

ТЕМА 12. ГРУППОВЫЕ ЭФФЕКТЫ И КОМАНДНЫЕ РОЛИ

Групповые эффекты

В лекции были разобраны базовые групповые эффекты, а теперь настало время поговорить о частных групповых эффектах.

Один из самых важных, очень сильно сказывающихся на работе в группе — *эффект социальной лени*. Связан этот эффект с индивидуальным вкладом участников при групповой работе и групповой ответственности. Проявляется он в том, что с увеличением числа участников в группе средний индивидуальный вклад в общегрупповую работу уменьшается. Другими словами, человек склонен меньше вкладываться в работу с коллективной ответственностью. То есть без разграничения зон ответственности члены группы меньше мотивированы прилагать усилия, чем при индивидуальной работе.

М. Рингельман предложил формулу для определения среднего индивидуального вклада участников в группах разной величины¹:

$$C = 100 - 7(K - 1),$$

где C — средний индивидуальный вклад участников; K — количество членов группы.

Легко посчитать, что когда человек работает один ($K = 1$), то его вклад 100%. Если работать вдвоем ($K = 2$), то средний вклад каждого составит 93%, а общая работа составит 186%, а не 200%. При работе втроем ($K = 3$) средний вклад каждого будет 86%, а общий результат не 300%, а 258%. Это стремление прилагать меньше усилий при отсутствии индивидуальной ответственности за результаты работы получило название социальной лени.

Существуют факторы, которые влияют на уровень социальной лени. Эти факторы могут увеличивать социальную лень или уменьшать ее в зависимости от того, как этими факторами распорядиться. К ним относятся:

- *индивидуальная ответственность*. При групповой ответственности, когда за участником не закреплены его зоны, появляется основа для социальной лени. Чтобы снизить или совсем убрать эффект социальной лени, нужно разграничить зоны ответственности, ввести индивидуальную ответственность, чтобы за каждый участок работы отвечал только один конкретный человек. Да, эти участки работы, задачи, действия будут взаимосвязаны, но не будет возможности переложить ответственность и ожидать, что работу сделает кто-то другой, как происходит при групповой ответственности;
- *дружеские отношения и сплоченность*. Эффект социальной лени проявляется меньше в тех группах, члены которых связаны дружескими отношениями. Множественные рекомендации для руководителей по развитию корпоративной культуры и улучшению социально-психологического климата предназначены еще и для уменьшения эффекта социальной лени;

¹ Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология : учеб. пособие. СПб. : Речь, 2000.

- *численность группы.* Логичной является связь социальной лени и числа участников в группе. Из самой формулы Рингельмана вытекает, что чем больше людей в группе, тем меньше средний индивидуальный вклад участников и, значит, тем выше социальная лень;
- *кросс-культуральные различия.* Культуры условно делятся на коллективистские и индивидуалистические. В основе индивидуалистического сообщества лежит главным образом личный интерес и интересы ближайших членов семьи, в коллективистских же сообществах важны интересы своей группы (семьи, клана) и не поощряются мнения или убеждения, отличные от принятых в группе. При такой классификации члены индивидуалистических культур проявляют больше социальной лени, чем члены коллективистских культур;
- *гендерные различия.* Мужчины в большей степени проявляют социальную лень, чем женщины.

Однако отдельно нужно сказать про чисто интеллектуальную работу. В ней эффект социальной лени может не проявляться, а, наоборот, возникнет эффект синергии при правильной организации работы и мотивировании. Это выражается в возникновении прибавочной мыслительной энергии при объединении людей в целостную группу. Тогда результат групповой работы может превысить сумму результатов индивидуальной работы. Именно на эффекте синергии основана организация и проведение различных мозговых штурмов. В этом случае группа при совместной работе выдает больше идей, чем каждый отдельный член группы мог придумать, если бы думал в одиночку.

Следствием эффекта социальной лени является *эффект размера*, суть которого заключается в том, что задачи предприятия, организации, подразделения должны решаться оптимально меньшим числом людей. Помимо уменьшения эффекта социальной лени, уменьшение числа сотрудников позволяет еще сократить прямые и косвенные издержки, а также уменьшить риск некачественного выполнения задач.

От групповых эффектов, связанных с размером, перейдем к групповому эффекту, влияющему на возможность развития группы и продвижения ее вперед. *Эффект группомыслия* может остановить группу в развитии, задержать ее на одном и том же уровне, что в условиях высококонкурентной среды и быстроменяющегося мира может привести к отставанию компании от остальных, к ее неэффективности и исчезновению. Эффект группомыслия проявляется тогда, когда поиск согласия внутри группы начинает пересиливать реалистическую оценку возможных альтернативных действий. Группе становится важнее быть внутренне слаженной, неконфликтующей, разделяющей и поддерживающей всеми членами группы определенное мнение. При этом критерием истинности начинает служить сплоченное мнение группы: «Все же не могут ошибаться». И это мнение группы противопоставляется мнению отдельного человека. Если возникает угроза разногласий, то члены группы стараются найти решение, устраивающее всех, даже если оно не будет объективным и разумным с точки зрения стороннего наблюдателя или отдельного члена группы. И тогда становится важным не поиск путей развития, новых возможностей, внедрение инноваций, а внутренний мир и согласие в группе. Группа начинает тратить гораздо больше времени на оправдание своих решений, чем на обсуждение альтернативных вариантов. Активно проявляется конформизм, члены группы начинают соглашаться с мнением большинства в результате реального или мнимого давления группы. Все это приводит к самоцензуре. Из-за стремления сохранить хорошие отношения, предотвращать конфликты члены группы скрывают свои опасения, не высказывают свое мнение, если оно идет наперекор мнению группы. И тем самым возникает иллюзия единодушия. Кажется, что все придерживаются единого мнения.

Как правило, этот эффект возникает в тех группах, члены которых гордятся своей принадлежностью к группе и эмоционально воспринимают свою группу как лучшую или очень хорошую. Это позволяет группе проявлять неоправданный оптимизм, что мешает увидеть признаки надвигающейся опасности. Поскольку у группы было все хорошо, как кажется членам этой группы, они склонны практиковать стандартные, уже знакомые методы, способы, приемы, подходы, которые хорошо срабатывали раньше, и не замечать изменения внешней ситуации. Таким образом, эффект группомыслия приводит к тому, что компания или группа останавливается в своем развитии.

Следующие несколько эффектов связаны с отношением членов группы к другим людям за ее пределами и к представителям своей группы.

Начнем с *эффекта «Мы и они»*. В лекции мы говорили, что человек принадлежит к какой-то социальной группе. Соответственно, есть эта социальная группа и есть все остальные люди. Мир условно делится на две части: моя группа — это «Мы» и не моя группа — это «Они». У людей из одной группы присутствуют единение, общие цели, интересы. И это чувство принадлежности к группе, эта общность являются источником группообразования и группового развития. Члены «моей группы», то есть «Мы», члену группы в чем-то ближе и приятнее, а члены других групп отличаются. Как следствие, развиваются эффекты группового фаворитизма и группового эгоизма. Групповой фаворитизм проявляется в стремлении благоприятствовать членам своей группы в противовес членам другой группы. Более того, из-за этого деления на «Мы» и «Они» члены группы имеют тенденцию объяснять свои успехи внутренними факторами (своим профессионализмом, благоприятным социально-психологическим климатом, деловыми качествами руководителей и пр.), а неудачу приписывают факторам внешнего порядка, ищут виноватых и пытаются переложить вину на другие группы.

В основе *эффекта группового эгоизма* лежит стремление группы сохранять свою целостность, не допустить разделения или раскола. И данный эффект заключается в направленности групповых интересов, целей и норм поведения против интересов, целей и норм поведения отдельных членов группы, если интересы члена группы не совпадают с групповыми. Цели группы достигаются за счет ущемления интересов ее отдельных членов. Предполагается, что интересы личности будут приноситься в жертву целостности группы.

Следующие эффекты — маятника и пульсара — будут связаны с уровнями функционирования, работоспособности группы.

Эффект маятника заключается в изменении уровня функционирования и рабочего настроения группы. Группа не может функционировать на одном и том же уровне активации, есть подъемы и спады. Эмоциональный подъем, желание работать, мотивированность сменяются астеническим состоянием и наоборот, как маятник сначала движется в одну сторону, а потом в другую. Интенсивность проявления и временная протяженность эмоциональных состояний определяются несколькими факторами:

- желание работать, настрой на работу зависят от степени занятости работников в течение рабочего дня. Чем меньше простоев в течение рабочего дня, тем больше настрой на работу. Временные простои снижают желание работать, хочется продолжать отдыхать. Кроме того, после простоев нужно время, чтобы опять включиться в работу. Исходя из этого, нужно организовывать рабочий процесс так, чтобы нагрузка равномерно распределялась в течение рабочего дня;
- соответствие стиля управления руководителя ожиданиям и особенностям работника, а также особенностям решаемой задачи;

- время суток и день недели: рабочее настроение и желание работать снижаются к концу рабочего дня и к концу рабочей недели. Меньше всего хочется работать в пятницу в конце рабочего дня. На это время не нужно планировать никаких новых, серьезных рабочих задач;
- влияет на желание работать и уровень дисциплины труда в коллективе. Чем хуже дисциплина труда, тем меньше настрой и желание работать;
- уровень конфликтности или сплоченности также влияет на желание работать. Сложившаяся система взаимоотношений в группе сказывается на рабочем настроении: чем выше уровень конфликтности, тем хуже настроение работников. В связи с этим следующая тема «Конфликты в групповом взаимодействии» приобретает особое значение.

Эффект пульсара также связан с изменениями активации и функционирования группы и предполагает наличие цикла групповой активности: «оптимальная активность, необходимая для нормальной работы группы, — подъем активности — спад активности — возвращение к оптимальному уровню активности». То есть когда группа работает в обычном, нормальном, штатном режиме, она функционирует на оптимальном уровне активности для достижения запланированных результатов. Но если возникают некоторые задачи или вызовы, как внешние (например, получение группой срочного производственного задания), так и внутренние (например, сотрудниками фирмы принимается совместное решение о быстрейшем освоении новой технологии), то для ответа на них групповая активность резко повышается. Группа мобилизуется и решает задачу или достигает нужного технологического состояния. Но после этого этапа группа не может сразу возвратиться на оптимальный уровень активности, группе нужен спад активности, отдых. И только после этого групповая активность возвращается на оптимальный уровень, необходимый для нормальной, слаженной, бесперебойной работы. Продолжительность групповой активности и ее интенсивность зависят от силы стимула, или побудительного мотива.

Командные роли

В данной таблице приведены особенности и функционал командных ролей. В материалах для самостоятельной работы вы найдете ссылку на тест и сможете определить, какие командные роли Вы обычно играете.

ГРУППА РОЛЕЙ	НАЗВАНИЯ РОЛИ	ОПИСАНИЕ	ФУНКЦИОНАЛ
Управление	Мотиватор, Шейпер, Творец	Экстравертированный, напористый, динамичный ориентированный на результат и на свершения. Стрессоустойчив, способен преодолевать давление и работать в сложных условиях, находя пути преодоления препятствий. Обладает высокой самомотивацией. Однако может провоцировать других, болезненно реагировать на критику и бескомпромиссно отстаивать свою позицию, не признавая свою неправоту	Ведущий элемент команды, подталкивающий других к действиям. Благодаря эффективности и продуктивности в условиях давления хорошо выполняет руководящие функции. Подбирает для людей правильные слова и замотивирует на внедрение инноваций, прорыв или дальнейшую работу
	Координатор	Зрелый и уверенный в себе член команды, обладающий хорошими навыками руководства. Хорошо чувствует людей и распознает таланты и сильные стороны других членов команды, обладает мудростью и хорошей восприимчивостью к информации. Имеет багаж знаний, опыта и пользуется уважением коллег. Однако склонен похвалу воспринимать как личную вместо оценки работы всей команды, в плане профессиональной специализации не всегда компетентен, но компенсирует это способностью прислушиваться к мнению других	Ставит цели, координирует и объединяет команду, делегирует задачи и полномочия. Умеет правильно распределить задачи между людьми с полярными характеристиками. Организует, координирует, контролирует, может проконсультировать, найти мирные договоренности в конфликтных ситуациях. Поддерживает стабильность и планомерное движение команды к достижению результата

ГРУППА РОЛЕЙ	НАЗВАНИЯ РОЛИ	ОПИСАНИЕ	ФУНКЦИОНАЛ
Мышление	Генератор идей, Мыслитель	Творческий, изобретательный, нестандартный член команды, вносящий дух новизны. Источник новых идей и подходов, способный отказаться от традиционных моделей, решать сложные проблемы. Однако может иметь склонность к обособлению от других членов команды, чтобы плодотворно поработать над своей идеей. Из-за творческого порыва может не доводить идеи до воплощения. Процесс придумывания идеи, решения для него интереснее, чем процесс реализации. Из-за погруженности в новаторскую мыслительную деятельность не всегда эффективен с точки зрения коммуникации, может теряться при общении с коллегами и стремиться к автономной работе	Предлагает и продвигает инновационные идеи, нестандартные подходы к решению проблем. Своими идеями закладывает основу для дальнейшего развития предложений другими членами команды. Очень эффективен на начальном этапе запуска проекта или открытия новых компаний
	Эксперт, Оценщик, Аналитик	Обладает рациональностью, проницательностью, стратегическим подходом и аналитическим складом ума. Умеет основательно подходить к решению задач, рассматривая все варианты, тщательно взвешивая, продумывая, просчитывая риски и последствия. Однако не отличается инициативностью и чувствительностью к окружающим, кажется медлительным, занудным и чрезвычайно критически настроенным	Хорошо анализирует, отсеивает спорные идеи и предложения, тщательно изучает и прогнозирует последствия. Выполняет в команде очень важную роль скептика, что дает возможность рационально принимать решения и оценивать риски
Реализация	Исполнитель, Работник	Дисциплинированный, надежный, эффективный в практической реализации. Обладает трезвым взглядом на ситуацию и способен четко контролировать собственную деятельность. Способен превращать идеи в практические решения. Преданный член команды с соответствующими компании ценностями. Однако не всегда способен проявлять гибкость и быстро реагировать на новые возможности	Хорошо справляется с организационными задачами и непосредственно с работой. Благодаря надежности и исполнительности вносит большой практический вклад в общее дело

ГРУППА РОЛЕЙ	НАЗВАНИЯ РОЛИ	ОПИСАНИЕ	ФУНКЦИОНАЛ
	Завершитель, Финишер, Контролер, Доводчик	Кропотливый, добросовестный член команды, обеспечивающий тщательное выполнение работы и завершение задачи в срок. Хорошо может искать ошибки и упущения. Способен довести начинания до логического завершения, представить результаты в оговоренные сроки. Умеет трезво оценивать свои возможности и берется только за выполнимые задачи. Однако может проявлять повышенную тревожность и неоправданное беспокойство и не способен к делегированию	В ситуациях, когда поставленная задача требует концентрации и аккуратности, является незаменимым членом команды из-за своей внимательности и самодостаточности. Следит за тем, чтобы все было выполнено точно, аккуратно и в срок
Отношения	Душа компании, Дипломат, Коллективист	Нацеленный на сотрудничество, на коллектив, мягкий, восприимчивый, обходительный, тактичный, дипломатичный, легко адаптирующийся член команды, способный найти «ключик» к любому члену команды. Способен слушать, созидать нужную командную атмосферу, предотвращающую разногласия. Однако нерешителен в непредвиденных и стрессовых ситуациях, легко поддается влиянию других людей	Способен сглаживать конфликтные ситуации и острые углы в команде, сводить на нет споры и конфликты. Терпеливо работает над созданием здорового эмоционального климата в коллективе
	Изыскатель ресурсов, Исследователь, Разведчик	Воодушевленный, общительный экстраверт, способный найти общий язык с самыми разными людьми. Способен развивать контакты и использовать возможности даже там, где другие этого вообще не видят. Однако теряет интерес к работе и энтузиазм, если не получает одобрение, стимул от коллег	Представляет интересы группы во внешней, относительно своей команды, среде. Находит нужные ресурсы и налаживает связь с внешним миром

Вопросы для самопроверки по теме

- 1) Что такое командная роль? Как совокупность командных ролей влияет на эффективность работы?
- 2) Что произойдет, если в команде будет присутствовать несколько генераторов идей, но ни одного координатора?
- 3) С Вашей точки зрения, какие роли являются совершенно необходимыми в команде?
- 4) Есть ли командные роли, от которых можно было бы отказаться и при каких условиях?