**Закономерности групповой эффективности**

Олег Владимирович Eвтиxoв, кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии развития Института педагогики, психологии и социологии Сибирского федерального университета (СФУ).

Практика показывает, что во многих ситуациях группа сотрудников способна на то, что ни за какое время не сможет сделать один человек. В то же время замечено, что нередко в подразделении пять сотрудников в отдельности способны сделать значительно больше, чем они же совместно. Что лежит в основе таких противоречий? Эти и другие подобные вопросы стимулировали исследования в социальной психологии. Рассмотрим результаты некоторых из них.

Деятельность большинства современных организаций относится к разряду сложноорганизованных видов деятельности, требующих согласованного взаимодействия различных подразделений, служб и специалистов. Ее эффективность во многом зависит от грамотной организации руководителем совместной деятельности подчиненных. Практика показывает, что во многих ситуациях группа сотрудников способна на то, что ни за какое время не сможет сделать один человек. В то же время замечено, что нередко в подразделении пять сотрудников в отдельности способны сделать значительно больше, чем они же совместно. Что лежит в основе таких противоречий? По каким законам происходит рождение коллективной мощи? Чувство локтя или дух соревнования стимулируют индивидуальные усилия, позволяя достигать той продуктивности, которая невозможна в одиночку? А почему в некоторых случаях происходит уменьшение коллективной производительности труда? Возможно, сотрудники начинают больше надеяться на коллег или растрачивают часть времени на непродуктивное общение? Эти и другие подобные вопросы стимулировали множество исследований и экспериментов в социальной психологии. Рассмотрим результаты некоторых из них.

**Эффект социальной фасилитации**

Результаты многочисленных исследований ученых доказали, что сам факт присутствия других людей может значительно активизировать деятельность сотрудников и положительно влиять на их продуктивность. Это явление получило название эффекта социальной фасилитации. Научное фиксирование этого эффекта принадлежит Норману Триплетту, который в 1897 г. провел эксперимент, направленный на изучение влияния ситуации соревнования на изменение скорости велосипедиста по сравнению с результатами, полученными в одиночной гонке. Исследователь установил, что велогонщики показывают лучшее время, когда соревнуются друг с другом, а не «с секундомером», и сделал вывод о том, что присутствие других побуждает людей к более энергичным действиям.

Позже Р. Зайенс экспериментально доказал, что и при решении простых умственных задач присутствие других людей часто оказывается стимулятором и способствует правильному решению.

В настоящее время термин «социальная фасилитация» рассматривается и как усиление в присутствии других людей доминантных реакций человека (интенсификация выполнения привычных, хорошо усвоенных операций) , и как усиление мотивации человека к решению поставленной перед ним задачи.

Эффект социальной фасилитации руководителям полезно учитывать при организации деятельности подчиненных сотрудников. Он может проявляться в том, что в некоторых случаях деятельность сотрудника, работающего в рабочем кабинете в одиночестве, может быть существенно ниже, чем в ситуации его же работы в присутствии других коллег, занимающихся схожей деятельностью. При этом руководителю необходимо знать факторы, определяющие степень реакции на присутствие людей, такие как:

взаимоотношения — отношения с другими сотрудниками должны быть благоприятными;

значимость окружающих людей — необходимо, чтобы окружение было референтным для сотрудника;

степень пространственной близости между людьми — эффект проявляется при работе сотрудников в непосредственной близости с другими людьми (в одном помещении).

Для проявления эффекта социальной фасилитации необходимо, чтобы структура деятельности была достаточно алгоритмизирована, а задача — простая. В ином случае может проявляться и обратный эффект. Так, установлено, что при решении сложных задач, где не известен алгоритм решения и правильный ответ не напрашивается сам собой, бессознательная реакция на присутствие других людей, не занимающихся непосредственно этой же задачей в это же время, затрудняет умственные операции и повышает вероятность неправильного решения. Этот эффект был назван эффектом ингибиции. Проявление эффекта ингибиции при решении индивидуальных интеллектуальных задач объясняется тем, что присутствие других людей может отвлекать часть внимания человека с решения задачи, переключая его на окружающих людей. Иначе говоря, если сотрудник занимается преимущественно индивидуальной деятельностью, которая связана с решением сложных интеллектуальных задач, то его работа, скорее всего, будет более эффективна в индивидуальном помещении.

**Эффект синергии**

Эффект синергии проявляется в повышении эффективности протекания когнитивных процессов людей при их объединении в группу для решения общей задачи и выражается в групповом результате, который превышает сумму индивидуальных результатов (то есть отвечает требованию 1 + 1 > 2). В отличие от эффекта социальной фасилитации, эффект синергии проявляется в коллективных видах деятельности, направленных на достижение общего, преимущественно когнитивного результата.

Эффект синергии изучали В. М. Бехтерев, М. В. Ланг и другие ученые. В результате многочисленных исследований было установлено, что в некоторых видах деятельности успешность в групповой работе может существенно превосходить индивидуальную успешность отдельных людей. Это проявляется не только в интеллектуальной сфере, но и в плане наблюдательности людей, точности их восприятия и оценок, объеме памяти и внимания, эффективности решения сравнительно простых задач, не требующих сложного и согласованного взаимодействия. Однако при решении сложных задач, когда необходимы логика и последовательность, «особо одаренные люди» (по терминологии В. М. Бехтерева) могут превосходить среднегрупповые достижения.

На основе использования эффекта синергии построен метод мозгового штурма (брейнсторминга), главная функция которого — обеспечение эффективности генерации идей. В процессе мозгового штурма особым образом организованное взаимодействие приводит к перекрестному стимулированию и дополнению идей таким образом, что идея, которая сама по себе могла бы быть отвергнута в силу кажущейся непрактичности, дорабатывается и улучшается, становясь более пригодной.

При использовании в управленческой практике метода мозгового штурма необходимо соблюдать основное правило — нельзя останавливать процесс генерации идей их преждевременной субъективной оценкой. Если выдвигаемые идеи сразу сталкиваются с оценочным суждением в свой адрес, наступает «аналитический паралич», который приводит к резкому снижению потока предложений. Именно поэтому субъективные оценки позволяется высказывать только на этапе обсуждения, после того как предложены все возможные варианты решения.

Реализация мозгового штурма может строиться следующим образом. Участникам описывается процедура мозгового штурма с соответствующими правилами (они представлены ниже). Перед ними ставится задача, включающая первоначальные (расширенные) условия, которым должно соответствовать решение. Задачу лучше записать на флип-чарте (или листе ватмана). Все высказанные идеи решения также записываются на флип-чарте без оценки. Завершающим этапом является обсуждение идей по критерию их соответствия первоначальным условиям и принятие наиболее эффективных из них.

Во время проведения мозгового штурма необходимо соблюдать следующие правила:

Отсутствие всякой критики. Критика в данном случае рассматривается в самом широком смысле. Недопустимо не только делать критические или оценочные высказывания, но и демонстрировать критическое отношение к высказанной идее иными способами: пожиманием плеч, подниманием бровей, хмыканьем и т. п.

Поощрение всех идей на этапе их выдвижения. Необходимо сделать акцент на количестве идей, а не на их качестве, и поощрять каждую новую идею.

Равноправие участников. Каждый участник должен чувствовать, что его идея стоит рассмотрения. Один из способов предотвращения доминирования одних участников над другими — установление возможности поочередного высказывания участниками своих мнений. Это может формализовать и замедлить процесс, но позволит включить в работу всех участников.

Свобода ассоциаций. Не должно быть никаких ограничений на идеи. Любая идея должна приниматься без комментариев, независимо от того, насколько несерьезной, оскорбительной или не относящейся к делу она может показаться.

Запись всех идей. Запись — это не просто фиксирование важных предложений, но также возможность оттолкнуться от них в рождении новых идей. Поэтому все идеи должны записываться в авторском предложении без редактирования и на видном месте.