**Механизмы групповой динамики в менеджменте**

Отвечая на вопрос, как происходит развитие малой группы, мы неизбежно затрагиваем другой, смежный с ним вопрос, посредством чего оно происходит. Основываясь на известных нам групповых материалах, можно выделить, по меньшей мере, три таких механизма:

разрешение внутригрупповых противоречий,

«идиосинкразический кредит»,

психологический обмен.

Поскольку первый из названных механизмов наиболее релевантен идее развития, именно с него мы и начнем следующее изложение.

Исследователи группового развития указывает на наличие нескольких типов внутригрупповых противоречий. Так, изучая динамику коллективообразования во временных юношеских группах (работа осуществлялась в рамках параметрического подхода Л.И. Уманского), А.Г. Кирпичник обратил внимание на противоречия, во-первых, между возрастающими потенциальными возможностями группы и ее актуальной деятельностью и, во-вторых, между растущим стремлением членов группы к самореализации и самоутверждению и одновременно усиливающимися тенденциями включения личности в групповую структуру, интеграции ее с группой. Обнаружилось, что «переход с одного уровня на другой происходит скачкообразно в результате обострения противоречий и их последующего разрешения».

Еще один тип внутри групповых противоречий описывает Ф. Шамбо, основывающий свой анализ развития малой группы на материалах большого числа исследований психоаналитического толка, начиная с известной работы З. Фрейда по групповому влиянию. Если очистить этот анализ от специфической для соответствующего направления терминологии, переведя его на «нормальный» социально-психологический язык, то суть рассуждений Ф. Шамбо сводится к следующему. Развитие группы есть результат столкновения противоречивых тенденций, периодически возникающих в ней вследствие рассогласования поведения лидера с ожиданиями, связываемыми с его действиями последователями. Подобное рассогласование приводит группу к дестабилизации и конфликту. Разрешение конфликта заканчивается наступлением «фазы гармонии», характеризующейся стабилизацией отношений и оптимистической направленностью межличностного восприятия, после чего вновь появляются «возмущения» в системе, связанные с очередными противоречиями между лидером и последователями. Лишь по мере прохождения группой целой серии конфликтных фаз и выработки у ее членов общих «культурных» критериев оценки действительности структура группы окончательно стабилизуется.

Вряд ли, конечно, прав Ф. Шамбо, сводя все причины развития группы исключительно к конфликту между лидером и последователями, но трактовка подобного противоречия в качестве одной из таких причин представляется нам вполне правомерной.

В еще большей степени с анализом поведения лидера связано выделение нами другого механизма развития группы, получившего в работах Е. Холландера название феномена «идиосинкразического кредита». Правда, сам Е. Холландер указанный феномен с развитием группы не связывал, рассматривая его в ракурсе иной проблемы – проблемы соотношения уровня нормативного поведения (в более узком смысле – конформности) и величины статуса субъекта в группе. Хотя традиционно считалось, что между этими переменными имеет место чуть ли не линейная зависимость, предложенная

Е. Холландером модель намечает альтернативный подход к проблеме. Предполагается, что, вопреки традиционным представлениям, высокостатусный субъект (лидер) не обязательно жестко реализует нормы группы, но привносит в ее жизнь некоторые новшества, хотя бы и ценою отхода от ряда прежних норм, способствуя тем самым более эффективному достижению групповой цели и переводя группу на иной, более высокий уровень функционирования. Причем согласно модели члену группы может быть позволено отклонение от групповых норм пропорционально его прошлому вкладу в достижение групповых целей, вследствие чего и возникает феномен «идиосинкразического кредита», представляющий собой своеобразное разрешение группы на девиантное поведение (поведение, отклоняющееся от групповых норм, характеризуется Е. Холландером как идиосинкразическое). Поскольку, исходя из эмпирических данных, считается, что субъект с высоким статусом, т.е., как правило, лидер, гораздо сильнее других членов ориентирован на группу (фактор мотивации), обладает наибольшей компетентностью в групповой задаче и вносит значительный вклад в ее решение, ему в большей мере, чем низкостатусному субъекту, позволено отклонятся от групповых норм, если это способствует лучшему достижению целей группы. Таким образом, феномен «идиосинкразического кредита», как описывается Е. Холландером, выступает в качестве одного из условий внедрения в жизнь группы элементов инновационности, создавая тем самым предпосылки перехода группы на новую, более высокую ступень жизнедеятельности. И именно это обстоятельство позволяет, на наш взгляд, отнести «идиосинкразический кредит» к числу возможных механизмов группового развития.

Остановимся теперь на последнем из выделенных нами механизмов групповой динамики – психологическом обмене. Чтобы лучше объяснить суть психологического обмена, обратимся к одному из его разновидностей так называемому ценностному обмену. Достаточно ярким примером ценностного обмена служат отношения партнеров по группе в феномене лидерства, когда эффективная актуализация членами группы значимых, или ценностных, характеристик (один из «предметов» обмена) приносит им авторитет и признание (другой «предмет» обмена) – ключевые компоненты статуса- в группе, также являющиеся важными человеческими ценностями. Иными словами, психологическое содержание ценностного обмена, исходя из соответствующего понимания ценности, состоит в обоюдном удовлетворении сторонами-участницами взаимодействия определенных социальных потребностей, состоит в обоюдном удовлетворении сторонами-участницами взаимодействия определенных социальных потребностей друг друга путем взаимного предоставления каждой из них другой стороне соответствующих ценностей. Рассмотрим теперь некоторые примеры функционирования ценностного (или психологического) обмена в качестве одного из механизмов групповой динамики.

Первый из этих примеров основывается на данных изучения И. Олтменом, Д. Тейлором и их сотрудниками феномена социального проникновения, характеризующего экстенсивность (широту) интенсивность (глубину) развития межличностных отношений в диадическом общении. Одна из типичных разновидностей социального проникновения – личностное взаимораскрытие партнеров по общению.

В серии исследований, в одних носивших характер кратковременного лабораторного экспериментирования, а в других – проводившихся в условиях многодневной изоляции испытуемых, было показано, что развертывание процесса социального проникновения есть следствие обоюдности, или реципрокности, действий членов диады, репрезинтирующихся наблюдателю в виде разнообразных вербальных и невербальных проявлений, взаимных пространственных расположений и т.д. Причем содержательно (с точки зрения субъективной значимости для общающихся) эти действия могут быть квалифицированны как своего рода ценностные вклады индивидов относительно друг друга.

Прослеживая динамику социального проникновения, И. Олтмен и Д. Тейлор выделяют ряд условных этапов, через которые проходят в своем развитии по мере интенсификации и расширения актов обмена межличностные отношения, а именно стадии: ориентации (отношения носят характер ограниченных, поверхностных контактов), пробного эмоционального обмена (контакты часты, но поверхностны), полного эмоционального обмена (контакты глубоки, но охватывают ограниченные области взаимодействия), установившегося обмена (контакты охватывают разнообразные «личностные» области общающихся и развертываются как на интимном, так и на поверхностном уровнях). По мере прохождения этих стадий отношения в диаде все более синхронизируются, взаимосвязываются, растет интенсивность обмена вербальными, невербальными и пространственными типами поведения. Показательно, однако, что в случае несовместимости членов диады в личностных и поведенческих аспектах (она обеспечивалась специальным подбором пар) в первую очередь имели нарушения именно в сфере ценностного обмена и взаимодействие прервалось на самом начальном этапе, в стадии ориентации.

Таким образом, уже на уровне диады, этой элементарной разновидности группы, процесс психологического обмена выступает в качестве существенного условия развития и построения системы межличностных отношений. В еще большей степени этот процесс обнаруживается в «нормальных» по объему малых группах, т.е. таких, с которыми мы сталкиваемся в повседневной жизни как с микроячейками соответствующих социальных организаций.

Феноменология решения групповой задачи. Основываясь на соответствующих литературных данных, решение групповой задачи, с точки зрения акцентирования содержательных его моментов, правомерно представить в виде совокупности разнообразных феноменов, которыми репрезентируется этот процесс. Отдельные из них приводятся нами ниже.

Свой анализ мы начнем с феномена социальной фацилитации – именно его изучением в конце прошлого столетия Н. Триплет положил начало эксперементальной социальной психологии, хотя справедливости ради заметим, что в научный оборот термин «социальная фацилитация» был введен значительно позднее Ф. Оллпортом. Феномен социальной фацилитации характеризует собой влияние, оказываемое на действия индивидуума присутствием других лиц. Причем последние могут выступать как в роли пассивных зрителей (публичный эффект влияния), так и в роли самих участников решения задачи, работающих, правда, строго индивидуально (коакционный эффект влияния). Однако, как правило, говоря о социальной фацилитации, современные авторы имеет в виду определенные последствия, вызываемые просто присутствием других людей, безотносительно к степени их активности. Обычно эти последствии связывают с эффективностью выполнения задачи и изменениями физиологического характера.

Психологи пришли к заключению, что присутствие других, во-первых, повышает уровень физиологического возбуждения индивидуума, правда, лишь в том случае, если он выполняет сложную задачу; во-вторых, повышает скорость выполнения простой задачи и понижает скорость выполнения сложной задачи; в-третьих, уменьшает точность сложного действия и слегка увеличивает точность простого действия.

При рассмотрении группового решения задачи исследователи нередко касаются вопроса о соотношении эффективности индивидуальных и групповых действий. В целом этот вопрос, имеющий довольно широкое освещение в психологической литературе, в силу своей «пограничной» специфики, выходит за рамки настоящего обсуждения. Однако мы хотели бы обратить внимание на следующий существенный в плане решения групповой задачи момент. Хотя, по данным содержательного обзора Г. Хилла, групповое действие, как правило, качественно и количественно превосходит действие среднего индивидуума, оно, о чем также свидетельствуют материалы обзора, нередко уступает в эффективности действию незаурядной личности, в особенности когда группа, укомплектованная малоспособными людьми, сталкивается со сложной проблемой. Применительно к выработке продуктивных групповых решений сказанное означает необходимость специального подбора членов группы, исходя из соответствующих их профессиональных характеристик. Как отмечают в этой связи Г. Келли и Д. Тибо, для успеха группы в ней должен обязательно находится субъект, превосходящий своих партнеров в изобретательности и компетентности и, что весьма существенно, обладающий способностью к лидерству.

Действительно, лидер может оказывать сильное влияние на процесс выработки группового решения, делая его, в частности, более рискованным, нежели решения отдельных членов группы. В литературе подобное явление получило название феномена сдвига риска.

Прежде всего следует подчеркнуть, что демонстрируемый огромным числом исследований сдвиг в направлении выбора индивидуумом более рискованного решения выступает как результат внутригруппового взаимодействия и сопутствующей ему дискуссии, т.е. как продукт собственно группового процесса, фрагменты которого, как правило, моделируются в лабораторном эксперименте (обычно речь идет о выборе испытуемыми одной из нескольких различающихся между собой степенью риска альтернатив в гипотетической жизненной ситуации). Этот момент подлинной групповой, пусть и лабораторно реконструируемой жизни, получил отражение в трех наиболее значительных гипотетических конструкциях, призванных объяснить возникновение феномена сдвига риска: гипотезе диффузии ответственности, гипотезе лидерства и гипотезе лидерства как ценности.

Согласно первой из гипотез, групповая дискуссия порождает эмоциональные контакты между членами группы и может привести к тому, что индивидуум будет испытывать меньшую ответственность за рискованные решения, поскольку они вырабатываются всей группой (в этом плане любопытные данные получены Н. Коганом и М. Уоллахом, показавшими, что групповая дискуссия редуцирует тревожность членов группы в ситуации риска). Следовательно, если предполагаемые рискованные «шаги» потерпят фиаско, индивидуум будет ответственнен не один – ответственность распространится на всех членов группы.

Гипотеза лидерства фокусируется на свойствах членов группы, воспринимаемых ею в качестве лидеров. Предполагается, что люди, первоначально, т.е. до дискуссии. Такие люди, как правило, являются лидерами. Поэтому окончательная степень группового риска может быть результатом влияния лидера группы.

Наконец, гипотеза риска как ценности основывается на идее социальной значимости, престижности риска в условиях жизни современного экономически развитого общества, вследствие чего в групповой ситуации большинство людей должно стремится к принятию более рискованных решений, чтобы таким путем повысить свой статус в группе. Это, в частности касается осторожных индивидуумов. В ходе групповой дискуссии они согласно гипотезе будут мотивированы изменять свои оценки в сторону большего риска с целью создать о себе представление как о людях, способных рисковать. Заметим, что гипотеза риска как ценности имеет ряд модификаций, уточняющих условия ее реализации, например учитывающих характер аргументации в дискуссии, и является, пожалуй, наиболее популярной и часто используемой интерпретацией обсуждаемого феномена.

Несмотря на очевидное несходство изложенных выше трактовок причин сдвига риска, они, по справедливому замечанию Ю. Козелецкого, не столько конкурируют, сколько дополняют друг друга. Для нас же в данном случае существенным является то общее, что их объединяет, а именно понимание сдвига риска как результата групповой дискуссии. Впрочем, последняя не обязательно ведет к усилению риска. В зависимости от типа и содержания экспериментальной задачи (например, при обсуждении гипотетической ситуации, связанной с угрозой здоровью или жизни испытуемых) возможен сдвиг в сторону осторожности принимаемого группой решения. И, кроме того, групповая дискуссия вообще не обязательно должна иметь своим следствием более рискованные или более осторожные решения. Она, как показали в своих признанных ныне классическими экспериментах С. Московиси и М. Завалони, затем и многие другие исследователи, может вызвать просто сдвиг во взглядах участников дискуссии, состоящий в том, например, что их преддискуссионные мнения усиливаются, экстреминизируются в первоначально обозначенном направлении.

Используя измерительные оценочные шкалы ликертовского и терстоуновского типа, С. Московиси и М. Завалони зафиксировали, что установки испытуемых – французских студентов, первоначально позитивные к генералу Де Голлю и негативные в отношении американцев, после проведения дискуссии и выработке группового консенсуса заметно усиливались в своей исходной тенденции, обнаруживая сдвиги в направлении крайних значений измерительной шкалы, т.е. демонстрируя высокий уровень экстремизации групповых мнений. Основываясь на этих и ряде других аналогичных данных, Д. Прюитт пришел к заключению, что вместо специфически ориентированного термина «сдвиг риска» целеобразнее использовать термины, имеющие более широкое звучание, такие, например, как «сдвиг выбора» или «сдвиг, вызванный влиянием группы». Однако предпочтение исследователей в данном случае оказалось на стороне другого термина – групповая поляризация. Им обозначается возрастания экстремальности мнений (их экстремизация) в процессе принятия группового решения. При этом отдельные авторы справедливо обращают внимание на специальных характер обсуждаемого термина, в обычном понимании подразумевающего не что иное, как размежевание позиций членов группы. Подчеркивается также разница между понятиями «поляризация» и «экстремизация»: поляризация означает сдвиг в направлении к уже избранному индивидуумом полюсу, экстремизация предполагает движение в сторону от нейтральности в любом направлении. Поэтому можно сказать, что поляризация есть всегда и экстремизация, может быть продемонстрирована гораздо легче, чем поляризация.

Как нетрудно убедится из предыдущего изложения, феномен групповой поляризации тесно связан с феноменом сдвига риска, но вместе с тем не идентичен ему, отражая гораздо более общие закономерности группового принятия решений, типичные, согласно материалам развернутых аналитических обзоров Г. Ламма и Д. Майерса, для многих ситуаций лабораторного и естественного функционирования малых групп. Иными словами, сдвиг риска выступает частным случаем групповой поляризации. Несомненно родство обоих феноменов имело последствия теоретического характера. Как свидетельствуют литературные данные, многие объяснительные схемы, касающиеся сдвига риска, были распространены, хотя и в модифицированном виде, на феномен групповой поляризации. Не имея возможности представить весь этот теоретический конгломерат, мы удовлетворимся кратким резюме из итоговой работы Е. Бернстайна и Я. Шула.

В настоящее время, полагают упомянутые авторы, имеет место две группы объяснительных моделей поляризационного эффекта. Согласно одним из них поляризация вызывается аффективными (нормативными) процессами. Предполагается, что во многих жизненных обстоятельствах экстремальные мнения (или взгляды) являются социально желательным фактором. И чтобы избежать неблагоприятной социальной оценки, так называемые «средние» члены группы будут «сдвигать» свои суждения в направлении экстремальной позиции. Что же касается моделей второй группы, то они содержат трактовку поляризации как результата действия когнитивных (информационных) процессов. С точки зрения основной заложенной в этих моделях идеи поляризация возникает в условиях поиска членами группы убедительных аргументов в поддержку одной из имеющихся у них альтернатив. Причем наиболее успешно мнения членов поляризуются в ходе дискуссии в том случае, когда убедительные аргументы в пользу соответствующей альтернативы первоначально приходят в голову лишь нескольким субъектам. Будучи затем сообщены другим членам группы, эти аргументы вызывают заметный сдвиг во мнениях участников дискуссии. Пытаясь проследить возможную взаимосвязь указанных трактовок поляризационного эффекта в контексте соотношения познания и аффекта, Е. Бернстайн и Я. Шул (между прочим сами приверженцы когнитивного подхода) полагают, что они как бы дополняют друг друга, свидетельствуют о различных (непосредственном и более опосредствованном) уровнях детерминации обсуждаемого феномена.

Касаясь феноменологии групповой дискуссии в связи с процессом принятия решения, о чем только шла речь, нельзя не остановиться еще на одном интересном эффекте, описание которого встречается в литературе довольно редко. Мы имеем в виду уровень притязаний группы, выражающийся в выборе ее членами в ходе предварительного обсуждения единой, удовлетворяющей всех участников цели. Суммируя результаты экспериментов можно сделать следующий основной и хорошо согласующийся с итогами изучения индивидуального уровня притязаний в школе К. Левина вывод, а именно: успех повышает, а неудача снижает уровень притязаний группы.

Из предыдущего обсуждения нетрудно заметить, что исследователи процесса принятия группового решения нередко склонны отдавать предпочтение анализу эффектов групповой дискуссии (в особенности типа сдвига риска или поляризации мнений). Однако только ими феноменология рассматриваемой проблемной области, понятно, не исчерпывается. Важное место в ней занимают, по мнению специалистов, явления, характеризующиеся взаимодействием людей в ситуациях заключения сделок и ведения переговоров и имеющие своим результатом выработку согласованного решения. Хотя речь в этом случае идет о противостоянии сторон, тем не менее, учитывая, что последнее подразумевает и необходимость поиска индивидуумами кооперативных, обоюдно удовлетворяющих выборов, отдельные авторы полагают вполне резонным интерпретировать процесс ведения переговоров и заключения сделки в качестве особой разновидности группового решения задачи. На некоторых особенностях этого процесса – преимущественно его детерминантах – мы остановимся ниже, используя накопленные к настоящему времени эмпирические факты и опираясь на достаточно содержательный их анализ, проведенный недавно Д. Черткоффом и Д. Эссером.

Исследователи выделяют ряд факторов, способствующих успешному ведению переговоров. В их числе называется, например, временной фактор, способный в ряде случаев (неопределенность момента окончания переговоров, предупреждение участников о скором их завершении, введение штрафных санкций за каждый раунд переговоров и т.д.) оказывать давление на противодействующие стороны, побуждая их идти на взаимные уступки. Последние имеют место текже в ситуациях, обнаруживающих невозможность заключения сделки и завершения переговоров в виду того, что они заходят в тупик. Кроме того, весьма существенным условием ведения переговоров является позитивность отношений их участников. В ходе решения экспериментальных игровых задач наилучшие результаты с точки зрения выработки итогового решения демонстрировали близкие друзья и благополучные супружеские пары, что, по мнению ряда авторов, объясняется наличием у них установок учитывать взаимные интересы. Наконец, важную роль в достижении согласия играет посредник: предполагается, что на предложение третьего лица легче согласиться и пойти на уступки. Дело в том, что наличие посредника иллиминирует обычно наблюдающуюся обратную зависимость между размером уступок и представлением индивидуума о себе как «сильной личности», позволяя там самым участникам взаимодействия (точнее сказать – противодействия) «сохранить лицо».

Исследователи, занимающиеся разработкой проблематики принятия решений, особое внимание уделяют их качественной стороне. Выше, касаясь вопроса соотношения эффективности индивидуальных и групповых действий, мы подчеркивали, что, как правило, групповая деятельность повышает качество решений. Но из этого правила имеется ряд исключений, связанных с характером задачи, профессиональной компетентностью отдельных членов группы и т.п. Однако, вероятно, наиболее интересным исключением такого рода является открытый в 70-е годы И. Янисом феномен groupthink (мы согласны с Ю. Козелецким относительно трудности перевода этого неологизма, в связи с чем сохраняем его здесь в оригинальном звучании).

Groupthink определяется как «стиль мышления людей, которые полностью включены в единую группу; в этой группе стремление к единомыслию важнее, чем реалистическая оценка возможных вариантов действий». Чтобы лучше понять суть этого феномена, обратимся к его симптоматике, характеризующейся, согласно И. Янису, следующими признаками:

иллюзией неуязвимости, разделяемой большинством или всеми членами группы, следствием чего являются излишний оптимизм и тяга к черезмерному риску;

коллективным стремлением дать рациональное объяснение принимаемому решению, дабы отбросить любые возможные возражения;

безусловной верой в исповедуемые группой принципы поведения, побуждающие ее членов игнорировать моральные последствия принимаемых решений;

стереотипным взглядом на соперников (другие группы) либо как обладающим слишком негативными чертами, чтобы вступать с ними в какие-то переговоры, либо как очень слабых или глупых, чтобы удержаться от соблазна воспрепятствовать достижению ими своих целей;

открытым давлением на членов группы, выдвигающих аргументы против групповых стереотипов, требованием лояльности;

самоцензурой членов группы, их готовностью минимизировать собственные сомнения и контраргументы, касающиеся групповых решений;

иллюзией единодушия относительно оценок, мнений, согласующихся с точки зрения большинства;

появлением самозванных охранителей группового духа – индивидуумов, которые защищают группу от неблагоприятной информации, способной нарушить испытуемое ими чувство удовлетворенности принимаемыми решениями.

Как справедливо замечает Ю. Козелецкий, стиль мышления groupthink, с одной стороны, повышает единство группы и самоудовлетворенность ее членов, а с другой – снижает качество решений, приводит к тому, что групповые решения часто оказываются хуже индивидуальных. Несомненно также, что groupthink теснейшим образом связан с такими феноменами группового поведения, как конформность и сплоченность, и нередко имеет место в группах, функционирующих в кризисных стрессогенных ситуациях.