

ГРУППОВАЯ РАБОТА КАК МЕТОД КОНСТРУКТИВНОЙ СОЦИОЛОГИИ (статья вторая)

МАКАРЕВИЧ Владимир Николаевич — кандидат философских наук, научный сотрудник социологического факультета МГУ. В нашем журнале опубликовал ряд статей.

В предыдущей статье мы рассмотрели понятие и назначение метода групповой работы (МГР), остановились на вопросах ее организации [1].

«Выращивание», мотивирование и сплочение группы

Среди наиболее распространенных форм работы по сплочению группы можно выделить: группообразование, организацию позиционной динамики, сотрудничества, соревнования, продуктивного конфликта и аксикреацию¹. На практике они могут самым причудливым образом смешиваться, приобретать редуцированный характер, заменяться иными видами деятельности. Например, знакомство участников группы может состояться не сразу, а через несколько часов совместной работы или растянуться «а несколько дней, а конфликтная ситуация может оказаться целесообразной уже с первых шагов.

Группообразование имеет решающее значение. Здесь закладываются основы специализации действий, намечаются формы и способы координации и интеграции усилий. Это процесс, в ходе которого определяется, станут ли отдельные участники коллективным субъектом деятельности, возникнет ли синергический эффект.

Группообразование — социоинженерная «процедура», которая предполагает инициирование и поддержку естественно протекающих знакомства и сближения участников. Иногда ничего особенного для этого делать не надо — все происходит само собой, а порой достаточно притормозить тех, кому не терпится взяться за решение содержательных задач, не обращая внимания на людей рядом с собой. Не следует жалеть времени, потраченного на знакомство. Если группа превратится в дружную команду, она быстро наверстает упущенное.

Когда знакомство произошло, участники эмоционально приняли друг друга и консультанта, возникает доверительная атмосфера. На этом этапе и формируется первичное согласие относительно целей, возможных дел, лидерства. Важно, чтобы появилось психологическое ощущение «дома».

Организация позиционной динамики. Для успешной работы в группе должны быть представлены разнообразные роли, функции, позиции. При этом важно, чтобы участники действовали, исходя не только из своего профессионального опыта и статуса в формальных организациях, а включив весь свой человеческий потенциал.

Позиционная динамика предполагает: во-первых, изменение поведения людей в сторону большей креативности и веры в свои силы (например, от позиции скептика к позиции инициатора); во-вторых, освоение разнообразной ролевой палитры, приобретение большей психологической гибкости (когда человек в

¹ О принципах аксикреации мы расскажем в следующий раз.

состоянии выступать и как ситуационный лидер, и как исполнитель, и как генератор идей, и как конструктивный критик); в-третьих, способность последовательно осуществлять действия, требуемые данной позицией, не «заступая» в другую позицию.

Понятие «позиция» отличается от понятия «роль», хотя близость между ними существует [2]. Позиция — место в структуре деятельности, которое определяет особый способ видения, восприятия происходящих событий, особую направленность и способы действий.

Нужно четко разграничивать позицию, которую занимает человек, и его личность. И прежде всего в конфликтных ситуациях. Если кто-либо действует неприемлемым для окружающих образом, то не потому, что он плох сам по себе, а потому, что занимает определенную позицию. Это знание открывает путь к переговорам, пониманию взаимных интересов, а значит, к компромиссу и возможному сотрудничеству.

В групповой работе различают три вида позиций: функциональные, ролевые и личностные [3].

Функциональные позиции занимают особое место в общественном разделении труда, которое соответствует профессиональной (инженер, экономист, юрист, матемик) и должностной (директор, бухгалтер, мастер участка, научный сотрудник, доцент) принадлежности человека.

В процессе группообразования социальный инженер стремится устранить влияние функциональных позиций участников группы, помогает им на время «снять» официальные «мундиры», забыть о своих статусах, должностях и профессиональных стереотипах.

Это важно, когда в группе налицо значительный перепад статусов (есть и рабочий, и директор предприятия) или когда встречаются представители далеких друг от друга сфер (например, на проводимой нами в 1991 г. экспертизе по проблемам внутренней безопасности страны оказались: работник МИДа, руководи-гель подразделения ОМОН, участник движения «зеленых», генерал КГБ, студент-социолог, представитель школы концептуального проектирования и сотрудник независимого информационного агентства).

Ролевые позиции выделяются в зависимости от места, которое занимает участник группы в содержательной работе. Последняя обладает многослойной структурой. Ролевые позиции в свою очередь подразделяются на несколько видов: а) собственно содержательные, б) методологические, в) организационные, г) социально-психологические.

Содержательная позиция определяется в зависимости от роли, которую человек берет на себя при обсуждении новых идей, разработке проектов. Вот краткая характеристика некоторых из них.

«Эрудит» — наиболее образованный, начитанный, обладающий разнообразными знаниями, хорошо ориентирующийся в различных вопросах член группы.

«Аналитик» — участник, имеющий ярко выраженное логическое мышление, стремящийся разобраться в сути явлений, вывести их закономерности, отыскать глубинные причины и связи.

«Диагност» — тот, кто обладает развитым образным мышлением, видит целостную картину, лучше других понимает смысл происходящих событий.

«Генератор идей» — участник, который имеет богатое ассоциативное мышление, любит парадоксы, однако ему не хватает терпения, чтобы свою гипотезу довести до стадии проекта и, тем более, воплотить в жизнь.

«Разработчик» — человек, обладающий упорством и умением систематизировать, способный начатое довести до конца; незаменим при доработке идей других.

«Имитатор» — тот, кто создает видимость активной содержательной работы, обычно не привносит конструктивных идей. Этот человек лично не включен

в групповую деятельность, но по каким-то соображениям хочет не отстать от других.

Методологические позиции обусловлены той ролью, которую человек выполняет при создании необходимых средств и приемов для улучшения качества предлагаемых идей.

«Методолог» задает группе способы работы, знает, что надо делать для решения старой проблемы или постановки новой; может предложить конкретную программу, алгоритм.

«Критик» — участник, который проявляет жесткость в оценках, повышенную требовательность к качеству идей и логике работы.

«Проблематизатор» ориентирует группу на поиск оснований выдвигаемых идей и утверждений.

«Рефлексирующий» способен взглянуть на происходящее глазами других людей или отстраненно, «с высоты птичьего полета».

«Нормировщик» сосредоточивает внимание на ценных содержательных идеях и плодотворных способах организации творческого процесса. Способен привлечь к ним внимание, сделать их опорными точками в ходе дальнейшей работы.

«Интегратор» обобщает, преобразовывает идеи и точки зрения в качественно новые концепции. Следует отметить, что многие начинающие консультанты нередко поддаются соблазну придать высказываниям участников наукообразную, прилаженную форму, «упаковывать» их. Однако не учитывают, что нарушение семантических полей может привести к утрате мотивирующей силы высказывания для человека, который его сделал, — тот просто перестанет узнавать свою идею. Пусть лучше формулировки останутся «непричесанными» и не вполне логичными, но сохранят авторский колорит. Техника синтеза идей, позволяющая сохранять их индивидуальность, в отличие от обобщения, называется агрегированием.

Организационные позиции определяются ролью, которую человек принимает на себя при управлении ходом содержательной работы. В самом общем виде это позиция «организатора».

«Постановщик задач» определяет ориентиры, к которым следует стремиться группе.

«Вдохновитель» умеет придать смысл осуществляемой работе, каждому найти в ней собственный интерес, «замотивировать».

«Координатор» соединяет усилия и навыки членов группы в единый ансамбль.

Крайне важна, хотя часто недооценивается, позиция «фиксатора» — участника, который ведет запись высказываний. Обычно эта роль возлагается на секретаря, но в групповой работе, где все действуют на равных, а динамика событий весьма высока, позиция человека, владеющего логикой и историей обсуждения вопроса, становится лидерской. Поэтому можно заранее определить, кто будет выступать от имени группы, и предложить ему вести записи.

Весьма эффективна работа на больших, плакатного формата, листах бумаги. Их помещают на столе, вокруг которого сидит группа, или на стене, с таким расчетом, чтобы все видели, как фиксируется ход обсуждения, как структурируется вопрос в формулируются идеи — тогда каждый может внести поправки и добавления. Обучить пользоваться этим техническим приемом удастся не сразу, но впоследствии члены группы охотно применяют его в своей повседневной практике.

«Манипулятор» — эту неконструктивную позицию занимает организатор ГР, который стремится достичь содержательного результата, абстрагируясь от желаний и чувств других участников; он пытается управлять людьми как шахматными фигурами. Через болезнь «манипуляторства» проходят многие начинающие консультанты.

Каких людей полезно иметь в группе

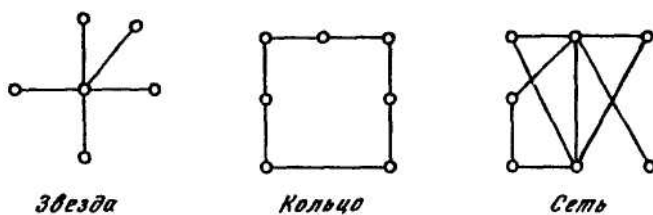
Тип	Характерные черты	Положительные качества	Допустимые недостатки
«Рабочая лошадка»	Консервативный, обязательный, предсказуемый	Организаторские способности, практичность, здравый смысл, высокая работоспособность,	Недостаточная гибкость, отсутствие реакции на новые идеи
«Председатель»	Спокойный, уверенный в себе, сдержанный	Умение работать с людьми, поощрять их достоинства. Четкое осознание цели, способность вносить вклад в общее дело	Не более, чем у обычного человека, с точки зрения интеллекта и творческих способностей
«Беспокойный»	Взвинченный, неспокойный, динамичный	Готовность бросить вызов инертности, бездеятельности, самодовольству и самообману	Склонность к раздражению, нетерпеливость
«Изобретатель»	Индивидуалист, серьезный, неортодоксальный	Одаренность, воображение, интеллект, знания	Рассеянность, склонность витать в облаках и не замечать практические детали и указания
«Новатор» («Исследователь ресурсов»)	Материалист, восторженный, любознательный, общительный	Умение сходить с людьми, изучать все новое, реагировать на внезапно возникшую проблему	Склонность терять интерес к работе, как только проходит увлеченность
«Осторожный»	Рассудительный, хладнокровный	Благоразумие, практичность	Нехватка вдохновения, неспособность вдохновлять других
«Сочувствующий»	Социально ориентированный, мягкий	Умение адекватно реагировать на людей и ситуации, способность поддерживать дух коллективизма	Нерешительность в критические моменты
«Доводчик»	Старательный, организованный, добросовестный	Пунктуальность, скрупулезность	Склонность волноваться из-за пустяков, вмешиваться не в свое дело

Социально-психологические позиции связаны с традицией социометрического анализа. Среди них — «лидер», «отвергаемый», «звезда», «принимаемый», «аутсайдер» и др.

Личностные позиции формируются на основе эмоционального отношения к содержательной работе, к процессам, происходящим в группе, к другим участникам. Среди них — «содействующий», «заинтересованный», «инициатор», «противодействующий», «равнодушный», «осторожный», «сочувствующий».

Эрни Тернер делит все позиции в группе на *деструктивные и конструктивные* [4].

В числе первых: «блокировщик», который проявляет упрямство, несогласие, критичность; «отвлекающий», который затевает постоянную болтовню, отпуска-



Модели коммуникации в групповой работе

ет неуместные замечания; «доминирующий» — постоянно утверждает свой авторитет, громко говорит, ищет внимания; «сборщик орехов» — привлекает всеобщее внимание к малозначимым деталям; «скусающий» — тихий, действует неохотно, демонстрирует отсутствие интереса.

Среди вторых: «уточняющий» — формулирует и суммирует идеи; «содействующий» — предлагает новые идеи, обобщает; «посредник» — пытается примирить различные точки зрения; «поддерживающий» — поощряет других участников, принимает их вклад; «концентрирующий» — помогает группе сосредоточиться на решаемой задаче.

Разумеется, не все позиции в группе должны присутствовать одновременно. Мы классифицировали их для того, чтобы будущие консультанты получили представление о возможных «персонажах» ГР и формах поведения участников.

Вместе с тем некоторые позиции в группе обязательны, и, если какая-нибудь из них отсутствует (например, «критик» или «сочувствующий»), то консультант должен взять эту роль на себя. Интересная попытка описать необходимый для эффективной деятельности группы набор предпринята Р. М. Белбином [5]. Результаты его исследований отражены в табл. 1 (Цит. по: [6]).

Представители такого направления, как соционика (см., например, [7]) тоже ведут активные поиски в этом направлении.

Организация сотрудничества. Под последним мы понимаем согласованное взаимодействие, включающее в себя взаимную поддержку, взаимопомощь, взаимную ответственность и обмен услугами, сопровождаемые положительными эмоциями и направленные на достижение желаемого результата.

Внутренним механизмом сотрудничества является кооперация. Для того чтобы участники ГР могли объединить свои усилия, им необходимо осуществить специализацию, скоординировать и интегрировать свои действия.

Специализация в группе обычно складывается естественным путем. Один лучше генерирует идеи, другой лучше обобщает или формулирует итоговые документы, третий шуткой снимает накапливающееся психологическое напряжение. Однако постепенно участники начинают пробовать себя в разных ролях, и их «специализация» меняется.

Для *координации* действий нужно найти схему коммуникации участников, согласовать и упорядочить их действия.

Интеграция деятельности группы достигается, когда усилия каждого участника ГР подчиняются нормам и задачам группы как целого.

Таким образом, осуществляя специализацию, участники групповой работы дополняют друг друга; в ходе координации согласовывают, упорядочивают и соподчиняют свои действия; в ходе интеграции происходит объединение разрозненных действий в коллективную деятельность.

Общение в группе — обмен информацией, оценками, чувствами может выстраиваться различными способами (рисунок).

В звездообразной модели центром коммуникации становится один человек, который и координирует работу группы. При такой схеме взаимодействия содержательные результаты достигаются быстрее всего, хотя качество найден-

Таблица 2

Критерии сравнения	Модели общения в группе		
	Название моделей		
	Звезда	Кольцо	Сеть
Скорость решения задачи	Высокая	Низкая	Средняя
Сложность восприятия модели участниками	Средняя	Без труда	С большим трудом, выглядит хаотично
Управляемость группой со стороны лидера	Высокая	Средняя	Низкая
Качество результатов	Среднее	Низкое	Высокое
Моральное удовлетворение от работы:			
а) лидера	Высокое	Среднее	Низкое
б) участников	Среднее	Низкое	Высокое
Устойчивость к внешнему давлению	Высокая	Средни	Низкая

ных решений может быть не очень высоким, а моральное состояние — низким у всех, кроме лидера.

Характеристики остальных моделей общения удобно рассмотреть, представив их в табличной форме (табл. 2).

Хотя сотрудничество устанавливает систему продуктивных отношений между участниками ГР, однако внутренней побудительной силой развития группы, дополнительным источником ее энергии служит стремление людей к личному самоутверждению.

Помимо сотрудничества, в группе происходит борьба участников между собой. Она проявляется в формах соревнования (соперничества) и конфликта. Консультант должен уметь использовать эти естественные процессы для оказания помощи группе, вводить их в организационные рамки.

Организация соревнования. Чтобы включить механизмы соперничества, необходимо определить, кто вступит в соревнование: отдельные участники или микрогруппы по два—четыре человека (желательно более или менее равные по своему творческому потенциалу). Затем нужно сформулировать условия соревнования так, чтобы критерии и правила игры были понятны участникам и победитель мог быть однозначно определен.

Консультант должен создать такую атмосферу, в которой каждая соревнующаяся сторона будет стремиться к победе. При подведении итогов объявляются победители и проигравшие. Группам дается возможность обсудить, как шла работа, что и как получилось.

Правильно организованное соревнование захватывает участников групповой работы. Они эмоционально воспринимают факт своей победы и поражения. Это позволяет задействовать все их способности, в том числе и те, о которых они и сами не подозревали, весь их жизненный опыт.

Проигравшие группы в дальнейшем обычно вырываются вперед и добиваются наиболее интересных результатов. При этом люди забывают об усталости, и нередки случаи, когда накануне сдачи проекта они работают всю ночь напролет.

Организация конфликта. Речь идет о таком взаимодействии участников ГР, в котором по крайней мере одной из сторон наносится психологический ущерб [3]. Члены группы терпят ущерб, когда бывает опровергнута их точка зрения, когда выявились какие-то неприятные для других особенности их характера, когда их поведение оказалось недостаточно корректным. Результатом может стать осуждение со стороны группы, снижение уровня доверия.

Конфликт позволяет выявить и уточнить позиции, точки зрения участников работы, сконцентрировать силы. Конфликт — самое сильное и обоюдоострое

средство организации групповой работы. Он легко выходит из-под контроля и разрушает отношения в группе, поэтому использовать его следует осторожно. Вместе с тем никакое другое средство не активизирует людей в такой степени, помогая преодолеть, казалось бы, непреодолимые трудности.

Для организации продуктивного конфликта нужно определить состав участников.

На первом этапе организуется межличностный конфликт; его пусковым механизмом служит ситуация эмоционального противостояния участников, которая задается с помощью образа противника, «врага». С этой целью подчеркиваются разногласия участников ГР, противопоставляются их взгляды и подходы при решении задачи.

На втором этапе, когда страсти разгорятся, энергия конфликта переводится в содержательную плоскость. Сделать это непросто, и неопытный консультант может потерять контроль над ситуацией. Чтобы этого избежать, нужно привлечь внимание группы к осмыслению ситуации в целом, перевести обсуждение в рациональное русло, в рефлексивный план, от выяснения личных отношений перейти к поиску конструктивных решений, обсуждению жизненных ценностей.

В заключительной статье о МГР мы подробнее остановимся на специфической позиции консультанта.

ЛИТЕРАТУРА

1. Социол. исслед. 1993. № 7. С 90—95.
2. Дудченко В.С., Макаревич В.Н. Игровые методы в социологии // Социол. исслед. 1990. № 12.
3. Программа инновационной игры. Ярославль, 1987.
4. Turner E. The team approach: steps and tools. New York, 1985.
5. Belbin R.M. Management teams. New York: Hememann, 1981.
6. Эффективный менеджер. Кн. 3. Управление людьми. Жуковский: Международный центр дистанционного обучения «Линю», 1992. С 30.
7. Аугустинавичюте А. Дуальная природа человека. Очерк по соционике. Вильнюс, 1983 (рукопись).