

© 1993 г.

**В.Н. МАКАРЕВИЧ**

## **ГРУППОВАЯ РАБОТА КАК МЕТОД КОНСТРУКТИВНОЙ СОЦИОЛОГИИ (статья первая)**

---

*МАКАРЕВИЧ Владимир Николаевич — кандидат философских наук, научный сотрудник социологического факультета МГУ. В нашем журнале опубликовал ряд статей (1990, № 12; 1991, № 12; 1992, № 7).*

---

Метод групповой работы (МГР) можно отнести к инновационной социологии, о которой на страницах «Социологических исследований» писал В.И. Кондауров [1], или к конструктивной социологии, за создание которой выступал Ю.Д. Красовский [2], или к социальной инженерии [3], в чьи одежды продолжает рядиться жизнетворчество [4].

### **ПОНЯТИЕ И НАЗНАЧЕНИЕ МЕТОДА ГРУППОВОЙ РАБОТЫ**

Формы и способы группового взаимодействия были известны давно, однако выделить их из неразрывной ткани человеческой жизни в качестве технических приемов, специального метода удалось лишь в середине XX века.

Метод групповой работы не принадлежит к числу общеизвестных и не всегда включается в учебные курсы по социологии. Предшественниками социо-инженерной модификации МГР являются методики, созданные в социальной психологии и в прикладных разработках по теории систем: различные виды групповых тренингов, прежде всего тренинг психологической восприимчивости (сензитивности) [5], и процедуры коллективного поиска решений [6].

Сам термин «метод групповой работы» имеет аналог в англоязычной литературе (team work), но по-русски еще звучит непривычно.

Обозначение стоящего за ним способа действий другими понятиями («метод проведения групповых дискуссий», «метод коллективной выработки решений», «тренинг группового взаимодействия» [7, 8]) не дает представления о его целостном, синтетическом характере, позволяющем сочетать коллективную выработку решений с формированием сплоченной, сыгранной команды, хотя каждое из них отражает ту или иную сторону групповой работы.

В нашей стране МГР начал активно использоваться с конца 70-х — начала 80-х годов специалистами в области управленческого консультирования [9].

События, связанные с применением метода групповой работы, развиваются следующим образом: несколько человек, встречаясь время от времени, обсуждают и решают проблемы. При этом деятельность одних групп оказывается

более эффективной, чем других. Ниже мы расскажем о тех основных моментах, ориентируясь на которые, можно определить секреты успеха.

*Метод групповой работы* — это совместная мыслительная деятельность людей, которые, работая в группах по 3—7 человек над решением определенных задач, выбирают направление своей деятельности, средства ее достижения и устанавливают нормы взаимодействия [10].

Метод групповой работы — базовый в социальной инженерии. С одной стороны, он применяется как составная часть пакета методических процедур при организации игр — деловых (имитационных) и репрезентационных (открытого типа) — инновационных (ИНИ), организационно-деятельностных, проектных [11,4], с другой — позволяет включать в себя некоторые методы и приемы социологической и социоинженерной работы (анкетирование, мозговую атаку, специальные тренинги). Преимущество групповой работы по сравнению с индивидуальной состоит в том, что первая позволяет получать «прибавочный продукт» за счет достижения синергического эффекта, при котором результаты совместной деятельности превышают простую сумму результатов работы отдельных членов. Участники взаимодействия входят в своеобразный психологический резонанс, они чувствуют себя комфортно и уверенно, их активность повышается, благодаря этому происходит качественный скачок в результативности. Синергический эффект достигается за счет разделения труда, специализации, координации, интеграции, а также формирования особого группового биополя. Устойчивый синергический эффект возможен, когда группа обладает определенной степенью зрелости.

Метод групповой работы используется для:

- проведения деловых совещаний;
- выработки управленческих решений, разработки социальных проектов, программ;
- организации действий по решению сложных социальных проблем;
- поиска и реализации благоприятных возможностей;
- формирования сплоченных творческих коллективов, создания «сыгранных» управленческих команд;
- организации обучения, обмена опытом;
- личностного и профессионального самоопределения участников.

### **Формирование группы**

Существуют критерии, позволяющие судить, насколько данная группа может быть эффективной при решении творческих задач. Перечислим критерии, которые служат ориентирами в процессе формирования (образования, «выращивания») группы:

- легкость внутреннего и внешнего общения, члены группы достаточно открыты друг с другом, группа способна принимать новых членов и устанавливать отношения с другими группами, не подвергая себя опасности разрушения;
- сотрудничество и общение в группе носят целенаправленный и деловой характер, этим она отличается от дружеской компании; зрелая группа глубоко понимает и учитывает личные обстоятельства каждого члена;
- позиции участников и нормы их взаимодействия находятся в развитии. Например, участники группы со временем могут расширить диапазон своих социальных ролей, а группа в состоянии перейти от «единоличия» к ситуационному лидерству;
- реалистичное отношение к работе и ответственность за принимаемые решения. Группа способна трезво оценивать возникающие ситуации, соотносить свои возможности с задачами и полученными результатами;
- максимальное использование способностей участников. Группа помогает

полнее реализовать себя, а увлеченность общей задачей побуждает каждого члена находить скрытые резервы;

— участники группы инициативны, готовы совершенствовать себя. Эффективно работающая группа придает чувство уверенности в собственных силах, позволяет приобрести опыт, а это повышает «инновационный потенциал» ее членов;

— группа легко воспринимает перемены, остановки в своей деятельности и развитии считает неприемлемыми.

В обычном типовом режиме группа работает три—четыре часа в день и собирается 1—2 раза в неделю. В практике используются и другие варианты, например:

— по четыре часа ежедневно в течение полугода;

— по три часа 2 раза в месяц в течение года, далее — раз в квартал;

— по 12 часов ежедневно в течение 4—7—12 дней (на инновационных играх);

— по 20—30 часов при проведении «марафонов» для решения неотложной задачи.

Выбор конкретного варианта зависит от характера и срочности задачи, состава группы и условий, в которых она находится.

В группе должно быть не менее трех человек. В противном случае нельзя достигнуть специализации, соревновательности и других групповых эффектов, кроме того, снижается устойчивость и стабильность.

Есть еще одно обстоятельство, связанное с организацией: чем меньше группа, тем быстрее и эффективнее она работает при решении поставленной задачи. Как во всякой малой группе, у ее участников формируются свои, часто понятные только им представления, даже свой язык, поэтому могут возникнуть трудности при согласовании решений, внедрении идей. Чем шире состав группы, тем больше гарантий, что она не «оторвется от земли». Группа в 6—8 человек весьма устойчива, хотя и менее динамична.

Вместе с тем, практика показывает, что совместная работа двух—трех человек эффективнее и успешнее, чем труд в одиночку. В бизнесе, науке и культуре существует много примеров устойчивого и плодотворного партнерства такого рода.

Как правило, в группах рождается меньше идей, чем у отдельных людей, но эти идеи лучшего качества: глубоко проработаны, всесторонне оценены и т.д. [12].

В группе свыше семи человек возникают трудности социотехнического характера, связанные с регулированием внутригрупповых процессов. Она менее управляема и распадается на отдельные микрогруппы. В результате работа замедляется, а общение становится более поверхностным.

При комплектовании групп важно учитывать следующие моменты:

— компетентность и профессионализм в области решаемых проблем;

— заинтересованность в решении задач;

— участие на добровольных началах;

— хорошие (или нейтральные) отношения участников.

Однако при проведении инновационных игр эти требования могут сознательно нарушаться. Например, компетентность участников рассматривается не как исходное условие, а как состояние, которого следует достигнуть. При этом организаторы игры исходят из того, что все люди без исключения талантливы и каждый обладает неповторимым жизненным опытом. Предполагается, что заинтересованности можно достигнуть. В одну и ту же группу включают людей, конфликтующих между собой. Продолжительная совместная работа (по 16 часов в течение 5—6 дней) и психологическое содействие консультанта позволяют, если не примирить враждующие стороны, то добиться их взаимопонимания и рациональных совместных действий после игры.

Факторы, содействующие и мешающие групповой работе. К первым относятся:

— наличие сложных проблем и осознание, с одной стороны, необходимости и неотложности их решения, а с другой — недостаточности традиционных методов;

— состав группы, соответствующий задачам, которые она решает;

— значимость решаемой задачи для участников группы;

— соответствие технологии взаимодействия групповым нормам и характеру решаемой задачи;

— оптимальный состав и численность группы;

— гармоничное распределение ролей;

— обязательное управленческое образование у руководителя.

Следует отметить: оптимальные условия не всегда означают, что они благоприятны. Иногда группа работает эффективно и слаженно, а участники чувствуют заинтересованность, если у нее есть «внешний враг». Отдельные лидеры и консультанты «набирают очки», формируя образ врага даже из членов группы.

Ко *вторым* факторам относятся:

— незначительность задачи, которую предстоит решать группе;

— излишне жесткие условия ее существования;

— слабый лидер;

— неэффективная технология взаимодействия;

— неадекватный состав группы;

— редкость и недостаточная продолжительность встреч;

— непонимание руководством возможностей групповой работы;

— ожидание быстрого и легкого успеха;

— завышенные требования к консультанту.

Рекомендации по организации рабочих групп. Необходимо создать соответствующие условия для успешной работы: выделить время, предоставить помещение, оборудование и т.д. Желательно, чтобы руководитель провел ознакомительное совещание, сформулировал задачу, назначил промежуточные и конечные сроки, сказал об ожидаемых результатах.

Весьма полезно, если члены группы еще до начала работы узнают, как будут вознаграждены в случае успеха.

Групповое задание должно быть конкретным и четко сформулированным, понятным членам группы, получить одобрение со стороны руководителя организации.

Ожидаемые результаты должны быть приемлемыми и полезными для всех участников.

Трудности возникают, когда от группы требуют выполнения фазу двух различных функций. Так, совещание руководителей, которое начинается, как переговоры между различными отделениями фирмы, вовсе не должно перейти в обсуждение долгосрочного плана ее работы. Их следует развести.

Задачи, которые ставятся перед участниками, должны иметь решение, а идеи — возможность реализоваться.

Однако не всегда эти принципы соблюдаются. Так, на сессиях Тавистокского института (Англия) [13,14], где отработывались навыки правильно действовать в нестандартных ситуациях, однотипные задачи перед группами не ставятся или формулируются в самом общем виде. (Например, в аудиторию входит консультант и, ничего не объясняя, пишет на доске слово «власть», после чего молча покидает группу, на продолжительное время предоставляя ее самой себе.)

На инновационных играх задача также ставится в достаточно общем виде, например, «развитие системы управления предприятием». Затем группы уточ-

няют формулировку, выбирая те аспекты, разработка которых им ближе («программа повышения инновационного потенциала работников», «проект перехода на новую продукцию», «поиск оптимальных путей приватизации предприятия» и т.д.).

### **Организация содержательной работы группы**

Этапы работы зависят от алгоритма, методики решения проблем, которые берутся за основу. В литературе описываются процедуры коллективного поиска решений. Широко используются эвристические методики, основанные на интуиции (мозговая атака, синектика и др.). Ниже будут названы методики, применяющие системный подход.

Так, Я. Лейманн [10] выделяет следующие этапы: 1) уточнение решаемой проблемы (познание объективного противоречия, порождающего решаемую проблему); 2) уточнение направления деятельности, ее планирование; 3) анализ проблемы; 4) выработка альтернативных решений, их оценка, планирование внедрения; 5) обсуждение с руководством предлагаемых альтернативных решений, выбор оптимального решения; 6) внедрение.

И. Перлаки [15] описывает способ, который называет «алгоритмом решения организационных проблем». Последний включает два этапа: формирование проблемы и ее решение. Последний этап делится на три стадии, каждая из которых содержит ряд процедур, предполагающих поиск ответов на типовые вопросы.

*Аналитическая стадия.* Чего можно достичь при решении проблемы в идеальном случае? Какие помехи существуют и как они проявляются? Что служит причиной помех? Как можно устранить помехи?

*Оперативная стадия.* Какие параметры системы надо изменить, чтобы решить проблему? Нельзя ли решить проблему, изменив окружающую среду? Как подобные проблемы решаются в других организациях? Как подобные проблемы решаются в биологических системах? Как решалась бы проблема, если потребовалось бы достичь противоположного результата?

*Синтетическая стадия.* Как будут меняться другие параметры системы, если изменится один из них? Какие изменения в окружающей среде надо осуществить? Каким образом может функционировать измененная организационная система? Можно ли использовать данное организационное решение для иных целей?

Хорошо зарекомендовала себя предложенная В.С. Дудченко «Технология группового решения проблем», включающая следующие этапы: 1) анализ задачи, 2) анализ ситуации, 3) постановка проблемы, 4) определение целей, 5) выработка решений, 6) разработка проекта, 7) разработка программы реализации проекта, 8) внедрение [16].

Венгр Я. Шушански в книге «Методология рационализации» описывает другие алгоритмы группового поиска решений [17].

Групповые эффекты при содержательной работе. При разработке управленческих решений и новых идей необходимо учитывать, по крайней мере, два обстоятельства: *эффект группового давления* и *фактор смещения риска*.

Группа оказывает давление на своих членов, заставляя их следовать сложившимся нормам и стереотипам (это касается одежды, речи, отношения к работе и начальству). Давление проявляется в навязывании лидерами группы своих представлений. Если лидер слабо разбирается в обсуждаемых вопросах, может возникнуть отрицательный синергический эффект. Группа не заметит плодотворных идей, высказанных недостаточно авторитетными участниками, а общий результат окажется хуже, чем если бы каждый работал индивидуально. Для нейтрализации подобного давления консультанту следует поощрять вни-

матерное, бережное отношение к высказываниям каждого участника, умение ценить чужую точку зрения.

Фактор смещения риска, изученный Н. Стоунером в работе «Сравнение групповых и индивидуальных решений, включающих риск» (1961) (см. [18]) проявляется в склонности группы принимать более рискованные решения, чем это обычно делают отдельные участники. Это объясняется, во-первых, разделенной с другими ответственностью, во-вторых, возможностью подробно обсудить и тщательно обдумать последствия решений благодаря разносторонней и полной информации по обсуждаемому вопросу.

В следующей статье мы рассмотрим, как протекает работа группы в социотехническом слое.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. *Кондауров В.И.* Будущее за инновационной социологией? // Социал. исслед. 1992. № 2. С. 149—150.
2. *Красовский Ю.Д.* Валидизация ансамблевых деловых игр в социальном полиэксперименте // Социол. исслед. 1992. № 11. С. 82—94.
3. *Дудченко В.С., Макаревич В.Н.* Социоинженерная деятельность, социальное проектирование, социальная технология // Марксистско-ленинская социология. М.: Изд-во МГУ, 1989.
4. *Макаревич В.Н.* Игропрактики, методологии: «незримое сообщество» выходит из подполья // Социол. исслед. 1992. № 7. С. 50—56.
5. *Петровская Л.А.* Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга. М.: Изд-во МГУ, 1982.
6. *Планкетт Л., Хейл Г.* Выработка и принятие управленческих решений. М.: Экономика, 1984. С. 72—81.
7. *Богомолова Н.Н., Петровская Л. А.* Групповая дискуссия // Социально-психологический климат коллектива. М.: Изд-во МГУ. 1981. С. 41—76.
8. *Воронин В.Н., Тышковский А.В., Филиппов А.В.* Организационно-психологическая модель проведения групповой дискуссии // Психол. журн. 1990. № 2. С. 16—25.
9. *Юксеярв Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А.* Управленческое консультирование: теория и практика. М.: Экономика, 1988.
10. *Лейманн Я.А.* О методике и практике изменения организаций при помощи внешних консультантов // Структура инновационного процесса. Труды конф. / Под ред. Н.И. Лапина. М.: ВНИИСИ, 1981.
11. *Дудченко В.С., Макаревич В.И.* Игровые методы в социологии // Социол. исслед. 1990. № 12. С. 103—112.
12. *Handy C.B.* Understanding organizations. L.: Penguin, 1985.
13. *Латин Н.И., Пригожин А.М.* «Социальные инновации» — новое направление в организационной психологии на Западе // Психол. журн. 1982. № 5. Т. 3.
14. *Miller E.J.* The «Leicester» model: experiential study of group and organizational processes // The Tavistock institute of human relations. Occasional paper. 1990. № 10.
15. *Перлаки И.* Нововведения в организациях. М.: Экономика, 1981.
16. Программа инновационной игры. Ярославль, 1987.
17. *Шушански Я.* Методология рационализации. М.: Экономика, 1987.
18. *Brown R.* Social psychology. N.Y.: Free press, 1965.