо противоречивые позиции сторон по какому-то поводу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т.п. Конфликтная ситуация, таким образом, содержит участников возможного конфликта и его объект (реальный или идеальный предмет, являющийся причиной спора). *Конфликтная ситуация* – это объективная сторона конфликта. В качестве субъекта взаимодействия в конфликте может выступать как отдельное лицо (внутриличностный конфликт), так и два или несколько лиц (межличностный). В зависимости от конфликтной ситуации выделяются межгрупповые конфликты,

межорганизационные, классовые, межгосударственные. В особую группу выделяют межнациональные конфликты. Внутриличностные конфликты, как правило, бывают порождением амбивалентных (разнонаправленных) стремлений субъекта.

Конфликт становится психологической реальностью с момента возникновения инцидента. *Инцидент – это ситуация взаимодействия, позволяющая осознать его участникам наличие объективного противоречия в их целях и интересах.* Он может разворачиваться как серия конфликтных действий участников по отношению друг к другу. Когда одна сторона начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны, а противоположная сторона отвечает тем же, конфликт из потенциального переходит в актуальный.

Динамика конфликта, то есть закономерности его развития, находится в полном соответствии с его структурой. Выделяют 4 основные стадии развития конфликта:

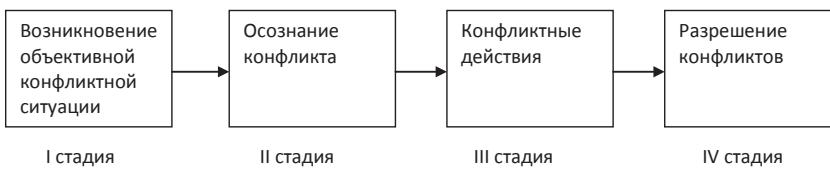


Рис. 2. Стадии протекания конфликта

Таким образом, конфликт возникает с появлением объективного противоречия в целях и интересах участников (I), становится для них психологической реальностью после осознания противоречия в реальном инциденте (II), проходит стадию конфликтных действий (III) и приходит к определенному разрешению (IV).

Естественно, что две промежуточные стадии не являются обязательными. Так, конфликт может объективно возникнуть, но остаться неосознанным вплоть до исчезновения самой конфликтной ситуации. Конфликт может найти разрешение на стадии осознания, не переходя к действиям. Однако в реальности большинство социально-психологических конфликтов в той или иной форме проходят все основные стадии.

Обыденное представление о том, что всякий конфликт обязательно имеет негативное значение, опровергнуто рядом специальных исследований. Так, в работах М. Дойча, одного из наиболее видных

теоретиков конфликта, называются две разновидности конфликтов: деструктивные и конструктивные.

Определение *деструктивного* конфликта в большей степени совпадает с обыденными представлениями о сущности конфликта. Именно такого типа конфликт ведет к рассогласованию взаимодействия, к его расшатыванию. Деструктивный конфликт чаще становится не зависимым от причины, его породившей, и легче приводит к переходу «на личности», чем и порождает стрессы. Его развитие приводит к тому, что расширяется количество участников, вовлеченных в конфликт, их конфликтных действий, увеличивается количество негативных установок в адрес друг друга и острота высказываний («экспансия» конфликта). Другая черта – «эскалация» конфликта означает наращивание напряженности, включение все большего числа ложных восприятий черт и качеств оппонента, а также и самих ситуаций взаимодействия, рост предубежденности против партнера. Понятно, что разрешение такого типа конфликта особенно сложно.

Конструктивный конфликт чаще возникает в том случае, когда столкновение касается не несовместимости личностей, а порождено различием точек зрения на какую-либо проблему, на способы ее разрешения. В этом случае сам конфликт способствует формированию всестороннего понимания проблемы. Сам факт признания правомерности другой точки зрения способствует развитию элементов кооперативного взаимодействия внутри конфликта и тем самым открывает возможности его регулирования и разрешения, а значит, и нахождения оптимального решения проблемы.

В конфликтной ситуации наблюдаются различные стратегии поведения, и таких стратегий выделяют пять (Р. Блейк и Дж. Моутон).

Соперничество (противоборство), сопровождающееся открытой борьбой за свои интересы. Тот, кто придерживается этой стратегии, пытается во что бы то ни стало заставить другого принять свою точку зрения. Это может привести к доминированию и в конечном итоге уничтожению одного партнера другим. Это неблагоприятный и мало-продуктивный исход конфликта, хотя следует признать, что конкуренция может стимулировать способности и талант. Соперничество возникает чаще всего при переоценке себя и недооценке противника.

Сотрудничество направлено на поиск решения, удовлетворяющего интересы всех сторон; оно подразумевает, что интересы одной

стороны не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены интересы и другой, по крайней мере, частично. При этой стратегии участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход.

Компромисс – это открытое обсуждение мнений и позиций, направленное на поиск решения, наиболее удобного и приемлемого для обеих сторон; урегулирование разногласий через взаимные уступки. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до определенной степени. Преимущество такого исхода – взаимная уравновешенность прав и обязанностей и легализация претензий. Способность к компромиссу высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность, напряженность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт.

Избегание – стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не уступая своего, но и не настаивая на своем. Это реакция на конфликт, выражаясь в игнорировании и фактическом отрицании конфликта.

Приспособление – тенденция сглаживать противоречия, поступаясь своими интересами. «Сглаживатель» старается не выпускать наружу признаки конфликта, конфронтации, призывая к солидарности. Причиной такого поведения может быть стремление сделать «жест доброй воли», завоевать расположение партнера на будущее, желание избежать разрастания конфликта, понимание того, что правота на стороне «противника». Такого рода согласие может быть частичным и внешним. Рано или поздно оставленная без внимания проблема и накопившиеся отрицательные эмоции приведут к взрыву.

5.2 Типы конфликтов и причины их возникновения

Конфликты в жизни человека многообразны. Классификация конфликтов может быть проведена по различным основаниям.

По объему конфликты подразделяют на внутриличностные, межличностные, конфликты между личностью и группой и межгрупповые.

Внутриличностные конфликты возникают в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями

или ценностями сотрудника, а также в ответ на производственную недогрузку или перегрузку, противоречивые требования.

Межличностные конфликты в сфере производства могут возникать из-за притязаний на ограниченные ресурсы, капитал, рабочую силу, использование оборудования, вакантную должность, из-за несходства характеров.

Конфликт между личностью и группой проявляется как противоречие между ожиданиями или требованиями отдельной личности и сложившимися в группе нормами поведения и труда. Этот конфликт возникает из-за неадекватности стиля руководства уровню зрелости коллектива, из-за несоответствия компетентности руководителя и компетентности специалистов коллектива, из-за неприятия группой нравственного облика и характера руководителя.

Межгрупповые конфликты – это конфликты внутри формальных групп коллектива, внутри неформальных групп, а также между формальными и неформальными группами.

По длительности протекания конфликты можно подразделить на *кратковременные и затяжные*. Первые чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Вторые же связаны с глубокими нравственно-психологическими травмами или с объективными трудностями. Длительность конфликта зависит как от предмета противоречий, так и от черт характеров столкнувшихся людей. Длительные конфликты очень опасны, поскольку в них конфликтующие личности закрепляют свое негативное состояние. Частота конфликтов может вызывать глубокую и длительную напряженность отношений.

По источнику возникновения конфликты можно разделить на *объективно и субъективно* обусловленные. Объективным считается возникновение конфликта в сложной противоречивой ситуации, в которой оказываются люди. Плохие условия труда, нечеткое разделение функций и ответственности – такого рода проблемы относятся к числу потенциально конфликтных, т.е. объективно оказываются той почвой, на которой легко возникает напряженная обстановка. Если люди поставлены в такие условия, то независимо от их настроения, характеров, сложившихся отношений в коллективе и призывов к взаимопониманию и сдержанности вероятность возникновения конфликтов довольно высока. Устранить конфликты, вызванные такими причинами,

можно, только изменив объективную ситуацию. В этих случаях конфликт выполняет своего рода сигнальную функцию, указав на неблагополучие в жизнедеятельности коллектива.

Субъективным будет возникновение конфликта в связи с личностными особенностями конфликтующих, с ситуациями, создающими преграды на пути удовлетворения наших стремлений, желаний, интересов. Принятое решение кажется ошибочным, оценка труда неправильной, поведение коллег неприемлемым.

Не менее многообразными являются и причины возникновения конфликтов. В соответствии с обуславливающими факторами причины конфликтов можно объединить в пять групп.

В основе многих конфликтов лежит *информация*, приемлемая для одной стороны и неприемлемая для другой. Это могут быть неполные и неточные факты, слухи, что дезинформируют партнеров по общению; подозрения в умышленном сокрытии информации или ее обнародовании; сомнения в надежности и ценности источников информации; спорные вопросы законодательства, правил порядка действий и др.

Структурные факторы возникновения конфликтов обычно связаны с существованием формальной и неформальной организаций социальной группы. Сюда могут быть отнесены вопросы собственности, социального статуса, властных полномочий и ответности, различные социальные нормы и стандарты, традиции, системы безопасности, поощрения и наказания, распределение ресурсов, товаров, услуг, доходов.

Ценностные факторы – это те принципы, которые мы провозглашаем или отвергаем. Это общественные, групповые или личностные системы убеждений, верований и поведения (предпочтения, стремления, предрассудки, опасения), идеологические, культурные, религиозные, этические, политические, профессиональные ценности и нужды.

Факторы отношений связаны с чувством удовлетворения от взаимодействия или его отсутствия. При этом важно учитывать основу отношений (добровольные или принудительные), их сущность (независимые, зависимые, взаимозависимые), баланс силы, значимость для себя и других, взаимоожидания, длительность отношений, совместимость сторон в отношении ценностей, поведения, личных и профессиональных целей, вклад сторон в отношения (надежды, деньги, время, эмоции,

энергия, репутация), различия в образовательном уровне, жизненном и профессиональном опыте.

Поведенческие факторы неизбежно ведут к конфликтам, если ущемляются интересы, подрываются самооценка, возникает угроза безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной), если создаются условия, вызывающие негативные эмоциональные состояния, если в поведении проявляется эгоизм, безответственность, несправедливость.

Такая группировка причин конфликтов способствует их пониманию и анализу, но следует помнить, что реальная жизнь богаче любой схемы и можно выделить множество иных причин возникновения противоречий, а также выявить тесное переплетение различных факторов в том или ином конфликте.

5.3 Конфликты и их профилактика

Уже упоминалось, что конфликты могут возникать практически во всех сферах человеческой жизни, в том числе и при осуществлении профессиональной деятельности. В связи с этим существует классификация, в которой все разнообразие конфликтов разбито на три основные группы в зависимости от источника происхождения: *организационные конфликты* (источник – организация процесса деятельности), *конфликты отношений* (источник – межличностные отношения в системе «руководитель – сотрудник», «сотрудник – сотрудник») и *личностные конфликты* (источник – конфликтные личности).

Организация и содержание деятельности определяют специфику конфликта и имеют свои характерные особенности.

К конфликтам взаимоотношений относятся конфликты на почве борьбы за лидерство между членами группы, многочисленные этические конфликты (противоречивые требования со стороны руководителей, «двойная мораль», попытка подчинить авторитарными способами и др.).

Можно говорить и о существовании конфликтогенных личностей, которые как бы генерируют вокруг себя зону повышенной конфликтности, внося в свои социальные связи элемент собственной внутренней противоречивости и неустроенности. Учитывая, что профессии типа

«человек–человек» являются самыми сложными, людей, в них работающих, в целом можно отнести к чувствительным к конфликтам и конфликтным формам реагирования на различные ситуации.

Одни в силу критического возраста, другие в силу высокой личностной тревожности, патологического типа личности, склонности к агрессивному типу реагирования также являются сами по себе носителями социальных конфликтов.

Обобщая исследования психологов, можно сказать, что существуют особенности поведения, характерные для конфликтных личностей, вызванные такими качествами, как:

- неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной. И в том, и другом случае она может противоречить адекватной оценке окружающих – и почва для возникновения конфликта готова;
- стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;
- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание преодолеть устаревшие традиции;
- излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза;
- определенный набор эмоциональных качеств личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Можно сказать, что конфликт разрешен продуктивно, если налицо реальные объективные и субъективные изменения в условиях и организации всего процесса деятельности, системе коллективных норм и правил, в психологических установках участников к конструктивному поведению в будущих конфликтах.

Калифорнийский центр по разрешению конфликтов (США) предложил довольно эффективный способ по урегулированию конфликтных ситуаций с помощью *посредника*. Прошедшие специальную подготовку с успехом применяли эту схему и за пределами своей группы: например, разрешали серьезные недоразумения, возникавшие среди взрослых, в частности, между родителями.

Алгоритм действий посредника, вполне приемлемый, как показывает опыт, для наших условий, основывается на следующих принципах.

- Урегулирование конфликта – это не расследование вины («Кто виноват?»), а решение проблемы («Что делать?»).

- Проблемы должны решаться преимущественно на том уровне, где они возникают, и теми, кто их создает.
- Чем уже будет сформулирована проблема, тем легче ее решить.
- По частям («шаг за шагом») можно решить любую проблему.
- Собственно урегулирование конфликта основывается на очищении проблемы от эмоций участников и разрешении проблемы, то есть содержательного противоречия, сформулированного в терминах фактов.

Данная методика применима для урегулирования конфликтных ситуаций, не достигших степени правонарушения.

Конструктивное разрешение конфликта зависит от следующих факторов:

- адекватности восприятия конфликта, т.е. достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как противника, так и своих собственных;
- открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации;
- создание атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

Для более успешного разрешения конфликта желательно составить карту конфликта, разработанную Х. Корнелиусом и Ш. Фэйром (1992):

- определите проблему конфликта в общих чертах (например, при конфликте из-за объема выполняемых работ составьте диаграмму распределения нагрузки);
- выясните, кто вовлечен в конфликт (отдельные сотрудники, группы, отделы или организации);
- определите подлинные потребности и опасения каждого из главных участников конфликта.

Составление такой карты, по мнению специалистов, позволит:

- ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций, так как во время составления карты люди могут сдерживать себя;
- создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания;
- уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других;

- создать атмосферу эмпатии, т.е. возможность увидеть проблему глазами других людей и признать мнения людей, считавших ранее, что они не были поняты.
- выбрать новые пути разрешения конфликта.

Специалистами разработано немало рекомендаций, касающихся различных аспектов поведения людей в конфликтных ситуациях, выбора соответствующих стратегий поведения и средств разрешения конфликта, а также управления им.

С точки зрения Н.Н. Обозова, процедура разрешения конфликта имеет семь этапов и на каждом от человека требуется соответствующее усилие.

1. Признайте наличие конфликта. Это зачастую бывает очень не-просто сделать. Заявив о конфликте во всеуслышание, Вы тем самым очистите атмосферу от кривотолков и откроете путь переговорам. Необходимо помнить, что конфликты неизбежны; главное – как с ними справляться.

2. Договоритесь о процедуре. Если конфликт признан и очевиден, то он не решается «с ходу». Договоритесь, где, когда и как Вы начнете совместную работу. Это шаг на пути к его разрешению. Лучше заранее обговорить, кто будет принимать участие в обсуждении. Встречу лучше проводить либо в нейтральном месте, либо по очереди у каждой из сторон.

3. Определите конфликт. Важно определить конфликт в рамках проблемы, подлежащей урегулированию. Уже на этой стадии нужно подходить к ней как к «нашей» проблеме – это сразу утвердит дух сотрудничества. Обе стороны должны высказаться: в чем они видят конфликт, какие чувства он у них вызывает и в особенности – как каждая оценивает свой «вклад» в конфликтующую ситуацию. Не менее важно выяснить, что каждая из сторон не видит и не признает, намеренно или случайно. Насколько возможно, постарайтесь исключить «скрытые интересы», личные амбиции или обиды, которые могут затмить суть конфликта и усложнить его разрешение. С этой целью лучше сосредоточиться на конкретных действиях, потребностях сторон и спорных предметах, стараясь не переходить на личности.

4. Исследуйте возможные варианты решения. На этом этапе целесообразно использовать тактику «мозговой атаки», поскольку цель состоит в том, чтобы выработать как можно больше вариантов решения.

5. Добейтесь соглашения. Оценив выдвинутые предложения, следует выбрать наиболее приемлемые для обеих сторон, т.е. прийти к соглашению.

Необходимо найти объективные критерии. Чтобы достичь соглашения, нужно принять совместное решение. Объективный критерий нейтрален по отношению к интересам спорящих, и тогда Ваше соглашение будет наиболее стабильным и длительным. Если критерии субъективны, тогда одна из сторон будет чувствовать, что соглашение несправедливо, и поэтому не захочет его выполнять.

Иногда прибегают к голосованию, которое может быть и тайным, – это снижает конформизм участников обсуждения по отношению к групповому мнению. После урегулирования разногласий целесообразно составить какой-либо документ. Это может быть резолюция, меморандум о сотрудничестве или соглашении сторон. Договор должен быть сбалансированным независимо оттого, нашли ли партнеры сходство интересов или пошли на компромисс, предполагающий уступки. Выгода не всегда будет одинаковой, но договор должен побуждать каждого в будущем выполнять свою часть соглашения. Несбалансированное соглашение недолговечно.

6. Воплощайте план в жизнь. Важно, чтобы документ, фиксирующий результаты переговоров, четко оговаривал, что должно быть сделано, когда, где и кем.

7. Оцените принятое решение. Даже при самом удачном соглашении могут оставаться недовольные. Это может проявляться в беседах, намеках, жестах участников. Дайте им возможность высказаться открыто. А именно спросите у каждого: «Не кажется ли Вам, что готовое решение попросту навязывается? Как Вы думаете, были ли обеспечены обоюдные выгоды? Что Вам понравилось в решении больше всего, а что меньше всего?».

Вопросы и задания для самопроверки

1. Дайте определение конфликта. Опишите его структуру. Как развивается конфликт?
2. К каким психологическим последствиям может приводить конфликт?
3. Каковы возможные исходы конфликта?
4. Какие стратегии поведения в конфликте Вы можете назвать?

5. Объясните, при каких условиях используется та или иная стратегия поведения в конфликте?
6. Дайте классификацию причин возникновения конфликтов.
7. Опишите различные виды конфликтов и проанализируйте их.
8. Раскройте этапы разрешения конфликта.

Тема для самостоятельного изучения

Сотрудничество сторон в разрешении конфликта. Проанализируйте приведенную ниже литературу и ответьте на вопросы:

Каковы принципы и правила сотрудничающего поведения в конфликте? Перечислите шаги по разрешению конфликта через сотрудничество. Что требуется от каждого участника? В чем роль посредника в процессе разрешения конфликтов? Каковы принципы его деятельности? Опишите этапы посреднической деятельности.

Литература

Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – М., 1988.

Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! – Новосибирск, 1989.

Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. – Пермь, 1992.

Левитан К.М. Основы педагогической деонтологии. – М., 1994.

Мелибурда Е. Я – ТЫ – МЫ. – М.: Прогресс, 1986.

Обозов Н.Н. Психология конфликта и способы его разрешения. – Л., 1991.

Рыбакова М.М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе. – М., 1991.

Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. – М.: Наука, 1990.

РАЗДЕЛ II

ФЕНОМЕНОЛОГИЯ КОМАНДЫ

Глава 6. Социально-психологические особенности команды

Все хозяйствственные операции можно, в конечном счете, свести к обозначению тремя словами: люди, продукты, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удается сделать.

Ли Якокка

6.1 История изучения командной работы

Для ряда стран рабочие команды имеют глубокие исторические и культурные корни. Например, такие понятия, как артель в России, цеховые объединения ремесленников в Западной Европе, даже отряды в Древнем Египте глубоко укоренились в сознании людей, как различные формы коллективной организации труда.

Многие специалисты в области менеджмента отправной точкой в истории развития теории и практики рабочих команд считают начало промышленной революции, когда потребность промышленности в образовании стала очевидной и необходимой. Это объясняется тем, что образование является одним из важнейших факторов, определяющих уровень конкурентоспособности как стран в целом, так и отдельных фирм, и тем, что именно образование является одним из краеугольных камней в концепции рабочих команд [Карякин, 2003].

С середины XVIII века компании вынуждены были обучать своих работников применению машин, механизмов, выполнению конкретных производственных функций. Наиболее авторитетной в этот период считалась немецкая система образования. Немецкие рабочие имели хорошую общую и техническую подготовку, могли работать на сложном оборудовании, осуществлять более строгий контроль качества.

В начале XIX века удовлетворение потребности в образовании стало проявляться в реализации образовательных программ вне рабочих мест. В 1830 году университет штата Колумбия начал предлагать свои курсы для людей, занятых в бизнесе, позже подобные курсы появились и в других университетах [Захаров, Ляхович, 1994].

Все это способствовало и рождению науки об управлении. Начало процесса формирования менеджмента как науки совпадает с началом XX столетия. Уже первые шаги становления менеджмента сопровождались исследованиями, направленными на активизацию деятельности рабочих посредством воздействия на психологические факторы. Так, зачинатель промышленной психологии Х. Мюнстерберг и основатель «школы научного управления» Ф. Тейлор в своих работах отмечали важность учета человеческого фактора в организации. Еще дальше пошел в этом направлении ученик Ф. Тейлора Г. Гантт, работы которого проникнуты мыслью о ведущей роли человеческого фактора в промышленности и убеждением в том, что рабочему должна быть предоставлена возможность получения удовлетворения от своей работы.

В 30-е годы XX столетия свое развитие получила школа человеческих отношений (Мери Паркер Фоллет, Элтон Мэйо, Абрахам Маслоу), чему в немалой степени способствовали результаты широко известных экспериментов в Хоторне. В ходе исследований на Хоторнском заводе (штат Иллинойс), которые продолжались 12 лет (1924-1936), был выявлен феномен неформальной группы в производственном процессе, отношения между членами которой оказывали существенное влияние на производительность труда. В частности, было выявлено, что группе присущее стремление вырабатывать свои собственные внутригрупповые нормы, ценности и позиции, устанавливать контроль за поведением членов группы в процессе труда. По Э. Мэйо, фактор сотрудничества в группе является обстоятельством, по своей значимости сопоставимым с менеджментом, и может оказаться выше по сравнению с факторами материального стимулирования [Мескон, Альберт, Хедоури, 1992].

Немаловажным фактором является понятие демократии в производственных отношениях. Одной из первых акцент на эту проблему сделала М. Фоллет, которая изучала социальные отношения в малых группах. Важнейшим результатом ее исследований явилось осознание влияния демократических начал на эффективность индустриальной организации и восприятие бизнеса как общественной службы, а также применение ситуационного подхода к определению полномочий [Гвишиани, 1970].

После второй мировой войны ситуация с образованием еще более обострилась. Тысячи людей необходимо было обучить впервые или повторно, после того как они оставили работу на несколько лет.

Образовательные программы Военной комиссии по кадрам (War Manpower Commission), известные как «J» программы, включали как привитие идеи постоянного повышения квалификации, образования, так и обучение навыкам межличностного общения. В этот период компании впервые начали переподготовку людей интеллектуального труда: инженеров, бухгалтеров, менеджеров и других «белых воротничков».

В конце 40-х годов XX века появились группы рабочих, которых по ряду признаков можно было отнести к современному понятию рабочей команды. В 1949 году в Южном Йоркшире на шахте была создана первая самоуправляемая рабочая команда.

В конце 50-х – начале 60-х годов XX века многие развитые западные страны столкнулись с проблемой, потребовавшей нового взгляда на менеджмент. Развитие производительных сил резко подняло образовательный уровень рабочих и служащих, и как следствие этого денежные стимулы перестали играть ключевую роль в поддержании высокого уровня производительности труда. Люди хотели не просто работать, но и получать удовлетворение от работы. Несомненно, что вопросы мотивации труда поднимались и раньше, однако именно в этот период они встали наиболее остро. Поэтому можно с уверенностью сказать, что в 60-х годах XX века произошел переворот в сознании людей, который определил появление многих новых разработок в теории менеджмента.

60-е годы XX века были десятилетием разработки теории организации и поведения группы. Широкое распространение получили социометрические методы создания рабочих групп, основой которых являлись социограммы, описывающие отношения в группе.

Широкую полемику в последующие годы вызвала появившаяся в середине 60-х годов XX века теория поля К. Левина, основателя Исследовательского центра групповой динамики в Массачусетском технологическом институте. Главная идея этой теории заключается в том, что участие рабочих в управлении является основным механизмом, предлагаемым для согласования целей рабочей группы. Практическое подтверждение эта теория получила в ходе Харвудских экспериментов, проведенных Л. Кохом, Дж. Френчем, М. Вайтесом [Карякин, 2003].

Уже в 60-х годах XX века внимание специалистов в области менеджмента стало смещаться в сферу качества трудовой жизни,

на вопросы удовлетворения потребностей через деятельность в организации. Очевидно, эта тенденция и привела к созданию в 1962 году в одном из подразделений фирмы Procter&Gamble самоуправляемой рабочей команды (self-managed teamwork), в конце 60-х годов самоуправляемые рабочие команды появились в фирме Volvo (Швеция), а в 1975 году – в фирмах General Motors и Cummins Engine.

Однако, несмотря на примеры успешного применения концепций рабочих команд, до 1980-х годов они не имели особого успеха среди широкого круга компаний. Очевидно, это могло быть вследствие ограниченного делегирования функций менеджерами верхнего и среднего уровней. Многие из них воспринимали эти новации как второстепенные, а другие не находили своего места в новой системе распределения полномочий и тормозили процесс делегирования функций. Несомненно, этому способствовали и неудачные попытки копировать опыт Procter&Gamble или Volvo, например, такая ситуация возникла в фирме British Leland.

В 80-е годы XX века ситуация кардинально меняется. В 1982 году только в США было отмечено 134 попытки внедрения рабочих команд в различные сферы деятельности. Основными областями применения были: консалтинг, сервис, производство и проектирование, спорт. В конце 1980-х рабочие команды были отмечены практически во всех отраслях промышленности.

Поиск новых путей в менеджменте, нашедший выход в создании рабочих команд на многих предприятиях, явился ответом на возросшую конкуренцию как внутри страны, так и на международном рынке. Многие американские авторы цитируют в этой связи Дж. Столка из Бостонской консалтинговой компании: «Если вы не изменяетесь быстрее, чем ваши конкуренты, вы находитесь в очень опасном положении, а если медленнее, вы погибли» [Карякин, 2003, с.26].

С 1988 года резко возрастает количество научных работ, посвященных анализу и развитию непосредственно теории рабочих команд. Существенное влияние на внедрение рабочих команд оказали исследования, посвященные анализу воздействия различных подходов к делегированию функций на качество продукции.

Можно обобщить влияние различных школ и направлений теории менеджмента, оказавших наибольшее воздействие на формирование теории рабочих команд.

Таблица 1

Влияние различных школ и направлений менеджмента на развитие теории и практики рабочих команд [Карякин, 2003]

Школа, направление (представители)	Основные положения, согласующиеся с теорией рабочих команд	Основные положения, противоречащие теории рабочих команд
Классический менеджмент - научный менеджмент (Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилберт)	1. Необходимость обучения и развития рабочих 2. Необходимость стимулирования рабочих	1. Строгое разделение функций между рабочими и менеджерами 2. Узкая специализация труда 3. Акцент на экономическом стимулировании рабочих 4. Жесткое регулирование и регламентация деятельности 5. Индивидуализация труда в противовес групповому труду
Классический менеджмент - научный менеджмент (Г. Гантт, Х. Штиглиц, Х. Мюнстерберг)	1. Осознание человеческого фактора в производстве 2. Необходимость делегирования полномочий	
Классический менеджмент – административная школа (А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни)	1. Подчинение частных интересов общим 2. Стремление к единству персонала 3. Делегирование полномочий 4. Поощрение инициативы работников	1. Разделение труда, отрицание целесообразности перемен 2. Многоуровневая иерархия и централизация

Теория поля (К.Левин)	1. Необходимость обучения участию в управлении 2. Необходимость развития коммуникационных каналов 3. Безопасность подчиненных	Руководство не включено в схему групповой динамики
Школа человеческих отношений (М.П. Фоллет, Э. Мэйо, А. Маслоу, Ч. Барнард)	1. Влияние демократических начал на эффективность организации 2. Необходимость стимулирования самовыражения личности, учет этических норм и психологии работников	1. Снижение внимания к конфликтным ситуациям. Идеализация отношений в группе 2. Недостаточное внимание вопросам участия в управлении
Кружки качества (Деминг)	1. Обучение методам коллективного принятия решений 2. Обучение методам контроля качества 3. Периодические встречи и обсуждение проблем	1. Кружки работали на уровне рабочих 2. Отсутствие практики постановки перспективных направлений развития 3. Отсутствие целенаправленных контактов с внешней средой 4. Сохранение многоуровневой иерархии управления
Теория «Х» и теория «Y» (Д. МакГрегор)	1. Одна из задач управления – создание условий для согласования целей личности и организации	1. Отсутствие признания необходимости самоорганизации и самоуправления работников

	<p>2. Соучастие рабочих в управлении</p> <p>3. Участие в управлении – основной механизм для согласования целей рабочих групп и организаций</p>	<p>2. Индивидуальное построение концепции (рассматриваются менеджеры, а не организация)</p>
Теория ожиданий (В.Х. Врум)	<p>1. Связь мотивации с эффективностью</p> <p>2. Учет внутренней мотивации</p>	Ориентация на менеджера
Стили управления (М. Аоки и У. Оучи)	<p>1. Партиципативность управления – ключ к увеличению производительности.</p> <p>2. Организационная направленность теории «Z»</p>	
Управление по целям (Х.Х.Мейер, Э.Кей, Дж.Френч, А.П.Райя, П.Мейли)	<p>1. Связь постановки целей с мотивацией</p> <p>2. Необходимость партиципативной интеграции управленческих процессов и операций</p> <p>3. Важность механизма обратной связи</p> <p>4. Ориентиры в формулировании целей (измеримость, однозначность, достижимость и др.)</p>	<p>Индивидуальная направленность большинства процедур</p> <p>Акцент на контроль сверху, а не на самоконтроль</p>
Бригады результативности/ производительности (Д.С. Синк)	<p>1. Коллективное принятие решений</p> <p>2. Расширение информационного пространства работников</p>	<p>1. Создание команд только на уровне рабочих. Ограниченнное делегирование полномочий</p>

	3. Материальное и моральное стимулирование высокого уровня качества и производительности	2. Локальная направленность технологии на конкретные проблемы 3. Применение нормативных показателей
--	--	--

Можно привести большое количество примеров удачного использования рабочих команд на практике:

- на 18 предприятиях Procter&Gamble, применяющих рабочие команды, производительность выше почти на 40 %, чем на предприятиях этой фирмы, не использующих рабочих команд;
- предприятия корпорации Xerox, использующие рабочие команды, на 30 % более производительны, чем традиционно организованные предприятия этой же корпорации;
- в компании Federal Express команды высокой эффективности за год снизили издержки на 2,1 млн. дол., сократив количество потерянных почтовых отправлений и неправильно оформленных счетов на 13 %;
- на одном из заводов компании Kodak команды высокой эффективности повысили производительность настолько, что объем работы, который ранее выполняли за три смены, стали завершать за одну смену;
- компания Motorola использовала высокоэффективные команды для развития системы управления снабжением. Эти команды добились повышения качества на 50 % и сократили задержки поставок на 70 %.

Теория рабочих команд предполагает большое разнообразие форм и типов рабочих команд. Рабочие команды создаются и успешно функционируют не только на уровне рядовых рабочих и служащих, но и среди менеджеров. Самонаправляемые рабочие команды появились и среди людей интеллектуального труда: программистов, системотехников, инженеров.

Накопленный опыт в теории и практике менеджмента, его интеграция в рамках теории рабочих команд позволяют сегодня говорить о формировании нового направления в теории и практике менеджмента – инвестиции в человеческие ресурсы, основой которого может стать динамическая сетевая структура организации, состоящая из самонаправляемых рабочих команд.

6.2 Понятие «команда»

На сегодняшний день сложилась ситуация, когда всё чаще в научной литературе и в бизнесе употребляется термин «команда» (франц. *commande*, от позднелат. *commando* – поручаю, приказываю).

Несколько значений этому слову придаёт «Толковый словарь русского языка» Ожегова: 1) Отряд, воинское подразделение; 2) Личный состав, экипаж судна; 3) Спортивный коллектив во главе с капитаном; 4) Группа связанных чем-нибудь людей, чьё-нибудь окружение [Ожегов, 1992].

Приведем несколько определений команды, которые можно встретить у различных специалистов в сфере бизнес-моделирования и консалтинга.

М. Армстронг определяет команду как «небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, людей, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность» [Армстронг, 1998, с. 264].

По мнению И. Саласа, Р. Берда и С. Таненбаума, командой называют небольшое количество человек (чаще всего 5–7, реже до 15–20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности и взаимоопределяют принадлежность свою и партнеров к данной группе. Кроме того, они указывают, что члены команды имеют взаимодополняющие навыки, принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны исполнять любые внутригрупповые роли [Карякин, 2003].

Т.Ю. Базаров, И.В. Рыбкин и Т.С. Пыркова характеризуют команду как такой тип групп, для которых «характерно открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения постоянно контролируются. Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству. Руководство действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества.

Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации» [Базаров, Рыбкин, Пыркова].

Несмотря на различия данных определений в каждом из них есть рациональное зерно, и все они имеют право на существование.

Для формулировки полноценного определения термина «команда» необходимо вычленить и проанализировать основные используемые в этих определениях признаки команды.

Чаще всего выделяются следующие основные признаки, это нали-
чие:

- общих целей;
- общей ответственности;
- личностных неформальных взаимодействий;
- взаимодополняющего (по профессиональным и психологиче-
ским характеристикам) состава группы;
- участия всех членов команды в выработке решений;
- четко выраженного лидера;
- взаимного влияния;
- доверительных отношений.

Рассмотрим более подробно каждый структурный элемент данно-
го понятия, которые наличествуют во многих его определениях.

Общие цели. При определении понятия «малая группа», которое дано было выше (см. гл. 1), цель, как структурный элемент, являлся одним из ключевых. Нужны ли общие цели для «командной деятельно-
сти»? Несомненно, иначе вообще пропадает смысл такого объединения людей. Является ли данный фактор достаточным, чтобы можно было говорить о наличии команды? Конечно, нет. Если говорить о «личност-
ных целях», то тогда можно упомянуть о единстве целей таких объеди-
нений людей, как гребцы на галерах (рабы), члены политической партии, жители конкретного дома и т.д. Поэтому можно сделать вывод: наличие общих целей у членов социальной группы является необходимым, но не является достаточным условием возникновения команды.

Общая ответственность. Всегда ли члены команды несут общую ответственность за свои действия, за результаты своего труда? Если смотреть на этот вопрос с точки зрения внешнего, по отношению к команде, мира (а речь идёт именно о такой ответственности),

то далеко не всегда. Тренер российской сборной по футболу Георгий Ярцев, после неудачного выступления на Чемпионате Европы 2004 в Португалии публично принял на себя всю ответственность. Он заявил на пресс-конференции, что все игроки в отличной форме и хорошо играли, и что причина проигрыша в его тренерских ошибках, не позволивших достичь игрокам нужного «уровня сыгранности» и в его (Георгия Ярцева) тактических ошибках. В результате спортивная репутация игроков практически не пострадала. Можно сказать, что они «ушли от ответственности».

С другой стороны, не редки случаи и действительно общей ответственности. Причём это явление наблюдается (или наблюдалось, если использовать исторические примеры) в различных социальных группах. И в римских легионах (казнь каждого десятого воина при проявлении легионом трусости или финансовое вознаграждение в случае победы), и в управляющих группах различных компаний (банки, инвестиционные фонды, внешнее управление) и т.п. Таким образом, общая ответственность членов группы не является не только достаточным, но даже необходимым условием для классификации какой-либо социальной группы как «команды».

Наличие личностных неформальных взаимодействий в группе. Хотя на каком-то этапе формирования команды наличие таких взаимодействий и необходимо, но в процессе выполнения конкретной работы они, со всей очевидностью, необходимыми не являются. Уже сформированной, состоявшейся команде личностные взаимодействия не требуются. Примером такой «межличностно не взаимодействующей» команды может являться распределённая команда разработчиков (которые живут, подчас, в разных странах, но сложность стоящих перед такими коллективами задач требует именно «командного» подхода). Другой пример – многие управленческие команды, когда их члены контактируют между собой только в рабочей обстановке и никогда, ни до, ни во время совместной работы не завязывают действительно личных отношений. Наличие сильно развитых межличностных взаимодействий далеко не всегда идёт коллективам на пользу. Многочисленные исследования показали на примере множества организаций, как наличие таких взаимодействий существенно снижало эффективность совместной работы.

Профессиональное и психологическое взаимодополнение членов группы не является достаточным условием возникновения команды. Является ли оно необходимым? Более пристальный взгляд на это показывает, что такое дополнение становится насущным только при выполнении определённых, специфических работ, для которых такая сегрегация является неизбежной (например, радиост, подрывник, снайпер в спецподразделении). Хотя, если все члены группы будут уметь обращаться с рацией и взрывчаткой, метко стрелять, то это только поднимет её (группы) общую эффективность. Таким образом, профессиональное и психологическое взаимодополнение членов группы, несмотря на то, что оно, несомненно, повышает общую эффективность, не является ни необходимым, ни, тем более, достаточным условием образования команды.

Участие всех членов команды в выработке решений. Конечно, «участие в выработке решений» оказывает мощнейший мотивирующий эффект и существенно повышает качество и эффективность работы членов группы. И применять его надо как можно чаще. Но далеко не всегда. Уместны ли будут советы медсестры «под руку» хирургу, когда он режет пациента? А ведь она – полноправный член команды, проводящей операции, и без неё (хотя её и относительно легко заменить) многие операции просто невозможны – просто рук не хватит. Советы этой медсестры, к слову, после (или до) операции будут столь же неуместны. А в спортивных командах? Конечно, наиболее толковые и опытные

игроки, возможно, и смогут помочь тренеру выработать общий тактический план игры. Но будет ли эффективно, если в обсуждении примут участие все игроки? Итак, существование авторитарных команд означает отсутствие необходимости участия членов команды в самоуправлении.

Лидер. Является ли его наличие непременным атрибутом команды? Интуитивно понятно, что отсутствие простейшей иерархии превращает группу в простую совокупность людей, в толпу. Для того чтобы убедиться в необходимости лидера для образования и существования команды, нужно проанализировать, что происходит с командами, если из них каким-либо образом изымается лидер. Обращение к истории показывает, что после потери лидера у команды существует только два сценария. Первый сценарий, наиболее характерный для

бизнес-среды (да и вообще всех областей деятельности, где требуется быстрое принятие решений) – появление нового лидера. Он выдвигается или из состава команды (служебный рост) или приглашается со стороны (приходит из другого подразделения, нанимается на внешнем рынке). В противном случае (второй сценарий), команда просто разваливается, распадается. Так, например, во время американской войны за независимость максимальный эффект дала тактика «стрельбы по офицерам». Английские колониальные войска на тот момент по эффективности были лучшими сухопутными (да и морскими) вооружёнными силами в мире. Но, состоящие из очень эффективных команд-взводов, британские войска мгновенно теряли свою боеспособность и обращались в бегство, если американцам удавалось перебить какое-то критическое количество лидеров таких команд – офицеров. Причина же крылась в отсутствии механизма выдвижения командира из числа младших по званию. Так же, по второму сценарию, обычно живут и научные команды. Стоит «научному светилу» по какой-либо причине оставить своих соратников, как они «разбегаются».

Кстати, если потеря лидера не сопровождается распадом команды или выдвижением нового лидера, значит, то был ненастоящий лидер. Несмотря на то, что наличие ярко выраженного лидера в команде представляется абсолютно необходимым, и этот фактор нельзя считать достаточным для её однозначного определения. Лидер может возглавлять множество различных организаций и групп, а не только команды.

Взаимное влияние. С одной стороны, наличие такого влияния в команде представляется просто необходимым. С другой, многим командам удаётся эффективно функционировать, задействуя только один тип влияния – вертикальный. Когда взаимное влияние друг на друга оказывают лидер и его сподвижник, начальник и подчинённый. Такую схему влияния можно изобразить в виде «звезды» или «штурвала». Наличие горизонтального влияния, возникающего в процессе взаимодействия членов команды (исключая лидера) между собой, оказывается необходимым для выполнения задач, требующих синхронной работы нескольких (или всех) членов команды. Или в том случае, когда часть «пограничных» (т.е. находящихся на стыке зон ответственности двух или более членов команды) решений принимается без участия лидера. Таким образом, можно сформулировать следующий вывод: наличие вертикальных взаимодействий (и, соответственно, взаимного

влияния) является необходимым условием существования команды. В организациях практически любого типа существуют такие взаимодействия и влияния, но считать их достаточным условием нельзя.

Доверие. Многие исследователи именно в нём видят основной секрет эффективности командной работы. Ведь отношения доверия между начальником и подчинённым позволяют сэкономить много ресурсов (прежде всего, времени) на передаче указаний и на осуществлении контроля. Тактически это выражается в ненужности детальной фиксации служебных взаимоотношений на бумаге, в виде инструкций и приказов с одной стороны, и отчётов с другой. В стратегическом плане это позволяет подчинённому не беспокоиться за завтрашний день и своевременное поступление материальных и социальных вознаграждений (он в этих вопросах «доверяет» своему руководителю). Для руководителя же доверие к члену команды заключается в вере в его честность и добросовестность. Что позволяет экономить (не 100%, конечно) на осуществлении контрольных функций. Дополнительный плюс для команды – возможность предоставления подчинённому более полной (в том числе и «секретной») информации, которая позволит ему принимать более грамотные самостоятельные решения и, при необходимости, расширить зону ответственности.

Причём необходимым стоит считать именно «вертикальное» доверие, так как «горизонтальные» доверительные отношения, как, впрочем, и горизонтальные взаимоотношения, не являются обязательным условием для эффективного функционирования команды, а определяются существом решаемых командой задач.

Но наличие и такого общепризнанного «командного» фактора как доверие тоже не является достаточным. Многие человеческие объединения, несмотря на взаимное доверие их членов, не являются командами и не способны сообща выполнять какую-либо работу. К таковым можно отнести все группы, в которых присутствуют горизонтальные доверительные отношения, но отсутствуют вертикальные (способ коммуникации «паутина»). То есть те, в которых лидера либо нет, либо

отсутствует к нему доверие. Именно в этом кроется основное отличие команды от группы.

Итак, обладание ни одним из рассмотренных факторов отдельно не позволяет с уверенностью идентифицировать социальную группу как «команду». То есть не является достаточным. С другой стороны,

следующие свойства с необходимостью требуются всем группам, которые называются «командами»:

- наличие у членов группы общих целей;
- присутствие в группе четкой иерархии: деления на лидера и «всех остальных»;
- существование взаимодействий (хотя бы рабочих) и взаимного влияния как минимум между лидером и каждым из членов группы;
- доверие членов группы своему лидеру.

6.3 Специфические особенности команды

Один из наиболее критически важных аспектов команды состоит в том, что она должна быть в состоянии достичь результатов, которые превышали бы сумму вкладов ее членов.

Патриция Веллингтон

Команда и группа – частично совпадающие социальные образования, и между ними нет непреодолимой разницы. И команда, и группа могут заниматься развитием своих членов или организации, управлять процессами изменений. Но в одних случаях целесообразно уделять более пристальное внимание процессам строительства команды, а в других ограничиваться привычной работой в группах или, что еще проще, работой «одиночек». В таблице 2 представлены ситуации, влияющие на выбор варианта работы – в команде или группе.

Таблица 2
Ситуации выбора варианта работы

<i>Предпочтительнее работа в одиночку или в группе</i>	<i>Предпочтительнее работа в команде</i>
При решении простых задач или проблем	При решении сложных задач или проблем
При удовлетворительной кооперации	При условии, что для решения необходим консенсус

При ограниченном разнообразии решений	При неопределенности и множественности вариантов решения
При условии срочного решения задачи	При условии относительной неграниченности во времени
При достаточности узкого диапазона компетентности	При необходимости широкого диапазона компетентности
При наличии неустранимого конфликта интересов участников	При возможности реализации целей членов команды
При необходимости оптимального результата	При необходимости высокой самоотдачи
При достаточности разработки тактической деятельности	При необходимости разработки перспективной стратегии

Командная работа наиболее полезна при освоении новых видов деятельности; при решении незнакомых, неопределенных проблем, когда возникают элементы риска вследствие выбора и предпочтений тех, кто принимает решение. Так, создаются команды менеджеров для урегулирования последствий просчетов, допущенных в управлении и при приобретении новых компаний. В общественных организациях, где деятельность не оплачивается и где деньги не могут быть стимулом, привлекательность работы в команде состоит в возможности личных контактов и взаимного обучения; кроме того, люди обычно привязываются к тому, что сами создают.

Члены группы, напротив, в гораздо меньшей степени ориентированы на внешние задачи. Зачастую рост и развитие группы – ее сама цель, процесс оказывается важнее результата. Многие группы имеют достаточно подвижную, менее формализованную, чем у команд, структуру, а достаточной основой для эффективной кооперации и установления нормальных взаимоотношений является получение определенного и согласованного результата.

Чем неопределеннее задача, тем нужнее командный подход, особенно в случаях, когда необходимо удовлетворить различные ожидания заинтересованных сторон, например при принятии правительственные решений или при разработке технологической и иннова-

ционной политики, когда выбор между альтернативными вариантами развития осуществляется на основе детального изучения данных. В подобных ситуациях фактов не всегда бывает достаточно для определения окончательного варианта политического решения или стратегии инновации, поддержки и развития, поэтому при принятии решения учитываются мнения и личное видение участвующих сторон. Если экспертиза не позволяет прийти к удовлетворительному решению проблем, то компромиссы между альтернативными перспективами и законными интересами сторон могут быть найдены в результате командной работы.

Недостатком командного подхода является то, что команды могут выработать устраивающие всех решения проблемы, а не оптимальные варианты. Причины этого заложены в самом подходе – решение проблемы находится в процессе группового обсуждения, естественно, стремящегося к усредненной точке зрения и исключению крайних вариантов решения, в том числе, возможно, и оптимальных. Результат определяется тем, насколько команда прогрессивна по составу, нормам и ценностным ориентациям. Команда, в которой культивируется дух изобретательства и оригинальности, в силу своего поведения стремится к новаторскому коллективному решению.

Командная работа может оказаться неприемлемой в тех случаях, когда требуется найти решение в сжатые сроки. На выработку решения командой требуется больше времени, чем на принятие решения отдельным лицом, так как в команде предполагаются взаимные контакты и нахождение консенсуса по принимаемому решению. Теперь уже признано, что поддерживаемое в японских компаниях стимулирование коллективной ответственности за принятие решения, на первых порах способствовавшее их успеху в бизнесе, может привести к существенному замедлению производственного процесса.

6.4 Типология команды и стадии ее формирования

Любая команда изначально формируется для выполнения какой-либо задачи. Поэтому такая характеристика, как *тип совместной деятельности*, определяющий структуру, сложность и нестандартность решаемой задачи, будет рассматриваться в качестве одной из главных в образовании команды.

Тип задачи (совместной деятельности) определяет формальную структуру команды, которая утверждается руководством; ролевой состав; перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды; сроки выполнения поставленной задачи; степень контроля рабочей группы со стороны руководства [Донцов, 1984].

Следующий важный параметр образования команды связан с *характеристикой внешней организационной среды*, с которой она взаимодействует.

В командном менеджменте принято говорить не о среде, а об *организационно-культурном контексте существования команды*. Он делится на внешний и внутренний. К *внешнему* будут относиться такие характеристики, как 1) организационный климат; 2) компетентность руководящих органов материнской организации в управлении командной деятельностью; 3) сложность/структурированность внешнего мира; 4) наличие/качество систем контроля; 5) уровень ее неопределенности; 6) частота и сила стрессовых воздействий.

При описании культуры той или иной организации предлагается также учитывать и такие аспекты, как: степень требуемой официальности при выполнении работы; степень сочетания послушания и инициативы от подчиненных; значение, которое придается соблюдению распорядка дня, одежде, личным особенностям; наличие существования правил и принципов ведения работы или подчеркивание важности только результатов; основательность и период планирования работы.

Внутрикомандный культурный контекст характеризуется через описание следующих индикаторов: 1) принятые и разделенные всеми участниками нормы команды; 2) способы распределения власти; 3) сплоченность и связанность членов команды; 4) характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов – координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей); 5) организация ролевого распределения.

Можно сказать, что процесс образования команды – есть процесс образования ее внутреннего культурного контекста, другими словами, ее *субкультуры* [Базаров, Еремин, 2006].

Большое влияние на командные процессы оказывают также *особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя или лидера* с другими членами команды. Под *типовом лидера* понимаются

характерные особенности, которые определяют всю систему взаимоотношений лидера с подчиненными.

Современная концепция лидерства подчеркивает такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к саморуководству. Наиболее адекватным лидером является тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили сами собой. Человека, способного к такого рода лидерству, называют *сверхлидером*.

Людьми могут руководить также: *сильный лидер*, который воздействует применением санкций, силы, формального авторитета; *транзактор*, который создает особые способы взаимодействия между подчиненными, информационные сети и правила коммуникации и за счет этого организует эффективную работу и поддерживает собственный статус; *герой-визионер*, который влияет на людей силой своего убеждения.

Комплементарное соответствие всех трех выделенных параметров (тип совместной деятельности, организационно-культурный контекст, тип лидера), определяющее образование групповых субкультур, позволило выделить *четыре основные формы внутрикомандного культурного контекста (субкультуры)* управляемых групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда». Рассмотрим их более подробно.

«*Комбинат*». Основная психологическая характеристика данной субкультуры – беспрекословное подчинение ее членов своему сильному лидеру. Основания для подчинения – страх лишиться места в группе и возможность остаться без работы в материнской организации, так как во главе групп с такого рода субкультурами становятся люди, имеющие влияние. Группа основана на соблюдении традиционной иерархии. Это очень стабильная групповая культура, действия членов в которой четко определены, решения принимаются оперативно; лидер обладает всей полнотой власти и определяет политику и правила группового взаимодействия. Внешние границы и внутреннее строение группы достаточно жестки. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Контроль осуществляется непосредственно лидером. Участие в процессе принятия решений в группе определяется местом субъекта во внутригрупповой иерархии. Решения принимаются в результате баланса влияний различных сил на лидера, поэтому последнее слово всегда принадлежит ему.

«Клика». Такая группа состоит из людей, абсолютно доверяющих своему лидеру. Лидер «клики» – это такой человек, которому просто верят и внутренне готовы идти за ним. Он влияет на последователей своим видением будущего. Группа не имеет жесткой внутренней структуры. Если лидер-визионер считает нужным создать в ней руководящее звено, то оно в основном будет служить для укрепления харизмы лидера и укрепления членов группы в общем видении. Оно может оказывать помощь своим членам и регулировать распределение общих ресурсов, причем принципы и нормы распределения также согласуются с видением лидера. Группа, как правило, нестабильна, имеет размытые границы: в кризисных ситуациях легко распадается на мелкие группы. Члены организации реализуют в ней свои собственные интересы, исходя из собственных целей; существует значительная внутренняя конкуренция. Ценности в такой организации – индивидуальная креативность, энергичность в постановке новых целей и разработке проектов, согласуемых с видением лидера, готовность к инновациям. Интересы индивидуальные выше групповых. Информация рассматривается как совместное знание, которое не нужно выносить вовне. Отсутствие строгой регламентации групповой деятельности приводит к колебаниям в устремлениях лидера.

«Кружок». Эта субкультура характеризуется строгим распределением полномочий и сфер деятельности внутри коллектива, высокой степенью формализации и стандартизации. Деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются правилами и процедурами, которые редко меняются. Источник влияния – статус. Ведущие ценности – синхронность, параллельность, предвиденность. Каждый должен знать, что ему делать, и делает то, что предписано. Все идут в одну сторону. Каждый должен чувствовать себя вовлеченным и идентифицировать себя с организацией. Функции и ответственность реализуются с почти автоматической точностью. Характерны ощущение защищенности у рядовых сотрудников, исполнительность, заинтересованность в углублении специализации и отработке навыков до автоматизма. Руководство такой культуры задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство, повседневная работа осуществляется сама собой. Главная задача лидера типа «транзактор» состоит в том, чтобы организовать коммуникацию между специалистами. Эффек-

тивность ее зависит от рационального распределения работы и личной ответственности исполнителей.

«Команда». Для этого типа групп характерны открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения постоянно контролируются. Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству. Руководство действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества. Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации. Команды легко адаптируются благодаря матричному принципу внутренней организации: отдельные подгруппы создаются под задачу и легко могут быть переформированы. Управление группой с такой субкультурой предполагает создание рациональной структуры, обеспечение высокой степени профессионализма сотрудников, оптимальное соотношение внешнего контроля и независимости. Руководитель должен быть гибким и уверенным в себе и в своих сотрудниках. Влияние в команде основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности. В команде принято культивировать такие способности ее членов, как возможность совершенствования в любом аспекте командной деятельности и ценность постоянного развития [Базаров, Еремин, 2006].

В таблице представлена сравнительная характеристика типов команд.

Таблица 3

Типы управлеченческих команд

Тип задачи	Тип лидера	Тип команды
Стереотипная (репродуктивная интуитивная)	Визионер	Клика
Репродуктивная ра- циональная	Сильный лидер	Комбинат

Рационализация (инновационная интуитивная)	Транзактор	Кружок
Творчество (инновационная рациональная)	Сверхлидер	Команда

Под *командообразованием* понимается ее развитие из формальной, утвержденной руководством, управлеченческой структуры в рабочую группу с субкультурой «команда» [Михеев, 2001].

Можно выделить 5 этапов развития команды.

Первый этап – адаптация – характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. Происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга, и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

Второй этап – группирование и коопeração – характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интергрупповые нормы. Однако отдельные подгруппы быстро понимают невозможность эффективного решения задачи без коммуникации и взаимодействия с другими подгруппами, что приводит к формированию схем общения и интергрупповых норм, общих для группы в целом. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «мы».

На третьем этапе – нормирования деятельности – разрабатываются принципы группового взаимодействия и нормируется либо область внутригрупповой коммуникации, либо область коллективной деятельности. Характерная черта развития группы на этой стадии – отсутствие интегральной активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

Четвертый этап – функционирования – можно рассматривать как стадию принятия решений конструктивными попытками успешного решения задачи. *Функционально-ролевая соотнесенность* связана с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача. Группа открыта для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

Пятый этап – перемена или расставание. Рано или поздно расформировываются самые успешные команды. Для лидера команды важно всякий раз представлять неопределенности, возникающие перед членами команды, по мере того как они переходят к новым задачам. Они нуждаются в информации о том, насколько хорошо они сделали работу, что они узнали и смогут ли справиться с новыми задачами. Лидер команды должен по возможности уменьшать напряженность, связанную с изменениями и переходами. Члены команды могут испытывать некоторые сожаления, если их знания и опыт внутри команды принесли им особое удовлетворение. В случае необходимости лидеру команды следует поощрять членов команды к тому, чтобы те не теряли связи друг с другом и поддерживали отношения, занимаясь новой работой и проектами [Фаткин, Морозова].

Траектории развития групп различны. Любая группа проходит в своем развитии ряд этапов, но их последовательность зависит от субкультуры группы.

Для членов группы с субкультурой «клика» основную роль играют эмоциональные отношения между ними, благоприятный психологический климат в группе, а уже затем успешное решение задачи. Исходя

из этого, можно говорить о приоритете развития эмоциональной сферы, на материале которой и разворачиваются стадии адаптации, группирования и нормирования. К предметной деятельности группа переходит только тогда, когда оказывается перед «жизненной» необходимостью погружения в предметную, инструментальную компоненту деятельности. Пока члены группы не поймут, что их группа сложилась, что в ней уютно и приятно находиться, она не перейдет к решению поставленных задач.

Для членов группы с субкультурой «комбинат», прежде всего, необходима определенность поставленных задач, а также своего места в решении данной задачи. Если этого не происходит, члены группы из-за неопределенности начинают испытывать дискомфорт и тревогу. Поэтому группа сразу после адаптации к поставленной задаче переходит к нормированию деятельности, которую проводит, как правило, наиболее компетентный член группы, владеющий технологией осуществления деятельности. Нормирование деятельности также может задаваться извне (заказчик, руководитель и т.п.). Нормирования в области коммуникативных отношений и сферы социо-эмоциональных контактов, как правило, не происходит. Стадия характеризуется четкостью и понятностью правил и норм деятельности, которые жестко вменяются членам группы, и выполнение которых строго контролируется. При строгости нормообразования группа довольно быстро проходит эту фазу и переходит к функционированию. После создания правил инструментальной сферы группа может переходить к стадии функционирования, и, лишь там, столкнувшись с проблемами коммуникации, при возникновении конфликтов вернется к «проработке» эмоциональной сферы. При этом ценность эмоциональной сферы у членов группы «комбинат» существенно ниже, чем у группы с субкультурой «клики».

После стадии адаптации к задаче каждый член группы с субкультурой «кружок» определяет сам свое место в технологии ее решения, тот инструментарий, который может оказаться необходимым и переходит к самостоятельному выполнению своей подзадачи, т.е. группа переходит к стадии функционирования. При этом выполнение подзадач сочетается с нормированием деятельности внутри группы. Каждый очерчивает рамки своей компетентности, происходит нормирование взаимодействия специалистов. Нормы не могут быть вменены, как в «комбинате», они согласуются в группе. Только после налаживания инструмен-

тальной сферы группа переходит к налаживанию эмоциональной сферы. При этом ценность эмоциональной сферы в «кружке» ниже, чем в «клике». Стадию кооперации (мы-группа) «кружок» достигает позднее, чем «комбинат», и тем более позднее, чем «клика», в связи с превалирующей ценностью индивидуального над коллективным.

Группа с субкультурой *команда*. Развиваясь, группа последовательно сменяет эмоциональную и инструментальную сферы: адаптация – группирование – нормирование – кооперация – функционирование. Подобное развитие позволяет группе включить в свою субкультуру элементы групп «клики», «комбината», «кружка», при этом не останавливаясь ни на одной из них. Существенным для формирования команды является процесс взаимодействия с другими группами в рамках реальной деятельности, без включения группы в решение практических задач невозможно достижения ею типа «команда».

6.5 Имидж команды

А притворившись таким, скоро и станешь таков!

Овидий

Кем тебе быть не решил? Вскоре ты станешь ничем!

Марциал

За последние годы использование термина «имидж» вышло за рамки узкоспециализированных изданий и прочно вошло в повседневный обиход. Понятие «имидж» нашло применение во многих сферах человеческой деятельности. Можно говорить об имидже отдельной персоны, политика, бизнесмена, имидже торговой марки, имидже организации.

Это понятие активно используется в средствах массовой информации, в системе маркетинга, рекламы и связей с общественностью. Имидж относят к таким социальным реальностям, как человек, группа людей или организация (например, имидж артиста, членов правительства, страны) и результатам их деятельности (взглядам, теориям и т.д.). Понятие имиджа имеет ряд близких по значению слов: мнение, рейтинг, репутация, образ, отношение, известность, слава, популярность, престиж, авторитет и т.п.

Английское слово «image» происходит от латинского «*imago*» – изображение, подобие, и является однокоренным по отношению к латинскому «*imitare*», что значит имитировать. В современном английском языке слово *image* имеет множество значений и оттенков. Среди них следует выделить не только традиционно отмечаемые – «образ», «изображение», но и такие значения, как «олицетворение», «представление» (о чем-либо), «репутация», «престиж». Современные английские словари трактуют имидж и как общее впечатление, «публикуюемое» личностью, организацией, товаром и т.д. Важно отметить и такое словосочетание, используемое в англоязычной литературе, как «*imagebulding*» – в смысле «создание репутации», «лица» фирмы. Эти значения больше соответствуют пониманию имиджа, которое сложилось в современной науке [Панасюк].

И. Нефедова и Е. Власова дают следующее определение имиджа – это проявление внутренних ощущений и собственных представлений о себе с учетом стереотипов восприятия окружающих людей. Имидж должен скрывать недостатки и подчеркивать достоинства. Он может складываться на основе ролей, которые люди играют в жизни. И будет меняться в соответствии с тем, какую роль человек играет или собирается играть в данный момент [Нефедова, Власова, 1994].

Е.А. Орлова утверждает, что имидж – это социальный образ, стремящийся к идеалу. Он отражается в общественном сознании и общественном бессознательном в результате взаимодействия личности (группы или общности) с данным социальным объектом [Орлова, 1997].

Стржневым в имидже, как считает В.М. Маркин, является возможность передать через определенные имидж-сигналы информацию о себе, о своих истинных, глубинных (личностных и профессиональных) устоях, идеалах, планах [Маркин, 1996].

Особое место в изучении проблем имиджа занимают исследования О.А. Феофанова. По его мнению, имидж – это образ-представление, методом ассоциаций наделяющий объект дополнительными ценностями (социальными, эстетическими, психологическими и т.д.), не имеющими основания в реальных свойствах самого объекта, но обладающими социальной значимостью для воспринимающего такой образ. Основной функцией имиджа является блокирование рационального познания объекта. Благодаря своим внушающим воздействиям он создает специфическую установку к действиям. Имидж проявляется в виде особой

формы неадекватного отражения объективной реальности, преимущественно на уровне обыденного сознания, которая детерминируется целым рядом факторов: естественными ошибками в когнитивном процессе, субъективностью оценок, абсолютизацией и идеологизацией определенных сторон того или иного явления [Феофанов, 2004].

Можно выделить несколько основных подходов к пониманию сущности имиджа.

- Перевод слова *image* как изображение, вероятно, послужил основанием для *интуитивного понимания* имиджа как наглядного, зрительно выраженного явления [Браун, 1996]. Признавая важность зрительного образа объекта имиджа, следует учесть и то, что социальные и социально-психологические характеристики объекта имиджа не визуальны. Поэтому представляется недостаточным при определении имиджа опираться лишь на визуальные характеристики.
- Другой взгляд на сущность имиджа состоит в акцентировании его *символического характера*. Роль символизации в ходе формирования имиджа несомненна, однако, если смотреть с позиции того же символического интеракционизма, все социальное поведение человека заключается в производстве и оперировании символами. Картины мира организуются с помощью символов и человеческие существа живут одновременно в двух средах – естественном окружении и окружении символическом [Андреева, Богомолова, Петровская, 2001]. Очевидно, что констатации лишь символической природы имиджа для его определения тоже недостаточно.
- Отнесение имиджа к феномену *влияния* исторически является одним из первых подходов к его пониманию. В данном контексте имидж представлен как способ психологического воздействия на мотивацию поведения, как механизм управления массовым и индивидуальным сознанием. Ряд российских исследователей рассматривают имидж как влияние, подчинение воли одного человека воле другого [Викентьев, 1998], другие представляют его как социальное программирование духовной жизни и поведения субъектов [Федоров, 1998]. Несомненно, «влиятельный» характер имиджа следует учесть при определении его сущности, избегая, однако, сведения этой сущности к собственно влиянию или авторитету.

- Следует отметить, что большинство исследователей определяют имидж через понятие *психического образа*, формирующегося в массовом сознании. В психологии понятие «образ» является одной из базисных категорий, не сводимой и не выводимой из других понятий и обусловливающей, в числе других базисных категорий, построение специальных теорий. Такой конкретной теорией является теория имиджа. Понятие «образ», следовательно, является родовым понятием по отношению к имиджу и способствует раскрытию его сущности как психологического явления.
- Как и любой психический образ, имидж есть, с одной стороны, более или менее адекватное, но всегда неполное и субъективное отражение; с другой стороны, имидж есть часть социально-психологической реальности. Социальная реальность конструируется людьми, «истинна» эта реальность в сознании человека (группы) или «искажена» – зависит от степени совпадения этой индивидуальной (групповой) реальности с общепринятыми представлениями. Имидж в этом смысле не может быть «истинным» или «ложным», он образуется в результате смещения ракурса восприятия на те или иные стороны объекта [Московичи, 1995].

В psychology существует мнение, что по своей сути имидж – это реальность *мнимого пространства*.

В реальном мире (истинное психологическое пространство) существуют явления, происходят события, действуют люди, доминируют отношения, смысл, значения, характеристики которых соответствуют их истинному содержанию, нет искажений.

В мнимом мире реальность искажается, преподносится в соответствии с какими-то целями и интересами. Поэтому человек находится под манипулятивным воздействием. Человеку дается не истинная информация, а ее образы, соответствующие чьим-то интересам, дается установка. Мир иллюзорный обладает высокой регулирующей силой, а потому и влиянием на людей. Он наполнен психологическими воздействиями. Но в нем и психологически комфортнее реального мира. Г.Г. Почепцов дает ему следующие характеристики, обуславливающие его влияние: он принципиально не проверяем, следовательно, в нем меньше разочарований; в нем много привлекательного; он иррационален, поэтому принимается как данность; в нем внутренняя целостность и непротиворечивость и т.д. [Почепцов, 1998].

В любом обществе люди на протяжении жизни живут одновременно и в реальном, и мнимом мирах, часто переходя из одного в другой. Если человек ориентируется на мир реальный, то его отличают высокая степень самостоятельности, низкий конформизм, критичность. Они не поддаются манипулятивному воздействию. Если ориентируется на мнимый мир, он живет под влиянием установок, внушаем и т.д.

Итак, имидж – это реальность мнимого мира, в которой есть что-то метафорическое, знаковое и символическое; это сложившийся в массовом сознании, имеющий характер стереотипа, эмоционально окрашенный образ чего-либо или кого-либо. Этот образ должен вызывать симпатию и доверие независимо от его объективных характеристик. Поскольку имидж имеет стереотипный характер, то его важнейшей особенностью является упрощенность, он не должен содержать много параметров и характеристик. Имидж должен быть pragматичным, т.е. создаваться с определенными целями. Он должен содержать характеристики, которые воспринимаются как принадлежащие реальности. Как психический образ имидж явление нестойкое, поэтому его необходимо постоянно подкреплять. Имидж – вариабелен, он не должен быть жестким, а должен подстраиваться под конкретные особенности людей. И еще одна его характеристика заключается в его внутренней непротиворечивости. Все эти особенности необходимо учитывать и при создании имиджа команды.

Имидж команды является одним из важнейших, заключительных этапов ее формирования. Имидж команды – это образ себя, который она формирует у других (партнеров, клиентов и пр.). Это миф, предполагающий наличие определенного символизма, в котором будет «зашифрована» информация о команде [Зинкевич-Евстегнеева, Фролов, Грабенко, 2004].

Безусловно, имидж команды будет сформирован независимо от того, занимается команда этим специально или нет. Однако если пустить процесс формирования имиджа на самотек, большая часть возможностей воздействия на рынок, клиентов, партнеров, может быть упущена. В связи с этим стоит обратить внимание на те принципы, которые могут быть положены в основу формирования имиджа. Их несколько.

Принцип повторения опирается на свойства человеческой памяти: хорошо запоминается та информация, которая повторяется. Людям требуется время, чтобы сделать воспринятое сообщение своим. А многократное повторение адаптирует психику человека.

Принцип непрерывного усиления воздействия обосновывает наращивание аргументированного и эмоционального обращения. Постепенное наращивание усилий воспринимается более положительно, чем «взрывное». Это связано с тем, что человеческий сенсорный аппарат противится всплескам информации. Когда информация переходит порог возможного, происходит блокировка каналов восприятия и переработки поступающего информационного потока. Постепенное и непрерывное наращивание усилий воздействия ведет к желаемым сдвигам.

Принцип «двойного вызова» означает, что сообщение воспринимается не только и не столько разумом. Важнейшую роль играют подсознательные психические процессы, эмоциональная сфера человека.

Разум – в психоанализе З. Фрейда собственно «Я» (Эго) – в психической жизни людей играет довольно скромную роль. Над человеком, согласно З. Фрейду, властвуют глубинные структуры психики, вместе лица прошлого опыта – «Оно», т.е. бессознательное (подсознание). Чтобы побудить человека к действию, надо сделать ему «двойной вызов», т.е. обратиться к сознанию и подсознанию. Воздействие имиджа (как и рекламы) на людей происходит по формуле AIDA, где A (attention) – привлечение внимания; I (interest) – пробуждение интереса к имиджу; D (demand) – возбуждение потребности осуществить действие; A (action) – побуждение к совершению действий.

У имиджа есть две стороны – социальная и духовная. Духовная составляющая включает в себя формирование и осознание миссии команды. Миссия команды – это общая цель и смысл ее существования. Миссия не связана с получением прибыли, она всегда красива, альтруистична, в ней звучит тема служения. Она должна описывать предназначение команды в мире бизнеса и социума в целом и удовлетворять духовным ожиданиям современников. Чтобы облегчить процесс создания миссии команды, можно воспользоваться системой вопросов, разработанной Т.Д. Зинкевич-Евстегнеевой [Там же, 2004].

Таблица 4

Создание миссии команды

Уровень	По отношению к членам команды	По отношению к внешнему миру
Личный	Что должна дать работа в команде каждому ее члену лично?	Что может дать команда каждому клиенту, партнеру, коллеге, конкуренту лично?
Социальный	Какую социальную нишу занимает команда? Какие социальные перспективы может дать работа в команде ее членам?	Какое социальное влияние на современников может оказывать команда (формирует культуру отношений, потребительский спрос, оказывает влияние на семью, организации и пр.)? Какое место в социуме хочет занять команда?
Духовный	Какой видит команда свою духовную миссию по отношению к самой себе?	В каком образе и контексте команда может представить социуму свою духовную миссию (Мы — команда, которая спасает, защищает, заботится, поддерживает... и пр.; помочь ближнему, забота об экологии, микроклимате и пр.)?

Социальная составляющая включает в себя исследование конъюнктуры социальных образов и формирование собственной конъюнктуры.

Конъюнктура социальных образов – это набор идей, образов, являющихся в данный момент актуальными, востребованными, имеющими поддержку в обществе, вызывающих доверие. Конъюнктура социальных образов во многом связана с модными тенденциями в обществе [Зинкевич-Евстегнеева, Фролов, Грабенко, 2004].

Исследование конъюнктуры социальных образов включает в себя следующие этапы.

1. Сбор информации о модных тенденциях в обществе и определение конъюнктуры социальных образов. Потом проводится общее

обсуждение, результатом которого является описание поля социально значимых идей и образов.

2. Сбор информации о конъюнктуре социальных образов целевой аудитории команды (партнеры, смежники, клиенты). В процессе группового обсуждения команда отвечает на следующие вопросы: Какими нас хотят видеть наши клиенты? Какими нас хотят видеть наши партнеры? Какими нас хотят видеть наши конкуренты? Что от нас хотят получить наши клиенты? Что от нас хотят получить наши партнеры? Что от нас хотят получить наши конкуренты? На основании этих ответов команда договаривается о стиле взаимодействия с клиентами, партнерами и конкурентами, подробно обсуждая разнообразные ситуации взаимодействия. В результате команда получает общий подход, стиль и технологию взаимодействия с внешними партнерами – своей целевой аудиторией.

Требования к имиджу команды:

1. Имидж команды всегда основан на общечеловеческих ценностях и ценностях команды.
2. Имидж команды должен быть понятным и привлекательным для той части социума, с которой команда работает или взаимодействует (клиенты, партнеры, смежники и пр.)
3. Имидж команды должен быть интересным, не скучным, где-то интригующим.
4. Имидж команды должен отражать индивидуальность, неповторимость команды.
5. Имидж команды должен отражать новизну и уникальность в работе команды, чтобы люди понимали: «такого нет нигде».
6. Имидж команды должен меняться, дополняться или уточняться с течением времени, чтобы всегда оставаться актуальным.
7. Имидж команды должен пробуждать в людях лучшие чувства, созидательные стороны их души.

Таким образом, имидж необходим команде для привлечения клиентов и укрепления взаимоотношений с партнерами. Дело в том, что люди воспринимают лишь только ту часть работы команды, которая обращена к ним. Людям совершенно не обязательно знать всё о команде. Но та грань команды, которая взаимодействует с внешним миром, должна быть ему понятной.

6.6. Лидер в команде

Лидеры бывают очень разными – по внешнему виду, манере поведения, качествам. Есть тихие лидеры, а есть и такие, которых слышно даже в соседней стране. Сила одних – в их красноречии, других – в здравом смысле, третьих – в мужестве.

Джон Уильям Гарднер

Роль лидера в рабочих командах просто неоспорима не только с человеческой точки зрения, но и с точки зрения бизнеса. Работа лидера ощущается не только для гарантии выполнения заданий, но и в повышении показателей, примера работы, гарантии для руководителей и подчиненных, для повышения духа командности и товарищества.

Е.Е. Доманова выделила характеристики настоящего лидера команды. Лидер в команде тот, кто

– устанавливает реальный порядок, правила игры, по которым живет команда. Лидер лишь по собственной инициативе может что-то поменять. Это изменение реализуется всеми членами команды без исключений;

– контролирует реальные рычаги власти. Лидер решает, выдавать информацию или нет члену команды. Лидер выбирает, кого брать с собой на представительскую встречу, регулирует личные связи членов команды. Он дает возможность полного управления каким-либо процессом или лишает такой возможности;

– держит под контролем уровни управления людьми. На его появление обязательна реакция ведомого (поворот головы или тела, попытка привстать со стула, остановка предшествующего действия и т.д.). К нему стремятся быть «поближе», но лишь он позволяет «приближаться» к себе и «удаляет» от себя. От его настроения зависит настроение членов команды. Его улыбка означает поощрение, нахмуренные брови — что-то происходит не так. Члены команды ссылаются на него для повышения весомости своих слов. Он главный идеолог, ему стремятся подражать в речи, жестах и поступках;

– распределяет деньги. Уровень благосостояния члена команды зависит от соблюдения правил, установленных лидером. Никто кроме лидера не имеет права влиять на доходы члена команды. Член команды

работает на того, кто ему больше платит. Лидер старается исключать доходы на стороне у членов команды;

– делегирует полномочия и власть. Только лидер может определять должностные полномочия и власть членов команды. Только лидер может спросить за их несоблюдение. Остальные следят за соблюдением своих должностных обязанностей;

– повышает или понижает авторитет команды. Лидер решает, к чьему мнению он может прислушаться в качестве поощрения за выполненную работу. Лидер устанавливает регламент во время формального и неформального общения. Лидер имеет право перебивать. Лидер имеет право не знать. Лидер лишает членов команды права на незнание;

– ставит цели, остальные работают над их достижением. Цели лидера имеют приоритет. Над целями лидера работает вся команда. Над целями члена команды работает только сам член команды. Цели лидера выходят за рамки его личных интересов, но тесно связаны с ними [Доманова].

Можно выделить ряд элементов поведения лидера команды, являющихся критичными в процессе достижения успеха.

1. Задачи, цели и подходы к их достижению должны являться значимыми и своевременными. Из нескольких целей одна всегда должна являться приоритетной. При этом каждый член команды должен знать все цели, осознавая собственную роль на пути к ним.

2. Вопреки тому, что лидер, как и остальные члены команды, вносит в ее работу собственный вклад, в то же время он обязан периодически рассматривать ее деятельность с точки зрения постороннего. При этом остальные сотрудники должны ощущать это внимание, осознавать, что лидер проводит оценку общей работы и при необходимости может подкорректировать ее направление. Такой подход способствует развитию персонала.

3. Активность лидера заразительна для остальных членов команды. Любая проблема, какой бы незначительной она не казалась, должна быть вынесена на суд команды. Время, затраченное на ее решение, зависит от степени важности. При решении второстепенного вопроса важно быстро получить отклик от участников и быстро принять общее решение. Лучше всего, если проблема решается с выходом на основную цель команды.

4. Лидер обязан строить приверженность единой цели и доверие в команде и отслеживать способности своих подчиненных. Команде необходимы люди с разными навыками. Для того чтобы они проявились, человека надо вывести из «зоны комфорта» для постоянного повышения уровня знаний в «зоне обучения». Здесь важно не перестараться, иначе можно загнать человека в «зону страха». В отличие от нее «зона обучения» вынуждает людей ощущать себя слегка дискомфортно и прилагать некоторые усилия для обучения навыкам, соответствующим данной ситуации.

5. Лидер обязан работать с внешними агентами. У любой команды есть внешнее окружение, которое, как правило, состоит из сотрудников той же компании, которые не попали в команду.

6. Лидер создает для команды возможности. У команды и у каждого ее члена должен быть набор определенных возможностей и возможность реализовать собственные способности и амбиции, поэтому лидер должен не брать на себя основную часть работы и возможностей, а разделить полномочия в целях развития команды.

Основной задачей лидера команды является налаживание в команде взаимодействия. При этом следует помнить, что любая команда в своем развитии проходит несколько этапов (см. 6.4), каждый из которых характеризуется определенным уровнем ее продуктивности. Понимание сути и специфики этих фаз позволяет лидеру играть роль катализатора процесса командообразования, идентифицировать проблемы, находить их решение, планировать работы и обеспечивать результат.

В. Чуранов разработал рекомендации для деятельности лидеров на каждом этапе работы команды [Чуранов].

На *этапе адаптации* члены группы действуют достаточно независимо, знакомятся друг с другом и вникают в цели и масштабы проекта, при этом испытывая острую потребность в информации: о проекте, о своей роли и задачах, о правилах командной работы, о своем лидере.

Они осторожно исследуют границы допустимого межличностного поведения, определяют и устанавливают отношения зависимости с лидером, другими членами группы и стандартами, которые существовали ранее. Они начинают устанавливать базовые правила, стараясь определить, какое поведение приемлемо как относительно проекта (какую роль они должны играть, каковы ожидания относительно

качества проекта), так и в межличностных отношениях (кто действительно несет ответственность).

Сотрудники могут испытывать гамму самых различных чувств: возбуждение и оптимизм (а, возможно, и чувство элитарности) в связи с фактом включения в проект, с одной стороны, и беспокойство, тревогу, подозрительность, опасения в отношении своих способностей справиться с предстоящими задачами, с другой стороны.

Командный дух на этой фазе, как правило, относительно высок, но участников ждет скорое, неизбежное падение. Продуктивность группы на этой фазе меньше, чем сумма индивидуальных продуктивностей членов команды. Эта фаза завершается, когда люди начинают ощущать себя частью группы, т.е. частью целого.

Риски:

- лидер не выдерживает конфликтов в группе и мобилизует свои защитные механизмы;
- лидер «перегибает» палку и начинает подавлять инициативу команды;
- лидеру не удается доказать свое право на лидерство;
- лидеру не удается удерживать в поле зрения все задачи, которыми необходимо заниматься параллельно.

Рекомендации лидеру:

- подготовить и провести стартовое совещание, на котором сформулировать и объяснить цели и задачи, предоставить максимум информации по проекту, предоставить возможность и стимулировать членов команды на высказывание своих опасений, ожиданий, связанных с предстоящей работой, способствовать быстрейшему знакомству членов команды, созданию доброжелательной атмосферы;
- продемонстрировать и доказывать свою профессиональную компетенцию;
- использовать убеждающий стиль, предполагающий, чтобы поставленные задачи были выполнены и именно так, как он считает правильным. При этом лидер должен стараться избежать принуждения, действуя путем убеждения.

На *этапе группирования* первоначальный оптимизм после стартового совещания уступает место пессимизму, если не испугу перед стоящими задачами. Чувство разочарования или разногласия в отношении целей, обязанностей в проекте, выражаются открыто. Работники

согласны с тем, что они являются частью проектной группы, но сопротивляются ограничениям, которые проект и группа налагают на их индивидуальность.

Члены группы демонстрируют собственные характеры, по мере того, как они вступают в конфликт с идеями и взглядами других членов (особенно менеджеров). Начинается борьба за свое неформальное место в группе, «навязывание» другим своих подходов и правил.

Командный дух и продуктивность группы на этой фазе, как правило, очень низки (минимальны). Когда противоречия разрешаются, лидерство руководителя проекта становится признанным, группа начинает учиться командной работе, ее продуктивность начинает медленно расти, и группа переходит на следующую стадию.

Риски:

- цели группы критикуются, искажаются и подменяются личными;
- лидеру не удается доказать свое право на лидерство;
- образование «мин замедленного действия» (тлеющих, неразрешенных конфликтов);
- образование обособленных подгрупп («кристаллизация») и неформальных лидеров.

Рекомендации лидеру:

- использовать командный стиль руководства для «неподдающихся» членов группы и убеждающий стиль для остальных. Проявлять максимум терпения, при этом отстаивая свою позицию;
- продолжить демонстрировать и доказывать свою профессиональную компетенцию;
- разрешать конфликты или содействовать этому. Возможно, придется расстаться с кем-то из команды;
- общаться с каждым членом группы — постоянно и своевременно;
- начать определять личностные профили членов группы, их мотивационные факторы, исполняемые ими неформальные роли;
- проводить командные мероприятия. Способствовать поддержанию (хотя бы) приемлемой атмосферы.

На этапе нормирования информация найдена и переработана, цели и задачи ясны и понятны, испуг прошел, основные конфликты разрешены, роли распределены, «правила игры» определены. Начинается освоение и совершенствование методов и приемов групповой работы,

растет уверенность группы в своей способности решить поставленные задачи.

На этой стадии развиваются межличностные отношения, осваиваются и совершенствуются инструменты и методы группового взаимодействия, окончательно определяются общие ценности, группа демонстрирует сплоченность.

Эффективность группы уверенно растет, создается доверительная атмосфера, начинается сплочение команды. Члены группы самостоятельно корректируют свое поведение в направлении повышения эффективности взаимодействия.

Эта стадия завершена, когда неформальная структура группы устоялась, и группа выработала общую систему ожиданий и критериев относительно совместной работы и качества результатов.

Риски:

- смещение приоритетов. Проектные цели и задачи могут уступить по приоритету задачам создания/поддержания комфортной атмосферы в группе;
- возможно закрепление за отдельными членами группы негативной репутации и, как результат, — неоптимальное использование их возможностей;
- завышенная самооценка группы и, как следствие, непродуктивное отношение к критике и склонность к самоизоляции (против организации, против проекта, новых сотрудников). Это может вызвать необходимость расформирования команды и «отбрасывание» на предыдущие фазы из-за необходимости привлечения новых людей.

Рекомендации лидеру:

- использовать убеждающий иучаствующий стили общения, начинать делегировать принятие решений членам группы;
- совершенствование процессов командной работы, подготовка группы к автономной работе;
- содействовать интеграции новых людей в команду, если такое расширение необходимо;
- уточнять личностные профили членов группы и их мотивационные факторы, активно использовать эти наблюдения;
- уточнять и развивать формальные правила игры, роли и обязанности;

- продолжать проводить командные мероприятия.

На *этапе функционирования* члены группы имеют ясное представление о том, что от них требуется на уровне задачи, они выполняют работу эффективно и качественно. Члены группы теперь обладают компетенцией, автономией и способностью принимать решения без контроля сверху.

Структура группы полностью функциональна, уровень конфликтности и их последствий минимален. Роли становятся гибкими и функциональными, деятельность членов группы происходит в условиях доверия и взаимопомощи. Отдельные члены группы не боятся раскрытия своих слабых сторон. Группа превратилась в команду и не видит таких задач, которые бы не смогла решить. Члены команды испытывают чувство элитарности в сравнении себя с другими сотрудниками компании и четко разделяют всех на «МЫ» и «ОНИ». Командный дух и продуктивность достигли своего максимума.

Риски:

- смещение приоритетов. Проектные цели и задачи могут уступить по приоритету задачам создания/поддержания комфортной атмосферы в группе;
- склонность команды к самоизоляции;
- расслабление лидера, что приводит к потере контроля;
- «отбрасывание» на предыдущие фазы вследствие прихода новых людей.

Рекомендации лидеру:

- использовать делегирующий стиль руководства, предполагающий минимальное участие в деятельности команды, формирование коллективной ответственности за результат, контроль только ключевых показателей;
- своевременная обратная связь;
- активно содействовать интеграции новых людей в команду, если такое расширение необходимо;
- продолжать проводить командные мероприятия.

На *этапе расставания* работа по длительному проекту входит в завершающую стадию. Наблюдается эмоциональный спад, беспокойство о дальнейшей судьбе, что выражается в пропусках совещаний, нестрогоем исполнении своих задач.

Риски:

- мотивация к работе снижена, а работать еще нужно;
- срыв сроков запуска проекта.

Рекомендации лидеру:

- заранее позаботиться о судьбе команды и поставить всех в известность о том, чем они будут заниматься после окончания проекта.

По эффективности своей деятельности лидеры, конечно, отличаются друг от друга. В основе этого различия лежит множество факторов, среди которых выделяются и личностные особенности. В качестве важнейших факторов успеха в деятельности лидера выделяют следующие:

1. Желание и интерес человека заниматься определенной деятельностью.

2. Умение работать с людьми, умение общаться, взаимодействовать, убеждать, влиять на людей (коммуникативные качества).

3. Гибкость, нестандартность, оригинальность мышления, способность находить нетривиальные решения.

4. Оптимальное сочетание рискованности и ответственности в характере.

5. Способность предвидеть будущее развитие событий, предвидеть последствия решений, интуиция.

6. Высокая профессиональная компетентность и специальная управленческая подготовка.

Как видно, первые пять важнейших качеств преуспевающего руководителя представляют собой собственно психологические качества. Дальнейшее изучение личностных психологических качеств (Р. Стоцилл), обусловливающих эффективность деятельности лидера позволило выделить следующие необходимые качества и черты личности: доминантность (умение влиять на подчиненных); уверенность в себе; эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость (умение контролировать свои эмоции, осуществлять самоуправление и эмоциональную разрядку); креативность, способность к творческому решению задач, высокий практический интеллект; стремление к достижению предпримчивость; способность пойти на риск (разумный); ответственность и надежность в выполнении заданий, честность, верность данному обещанию и гарантиям; независимость, самостоятельность в принятии решений, гибкость поведения в изменяющихся

условиях; и, конечно же, общительность, умение общаться, взаимодействовать.

Итак, лидер – это человек, который не только направляет и ведет за собой своих последователей, но и хочет вести их за собой, а члены команды признают за ним право принимать ответственные решения, т.е. это авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулирования взаимоотношений в команде.

Вопросы и задания для самопроверки

1. В каких значениях употребляется термин «команда»?
2. Какие признаки чаще всего встречаются при определении исследователями сущности команды? Какие из них основные?
3. Почему для эффективного командного взаимодействия достаточно наличия вертикального влияния между лидером и членами команды?
4. Почему тесные межличностные отношения между членами команды могут оказывать негативное влияние на результаты их деятельности?
5. Является ли участие всех членов группы в принятии решения важным признаком командной работы?
6. Приведите примеры функционирования эффективной команды.
7. Несмотря на то, что команда, несомненно, лучше справляется с решением многих проблем в организации, не всегда ее создание для решения какой-либо проблемы в организации целесообразно. Как вы думаете, почему?
8. В каких ситуациях функционирования организации более эффективно действует обычная группа?
9. В каких ситуациях деятельности организации создание команды просто необходимо?
10. В чем состоят специфические особенности команды?
11. В чем заключаются недостатки командного подхода к решению проблем в организации.
12. Покажите применимость той или иной формы командного управления для конкретныхправленческих ситуаций.
13. Охарактеризуйте этапы образования команд.
14. Назовите известные вам уровни реализации процесса формирования команд, дайте краткую характеристику каждому из них.
15. Назовите известные вам типы команд.
16. Сформулируйте определение понятия «имидж».
17. Охарактеризуйте основные подходы к пониманию сущности имиджа.

18. Объясните соотношение понятий «имидж» и « психический образ».
19. Как вы считаете, почему формирование имиджа является важным этапом создания команды?
20. Каковы основные правила формулирования миссии команды?
21. Приведите примеры миссий известных вам организаций.
22. Дайте определение понятию «конъюнктура социальных образов».
23. Приведите примеры конъюнктур. Как вы считаете, какие конъюнктуры в настоящее время наиболее актуальны?
24. Сформулируйте основные требования к имиджу команды.
25. Дайте определение понятия «лидер» и укажите особенности лидера в команде.
26. Перечислите основные элементы эффективного поведения лидера в команде.
27. Перечислите основные риски и способы их преодоления на каждом этапе развития команды. Сформулируйте свои рекомендации лидеру команды, направленные на преодоление рисков развития команды.

Тема для самостоятельной работы

На основании изученного материала составьте психологический портрет эффективного лидера и определите имидж его возможной команды.

Литература

- Аверченко Л.К.* Психологические аспекты формирования имиджа // Реформируемая Россия: Социологический аспект. – Новосибирск, 1994.
- Бодуан Ж.-П.* Управление имиджем компаний. Паблик рилейшнз: предмет и мастерство. – М.: Дело, 2001.
- Браун Л.* Имидж – путь к успеху. – СПб.: Питер, 1996.
- Джси Б.* Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. – СПб.: Питер, 2000.
- Беннис У.* Лидерство. – М., 2001.
- Бейер Д.М.* Изменения в организациях. Лидерство. – М., 1999.
- Бленгард К.* Ситуационное лидерство. – М., 2000.
- Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М.* Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Под ред. Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой. – СПб.: Речь, 2004.
- Зуб А., Смирнов С.* Лидерство в менеджменте. – М.: Воскресенье, 1999.
- Криксунова И.* Создай свой имидж. – СПб., 1997.
- Спиллейн М.* Создайте свой имидж. – М., 1996.
- Шепель В.М.* Имиджелогия: Секреты личного обаяния. – М., 1994.

Глава 7. Формирование команды

Одному человеку не дано соединять в себе все таланты.

Стендаль

Пусть ваша команда состоит из профессионалов самых разных качеств. Смешайте специалистов с универсалами, поощряйте дружескую соревновательность, и вы увидите, как много появится новых идей.

Эндрю Собель

7.1 Методы формирования команды: проблема подходов

Процессы командообразования в организациях из-за своей сложности с трудом поддаются изучению и целенаправленному управлению, поскольку для того, чтобы выявить истинные факторы регуляции организационного поведения, необходимо проникать в глубинные слои межличностных отношений.

И хотя административные нормы и должностные инструкции ограничивают свободу выбора и задают предпочтаемые образцы организационного поведения, они не предопределяют с объективной необходимостью самого поведения.

Теоретики и практики менеджмента с разных точек рассматривают процесс формирования команд.

М. Бир выделял четыре подхода к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный. Первые три подхода он считал основными способами формирования команд.

1. *Целеполагающий* подход основан на улучшении умения членов группы ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей, осуществляемый с помощью консультанта. Цели могут быть стратегическими по своей природе или установлены в соответствии со спецификой деятельности, например, как изменение производительности или уровня продаж. Они могут быть также установлены как изменение внутренней среды или каких-либо процессов.

2. *Межличностный* подход (интерперсональный) сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и связан с тем, что межличностная компетентность увеличивает эффективность

существования группы как команды. Целью его является увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.

3. *Ролевой* подход предполагает проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей. Он основывается на предположении, что команды в ролевом плане состоят из частично перекрывающих друг друга ареалов ролей. В командном поведении многое может быть понято и изменено за счет изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия этих ролей.

4. *Проблемно-ориентированный* подход к формированию команды (через решение проблем) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч по фасилитации процесса (с участием третьей стороны – консультанта) с группой людей, имеющих общие организационные отношения и цели. Содержание процесса включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи. Предполагается, что наряду с наработкой такого умения у всех членов команды активность по ее формированию должна быть также сфокусирована на выполнении основной задачи, межличностных умениях, а также может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности [Базаров, Рыбкин, Пыркова].

Эффективное функционирование команд предполагает выведение их на новый уровень межличностных отношений. От того, насколько развита степень сотрудничества в команде, во многом зависит ее эффективность. Вместе с тем команды, как правило, не создаются на пустом месте (если только речь не идет о вновь создаваемом предприятии или подразделении), поэтому немаловажную роль играют уже сложившиеся межличностные отношения.

Поэтому в качестве первого шага в процессе командообразования предлагается процедура исследования межличностных отношений в подразделениях, в рамках которых планируется создать команды. Речь может идти и об отношениях между сотрудниками различных подразделений, но которых планируется «свести» в одну команду.

Среди известных методов формирования команд можно выделить следующие:

- социометрический метод Дж. Морено, позволяющий определить общий уровень взаимоотношений (благополучия) в группе и

ранжировать членов группы от категории «отвергаемых» до категории «звезд» (людей, пользующихся наибольшей популярностью, симпатией в группе), потенциальную способность человека к лидерству;

- методику КОС-2, направленную на выявление коммуникативных и организаторских способностей членов группы;
- методику «Восприятие индивидом группы» позволяющую выявить индивидуалистическое, прагматическое и коллективистское восприятие человеком группы;
- тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири. Он позволяет выявить потенциальных лидеров и достаточно подробно характеризует отношение человека к окружающим людям по характеристикам, сведенным в 8 блоков: авторитарный, эгоистический, агрессивный, подозрительный, подчиняемый, зависимый, дружелюбный, альтруистический.

Учитывая специфику изложенных методов параллельно с анализом межличностных отношений, целесообразно провести и анализ характеристик отдельных личностей для последующего комплектования команд.

Предлагается следующая организация проведения исследования межличностных отношений и выявления личностных характеристик.

На первом этапе предлагается провести исследование общего уровня взаимоотношений (благополучия) в коллективе с помощью социометрического метода Дж. Морено. Если уровень благополучия взаимоотношений (УБВ) соответствует равенству («звезды» + «предпочитаемые») = («пренебрегаемые» + «изолированные» + «отверженные») или правая часть больше, то возможен переход на второй этап. В противном случае следует использовать один из методов управления изменениями организационной культуры:

- найм сотрудников, соответствующих требуемой организационной культуре, и увольнение, не соответствующих (при очень низком УБВ);
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом (при низком УБВ);
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения (при низком УБВ);
- смена организационной символики и обрядности (при низком УБВ).

Применение социометрического метода также позволит выявить категорию людей малокоммуникативных и нежелательных в команде (категория «отвергаемые» в классификации Дж. Морено). Можно уточнить (или подтвердить) вхождение того или иного рабочего в указанную группу, используя методику «Восприятие индивидом группы». Эта информация понадобится в первую очередь для подбора членов команды. Очевидно, что указанные сотрудники будут нежелательными элементами в команде. Поэтому их следует либо перевести на участок, где не планируется внедрение команд, либо принять меры по воздействию на их поведение в группе (обучение коммуникативным приемам, тренинг, собеседование и т.п.).

На втором этапе целесообразно выявить потенциальных лидеров, вокруг которых в дальнейшем будет формироваться команда. Это могут быть как менеджеры, так и рядовые исполнители. Необходимость выявления лидеров среди последних связана с высокой вероятностью отсутствия достаточного количества их среди менеджеров. Потенциальные лидеры команд должны иметь тенденции к обладанию следующими характеристиками:

- ориентированы на удовлетворение клиентов фирмы и ее сотрудников, а не на существующие в компании формальные показатели;
- умеют вести за собой людей и работать в команде;
- чувствуют себя комфортно в ситуациях неопределенности, устойчивы к стрессам;
- не боятся ошибаться, умеют быстро исправлять ошибки и извлекать из них уроки;
- быстро осваивают новые знания и навыки;
- не испытывают страха перед неизвестным;
- умеют устанавливать диалог с руководством компании, отстаивать свою точку зрения, добиваться необходимых для работы полномочий;
- являются хорошими коммуникаторами и обладают даром убеждения;
- справедливо распределяют вознаграждения и премии;
- обладают природным даром, позволяющим определять необходимый темп перемен [Михеев, 2001].

В наибольшей степени для решения этой задачи подходит тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири. В том случае, если

необходим экспресс-анализ, можно воспользоваться методикой КОС-2. Как показывает практика, оба метода дают достаточно высокий показатель достоверности, однако первый более объективен и разносторонен.

На третьем этапе необходимо провести обучение отобранных лидеров. Дать информацию о теории командной работы, привести примеры положительного эффекта работы в командах, пояснить принципы командообразования и разъяснить новые подходы в материальном стимулировании.

На четвертом этапе после выявления лидера следует приступить к комплектованию команд. Команда формируется вокруг лидера, поэтому в процессе отбора кандидатов в команду должен участвовать и выявленный лидер. При этом следует придерживаться следующих рекомендаций:

- для снижения вероятности возникновения дисфункциональных конфликтов необходимо стараться, чтобы в команды входили люди с близкими нормами поведения (можно использовать для этого тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири);

- в команду желательно включать только одного сотрудника с явно выраженным лидерскими способностями. Наличие нескольких лидеров (или людей, привыкших лидировать в своих коллективах), особенно на начальных этапах развития команды, нарушает эффективную деятельность команд, способствует порождению межличностных, а иногда и межгрупповых конфликтов;

- для успешного результата коллективного принятия решений, одного из базисных положений командной работы, целесообразно в команду включать сотрудников с разноплановыми многофункциональными знаниями и умениями;

- рекомендуется, чтобы команда состояла из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность, чем, если бы члены команды имели схожие точки зрения. Некоторые люди обращают больше внимания на важные детали проектов и проблем, а другие хотят взглянуть на картину в целом, некоторые хотят подойти к проблеме с системных позиций и рассмотреть взаимосвязь различных аспектов;

- состав команды варьируется от 10 до 15 человек. Этого достаточно для обеспечения взаимозаменяемости и необходимой комплексности, с другой стороны, при таком количественном составе мала вероятность возникновения неформальных группировок внутри команды;

– необходимо обеспечить социально-психологическую совместимость. Команда должна состоять либо из различных типов личности – лидеры, индивидуалисты, приспособленцы, коллективисты, либо только коллективистов. Для этого также можно использовать уже указанные методы [Муромцева, 2004].

Следующий этап связан с обучением членов команд. Рекомендуется дополнить обучающий курс такими аспектами совместной деятельности, как методы коллективного принятия решений и методы управления качеством.

На следующем этапе идет распределение ролей в команде. Так как одним из базовых принципов рабочих команд является ротация ролей, на данном этапе производится первоначальное ранжирование членов команды. Необходимо предусмотреть следующие обязательные роли:

– делопроизводитель. Человек, который будет вести документацию команды и будет ответственным за проведение собраний команды (оповещение, подготовка информации, фиксирование процесса совещания и результатов);

– ответственный за внешние контакты. На первом этапе вместе с менеджером, а в дальнейшем самостоятельно этот человек будет осуществлять взаимодействие с поставщиками, заказчиками, смежниками.

Необходимо для данной роли подобрать наиболее коммуникабельного человека, способного грамотно и профессионально вести переговоры;

– ответственный за качество. На эту роль в наибольшей степени подходит наиболее опытный и квалифицированный сотрудник. В его задачу будет входить не только контроль качества, кстати, это задача всей команды, но и подготовка проблем качества для проведения совещаний (аналогично «кружкам качества»), обучение членов команды методам управления качеством;

– ответственный за финансовую сторону деятельности команды. Несмотря на тот факт, что финансовые функции на начальных этапах полностью остаются у менеджмента, необходимо заранее наработать навыки ведения дел в данной сфере;

– лидер команды [Карякин, 2003].

В заключение необходимо уточнение места конкретной команды в производственном процессе.

Таким образом, становление команды не происходит сиюминутно, оно занимает от двух до пяти лет. В связи с этим необходимо разрабатывать стратегию развития команд на продолжительный период времени.

7.2 Особенности тренинга по формированию команды

Тренинг формирования команды направлен на создание эффективно работающих контуров управления (например, группа директоров компании или управленческий персонал организации в целом) или рабочих групп, призванных решать частные задачи. В тренинге формирования команды используется опыт, накопленный в практике автономных рабочих групп, а также опыт построения команд в организационном консультировании. Автономные рабочие группы, как стратегия организационных изменений, получили развитие после проведения Е. Тристом и К. Бэмфортом (Тавистокский институт, Великобритания) полевого исследования на одной из угольных шахт Англии.

Развитие команды разворачивается по двум основным осям: инструментальной и социо-эмоциональной. Преимущественная ориентация на ту или иную сторону жизнедеятельности команды и определяет методологию работы с нею.

Групподинамические тренинги (например, командные испытания, известные под названием «веревочные курсы») ориентированы на развитие эмоциональных отношений. Имитируется жизнь группы в экстремальных условиях (походах, состязаниях, изоляции). Группы преодолевают различные препятствия, степень экстремальности которых варьирует. Создаются условия совместного переживания эмоционально насыщенного опыта.

Тренинги навыков имеют инструментальный, обучающий характер. Участники осваивают различные навыки командной работы. Это единственный вид технологий командообразования, который можно осуществлять не только в реальных группах (например, не в режиме корпоративного тренинга), но в условиях наборного тренинга, поскольку социо-эмоциональная сторона отношений здесь имеет вторичное значение. К этой категории относятся тренинги лидеров команд. Подразумевается, что участники могут научиться

навыкам, отторжимым от непосредственной группы членства, т.е. акцент делается на мастерстве отдельных участников.

Командный коучинг или командообразование в режиме реального времени обычно проводится в действующих организациях (реже – во вновь создаваемых) в рамках выстраивания систем командного менеджмента. Осуществляется комплексная работа по позиционированию участников и выработке общего видения и оптимизации их отношений.

Деловые игры и *комплексные тренинги командной сыгровки* (в частности, семинар по формированию общего видения) включают задания, направленные не столько на обучение конкретным навыкам, сколько на согласование целей и ценностей. В поведенческом смысле это скорей тренинг овладения поведением (навык или умение есть, но человек не всегда им пользуется), чем собственно первичная отработка тех или иных поведенческих навыков. Запускаются механизмы саморазвития; формируется разделяемое ценностное и смысловое пространство. Активно используются проективные методы и методы работы с символической реальностью. Деловые игры строятся вокруг имитации деятельности. Базой для деловой игры может стать конкретная проблема, проектирование мероприятия или др., причем результаты работы команд и последствия принимаемых решений могут быть измерены по критерию успеха или неудачи с большей ясностью, чем в режиме реальной деятельности [Жуков, Журавлев, Павлова, 2008].

Рассмотрим некоторые особенности организации тренинга формирования команды.

Особенности комплектования групп тренинга. От корректного подбора группы зависит эффективность проведения тренинга. В каждом конкретном случае ориентиры комплектования могут существенно видоизменяться, что определяется особенностями программы, уровнем и характером потребности в тренинге, профессионализмом ведущего или группы ведущих. Ответственность за качество отбора группы несет тренер, который, хотя и учитывает запрос организации либо конкретных участников, тем не менее, не идет на необоснованные с точки зрения закономерностей тренинга решения о включении в группу конкретного участника или о размере и композиции группы.

Все претенденты на включение в состав тренинговой группы должны быть проинформированы о целях и характере работы, в том

числе о ее организации и уровне нагрузки, а также должны самостоятельно принять решение о прохождении тренинга. Эти принципиальные положения позволяют исключить отвлечения группы, связанные с преодолением эффектов недостаточной мотивированности в тренинге, а также делают общей (для тренера и участников) ответственность за его результаты. Значительные нагрузки и повышенная эмоциональность ряда программ предполагают невключение в состав группы лиц, прошедших лечение по психиатрическим показаниям, а также находящихся под наблюдением врача. Информация подобного рода не оглашается в организации, выступающей в качестве заказчика тренинга.

Численность группы зависит от проводимой программы, квалификации ведущих и стиля их работы. Оптимальная численность группы, позволяющая работать динамично и использовать разнообразные техники с наибольшей эффективностью – от 8 до 12 человек [Захаров, Хрящева, 1989]. При такой численности решается задача поддержания постоянной активности каждого участника и обеспечения должного внимания со стороны тренера и группы ко всем происходящим событиям.

В тренинге формирования команды может решаться задача отбора, и группа в этом случае начинает работу в количестве 18–24 человек, которые дают свое согласие на то, что через определенное время 10–12 участников из их состава должны будут оставить группу.

В тренинге уверенности в себе оптимальный вариант предполагает работу двух или трех тренеров, что позволяет получить прочные результаты в освоении навыков уверенного поведения и в значительной степени интенсифицировать групповой процесс. При работе двух тренеров, использующих работу в парах, тройках и малых группах, численность группы может быть увеличена для любой программы до 14–16 участников, основным ограничением для этого варианта является работоспособность тренеров.

Возраст участников тренинга. Опыт проведения тренингов с различными категориями участников позволяет говорить об отсутствии принципиальных ограничений по критерию возраста. Несмотря на тенденцию к снижению показателей общего интеллекта, вербальной продуктивности, интеллектуальной лабильности и креативности у лиц старше 45 лет, их включение в группы тренинга создает больше возможностей, чем ограничений. По некоторым данным [Захаров,

Хрящева, 1989], изменения, получаемые в тренинге у представителей этой возрастной группы, оказываются более устойчивыми, нежели у молодых руководителей. Поэтому тренер, как правило, стремится к разнородности группы по возрастному критерию.

Образование и профессиональная принадлежность участников тренинга. Обычно в группу включаются люди, имеющие одинаковый уровень образования. При проведении тренинга в рамках одной организации тренер учитывает, прежде всего, реальное функциональное взаимодействие потенциальных участников, а не их профессиональную принадлежность, поскольку такой подход позволяет облегчить перенос результатов тренинга в практику.

Формальный статус участников тренинга. Должностное положение участников группы играет существенную роль в том, как проходит работа, и в их социометрическом статусе.

Рекомендуют три основных варианта комплектования групп по критерию формального статуса участников:

- Группа формируется из представителей организаций одного типа (например, руководителей административных органов) либо из менеджеров, работающих в различных организациях, при условии идентичности их профессионального опыта. Участники не знакомы друг с другом и не имеют отношений функциональной или административной зависимости.
- Группа состоит из представителей одной организации, которые не имеют отношений зависимости и минимально связаны между собой личными контактами
- Группа состоит из представителей одной организации, участники обладают примерно равным должностным статусом и связаны между собой систематическими служебными и личными контактами (например, группа начальников отделов организации).

Административная зависимость в значительной степени блокирует динамику отношений в группе и продвижение отдельных участников в личностном плане, создает напряжение в группе. Поэтому невключение в одну группу руководителей и подчиненных является принципиальным положением. Как показывает опыт участие руководителей высшего уровня необходимо в тренингах философии и стратегии организации и формирования команды.

Подготовка руководителей высшего звена возможна в процессе индивидуального тренинга, а также в группах вне организации.

Взаимоотношения участников до включения в группу тренинга. Не рекомендуется включать в одну группу близких родственников, супружеские пары, близких людей, соперников, а также людей, находящихся в приятельских отношениях с руководителями организации. В процессе работы тренер, как правило, безошибочно диагностирует возникающие в группе симпатии и антипатии, что учитывается им при организации работы в парах, тройках и малых группах, при проведении ролевых игр и психогимнастических упражнений.

Личностные особенности участников. Целесообразно избегать включения в группу лиц со сниженным интеллектом, глубоких невротиков и психопатов, обладающих выраженной ригидностью или чрезмерной лабильностью. Для получения соответствующей информации проводятся собеседования с каждым из потенциальных участников и психодиагностическое обследование. Тренер ориентируется на разнородность группы по социальной зрелости, показателям темперамента и характера.

Принципы работы группы. При организации тренинга необходимо придерживаться ряда принципов работы группы, от следования которым зависит эффективность тренинга в целом. Как правило, с участниками группы обсуждаются для принятия следующие принципы:

- принцип психологической закрытости – конфиденциальность происходящего в группе, невозможность обсуждения с кем бы то ни было поведения конкретных участников;
- принцип физической закрытости – невключение в группу новых участников после начала работы;
- принцип искренности – участники группы договариваются о том, что они не будут говорить неправду.

Часть принципов, которым следует тренер в процессе работы, не обсуждается с группой: принцип активности, принцип объективации поведения, принцип партнерского общения, принцип реалистичности, последовательности, целостности.

Требования к ведущему программу тренинга. Фигура ведущего тренинг занимает ключевую позицию в организации группового процесса. Уровень его профессиональной квалификации и этическая зрелость, степень владения техниками тренинга и ответственность

за получаемые результаты и побочные эффекты отражаются на всем, что происходит в группе, и обуславливают эффективность проведения программы. В настоящее время отсутствуют четкие требования к профессионалам в области тренинга. В то же время профессионализм тренера предполагает довольно редкое сочетание в одном лице качеств психолога-исследователя и психолога-практика, ведущего деятельность, направленную на достижение преднамеренных изменений в профессионально важных качествах личности и группы. Проведение подобной работы профессионально непригодным или некомпетентным специалистом может нанести значительный ущерб людям, проходящим подготовку в тренинге.

Поэтому в качестве формальных требований к образованию специалиста, проводящего тренинг, следует зафиксировать получение им психологического образования, а также прохождение обучения в базовой группе и методическую подготовку с последующей практикой у опытного тренера и ведение тренинга под его наблюдением.

Мы рассмотрели некоторые организационные особенности тренинга, а в заключение еще несколько замечаний по поводу его проведения.

Формирование команды – это вмешательство или интервенция, осуществляющаяся на базе исходной информации, в ходе которой оцениваются сильные стороны рабочей команды и перспективы ее усовершенствования, а затем вырабатывается и осуществляется программа действий по усилению эффективности команды. Процесс формирования команды также повышает ее способность к выявлению и решению своих собственных проблем.

Выражение «формирование команды» часто используется для обозначения того, что в принципе означает тренинг эффективности команды, основная задача которого – повышение эффективности и работоспособности каждого отдельного участника команды путем предоставления ему соответствующих знаний и тренировки необходимых навыков. Следовательно, тренинг эффективности команды – это программа, способствующая развитию коммуникативных навыков участников тренинга и помогающая успешно функционировать в качестве члена или лидера команды.

В качестве примера организации тренинговой работы можно сослаться на методическое пособие Г. Паркера и Р. Кроппа

«Формирование команды» (2002), где все занятия сосредоточены вокруг трех ключевых идей.

- 1) Члены команды объединены общими намерениями, задачами и целями.
- 2) Члены команды взаимозависимы (они нуждаются друг в друге для достижения своей цели).
- 3) Члены команды согласны с тем, что для достижения своей цели они должны эффективно работать вместе.

Тренинг включает такие темы, как решение проблем; приобретение навыков общения и умения вести переговоры; принятие решений; определение целей; прояснение ролей; разрешение конфликтов; совершенствование навыков презентации; выявление факторов, определяющих успешность команды; определение эффективного члена команды, достижение согласия и др.

Итак, тренинг как многофункциональный метод преднамеренных изменений психологических феноменов является эффективным средством повышения профессиональной и личностной компетентности участников.

Тренинг позволяет вести профессиональную подготовку с учетом коллективного характера деятельности в контексте, воспроизводящем реальную профессиональную среду, и с системным использованием различных областей знаний.

Основная ценность тренинга формирования команды заключается в том, что полученные в нем результаты органично и с наименьшим со- противлением включаются в организационный контекст.

7.3 Командный коучинг

Командный коучинг, или метод наставничества, помогает решать поставленные перед командой задачи за минимальное время оптимальным способом. Одна из главных целей коучинга – организовать процесс взаимодействия в команде таким способом, чтобы каждый участник был согласен с найденным решением и не боялся брать на себя персональную ответственность. Для этого требуется максимально полное раскрытие творческого потенциала каждого человека и создание высокой мотивации через «сшивку» целей сотрудников и организации.

Конечный итог коуч-сессий – создание атмосферы, при которой команда, через получение конкретных деловых результатов, обретает веру в себя и знание того, что она способна самостоятельно решать практически любые задачи.

Одним из основных навыков, развиваемых командным коучингом, является навык профессиональной коммуникации. При формировании коммуникации люди учатся понимать смысл сказанного, а не просто реагировать на слова. Для этого необходимо развитие наблюдательности и знаний, которые позволяют максимально эффективно интерпретировать наблюдения. Умение четко и ясно выражать свои мысли, использовать весь арсенал инструментов: речь, интонацию, язык жестов также составляют набор навыков, которыми можно овладеть на коучинг-семинарах.

Сама по себе коммуникация – всего лишь инструмент. Его ценность проявляется только тогда, когда поставлена мотивирующая цель, будь то карьерный рост, командная работа или развитие управленческих способностей. Человек желает ускоренных изменений, только четко представляя себе задачу. Для того чтобы формировать эти изменения максимально быстро и безопасно, наставнику необходимы глубокие знания в области обучения и развития. Ведь если наставник не будет понимать закономерности в освоении новых навыков и не сумеет определить индивидуальные особенности конкретного человека, то процесс изменений может оказаться неэффективным и болезненным. Кроме инструментов, у коучинга есть своя философия и этика.

В организации коуч-сессий для команды можно выделить несколько этапов.

Первым этапом в работе с командой является определение «проблемного пространства», то есть тех сфер, в которых имеются трудности. Когда проблема выявлена, происходит установка цели – того, к каким результатам и какими способами должна прийти команда.

Следующая ступень – определение возможных путей решения. Клиенты совместно с коучем анализируют, стоит ли корректировать существующие методы, процессы и процедуры работы или же следует создать абсолютно новые. Далее происходит разработка новых инструментов, подходов, правил и совместное составление плана действий по изменению ситуации.

После завершения обучения коуч-тренер еще некоторое время поддерживает команду в ее работе.

Основное значение для эффективного коучинга имеет корпоративная культура в компании. В компаниях с авторитарной культурой он едва ли может приносить ощутимые результаты, в демократических компаниях он уже существует как философия.

Главным в коучинге является осознание ценности человеческого капитала и понимание, что инвестиции в образование имеют долгий срок возврата.

Сроки проведения коуч-сессий могут быть разными. При организации реальных встреч, заседаний, работ проектных групп сроки устанавливаются по договоренности с заказчиком. Сессии, направленные на выявление «проблемных зон» и задач, необходимых для их решения, обычно состоят из четырех часов [Клаттербак, 2008].

7.4 Критерии эффективности команды

Критерии эффективности деятельности команды можно представить в виде двух составляющих: *психологические* – удовлетворенность членством в команде; психологический климат команды; мотивация ее членов, их самооценка и авторитет руководителя и *непсихологические* – прибыльность, производительность, качество, экономичность, нововведения, действенность.

Эффективную команду можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие только команде. Прежде всего, это нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива и творческий подход к решению задач. Высокая производительность и ориентированность на лучший вариант решения, активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем дополняют ее характеристику.

Эффективной можно назвать такую команду, в которой

- неформальная и открытая атмосфера;
- задача хорошо понята и принимается;
- члены группы прислушиваются друг к другу;

- в обсуждении принципиальных вопросов участвуют все члены группы;
- в ходе обсуждения поощряется как высказывание идей, так и выражение чувств
- конфликты и разногласия между членами группы центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;
- группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

При удовлетворении таких условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Почему при работе над формированием команды так важно учитывать особенности межличностных отношений между сотрудниками?
2. Кто выделил основные подходы к формированию команд?
3. Дайте сравнительную характеристику основных подходов к формированию команд? В каком подходе основное внимание уделяется построению межличностных отношений между членами команды?
4. Какие методики можно использовать для определения характера межличностных отношений в группе?
5. Какие качества должны присутствовать у потенциального лидера команды?
6. Какие функциональные обязанности следует распределить между членами команды на первом этапе ее работы?
7. Перечислите основные этапы работы по формированию команды.
8. Перечислите основные разновидности тренинга формирования команд.
9. Определите основную цель проведения тренинга формирования команд.
10. Как вы считаете, в чем для участников и команд заключается ценность игрового опыта?
11. Дайте определение командного коучинга. Какова основная цель его проведения?
12. Назовите основные критерии определения эффективности работы команды.

Тема для самостоятельного изучения

Успешная профессиональная деятельность типа «человек-человек» зависит от наличия специальных способностей, в частности, социального интеллекта. Используя, указанный ниже источник, определите возможность использования «Методики исследования социального интеллекта» при формировании команды.

Михайлова (Алешина) Е.С. Методика исследования социального интеллекта. Руководство по использованию. – СПб.: ГП «Иматон», 1996.

Определите правомерность использования при формировании команды методики «Индекса групповой сплоченности Сишора».

Литература

Емельянов Ю.Н. Деловые игры как средство обучения мастеров промышленного производства // Психология – производству и воспитанию. – Л., 1977.

Емельянов Ю.Н. Активное социально-психологическое обучение. – Л., 1985.

Захаров В.П., Хрящева Н.Ю. Социально-психологический тренинг. – Л., 1989.

Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Под ред. Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой. – СПб.: Речь, 2004.

Клаттербак Д. Командный коучинг на рабочем месте. – М.: Эксмо, 2008.

Коряк Н.М. Ресурсы нашей личности (О новом методе подготовки руководителей) // Экономика и организация промышленного производства. – 1980. – № 9.

Макшанов С.И. Профессиональный тренинг // Психология профессиональной подготовки. – СПб., 1993.

Макшанов С.И. Тренинг как метод преднамеренных изменений // Б.Г. Ананьев и Ленинградская школа в развитии современной психологии. – СПб., 1995.

Паркер Г., Кропп Р. Формирование команды. Сборник упражнений для тренеров. – СПб.: Питер, 2002.

Петровская Л.А. Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга. – М., 1982.

Петровская Л.А. Компетентность в общении. – М., 1989.

Хруцкий Е.А. Организация проведения деловых игр. – М., 1991.

Глава 8. Практико-ориентированная глава

Даже маленькая практика стоит большой теории.

Закон Букера

8.1 Тестовые задания

Верно или неверно?

1. Группа – ограниченная в размерах общность людей, выделяемая из социального целого на основе признаков: характера и цели деятельности, а также структуры и уровня развития.
2. Структура и уровень развития группы не определяются целями деятельности.
3. В группе постоянно проходит динамический процесс: любой феномен в группе, любое наблюдаемое явление – это результирующее влияние личности и среды.
4. В рамках стратометрической концепции сплоченность рассматривается как межличностная атракция.
5. Высокосплоченные группы обнаруживают большее единство целей, их участники дружественны и кооперативны, обнаруживают большую эмоциональную удовлетворенность.
6. Верхняя граница малой группы составляет 7 ± 2 человека.
7. Социальная фасилитация означает сплочение группы на основе деятельности.
8. Теория черт утверждает наличие в структуре личности лидера определенных врожденных черт.
9. Деструктивный конфликт – это конфликт, который переводит группу на более высокий уровень развития.
10. Личность представляет собой сумму всех ролей, которые личность проигрывает в течение жизни.

Выбрать правильный ответ

1. Механизм социального восприятия членами группы друг друга – это:
 - а) социально-психологическая рефлексия;
 - б) казуальная атрибуция;
 - в) идентификация;
 - г) все ответы верны.

2. Процесс уподобления себя другому, отождествления себя с другим, это:

- а) идентификация;
- б) стереотипизация;
- в) конформизм;
- г) все ответы верны.

3. Межличностное социальное восприятие актуализируется в:

- а) привычных условиях, при взаимодействии хорошо знакомых людей;
- б) непривычных условиях, при контактах с малознакомыми и во-все незнакомыми людьми;
- в) все ответы неверны.

4. Процесс приписывания причин, объясняющих поведение другого человека – это:

- а) атракция;
- б) казуальная атрибуция;
- в) групповая идентификация;
- г) все ответы верны.

5. Процесс эмоционального проникновения во внутренний мир другого человека, в его мысли, чувства, ожидания, это:

- а) казуальная атрибуция;
- б) социально-психологическая рефлексия;
- в) эмпатия;
- г) все ответы верны.

6. Малой группой не является:

- а) семья;
- б) трудовой коллектив;
- в) компания сверстников;
- г) рабочий класс.

7. Оптимальные размеры малой группы:

- а) 3–5 человек;
- б) 5–12 человек;
- в) 10–15 человек;
- г) 20–30 человек.

8. Деление малых групп на формальные и неформальные было предложено:

- а) Э. Мэйо;
- б) Д. Морено;
- в) Д. Хайменом;
- г) все ответы неверны.

9. Основные параметры малой группы:

- а) композиция и структура;
- б) совместимость и сработанность;
- в) сплоченность и совместимость;
- г) структура и социально-психологический климат.

10. Социометрическую структуру малой группы разработал:

- а) Э. Мэйо;
- б) Д. Морено;
- в) Д. Хаймен;
- г) Т. Ньюком.

11. Графическое изображение коммуникаций в группе носит название:

- а) социометрия;
- б) социоматрица;
- в) социограмма;
- г) все ответы неверны.

12. Какая роль не относится к типам ролей, связанных с решением задач:

- а) инициатор;
- б) координатор;
- в) диспетчер;
- г) оценщик.

13. Какой тип социальной власти связан с влиянием значимой для индивида группы:

- а) власть вознаграждения;
- б) власть принуждения;
- в) легитимная власть;
- г) экспертная власть;
- д) референтная власть.

14. Механизмом влияния в группе не является:

- а) подражание;
- б) внушение;
- в) идентификация;
- г) убеждение.

15. Какой этап развития группы характеризуется формальным объединением индивидов:

- а) группа - ассоциация;
- б) группа - автономия;
- в) группа - корпорация;
- г) номинальная группа.

16. Кто является автором теории «группового согласия»:

- а) Э. Мэйо;
- б) Д. Морено;
- в) Д. Хаймен;
- г) Т. Ньюком.

17. Феномен группового давления способствует появлению такого качества личности как:

- а) конфликтность;
- б) конформность;
- в) нонконформизм;
- г) все ответы верны.

18. Команда – это:

- а) особый вид большой группы;
- б) особый вид малой группы;
- в) особый вид организационной структуры;
- г) все ответы неверны.

19. Командная работа наиболее полезна:

- а) при освоении новых видов деятельности;
- б) при условии срочного решения задачи;
- в) при необходимости оптимального результата;
- г) все ответы верны.

20. Основными признаками команды являются:

- а) наличие лидера и доверие к нему;
- б) наличие совместной деятельности и общей цели;
- в) наличие общей цели и общей ответственности;
- г) наличие лидера и общая ответственность за дело.

21. Фактором формирования команды не является:

- а) тип совместной деятельности;
- б) характеристика организационной среды;
- в) тип лидера;
- г) форма субкультуры.

22. Сколько форм внутрикомандной субкультуры выделяют исследователи:

- а) три;
- б) четыре;
- в) пять;
- г) шесть.

23. Для какой формы внутрикомандной субкультуры характерно беспрекословное подчинение лидеру:

- а) комбинат;
- б) клика;
- в) команда;
- г) кружок.

24. Для какой формы внутрикомандной субкультуры характерно безусловное доверие лидеру:

- а) комбинат;
- б) клика;
- в) команда;
- г) кружок.

25. Для какой формы внутрикомандной субкультуры характерна исполнительность и формализация деятельности:

- а) комбинат;
- б) клика;
- в) команда;
- г) кружок.

26. Сколько этапов командообразования выделяют:

- а) три;
- б) четыре;
- в) пять;
- г) шесть.

27. Какой этап командообразования считается наиболее сложным для группы с субкультурой комбинат:

- а) адаптация;
- б) группирование;
- в) нормирование;
- г) функционирование.

28. Сколько подходов к формированию команды выделяют исследователи:

- а) три;
- б) четыре;
- в) пять;
- г) шесть.

29. Основные характеристики имиджа команды (найдите неверный ответ):

- а) он должен быть основан на общечеловеческих ценностях;
- б) он должен отражать индивидуальность команды;
- в) он должен отражать новизну в работе команды;
- г) он должен быть стабильным и не меняться с течением времени.

30. Признаком «синдрома выгорания» не является:

- а) эмоциональное истощение;
- б) деперсонализация;
- в) занижение достижений;
- г) развитие негативных установок.

Задания

Задание 1. Для ответов на вопросы привлеките свой опыт интуитивного психолога.

1. Что такое социальная психология? Что она изучает?
2. Раскройте социально-психологическое содержание основных понятий:
 - группы (большие, малые);
 - групповой процесс;
 - социальная перцепция (восприятие себя как члена группы; восприятие группы в целом; восприятие других членов группы);
 - социальная идентичность;

- каузальная атрибуция;
- групповая индукция;
- групповая эмпатия.

3. Что делает группу группой?

4. Как достигаются групповые цели?

5. Приходилось ли Вам быть участником конфликтной ситуации в группе или быть ее сторонним наблюдателем? Что влияет на возникновение конфликта? Почему конфликт разрешается – не разрешается? Замечали ли Вы, какую роль в конфликте играют его участники? Замечали ли Вы, какую роль играет каждый студент группы, в которой Вы учились? Были ли это роли:

- «рубахи-парня»;
- невинного – «козла отпущения»;
- философа-ребенка;
- «привокатора»;
- «жертвы»;
- «обвинителя».

Какую роль чаще всего играете Вы?

Задание 2. Вам предлагается провести анализ определенных аспектов понятия «группа», которые отражают различные стороны феномена, подобрать примеры групп, охватываемых данным определением.

1. Группа – это совокупность людей, которые объединились для достижения определенной цели.
2. Группой называется совокупность людей, которые взаимно влияют друг на друга.
3. Группой можно назвать совокупность людей, отношения между которыми структурированы набором ролей и норм.
4. Группа – это социальная единица, состоящая из двух и более людей, которые считают себя принадлежащими к группе. Люди не составляют группы, пока не воспринимают себя частью группы.
5. Группа – это совокупность взаимозависимых людей. Они не будут группой, пока нечто, влияющее на одного из них, не будет влиять на всех остальных.
6. Группа может быть определена как совокупность людей, взаимодействующих друг с другом. Соответственно сообщество людей не становится группой, пока они не взаимодействуют друг с другом лицом к лицу.

7. Группа – это совокупность людей, стремящихся через свое объединение, удовлетворить какие-либо личные потребности, т.е. каждый участник имеет индивидуальные мотивы для объединения в группу.

Задание 3. Какое место в ряду объектов социально-психологических явлений занимает проблема конформности? Рассмотрите в сравнительном плане следующие определения конформности:

1. Конформность – изменение поведения или веры по отношению к группе в результате реального или воображаемого группового давления (*Хогг и Тернер*).
2. Конформность – тенденция человека изменять свое поведение под влиянием других людей таким образом, чтобы оно соответствовало мнениям окружающих, стремление приспособить его к их требованиям (*Краткий психологический словарь*).
3. Конформное изменение происходит в том случае, когда индивидуальная позиция сталкивается с несоответствием позиций членов группы, с которой индивид себя идентифицирует, и только тогда, когда предварительно ожидалось согласие индивидуальной и групповой позиции. Несоответствие внутренних ориентаций может быть разрешено двумя путями: увеличением субъективной конформности или признанием своей принадлежности к другой категории (*Теория самокатегоризации*).

Почему возникает конформность? Что является непосредственным результатом конформности? Конформность – результат осознанного или неосознанного влияния окружающих на индивида? Какова степень осознания самим индивидом группового влияния? Конформизм – это возрастная или индивидуально-психологическая характеристика личности?

Задание 4. Р. Шиндлер (1975) описал часто встречающиеся групповые роли:

α (альфа) – лидер, который импонирует группе, побуждает ее к действиям, составляет программу, придает отвагу;

β (бета) – эксперт, который имеет специальные знания, навыки или способности, которые группе всегда требуются, или которые группа просто уважает;

γ (гамма) – пассивные и легко приспосабливающиеся члены, которые отождествляют себя с α;

ω (омега) – самый «крайний» член, который отстает от группы в силу собственной бездарности, какого-то отличия от всех остальных, иногда он отождествляется и объединяется с Р, чем провоцирует группу;

P – противник, оппозиционер, активно выступающий против лидера.

Определите, кто в старинной английской песенке является лидером, экспертом, рядовым членом, отвергаемым членом группы и противником.

Детская песенка

Часть I

Мы в лес пойдем, – сказал Роббин Боббину.

Мы в лес пойдем, – сказал Ричард Роббину.

Мы в лес пойдем, – сказал Джон сам по себе.

Мы в лес пойдем, – сказали все.

Что там делать, – сказал Роббин Боббину.

Что там делать, – сказал Ричард Роббину

Что там делать, – сказал Джон сам по себе.

Что там делать, – сказали все.

Подстрелим утку, – сказал Роббин Боббину.

Подстрелим утку, – сказал Ричард Роббину

Подстрелим утку, – сказал Джон сам по себе.

Подстрелим утку, – сказали все.

Часть II

Упала, упала, – сказал Роббин Боббину.

Упала, упала, – сказал Ричард Роббину

Упала, упала, – сказал Джон сам по себе.

Упала, упала, – сказали все.

Таши, ребята, таши, – сказал Роббин Боббину.

Таши, ребята, таши, – сказал Ричард Роббину

Таши, ребята, таши, – сказал Джон сам по себе.

Таши, ребята, таши, – сказали все.

8.2 Упражнения для практических занятий

Упражнение на знакомство

Меня зовут

Цель: узнать и запомнить имена и интересы участников.

Проведение: упражнение проводится в кругу. В первом кругу каждый поочередно говорит “Меня зовут ...” и “Мне нравится делать ...”. Во втором кругу каждый поочередно говорит, как зовут его соседей слева и справа и чем они любят заниматься.

Упражнения разминки

Смена мест

Цель: повысить тонус группы

Материалы: не требуются

Проведение: Упражнение проводится в кругу. Ведущий дает ряд инструкций. Поменяйтесь местами:

- те, кто родился в апреле
- те, у кого зеленые глаза
- те, кто любит бананы и т.д.

Путаница

Цель: повысить тонус группы

Материалы: не требуются

Проведение: Участники встают в круг и протягивают правую руку по направлению к центру круга. По сигналу ведущего каждый участник обязан найти себе “друга по рукопожатию”. Для того чтобы упражнение на командообразование удалось, количество участников должно быть четным. Затем все участники вытягивают левую руку и так же находят себе “друга по рукопожатию” (важно чтобы друзья по рукопожатию были разные). И теперь задача участников состоит в том, чтобы распуститься, т.е. снова выстроиться в круг, не разъединяя рук. Задачу можно усложнить тем, что запретить всяческое общение между участниками.

Путаница 2

Упражнение хорошо использовать в конце тренинга для его завершения и подведения позитивного и запоминающегося итога. Участники активно взаимодействуют друг с другом, что позволяет использовать его в тренинге по командообразованию.

Время: 10–15 минут.

Проведение: Вся команда становится в круг и вытягивает вперед руки. После этого каждый участник должен схватить своей рукой за руку другого человека. Нельзя брать за руку своего соседа или обеими руками соединяться с одним и тем же человеком. После того как все взялись за руки, группа должна распуститься ,то есть, не разжимая рук, сделать так, что бы все снова стояли в кругу.

Обсуждение: Можно и не проводить, если упражнение используется как разминка.

Возможные вопросы к группе:

1. Что было легко, а что трудно?
2. Кто вел себя активно, а кто ждал, пока все вокруг него распутаются?
3. Кто брал на себя роль лидера, помогая другим распутаться?
4. Наблюдался ли в команде недостаток или переизбыток лидерства?

Упражнения коммуникативные

5 общих признаков

Цель: знакомство и объединение участников

Материалы: не требуются

Проведение: участники разбиты на тройки или пятерки. В каждой команде участникам необходимо найти 5 признаков, которые их объединяют.

Блюдо

Цель: развитие умения учитывать интересы каждого в команде

Материалы: фломастеры и ватман

Проведение: Все участники делятся на две группы. Каждой группе предлагается придумать и нарисовать новое несуществующие блюдо, состав которого бы удовлетворял пожеланиям и соответствовал вкусам всех членов команды. После чего каждая команда презентует другой свое блюдо, с его названием, составом и всем остальным.

Пингвины

Цель: формирование и развитие навыков группового взаимодействия, для повышения сплочения команды

Материалы: не требуются

Проведение: Пингвины живут и охотятся стаей, и во время зимних бурь и холодов они спасаются тем, что сбиваются в большую кучу. В центре этой кучи всегда теплее, на периферии – холоднее, но суровые условия переживают практически все остаются в живых. Как они это делают?

Сейчас вы становитесь стаей пингвинов, ваша задача не замерзнуть. По сигналу “Начали” все бродят по помещению, а после команды “Буря” все резко сбиваются в кучу.

Подсказка: Пингвины с краю замерзают и стремятся попасть внутрь, а пингвины из центра стараются попасть наружу.

Комплименты

Цель: создание благоприятной и доверительной атмосферы

Материалы: каждому участники нужно 2 бумажные полоски

Проведение: все делятся на две команды, каждому участнику команды раздаются по 2 бумажные полоски и желательно, чтобы у каждой команды был свой цвет полосок. Затем, участники каждой команды ходят к членам другой команды и делают им комплименты. Если комплимент принимается – то участник получает одну бумажную полоску. Если комплимент сделан плохо или не является искренним – то обе бумажные полоски остаются у участника. Задача каждого – получить как можно больше бумажных полосок от противоположной команды.

Машин

Цель: развитие навыка работы в команде

Материалы: не требуется

Проведение: каждой команде предлагается построить воображаемую машину. Ее детали – это сами члены команды. Кто-то может быть боковой дверью или правым колесом. После чего оценивается работа каждой команды. Для усложнения упражнения, можно запретить общение во время постройки машины.

Крокодил

Цель: повышение настроение каждой команды, развитие логики и коммуникабельности

Материалы: не требуется

Проведение: все участники делятся на две команды, каждая из которых придумывает слово или фразу. После чего в каждой команде выбирается человек, который будет показывать загаданную фразу чужой команде и своей. Во время объяснения запрещено что-либо говорить и показывать на какие-либо предметы. Разрешается только показывать образы и рисовать обозначение частей речи (например, рисование волнистой линии – определение). Суть игры заключается в том, чтобы быстрее разгадать фразу, чем соперники.

Поезд

Цель: Сплочение, повышение взаимного доверия участников, тренировка уверенности поведения при необходимости действовать в условиях недостатка информации, положившись на партнеров.

Проведение: 6–8 участников изображают «поезд», встав в колонну и положив руки на плечи стоящим впереди. Все, кроме первого, закрывают глаза. Этому «поезду» нужно проехать через препятствия, которые изображают другие участники. При малом количестве играющих часть препятствий можно изобразить с помощью стульев.

Задача «поезда» – проследовать от одной стены помещения до другой, по пути обязательно обхехав по кругу 3–4 препятствия (ведущий указывает, какие именно) и, не столкнувшись с остальными. Препятствия, изображенные с помощью других игроков (желательно, чтобы те, которые нужно обхехать по кругу, были именно из их числа), при приближении к ним «вагонов поезда» на опасно-близкое расстояние могут издавать предостерегающие звуки – например, начинать шипеть.

Игра повторяется несколько раз, чтобы дать возможность каждому побыть и в роли препятствий, и в составе «поезда».

Если участников много и позволяют размеры помещения, можно сделать игру более динамичной, запуская одновременно по два «поезда».

Обсуждение:

- Кому кем больше понравилось быть «локомотивом», «вагоном», препятствием; с чем это связано?
- Какие эмоции у кого возникали при движении в составе «поезда»?
- Каким реальным жизненным ситуациям можно уподобить эту игру?

Пальцы

Цель: выработка интеллектуального единства на прогностическом уровне; формирование эмоционально-волевого единства группы.

Проведение: Участники рассаживаются в круг. Каждый сжимает руку в кулак, и по команде ведущего на счет три выбрасывает пальцы (один или два). Группа должна стремиться к тому, чтобы все участники независимо друг от друга, выбрали одно и то же число. Участникам запрещается переговариваться. Игра продолжается до тех пор, пока группа не достигнет своей цели.

«Счёт до десяти»

Цель: прочувствовать друг друга, понять без слов и мимики.

Проведение: «Сейчас по сигналу «начали» вы закроете глаза, опустите свои носы вниз и попытаетесь посчитать от одного до десяти. Но хитрость состоит в том, что считать вы будете вместе. Кто-то скажет «один», другой человек скажет «два», третий скажет «три» и так далее +. Однако в игре есть одно правило: слово должен произнести только один человек. Если два голоса скажут «четыре», счёт начинается сначала. Попробуйте понять друг друга без слов.

Упражнение «Уменьшающаяся газета»

Цель: Упражнение тренирует навыки совместной деятельности команды. Также можно использовать его в конце тренинга для эффективного и позитивного его завершения.

Материалы: по 1 газетному листу на каждую группу.

Время: 10 минут.

Проведение: Участники делятся на мини-группы размером от 3 до 6 человек, и каждой команде выдается газетный лист.

Тренер озвучивает следующую инструкцию: «Вам нужно всей командой встать на газетный лист и скандировать «Мы – одна команда!»»

После того как это будет сделано, тренер складывает газету пополам и повторяет задание. После того как это будет сделано, тренер еще раз складывает газету пополам и снова повторяет задание. Задача группы – разместиться на наименьшем возможном кусочке бумаги на время, достаточное для того, чтобы крикнуть всем вместе «Мы – одна команда!»

Упражнение «Мой вклад в команду»

Цель: Упражнение помогает каждому участнику осознать свою роль в данной команде, тот вклад, который он вносит в командную работу, помогает осознать различные варианты того, как вносится вклад в общий результат, и развить в участниках уважение к другим и признание важности выполнения их функций.

Время: 20–30 минут.

Размер группы: 12–20 человек.

Проведение: Участники делятся на мини-группы по 3–4 человека. Тренер просит каждого участника высказаться в рамках своей мини-группы на тему того, в чем он видит свой вклад в деятельность всей команды. При этом, если тренинг проводится в корпоративном формате, то есть в нем участвуют лица от одной компании, имеется ввиду вклад в работу всей команды, пришедшей на тренинг. Если в тренинге

участвуют лица от разных компаний, то можно говорить о том вкладе, который каждый делает в свою конкретную команду на своем рабочем месте. Если кто-то из участников затрудняется, остальные члены его мини-группы могут ему помочь сформулировать свой доклад.

Группам дается 10 минут на подготовку. После этого один участник от каждой мини-группы выступает и рассказывает о каждом в своей группе.

Выходы:

Можно подчеркнуть, насколько разные мнения о собственном вкладе прозвучали, подчеркнуть то, что в хорошей команде максимально используются индивидуальные особенности и сильные стороны каждого.

Можно подчеркнуть, что вносить свой вклад в команду можно по-разному – выполняя определенные профессиональные или организаторские функции либо, влияя психологически на атмосферу в команде (вселяя энтузиазм и уверенность в своих силах либо сглаживая конфликты и т.д.). После этого можно перейти к более подробному рассмотрению ролей в команде.

Упражнение «Воздушные замки»

Цель: Упражнение тренирует навыки совместной деятельности. Обычно оно проходит в веселой и дружественной атмосфере, что позволяет использовать его в конце тренинга для того, чтобы эффективно и позитивно его завершить.

Материалы: пачка бумаги формата А4.

Время: 25 минут.

Проведение: Участники делятся на мини-группы по 3–6 человек. В центре комнаты кладется пачка бумаги и зазвучивает следующая инструкция: «Каждой команде необходимо за следующие 15 минут построить из этой бумаги башню. Ничего кроме бумаги использовать нельзя. Башня должна быть выше одного метра в высоту. Побеждает команда, которая построит самую высокую башню».

Обсуждение. Если упражнение используется как завершающее в тренинге командообразования, то обсуждение можно не проводить. Если упражнение используется для анализа навыков совместной деятельности, можно обсудить, что помогало, а что мешало всем работать в команде.

Упражнение «Привет!»

Цель: Эта игра на командообразование физически сближает участников группы друг с другом и привносит в совместную работу элемент дружеских отношений. В тоже время в игре мобилизуется внимание участников, поскольку они должны одновременно управлять обеими сторонами своего тела. Каждый игрок может прервать рукопожатие правой рукой только тогда, когда установит новый контакт – левой рукой. Это способствует межполушарному взаимодействию.

Игра интересна так же и с точки зрения развития межличностных отношений, она требует достаточно высокого уровня кооперации, поскольку каждый участник одновременно взаимодействует сразу с двумя членами группы. Большой позитивный эффект имеет проведение этой игры в конце занятия. Благодаря ей участники расходятся в хорошем настроении, и каждый из них получает свою долю внимания.

Инструкция: Начните, пожалуйста, ходить по комнате. Я предлагаю вам поздороваться с каждым из группы за руку и при этом сказать: «Привет! Как твои дела?» Говорите только эти простые слова и больше ничего. Но в этой игре есть одно важное правило: здороваясь с кем-либо из участников, вы можете освободить свою руку только после того, как другой рукой вы начнете здороваться еще с кем-то. Иными словами, вы должны непрерывно быть в контакте с кем-либо из группы. Представили себе, как это происходит?

Когда все поздоровались друг с другом, и группа привыкла к этому ритуалу, Вы можете запустить второй круг – с другим приветствием, например, со словами: «Как хорошо, что Ты здесь!» Другой вариант: Вы можете использовать эту игру в конце занятий, и в этом случае заменить приветствие прощанием: «Спасибо!» или «Спасибо, с Тобой было так хорошо работать!»

«Стратегическая игра на командообразование»

Проведение: Это в высшей степени оживленная игра, в которой интересно соединяются движение и ориентация в пространстве. Уже первая фаза очень напряженна – надо избегать кого-то, кто об этом ничего не знает. Это похоже на то, во что иногда играют дети. Второй этап – с Защитником посредине – выходит далеко за рамки детской игры и требует стратегической оценки траекторий движения двух людей. В итоге игра требует быстрых, внимательных движений, и, разумеется, каждый должен следить за тем, чтобы не сталкиваться с другими

участниками игры. Для этой игры необходимо много места, чтобы избежать столкновений.

Инструкция: Для этой игры нам потребуется много места, поэтому, пожалуйста, отодвиньте в сторону столы и стулья, чтобы освободить пространство. Начните все молча двигаться по комнате. Выберите какого-нибудь члена группы и представьте себе, что вы его боитесь. Разумеется, вы не должны его бояться на самом деле, это всего лишь игра. Продолжайте движение по комнате, но таким образом, чтобы расстояние между вами и лицом, которого вы «боитесь», становилось все больше, но ни в коем случае не показывайте ему, что вы его избегаете. (1 минута)

Теперь выберите кого-нибудь, кто будет вашим Защитником. Ему вы тоже не должны показывать, что вы его выбрали. Во время движения по комнате делайте так, что бы ваш Защитник находился бы между вами и тем, кого вы «боитесь». Двигаться вам нужно как можно быстрее. (90 секунд)

Я сейчас буду считать от 10 до 0, и при слове «ноль» вы должны застыть на своих местах, как вкопанные. Десять, девять, восемь... ноль! Сейчас вы можете посмотреть на то, что получилось, и каждый скажет, кого он «боялся», а кто был его Защитником.

Упражнение «Клад»

Цель: Упражнение на принятие решения

Инструкция: Представьте, что ваша группа, находясь в походе, нашла настоящий клад. И у вас после этого оказалась 1000 золотых монет старинной чеканки. Ваша задача – разделить эти деньги. Как вы будете это делать, решать вам самим. Критерии отбора и процедуру принятия решения определите самостоятельно. У вас на это есть 5 минут.

Запрещено: бросать жребий и распределять вознаграждение поровну. Если вы не сумеете разделить деньги за отведенное время, их у вас конфискуют.

Игра «Маклер»

Структура игровой модели. В игре участвуют 4–5 групп (от 2 до 5 игроков в группе). Лидеры получают пакеты игровых билетов с названиями (номерами) групп (3–7 билетов каждой группы в пакете). Игровая задача: в случайном взаимообмене карточками с другими игроками группа должна собирать свои билеты и сдавать их посреднику

у стендов результатов блоками по 5 штук, за которые она получает по 1 баллу за каждый блок. Новые билеты она набирает здесь же на столе раздачи, куда посредник складывает их в случайном порядке. Регламентация отношений за этим столом осуществляется игроками самостоятельно в процессе всей игры.

Игра завершается по сигналу ведущего, который может делать "рефлексивные паузы", тем самым обостряя ситуацию помошью аутсайдерам, которые получают возможность в этих паузах понять причины своих ошибок и оптимизировать дальнейшие действия.

Диагностические параметры эксперимента. В общем хаотичном потоке поиска игроками своих билетов и экспресс-переговоров с последующим взаимообменом достаточно четко отслеживаются эффективные и неэффективные стратегии и тактические средства различных групп и отдельных участников.

Первая группа "неудачных игроков" характеризуется пассивностью и индифферентностью к целям и средствам предложенной "работы". Многих из них "хаотичность" маклерской работы выводит в состояние своеобразного "коммуникативного ступора". Напряженность и неструктурированность этой деятельности не для них.

Вторая группа – игроков средней активности, но их вклад в результативность группы отрицательный. Некоторые, набрав большое количество "чужих" билетов, долгое время держат их, увязнув в переговорах с такими же неуступчивыми. Ощущение такое, что им "жалко" расставаться с тем, что у них в руках даже на секунды обмена. Другие увлекаются иррациональной идеей обмена "именно с этим игроком" (или группой), или именно в данной комбинаторике. Частный вариант возможных действий приобретает в сознании характер общей или обязательной стратегии. Обычно таких игроков большинство.

Третья категория – наиболее активные и точные в индивидуальной тактике и/или построении общей стратегии действий своей группы. Именно они и приносят наибольшее количество баллов, иногда больше, чем их партнеры вместе взятые.

Эти группы представляют три возможных уровня развития "оперативности социального мышления": застывающий, ситуативный и системный.

Первый фактор в этом качестве – мобильность психических процессов в ситуациях экстремального социального взаимодействия.

Противоположный эффект – застревание, "паузы" внимания, непродуктивно сконцентрированные на отдельных объектах или процессах, когда человек захвачен переживанием частных, несущественных деталей происходящего. Кроме потери времени он так же теряет возможность контроля за общим характером событий, "возврат" в которые требует уже времени на анализ новой ситуации. Если индивиду удается только в некоторых ситуациях достигать своих целей, мы можем говорить о "ситуативном" уровне развития оперативности социального мышления. Развитый – системный – характер социального мышления позволяет его носителю дифференцировать происходящее по степени значимости для его исходных целей, соответственно выбирать зоны активности и способы своих действий, что в свою очередь предполагает владение различными техниками коммуникационного взаимодействия.

Второй фактор – скорость преодоления барьеров общения, под которыми здесь понимается тот или иной способ объективации страха "отношений": застенчивости, стеснительности, робости и т.п. Способ преодоления барьеров общения подразумевает совершение двух действий: снятие своих собственных возможных барьеров и эффективная помочь партнеру в аналогичном действии. Подобная "пристройка" может быть мягкой или жесткой: мягкой, когда в ходе пристройки один из партнеров начинает отражать своего собеседника в его поведенческих паттернах, жесткая, – когда "активатор" вторгается в личностную зону партнера с демонстрацией уверенности в благожелательности последствий контакта для обоих. В том и в другом случае используются суггестивные техники. Если к ним прибегают оба партнера, то разворачивается особый тип взаимодействия – "психологическое противоборство", победу в котором традиционно одерживает тот, кто оказывается "терпеливее на пятнадцать секунд".

Особая зона игры – стол раздачи использованных билетов – своеобразная модель социальной "кормушки". Действия игроков именно в этой зоне предопределяют игровой результат. "Социальная кормушка" – это совокупность социальных коммуникаций, доступ к которым обеспечивает преимущество в процессах перераспределения благ. В случае, если о месте ее расположения и характере необходимых в ней действий известно большинству, то взаимодействие "игроков" приобретает достаточно жесткий характер до разворачивания манипулятивных и

агрессивных тенденций, что будет продолжаться до тех пор, пока участники не договорятся о правилах поведения.

Чаще в действительности (и в этой модели) о "волшебных" свойствах зоны "кормушки" догадываются не все. Их действия, тактика в рефлексивной части эксперимента становятся главным моментом исследования. Таким образом, социальное мышление подразумевает способность определять и находить во взаимодействии с людьми и группами специфические зоны необходимой активности и обеспечение монопольного обладания их возможностями.

Системность социального мышления проявляется так же в способности выстраивать стратегию действий своей группы в целом: определение основного "сценария выигрыша", распределение ролей по нему, корректировка сценария под ситуации, отслеживание сильных и слабых ходов конкурентов и т.п.

Особое качество лидерского поведения, необходимое в подобных сложных ситуациях социального взаимодействия – способность усиливать интеллектуальную продуктивность в экстремальных ситуациях. Внешняя хаотичность поля игры в действительности скрывает в себе логику социального движения, которая предопределяет его результат. Способность "читать" происходящее дает возможность участнику процесса предпринимать усилия по коррекции будущего. Чтение осуществляется по определенным знакам-действиям игроков, освоение этого словаря знаков-действий – собственно и является объектом социального научения.

Существенным для понимания, происходящего в данной моделируемой экспериментальной ситуации, могут быть:

- расположение групп конкурентов на игровом поле;
- резкие, мобильные действия отдельных игроков в сочетании с эмоциями успеха: "тревожная таинственность" стремительных призывов, настойчивость в поиске определенной информации и т.д.;
- наличие "центра" взаимодействия: группирование лидеров и т.п

Рефлексивный этап игры. После подведения игровых итогов (победители, различие в результатах, разбор взаимных претензий) группам-участникам предлагается время на самостоятельный анализ по вопросам, соответствующим результатам каждой группы: почему проиграли? почему не проиграли и не выиграли? за счет чего одержали победу? Эта процедура является общей для всех экспериментов.

Ход анализа показывает особую компетентность социального мышления – способность к продуктивному (самообучающему) анализу произошедших событий. Первое и решающее для возможности самоизменений и саморазвития требование рефлексии – способность **выйти из игры**, то есть отстраниться от игровых эмоций переживания "прошлых целей". Застревание в игре, попытки в новой ситуации "исправить" результаты или изменить к ним отношение, апелляция к прошлому – все это становится мощным тормозом в социальном развитии человека. Потом эти эмоции перейдут в новую ситуацию новых игр и/или действительности, затрудняя или даже делая невозможным адекватное понимание происходящего.

Игровая ситуация «Детектив»

Инструкция: Сейчас каждый из вас получит по несколько полосок бумаги. Это части одного детективного расследования. Вы должны разгадать его, пользуясь следующими правилами: полоски бумаги с текстом нельзя показывать друг другу и складывать вместе. Детектив считается разгаданным, если определен убийца и объяснено, из чего это следует. Начинайте!

Вариант 1

Лифтер видел мистера Келли идущим в квартиру мистера Скотта в 12:25 вечера.

Лифтер заканчивал работу в 12:30 вечера.

Было установлено, что тело мистера Келли было оттранспортировано на дальнее расстояние.

Мисс Смит видела мистера Келли, идущим к дому мистера Джонса в 11:55 вечера.

Жена мистера Келли исчезла после убийства.

После убийства полиция не смогла найти мистера Скотта.

Когда полиция постаралась найти мистера Джонса, то выяснилось, что он исчез.

Лифтер сказал, что мисс Смит была в вестибюле дома, когда он уходил с работы.

Мисс Смит часто сопровождала мистера Келли.

Мистер Джонс говорил мистеру Келли, что собирается убить его.

Мисс Смит сказала, что никто не покидал дом между 12:25 и 12:45 вечера.

Кровь мистера Келли была обнаружена в машине мистера Скотта.

Кровь мистера Келли была найдена на ковре в холле за квартирой мистера Джонса.

При осмотре тела мистера Келли у него обнаружена пуля в бедре и ножевое ранение в области спины.

В 12:00 вечера мистер Скотт выстрелил в человека, пытавшегося ворваться в его квартиру.

Лифтер сообщил полиции, что он видел мистера Келли в 12:15 вечера.

Пуля, обнаруженная в теле мистера Келли, была выпущена из пистолета мистера Джонса.

Когда лифтер видел мистера Келли, его рана немногого кровоточила, но он выглядел довольно неплохо.

Нож с отпечатками крови мистера Келли был найден в саду мисс Смит.

На ноже, найденном в саду мисс Смит, были обнаружены отпечатки пальцев мистера Скотта.

Мистер Келли расстроил бизнес мистера Джонса, переманив его покупателей.

Лифтер видел, что жена мистера Келли часто уходила из дома вместе с мистером Скоттом.

Тело мистера Келли было обнаружено в парке.

Тело мистера Келли было обнаружено в 1:30 ночи.

Как заявил медэксперт, мистер Келли был убит за 1 час до того, как его нашли в парке.

Решение детектива: После получения поверхностного пулевого ранения от мистера Джонса, мистер Келли пришел в квартиру, где был убит мистером Скоттом с помощью ножа в 12:30 вечера, потому что мистер Скотт был в любовной связи с женой мистера Келли.

Вариант 2

После 13:00 полиция не смогла отыскать садовника.

В саду был найден молоток садовника со стертыми отпечатками пальцев и кровью Хадсона.

Полиция заявила, что звонок был произведен со станции Луисвиль в 50 км от Питсберга

По показаниям Миссис Хадсон в 11:15 в дом заходил садовник.

Все свои коллекции Хадсон завещал Шеперсону.

Садовника нашли у матери на следующий день после убийства.

На подоконнике окна мистера Хадсона были обнаружены отпечатки пальцев садовника.

В саду был найден платок миссис Хадсон.

Экономка доктора Шеперсона показала, что, уехав после звонка, доктор забыл положить в сумку инструменты и лекарства.

Доктор Шеперсон вернулся домой в 11:30.

Окна в комнате Хадсона были закрыты изнутри.

Доктор Шеперсон, осмотревший мистера Хадсона в 10:55 заявил, что он абсолютно здоров.

Соседи уверяли, что доктор Шеперсон был влюблена в сестру садовника, живущую с матерью, и часто тайно ее навещал.

Согласно завещанию, миссис Хадсон получила все деньги мужа.

Женщина, позвонившая миссис Хадсон в 11:55, заявила, что мистер Хадсон мертв.

По показаниям миссис Хадсон, за день до убийства Шеперсон приглашал Хадсона на дружескую вечеринку.

Доктор Шеперсон долгое время был врачом Хадсона.

Экономка уверяла, что когда доктор вернулся от Хадсонов, у него в сумке что-то было.

Соседи уверяли, что мистер Хадсон собирался уволить садовника.

После похорон миссис Хадсон уехала из города.

Замок на двери мистера Хадсона защелкивался автоматически.

По сообщению полиции, смерть наступила между 11 и 12 часами.

В 12:30 Шеперсон прибежал к Хадсону и, выломав дверь, обнаружил, что Хадсон мертв.

В 11:25 в дом заходила молочница и оставила в прихожей молоко.

Уходя из дома, садовник заявил, что мистер Хадсон заперся в кабинете, не отвечает на стук и что-то напевает.

Садовник видел, как в 11:05 доктор Шеперсон вышел из дома Хадсона.

В свободное время Хадсон любил посещать Луисвильский клуб любителей пива.

Прибывшая в 13:00 полиция заявила, что Хадсон скончался от удара по голове тупым предметом.

Садовник приходил к мистеру Хадсону, чтобы отпроситься с работы для поездки в Луисвиль, где у него живет мать.

Мистер Хадсон неплохо пел в школьном ансамбле.

Молочница слышала голос мистера Хадсона и странный свист и поскрипывание.

В 11:25 проходя мимо комнаты мистера Хадсона, миссис Хадсон слышала, как он что-то напевал.

Хадсон и Шеперсон дружили со школы и оба коллекционировали древние рукописи, марки, магнитофонные записи и монеты.

По показаниям матери, садовник приехал в Луисвиль около 14 часов.

В 12:00 миссис Хадсон позвонила доктору Шеперсону потому, что была обеспокоена телефонным звонком.

На шпингалетах были обнаружены отпечатки пальцев миссис Хадсон.

Решение детектива: Убийца – доктор Шеперсон (из дома он ушел с пустым саквояжем, вернулся – не с пустым).

СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Авторитет – влияние индивида, основанное на занимаемом положении, должности, статусе; признание за индивидом права на принятие ответственного решения в условиях совместной деятельности.

Атрибуция – приписывание социальным объектам (человеку, группе, социальной общности) характеристик, не представленных в поле восприятия.

Атрибуция каузальная – интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей.

Большая группа – это количественно не ограничиваемая условная общность людей, выделяемая на основе определенных социальных признаков (классовой принадлежности, пола, возраста, национальности, деятельности и т.п.).

Веревочный курс — технология командообразования, предполагающая необходимость нахождения креативных решений по соорганизации персональных усилий членов команды для физического преодоления преград и препятствий. Основоположником технологии является К. Ронке, адаптировавший программу сыгрок армейских штурмовых групп к подготовке бизнес-команд.

Виртуальные команды — группы, участники которых объединены друг с другом электронными средствами связи и идентифицируют себя как членов одной команды.

Внешняя конформность – мнение группы принимается индивидом лишь внешне, а на деле он продолжает ему сопротивляться. В.к. представляет собой демонстративное подчинение навязываемому мнению группы с целью заслужить одобрение или избежать порицания, а возможно и более жестких санкций со стороны входящих в группу лиц.

Внутренняя конформность – индивид действительно усваивает мнение большинства. В.к. как действительное преобразование индивидуальных установок в результате внутреннего принятия позиции окружающих, которая оценивается как более обоснованная и объективная, чем собственная точка зрения.

Гетерогенность состава команды — максимальное различие участников между собой по существенным для командной работы персональным свойствам. См. также *гомогенность состава команды*.

Гомогенность состава команды — сходство участников по существенным для командной работы персональным свойствам. См. также *гетерогенность состава команды*.

Группа — социальная общность людей, объединенных на основании ряда признаков, относящихся к содержанию совместно выполняемой ими деятельности или характеру общения.

Группа неформальная — реальная социальная общность, не имеющая юридического статуса, добровольно объединенная на основе интересов, дружбы и симпатий.

Группа реальная — ограниченная в размерах общность людей, существующая в общем пространстве и времени и объединенная реальными отношениями.

Группа референтная — социальная общность, с которой индивид соотносит себя как с эталоном и на нормы, мнения, ценности и оценки которой он ориентируется в своем поведении и в самооценке.

Группа формальная (официальная) — реальная или условная социальная общность, имеющая юридический статус, члены которой объединены социально заданной деятельностью.

«Групповой дух» (огруппление мышления) — высокая степень включенности в систему групповых ценностей и представлений, которая мешает принятию правильного решения (термин ввел И. Джанис).

Групповые нормы — это социальные нормы, т.е. это модели, эталоны поведения. В более узком смысле — это определенные правила, которые выработаны группой, приняты ею и которым должно подчиняться поведение ее членов, чтобы была возможна их совместная деятельность.

Групповая сплоченность — это один из процессов групповой динамики, который характеризует степень приверженности к группе ее членов.

Группы членства — любые конкретные (реальные) группы.

Групповое принятие решений — осуществляемый группой выбор из ряда альтернатив в условиях взаимного обмена информацией при решении общей для всех членов группы задачи.

Групподинамический тренинг — технология командообразования, имитирующая жизнь группы в экстремальных условиях (походах, состязаниях, изоляции) и ориентированная на развитие эмоциональных отношений. См. также *веревочный курс*.

Деловые игры — разновидность игр, представляющая собой метод имитации принятия управлеченческих решений в различных ситуациях

по заданным или вырабатываемым самими участниками игры правилам. Позволяют сымитировать существенные аспекты деятельности команды и, что наиболее важно, в относительно безопасном с точки зрения бизнес-последствий режиме провести команду через опыт успехов и неудач и опыт межгруппового взаимодействия.

Диада — группа из двух человек, в которой фиксируется лишь самая простейшая, генетически первичная форма общения — чисто эмоциональный контакт.

Имидж — сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ кого-либо или чего-либо.

Индекс сплоченности — частота совпадений оценок или позиций членов группы по отношению к объектам, существенно значимым для группы в целом.

Информационное влияние — давление оказывает меньшинство, и член группы рассматривает его мнение лишь как информацию, на основе которой он должен сам осуществить свой выбор.

Инцидент — это ситуация взаимодействия, позволяющая осознать его участникам наличие объективного противоречия в их целях и интересах.

Команда — группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения общих результатов, которая использует особую форму организации совместной деятельности, основанную на продуманном позиционировании участников, имеющих согласованное видение ситуации и стратегических целей команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

Командный коучинг (командообразование в режиме реального времени) — технология командообразования, предполагающая сопровождение внутрикомандных рабочих совещаний, в ходе которых выявляются фактические командные барьеры, организуется развивающая обратная связь, внедряются конкретные механизмы преодоления проблем, а также осуществляется комплексная работа по позиционированию участников, выработке общего видения и оптимизации их отношений.

Командообразование — процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интел-

лектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации.

Композиция группы – это совокупность характеристик членов группы значимых в каждой конкретной ситуации (возрастные, половые, национальные или социальные характеристики членов группы).

Коммуникативная структура группы – это совокупность позиций членов группы в системах информационных потоков, связывающих членов группы между собой и внешней средой, а также концентрация у них того или иного объема групповой информации.

Конкуренция – одна из форм организации межличностного взаимодействия, которая характеризуется достижением индивидуальных или групповых целей, интересов в условиях противоборства с добивающимися этих же целей и интересов другими индивидами или группами.

Конфликт – столкновение несовместимых, противоположно направленных тенденций в сознании человека, в межличностных или межгрупповых отношениях.

Конформность – податливость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в изменении его поведения и установок в соответствии с первоначально не разделявшейся им позицией большинства.

Конфронтация – стиль поведения в конфликтной ситуации связанный с агрессией. Человек, придерживающийся этой стратегии поведения, пытается, во что бы то ни стало заставить принять свою точку зрения; его не интересует мнение других.

Кооперация (сотрудничество) – одна из форм организации межличностного взаимодействия, которая характеризуется объединением усилий участников для достижения совместной цели при одновременном разделении функций, ролей и обязанностей.

Коучинг — технология индивидуальной работы с членами команды, предполагающая совместную с подопечным разработку программы личного развития и совершенствования лидерских компетенций, а также последующее сопровождение процесса ее реализации, помочь в разрешении вопросов, возникающих при попытках выполнения этой программы. См. также *командный коучинг*.

Лидер – это личность, за которой все остальные члены группы признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагиваю-

щие их интересы и определяющие направление и характер деятельности группы.

Лидерство – отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе.

Малая группа – немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов.

Межличностные отношения – вид социально-психологических явлений, возникающих в группе людей как результат их взаимодействия; это система установок, ориентаций, ожиданий, стереотипов и др., через которые люди воспринимают и оценивают друг друга.

Модератор – принятие своего рода среднее от индивидуальных решений; человек умеряющий, приглушающий.

Нонконформизм (негативизм) – стремление, во что бы то ни стало поступать вопреки позиции большинства, любой ценой и во всех случаях утверждать противоположную точку зрения.

Нормативное влияние – давление оказывает большинство и его мнение воспринимается членом группы как норма.

Принятие решения – волевой акт формирования последовательности действий, ведущих к достижению цели на основе преобразования исходной информации в ситуации неопределенности.

Роль – динамический аспект статуса, раскрывающийся через те реальные функции, которые человек должен выполнять в соответствии со своим положением в группе.

Руководитель – это личность, лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности.

Самоуправляемые команды — группы людей, существующие на постоянной (регулярной) основе и уполномоченные принимать решения о планировании, выполнении и оценке своей деятельности.

Санкции – это механизмы, посредством которых группа «возвращает» своего члена на путь соблюдения норм. С. могут быть как поощрительные, так и запретительные.

Совместимость членов группы означает, что данный состав группы возможен для обеспечения выполнения группой ее функций, что члены группы могут взаимодействовать.

Социометрия – это измерение отношений внутри группы по специальным критериям. Метод предложен американским психологом Д. Морено.

Спленчность группы – данный состав группы не просто возможен, но он *интегрирован* наилучшим образом; в нем достигнута такая степень развития отношений, при которой все члены группы в наибольшей мере разделяют цели групповой деятельности и те ценности, которые связаны с этой деятельностью. Спленчность как ценностно-ориентированное единство – это характеристика системы внутригрупповых связей, показывающих степень совпадений оценок, установок и позиций группы по отношению к объектам (лицам, задачам, идеям, событиям), наиболее значимым для группы в целом.

Статус – это сумма, или совокупность задаваемых человеку психологических характеристик, определяющих его место в группе и то, как его будут воспринимать другие члены группы.

Структура группы рассматривается с точки зрения тех функций, которые выполняют отдельные члены группы, а также с точки зрения межличностных отношений в ней.

Структура предпочтений (социометрическая структура) – это совокупность соподчиненных позиций членов группы в системе внутригрупповых межличностных предпочтений (система симпатий и антипатий между членами группы).

Структура социальной власти – это система взаиморасположений членов группы в зависимости от их способности оказывать влияние в группе.

Сюжетно-динамические игры — разновидность игр, где сюжет обеспечивает содержательную связаннысть всего дня, а отдельные блоки представляют собой задачи-квесты, решение которых позволяет перейти к решению следующих задач и т.д., вплоть до достижения общей цели, которая может быть достигнута только при условии сложения усилий различных команд.

Тренинг командной сыгровки — технология командообразования, состоящая из различных видов специализированных тренингов, процедур, упражнений, решающих задачи преодоления проблем, характерных для той или иной стадии развития команды.

Тренинг навыков (умений) — технология командообразования, предполагающая обучение конкретным техникам организации командной

работы. Может использоваться не только в реально действующих группах, но и в условиях наборного тренинга, поскольку социоэмоциональная сторона отношений здесь имеет вторичное значение.

Фасилитация (от англ. facilitate – облегчать, помогать) – это облегчение взаимодействия внутри группы; Ф. – инструмент, позволяющий стимулировать обмен информации внутри группы; позволяет ускорить процессы осознания, а также стимулирует групповую динамику.

Формальная (официальная) группа – это группа, где четко заданы все позиции ее членов, они предписаны групповыми нормами. Роли всех членов группы строго распределены в системе подчинения так называемой структуре власти.

Хэппининг — технология командообразования, предполагающая подготовку и проведение какого-либо эмоционально насыщенного мероприятия (например, съемка и конкурс корпоративных видеороликов, подготовленных сотрудниками), основная цель которого — создать позитивно окрашенный и сплачивающий совместный опыт.

«Экспансия конфликта» – расширение количества вовлеченных участников, их конфликтных действий, умножение количества негативных установок в адрес друг друга.

Эмпатия – процесс сопереживания, включенность в эмоциональное состояние другого человека, способность понять переживания другого.

«Эскалация конфликта» – наращивание напряженности, включение все большего числа ложных восприятий черт и качеств оппонента, рост предубежденности против партнера.

ЛИТЕРАТУРА

- Аверченко Л.К. и др.* Психология управления. Курс лекций. – М.-Н., 1997.
- Авдеев В.В.* Управление персоналом: технология формирования команды: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002.
- Андреева Г.М.* Социальная психология. – М.: Аспект Пресс, 1998.
- Андреева Г.М., Богомолова Н.Н., Петровская Л.А.* Зарубежная социальная психология XX столетия. 2-ое издание. – М.: Аспект Пресс, 2001.
- Анцупов А.Я., Шипилов А.И.* Конфликтология. – М.:ЮНИТИ,1999.
- Армстронг М.* Основы менеджмента. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998.
- Базаров Т.Ю., Рыбкин И. В., Пыркова Т.С.* Управленческие команды и их формирование //www.cpt21.ru/old/book1/5uprkom.htm.
- Бейер Д.М.* Изменения в организациях. Лидерство. – М.: Издательский центр «Академия»,1999.
- Бландел Р.* Эффективные бизнес-коммуникации. – СПб.: Питер, 2000.
- Бленгард К.* Ситуационное лидерство. – М.: Пресс, 2000.
- Бодуан Ж.-П.* Управление имиджем компании. Паблик рилейшнз: предмет и мастерство. – М.: Дело, 2001.
- Бойетт Дж.Г., Бойетт Дж.Т.* Путеводитель по царству мудрости: Луч-шие идеи мастеров управления // www.cfin.ru/management/guru.shtml
- Борисов В.В.* О труде совместном и коллективном // Материалы Международной НПК «Россия на пороге ХХI века», 27-28 мая. – Архангельск, 1999. – С.304-305.
- Браун Л.* Имидж – путь к успеху. – СПб.: Питер, 1996.
- Брудный А.А.* Пространство возможностей: введение в исследование реальности. – Б.: Илим, 1999.
- Гришина Н.В.* Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000.
- Джси Б.* Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. – СПб.: Питер, 2000.
- Долгов М.В., Зверев С.С., Нефедов А.В.* Формирование команды через тренинг: основные задачи, стереотипы и заблуждения // Персонал, №12. 2004.
- Доманова Е.Е.* Контроль рычагов лидерства //
http://www.elitarium.ru/2010/04/26/kontrol_rychagov_liderstva.html

- Емельянов Ю.Н.* Активное социально-психологическое обучение. – Л., 1985.
- Емельянов Ю.Н.* Деловые игры как средство обучения мастеров промышленного производства // Психология – производству и воспитанию. – Л., 1977.
- Егоров А.А.* Экшн-тренинг. – М.: МООДиМ «Новая цивилизация», 2001
- Жуков Ю.М. и др.* Диагностика и развитие компетентности в общении. – Киров, 1991.
- Жуков Ю.М.* Коммуникативный тренинг. – М.: Гардарики. 2004.
- Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н.* Технологии командообразования: Учеб. пособие для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2008.
- Захаров В.П., Хрищева Н.Ю.* Социально-психологический тренинг. – Л., 1989.
- Зверев С.С.* Руководство по ведению веревочного курса. – М.: «Коллекция приключений», внутренние методические разработки 1993–2005.
- Зимбардо Ф., Ляйтпте М.* Социальное влияние. – СПб.: Питер, 2000.
- Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М.* Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Под ред. Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой. – СПб.: Речь, 2004.
- Зуб А., Смирнов С.* Лидерство в менеджменте. – М.: Воскресенье, 1999.
- Карякин А.М.* Командная работа: основы теории и практики / Иван. гос. энерг. ун-т. – Иваново, 2003.
- Клаттербак Д.* Командный коучинг на рабочем месте. – М.: Эксмо, 2008.
- Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина.* – СПб.: Лань, 1999.
- Корнелиус Х., Фэйр Ш.* Выиграть может каждый. – Пермь, 1992.
- Коряк Н.М.* Ресурсы нашей личности (О новом методе подготовки руководителей) // Экономика и организация промышленного производства. – 1980. – № 9.
- Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М.* Психология малой группы. – М., 1991.
- Кристофер Э., Смит Л.* Тренинг лидерства. – СПб., 2001.
- Крысько В.Г.* Социальная психология. – М., 2004.
- Лебедев А.* Microsoft Solutions Framework. Модель проектной группы // Решения Microsoft, N4. – М.: Компьютер Пресс, 1998. – С. 16-20.
- Липатов С.А.* Проблема организационной приверженности и идентификации с точки зрения социальной психологии / Мир психологии, 2004, № 2, с. 142-148.

- Лэйхифф Дж., Пенроуз Дж. М.* Бизнес-коммуникации: стратегии и навыки. – СПб.: Питер, 2001.
- Макшанов С.И.* Профессиональный тренинг // Психология профессиональной подготовки. – СПб., 1993.
- Макшанов С.И.* Тренинг как метод преднамеренных изменений // Б.Г. Ананьев и Ленинградская школа в развитии современной психологии. – СПб., 1995.
- Максвелл Д.С.* Шеф и его команда. Пер. с англ. – СПб.: Питер., 1998.
- Маркин В.М.* Имидж госслужбы. – М.: АГС, 1996.
- Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992.
- Михайлов В.И.* Как принимать решения: Учеб. пособие. – СПб.: Химера, 1999.
- Михеев В.* Современная команда менеджмента проекта // Директор информационных систем, №5, 2001.
- Морозов А.В.* Деловая психология. – СПб., 2000.
- Московичи С.* Социальное представление: Исторический взгляд // Психологический журнал. – 1995. – Т.16. – № 1. – Стр.3-18.
- Муромцева Ю.С.* Реальные проблемы эффективной организации труда в рамках концепции рабочих команд // Актуальные проблемы науки в России. Материалы межвузовской научно-практической конференции. Выпуск 2. – Кузнецк, 2004. – С. 100-105.
- Нефедова И., Власова Е.* Я и мой имидж. – М., 1994.
- Ньюстрэм Дж.В., Дэвис К.* Организационное поведение. – СПб: «Питер», 2000.
- Обозов Н.Н.* Психология конфликта и способы его разрешения. – Л., 1991.
- Организационное поведение /Под ред. Э.М. Короткова и А.Н. Силина. – Тюмень: Вектор Бук, 1998.
- Орлова Е.А.* Имидж как программирование поведения человека – Рязань: Новое время, 1997.
- Панасюк А.Ю.* Имидж: определение центрального понятия имиджелогии // <http://works.tarefer.ru/74/100357/index.h>.
- Паркер Г., Кропп Р.* Формирование команды. Сборник упражнений для тренеров. – СПб.: Питер, 2002.
- Парыгин Б.Д.* Основы социально-психологической теории. – М., 1999.
- Перельгина Е.Б.* Психология имиджа. – М.: Аспект Пресс, 2002.

- Петровская Л.А.* Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга. – М., 1982.
- Петровская Л.А.* Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг. – М., 1989.
- Попов А.В.* Теория и организация американского менеджмента. – М.: Изд-во МГУ, 1991.
- Почепцов Г.Г.* Имиджелогия. — Киев: Ваклер, 2000.
- Прутченков А.С.* Социально-психологический тренинг межличностного общения. – М., 1991.
- Самыгин С.И., Столяренко Л.Д.* Психология управления. – Ростов-на-Дону: издательство «Феникс», 1997.
- Сартан Г.Н.* Тренинг командообразования. – СПб.: Речь, 2005.
- Социальная психология / Под ред. А.В. Петровского – М: Просвещение, 1987.
- Спивак В.А.* Организационное поведение. – М.: Эксмо, 2007.
- Управление персоналом // Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002.
- Утлик Э.П. К вопросу о теоретической базе имиджелогии // Имиджелогия – 2006: Актуальные проблемы социального имиджмейкинга. – М., 2006.
- Фаткин Л., Морозова К.* Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности // Проблемы теории и практики управления, №1, 2001 – www.ptpu/issues/_01/20_1_01.html.
- Федоров И.А.* Индивидуальный имидж как феномен духовной жизни общества. – Тамбов, 1998.
- Феофанов О.А.* Реклама: новые технологии в России. – СПб.: Питер, 2004.
- Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию или переговоры без поражения. – М.: Наука, 1990.
- Хруцкий Е.А.* Организация проведения деловых игр. – М., 1991.
- Цыгичко В.Н.* Руководителю — о принятии решений. 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1996.
- Чалдини Р.* Психология влияния. – СПб.: Питер., 2000.
- Чуранов В.* Чем команда опасна для лидера // <http://www.ubo.ru/articles/?cat=135&pub=2881>
- Шепель В.М.* Имиджелогия. Как нравиться людям. – М.: Народное образование, 2002.

С.В. Дорохова, В.П. Иванова, В.В. Еременко

ЭФФЕКТИВНАЯ КОМАНДА:
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ
ФОРМИРОВАНИЯ

Бишкек 2013

Формат 60x84 $\frac{1}{16}$ Объём 10 п.л. Заказ № 24. Тираж 100.

Отпечатано в типографии ОсОО «Олимп»

Кыргызская Республика, г. Бишкек, пр. Чуй, 170

Тел.: 61-34-74