

ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ. ГРУППОВЫЕ ПРОЦЕССЫ

КОММУНИКАЦИЯ В ГРУППЕ

ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ

Рабочая группа — это объединение из трех или более людей, которые должны взаимодействовать между собой и влиять друг на друга, чтобы выполнить общую задачу. Группа — это нечто большее, чем просто совокупность отдельных людей. Шесть человек, поднимающихся на лифте, не являются рабочей группой. Но если лифт застрянет между этажами и люди начнут решать, как привести лифт в движение, они станут рабочей группой.

Эффективная рабочая группа имеет четко определенные цели, включает в себя оптимальное количество людей с разными личностными качествами, знаниями, практическими навыками и взглядами, до нужной степени развивает свою сплоченность, подчиняется правилам и нормам, облегчающим открытый обмен информацией, идеями и мнениями, и ведет свою работу в условиях, побуждающих к взаимодействию.

Четко определенные цели

Конкретная цель — точно сформулированная задача, в которой явно описано поведение и которая позволяет измерить его результаты.

Последовательные цели — цели, совместимые друг с другом.

Достаточно сложные цели — цели, которых трудно достигнуть и которые требуют упорной работы и общих усилий всей команды.

Приемлемые цели — цели, которые члены команды считают осмысленными и в достижении которых они лично заинтересованы.

Оптимальный состав группы

Количество членов эффективной группы должно быть достаточным для обеспечения конструктивного взаимодействия и не настолько большим, чтобы это создавало препятствия для обсуждения. В целом, когда размер группы растет, растут и сложности, с которыми ей приходится справляться.

Например, Бостром (Bostrom, 1970) напоминает нам, что при увеличении размера группы на одного члена число взаимоотношений увеличивается в геометрической прогрессии.

С ростом размера группы каждому из ее членов становится все труднее участвовать в общей работе, в результате чего у членов группы возникает чувство неудовлетворенности (Gentry, 1980). Когда люди не могут или не хотят вместе принимать решение, оно редко основано на согласии (Beebe et al., 1994).

Каков «правильный» размер группы?

В общем, исследования показывают, что наилучший размер группы — это наименьшее количество людей, нужных для того, чтобы достичь цели (Sundstorm, 1990); для решения многих задач достаточно трех или пяти человек. Когда размер группы увеличивается, увеличивается и время, которое тратится на обсуждение и принятие решений.

Но более важным, чем определенное число членов в составе группы, является правильное сочетание людей в группе. Чтобы удовлетворить этому условию, обычно лучше составлять гетерогенную, а не гомогенную группу.

Гомогенная группа — это группа, в которой все члены имеют между собой много общего. Напротив, гетерогенная группа — это группа, состоящая из людей разного пола и возраста, имеющих разный уровень подготовки, а также разные установки и интересы.

Эффективные группы обычно состоят из людей с разными знаниями и опытом (Valacich et al., 1994).

Сплоченность

Сплоченность — это степень взаимодействия членов группы при достижении общей цели. Члены высоко сплоченных групп искренне уважают друг друга, сотрудничают для того, чтобы достигнуть целей группы, и, как правило, добиваются большего, чем несплоченные группы (Evans & Dion, 1991). Наоборот, в группе, которая не является сплоченной, люди могут безразлично относиться друг к другу или не любить друг друга, испытывать мало интереса к групповым целям и могут своими действиями препятствовать успеху группы. Чем разнороднее группа, тем труднее сделать ее сплоченной.

Исследования (Balgopal, Ephross, & Vassil, 1986; Widmer & Williams, 1991) показывают, что развитию сплоченности в группах способствуют несколько факторов:

- привлекательность групповой цели,
- добровольное членство,
- ощущение свободы в выражении мнений,
- празднование достижений(промежуточные цели).

Членов группы надо научить общаться таким образом, чтобы развивать взаимную поддержку и сотрудничество. Группа становится более сплоченной, когда все ее члены чувствуют, что их ценят и уважают.

Используя навыки:

- активного слушания,
 - эмпатии,
 - совместного разрешения конфликтов,
- можно помочь гетерогенной группе развить свою сплоченность.

Кроме того, группам следует выделять время на то, чтобы проанализировать взаимоотношения между ее членами, обсудить и разрешить личные противоречия между ними, прежде чем эти противоречия скажутся на сплоченности и результатах деятельности команды.

Нормы

Нормы — это ожидания относительно того, как члены группы будут себя вести, находясь в составе группы. Эффективные группы вырабатывают нормы, которые помогают достижению целей (Shimanooff, 1992) и укрепляют сплоченность (Shaw, 1981).

Нормы появляются с самого начала существования группы. Нормы возникают, изменяются и стабилизируются по мере того, как люди лучше узнают друг друга. Члены группы обычно подчиняются ее нормам и подвергаются наказанию со стороны группы в случаях, когда они этого не делают.

Нормы могут развиваться путем формальных обсуждений и неформальных групповых процессов (Johnson & Johnson, 2000).

Какие нормы существуют в вашей группе?

Когда мы становимся членами новой группы, мы пытаемся вести себя так, как вели себя, являясь членом других групп. Если остальные члены новой группы ведут себя соответственно нашему пониманию правил поведения, можно считать, что неформальная норма установилась.

Когда члены группы нарушают групповую норму, к ним обычно применяются санкции. Строгость санкций зависит от важности нормы (нарушение нормы, имеющей центральное значение для работы или сплоченности группы), которая была нарушена, от степени нарушения и от статуса лица, нарушившего норму.

К членам группы, имеющим в группе относительно высокий статус (например, те, кто обладает уникальными навыками и способностями, необходимыми группе), применяются более мягкие санкции или вообще никаких.

Некоторые возникающие в группе нормы могут препятствовать эффективной работе группы.

Если группа поощряет это поведение или не может эффективно воздействовать на него своими санкциями, тогда такое дурашливое поведение может стать групповой нормой. Если подобное поведение продолжается в течение нескольких собраний и становится нормой, его бывает очень трудно изменить.

Что может сделать член группы, чтобы изменить норму?

Ренц и Грег (Renz & Greg, 2000) утверждают, что вы можете помочь своей группе изменить мешающую работе норму тем, что:

- 1) заметите эту норму и ее последствия;
- 2) опишете группе результаты действия этой нормы;
- 3) попросите других членов группы высказать свое мнение.

Обработайте одну из норм группы, которую вы считаете неприемлемой по предложенной выше схеме.

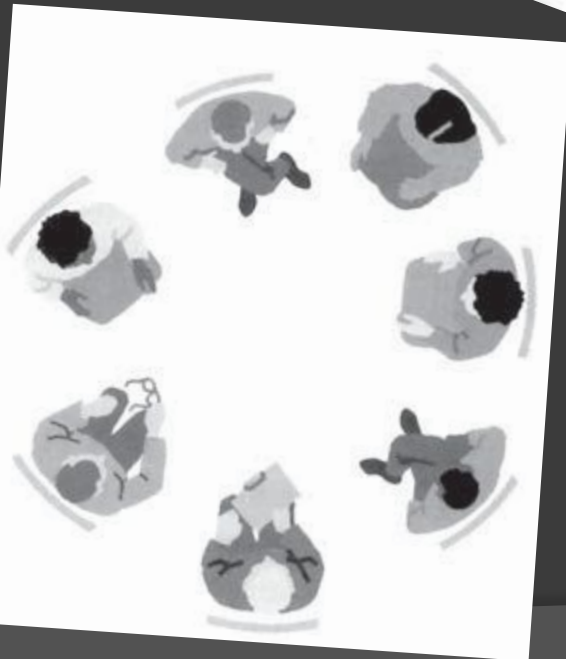
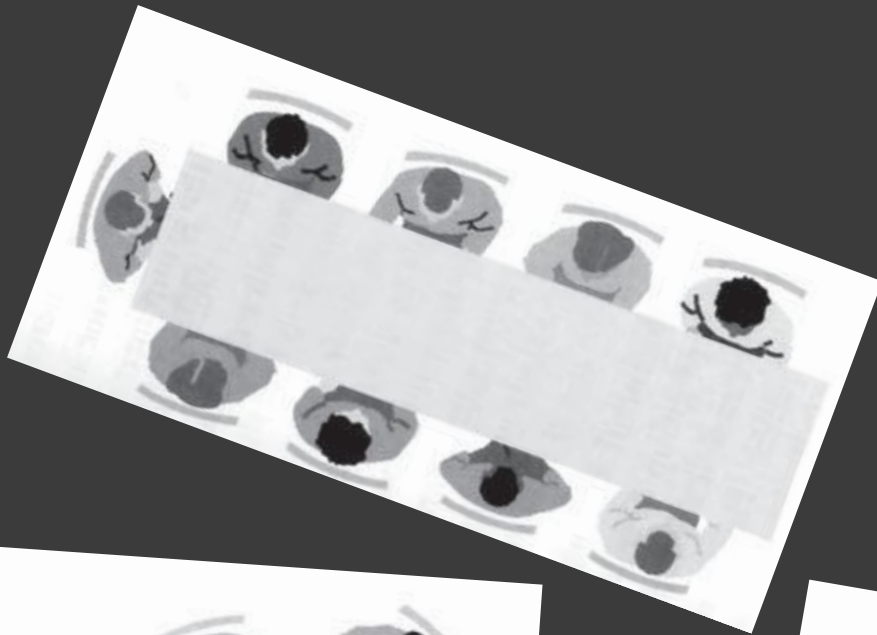
Физические условия

Физические условия, в которых работает группа, должны устраивать большинство членов группы.

- В помещении должно быть достаточно пространства, чтобы группа могла размещаться и работать. Оно должно быть обставлено удобной мебелью, и в нем должны иметься все ресурсы, необходимые группе для выполнения ее задач. Стулья или кресла следует расставить так, чтобы облегчить взаимодействие между людьми.
- Если группа встречается регулярно, она захочет избрать для своих собраний место, удобное для всех членов.
- Температура в комнате, где встречается группа, влияет на то, как взаимодействуют между собой члены группы.

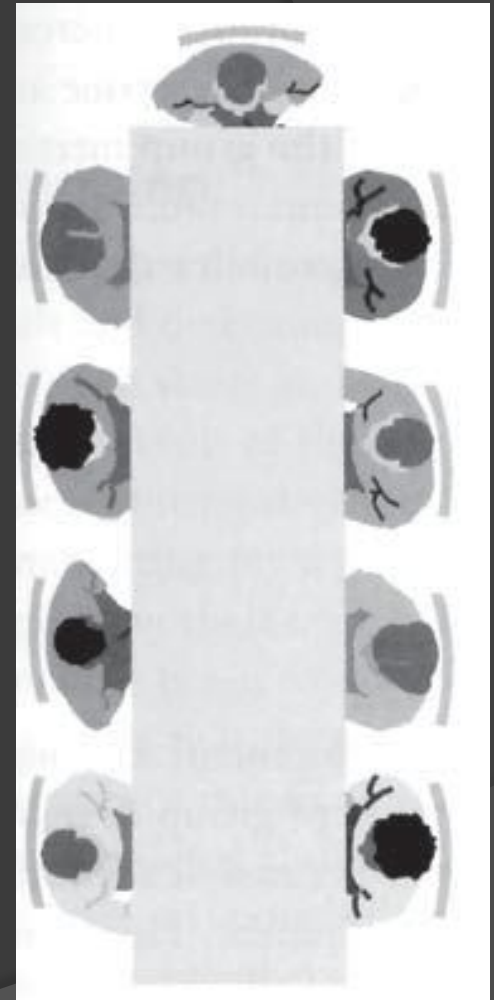
- Место, в котором проводятся собрания группы, должно соответствовать по своему размеру и по своей структуре характеру группы и задачам, которые она намерена решить за время совместной работы.
- Мужчины и женщины, по-видимому, различаются в своих пространственных предпочтениях. Женщины, как правило, находят маленькие комнаты более удобными для себя, в отличие от мужчин, которые предпочитают более просторные помещения (Freedman, Klevansky, & Ehrich, 1971).

Членам какой группы, по вашему мнению, будет легче прийти к решению? Почему?



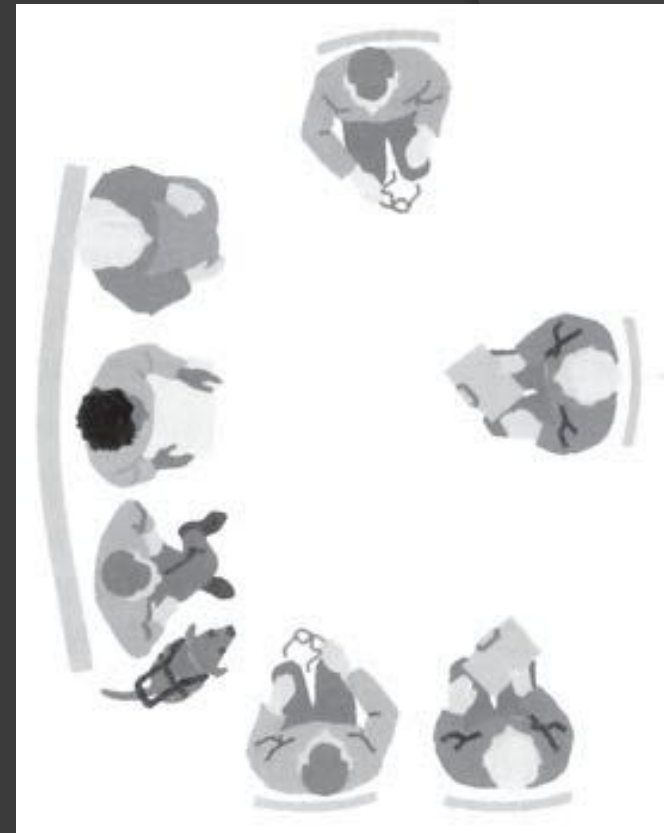
Расположение участников собрания может быть слишком формальным. Это происходит, когда места для сидения организованы по типу зала заседаний совета директоров, как показано на рис., где место человека за столом указывает на его статус.

При таком расположении мест возникает доминантно подчиненная структура, что может отрицательно сказаться на взаимодействиях внутри группы. На человека, сидящего во главе стола, обычно начинают смотреть как на лидера и считать его более влиятельным, чем члены группы, сидящие по сторонам стола. Люди, которые сидят за столом друг против друга, общаются друг с другом чаще, но и чаще обнаруживают себя несогласными друг с другом, чем с остальными присутствующими.



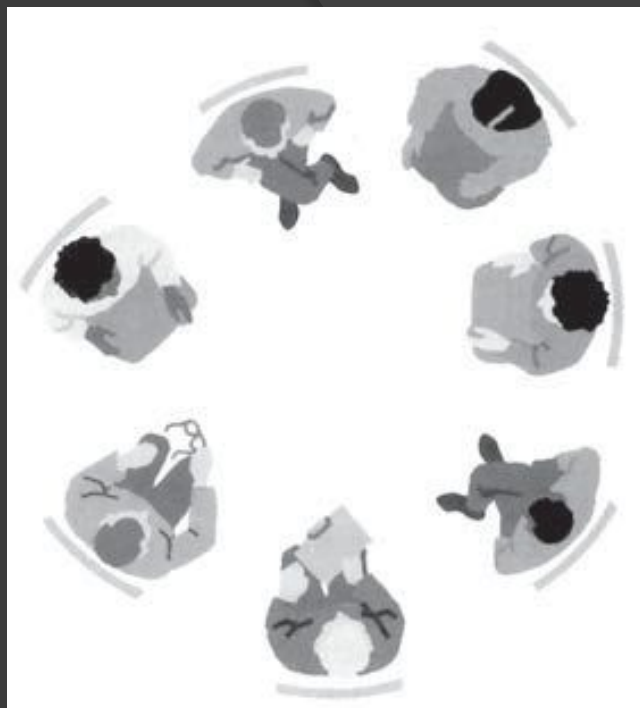
Чересчур неформальное расположение также может ухудшить взаимодействие. Например, на рис. три человека, сидящие на кушетке, образуют собственную маленькую группу, два человека, сидящие рядом друг с другом, образуют другую группу, и еще два участника собрания расположились особняком.

При таком типе организации пространства люди общаются с теми, кто сидит рядом с ними, чаще, чем с другими. При таком расположении труднее поддерживать визуальный контакт с каждым членом группы. Джонсон и Джонсон (Johnson & Johnson, 2000) утверждают, что «легкость визуального контакта между членами группы увеличивает частоту взаимодействий, дружелюбие, степень сотрудничества и уровень взаимной симпатии в группе».



Идеальной формой организации мест для групповых дискуссий и решения проблем принято считать круг. Круговое расположение повышает мотивацию участников говорить друг с другом, поскольку каждый может легко охватить взглядом всех и все представляются имеющими одинаковый статус.

Если там, где встречается группа, нет круглого стола, ей может быть лучше обойтись вообще без стола или расположиться за квадратным столом, приблизительно симитировав круговую организацию мест, как показано на рис.



ЕСТЬ ЛИ У ГРУППЫ СТАДИИ РАЗВИТИЯ И КАКОВЫ ОНИ?



СТАДИИ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ

Группы обычно проходят несколько стадий развития. Хотя для описания этих стадий было предложено много различных моделей, широкое распространение получила модель Такмана (Tuckman, 1965), поскольку в ней выделяются центральные вопросы, с которыми встречается группа на каждой стадии своего развития.

Он назвал эти стадии:

- «формирование»,
- «шторм»,
- «выработка норм»,
- «выполнение задачи»
- «заккрытие».

Современные исследования (Wheelen & Hochberger, 1996) подтверждают, что реально наблюдаемые группы действительно проходят через каждую из этих стадий.

Формирование

Формирование — это начальная стадия развития группы, в течение которой люди приходят к ощущению того, что группа ценит и принимает их, так чтобы они могли идентифицировать себя с группой. Первое время существования любой группы отдельные ее члены наверняка будут испытывать некоторый дискомфорт, вызванной неопределенностью, с которой они встречаются в новой для себя социальной ситуации.

Отношения на этой стадии могут характеризоваться особенной вежливостью и «пробным прощупыванием», когда члены группы пытаются познакомиться друг с другом, понять, как будет работать группа, и найти свое место в ней. Во время формирования любые реальные несогласия между людьми остаются незамеченными, поскольку члены группы стараются показать себя гибкими. Если группа формально назначает своих лидеров, на этой стадии члены группы ориентируются на них в своем поведении. Члены группы стараются приспособиться друг к другу и предстать друг перед другом приятными людьми.

Андерсон (Anderson, 1988) утверждает, что во время формирования группы следует выражать положительные отношения и чувства, удерживаясь от резких или несогласных замечаний, пытаться немного раскрывать себя и ждать, пока на это ответят взаимностью, стараться быть дружелюбными, заинтересованными и открытыми по отношению к другим. Это значит, что здесь можно использовать навыки активного слушания и эмпатии, чтобы лучше познакомиться с другими членами группы, а также улыбаться, кивать и поддерживать доброжелательный зрительный контакт, чтобы сделать общение чуть более свободным.

«Шторм»

«Шторм» — это стадия развития группы, в течение которой группа проясняет свои цели и определяет, какое место каждый из членов будет занимать в групповой структуре власти. Стресс и напряжение, возникающие в группе, когда она начинает принимать решения, — естественный результат столкновения конфликтующих идей, мнений и характеров, которые начинают проявляться в процессе принятия решений. Если на стадии формирования члены группы озабочены тем, чтобы лучше приспособиться друг к другу, то на стадии «шторма» они хотят выразить свои идеи и мнения и найти свое место. Один или несколько членов группы могут поставить под сомнение или оспорить позицию формального лидера группы в некоторых вопросах. В группах, где нет формально назначенных лидеров, возможно соперничество за неформальное лидерство.

Во время этой фазы исключительная вежливость, имевшая место ранее, может смениться ехидными комментариями, саркастическими замечаниями или агрессивными пикировками между некоторыми членами группы. Во время «шторма» члены группы могут вставать на чью-либо сторону, формировать фракции и коалиции.

«Шторм», если держать его под контролем, является важной стадией развития группы. Находясь в периоде «шторма», группа рассматривает альтернативные идеи, мнения и взгляды. Хотя «шторм» имеет место во всех группах, некоторые справляются с ним лучше, чем другие. Когда группу «штормит» слишком сильно, ее выживание может оказаться под угрозой. Если в группе не происходит «шторма», она может испытать на себе феномен «огруппления» — ухудшение умственной продуктивности, ослабление проверки на реалистичность и снижение способности к моральным оценкам, — который возникает в результате внутригруппового давления (Janis, 1982).

Чтобы избежать «огруппления», следует поощрять конструктивное несогласие, следить за собственной речью, воздерживаясь от оскорбительных слов и подстрекательских замечаний и применять навыки активного слушания, делая акцент на перефразировании и прямых вопросах (Anderson, 1988).

«Выработка норм»

Выработка норм — это стадия развития группы, на которой группа закрепляет свои правила поведения, в особенности те, которые касаются разрешения конфликтов. Если группа успешно преодолевает фазу шторма, она переходит в следующую фазу, когда члены группы начинают осуществлять более сильное давление друг на друга с требованием согласия.

В течение этой фазы нормы или стандарты группы становятся четкими. Члены группы, в основном, подчиняются нормам, хотя те, кто обладает более высоким статусом или большей властью, могут продолжать время от времени отклоняться от них. Члены группы, которые не подчиняются нормам, подвергаются санкциям.

Люди, имеющие хорошие навыки общения, следят за формированием норм. Затем они приспособливают к ним свой стиль общения. Когда такие люди видят, что какая-то норма слишком жесткая, слишком мягкая или по каким-то другим причинам может мешать эффективной работе группы, они выносят свои наблюдения на обсуждение группы. Как и следует ожидать, обсуждение проходит лучше всего, когда человек, начинающий его, применяет навыки описания, используя конкретный и точный язык.

Выполнение задачи

Выполнение задачи — это та стадия развития группы, когда умения, знания и способности всех ее членов соединяются для того, чтобы преодолевать препятствия и успешно достигать целей. На каждой стадии жизни группы работают для того, чтобы достигнуть своих целей. Однако пока члены группы формируют социальные связи, утверждают распределение власти и развивают нормы, они занимаются тем, что стараются «войти в колею», становясь более эффективными как группа в решении творческих проблем и выполнении задач. На стадии выполнения задачи общение сконцентрировано, в основном, на разрешении проблем и сообщении друг другу связанной с задачей информации, а не на построении отношений. Члены группы, которые тратят общее время на пустую болтовню, не только снижают эффективность группы, но и рискуют показаться остальным ленивыми или неподготовленными. Выполнение задачи — наиболее важная стадия развития группы.

Это стадия, на которой члены группы свободно делятся информацией, выслушивают идеи других и работают над разрешением проблем.

Закрытие

Закрытие — это стадия развития группы, на которой члены группы определяют смысл того, что они сделали, и решают, как им лучше закончить (или сохранить) личные взаимоотношения (Keyton, 1993), сформировавшиеся в группе. Некоторые группы собираются на ограниченный период времени, другие работают постоянно. Но независимо от того, является группа краткосрочной или постоянной, все группы когда-то прекращают свое существование.

Группа, работающая над краткосрочным проектом, встанет перед лицом своего закрытия, когда выполнит работу в течение периода времени, определенного для ее существования. Постоянные группы также сталкиваются с окончанием работы. Когда команда достигает какой-то конкретной цели, заканчивает конкретный проект или теряет членов из-за перестановок или отставок, у постоянной группы возникают те же самые проблемы, что и у краткосрочной.

Кейтон (Keyton, 1993) считает крайне важным, чтобы группы прошли через ритуал завершения работы, характер которого может быть разным: от неформальной встречи для «разбора полетов» до формального празднования с участием членов группы, их семей, друзей и коллег. Но какую бы форму ни принимал такой ритуал, Кейтон уверен, что он «воздействует на то, как они (члены группы) будут интерпретировать полученный опыт, и какие ожидания они принесут с собой в другие подобные ситуации».

Мозговой штурм

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ В ГРУППАХ

Как бы ни шла группа к решению, по какой-нибудь приближенно упорядоченной схеме или творческими порывами, заходами и стартами, те группы, которые в итоге приходят к высококачественным решениям, обычно выполняют во время своих размышлений определенные задачи. Эти задачи включают формулировку конкретной проблемы, анализ проблемы, выработку критериев, которым должно соответствовать эффективное решение, нахождение возможных альтернативных решений проблемы, сверку этих альтернативных решений с критериями и определение наилучшего решения или комбинации решений.

Постановка проблемы

Большая часть «пробуксовок» происходит на ранних стадиях дискуссии в группе, как результат того, что члены группы не понимают, какие конкретно цели перед ними стоят. Даже если задание кажется ясным, эффективная группа захочет убедиться в том, что она фокусирует свое внимание на корне проблемы, а не на ее симптомах. Но даже если группа получает четко сформулированное задание, ей необходимо собрать информацию, прежде чем она сможет точно определить конкретную проблему. Группа должна как можно раньше дать формальное письменное определение проблемы. Пока группа не придет к согласию относительно формальной постановки проблемы, вероятность того, что эта группа окажется способной работать совместно над ее решением, крайне мала.

Эффективные формулировки проблем обладают четырьмя свойствами.

- Они изложены в виде вопросов.

Формулировка стоящей перед группой проблемы в виде вопроса способствует развитию исследовательского духа.

- Они содержат только одну центральную идею.

Если задание включает в себя два вопроса, группа должна разбить его на два отдельных вопроса.

- Они используют конкретный и точный язык для описания проблемы.

- Их можно идентифицировать как вопросы о фактах, оценках или политике.

Как мы организуем нашу дискуссию для решения проблемы, зависит от того, какой вопрос мы рассматриваем — о фактах, об оценках или о политике.

Вопросы о фактах — вопросы, которые относятся к выяснению того, что есть правда и в какой степени нечто является правдой. Такие вопросы подразумевают возможность выяснения истины с помощью процесса исследования фактов путем изучения непосредственно наблюдаемых, высказываемых или записанных свидетельств.

Вопросы об оценках — вопросы, которые касаются субъективных суждений о том, что правильно, морально, хорошо или справедливо. Вопросы об оценках можно распознать по тому, что они часто содержат оценочные определения, такие как хорошо, надежно, эффективно или ценно.

Вопросы о политике — вопросы, относящиеся к курсу действий, который должен быть взят, или к правилам, которые должны быть приняты для решения проблемы. Включение в вопросы политики слов должен или должны делает их наиболее легко распознаваемыми и наиболее легко формулируемыми среди всех заявлений о проблемах.

Анализ проблемы

Анализ проблемы подразумевает сбор как можно большего количества информации о проблеме и определение критериев, которым должно удовлетворять приемлемое решение.

При анализе проблемы могут быть полезными три типа информации. Большинство групп начинают с того, что участники делятся друг с другом информацией, приобретенной ими посредством своего опыта. Это хорошая площадка для старта, но если группы ограничивают свой поиск информации знаниями, имеющимися у членов этих групп, они часто принимают решения, основанные на неполной или ошибочной информации.

Второй источник информации — он также должен быть исследован — включает опубликованные материалы, доступные через библиотеки, электронные базы данных и Интернет. Из этих источников группа может получить информацию о проблеме, которая была собрана, проанализирована и интерпретирована другими людьми.

Третий источник информации — это сведения, собранные у других людей. Время от времени группа может принимать решение проконсультироваться у экспертов о том, что они думают о проблеме, или провести опрос, чтобы собрать информацию в конкретной целевой группе.

Когда члены группы соберут информацию, они должны поделиться ей друг с другом.

Исследование, проведенное Деннисом (Dennis, 1996), показывает, что члены группы обычно проводят больше времени, обсуждая информацию, известную всем членам группы, если владеющие другой информацией не стремятся поделиться ей. Тенденция обсуждать общую для всех информацию, игнорируя уникальную информацию, приводит к менее эффективным решениям. Чтобы преодолеть эту тенденцию, группам следует просить каждого из своих членов выносить на обсуждение обнаруженную им информацию, которая кажется противоречащей его личному взгляду на вопрос.

Когда разбирается сложный вопрос, нужно отделить обмен информацией от принятия решения, организовав отдельные встречи, достаточно отдаленные друг от друга во времени, чтобы члены группы могли обдумать полученную информацию.

Определение критериев правильного решения

Если группа уже понимает природу проблемы, она может определить, как проверить правильность найденного решения проблемы. Нужно выбирать такие критерии, чтобы собранная информация указывала на них как на самые существенные для успешного решения проблемы. Критерии, на которых остановится группа, будут использоваться для отсеивания альтернативных решений. Решения, не способные пройти проверку по всем критериям, исключаются из дальнейшего рассмотрения.

Если группы обсуждают и принимают критерии, прежде чем думать о конкретных решениях, то, как утверждают Кэтрин Янг и ее коллеги (Young et al., 2000), эти группы повышают тем самым вероятность того, что им удастся избежать поляризации и прийти к решению, с которым смогут согласиться все члены группы.

Поиск возможных решений

Здесь фокус состоит в том, чтобы подстегнуть творческое мышление членов группы и генерировать много идей. На этой стадии обсуждения задача состоит не в том, чтобы беспокоиться, подходит ли данное конкретное решение под все критерии, а в том, чтобы получить большой список идей. Один из способов выявить потенциальные решения — это «мозговой штурм» проблемы для получения идей.

Мозговой штурм — техника генерирования как можно большего количества идей путем свободных ассоциаций, состоящая в том, что люди проявляют свою изобретательность, на время отказываются от оценочных суждений и комбинируют или адаптируют идеи других.

Оценка решений

Когда группа обзаведется списком возможных решений, ей необходимо сверить каждое решение с критериями, которые она разработала. Во время этой фазы группа должна определить, все ли критерии одинаково важны или какому-то критерию следует придать больший вес при оценке альтернативных решений. Но независимо от того, решает группа считать какой-то критерий более весомым, чем другие, или нет, она должна использовать такой процесс, который позволит ей увериться в том, что каждая из альтернатив будет досконально проверена по всем критериям. Исследования Рэнди Хирокавы (Hirokawa, 1987) подтверждают, что высококачественные решения принимаются группами, «тщательно, обдуманно и систематически» оценивающими свои мнения.

Принятие решения

На группу, которая собирается для решения проблемы, может быть возложена обязанность принять реальное решение, но даже если группа сама не принимает решение, она обязана представить рекомендации. Принятие решения — это процесс выбора одной из нескольких альтернатив.

Следующие пять методов различаются между собой по тому, в какой степени в них требуется согласие с решением всех членов группы, и по тому, сколько времени нужно потратить, чтобы прийти к решению.

1 Метод экспертной оценки.

Как только группа исключит те альтернативы, которые не соответствуют критериям, она просит одного из своих членов, имеющего больше всех опыта и знаний, выбрать окончательное решение. Это быстрый метод, и он может быть пригодным, если один из членов намного больше других знает о данной проблеме или несет большую ответственность за принятое решение.

2 Метод усредненного мнения группы.

При использовании этого подхода каждый член группы составляет рейтинг альтернатив, отвечающих всем критериям. Затем эти рейтинги усредняются и выбирается альтернатива, получившая наивысший рейтинг. Этот метод хорош при принятии стандартных решений или когда решение необходимо принять быстро. Он также может быть полезен как некое промежуточное сито, позволяющее группе исключить альтернативы с низким рейтингом, прежде, чем перейти к иному процессу принятия окончательного решения.

3 Метод правила большинства.

Используя этот метод группа голосует по каждой из альтернатив, и выбирается та, которая получает большинство голосов ($50\% + 1$). Хотя такой метод считается демократичным, он может создать проблемы при применении решения. Если большинство, проголосовавшее за альтернативу, победило с небольшим перевесом, членов группы, не поддерживающих этот выбор, будет почти столько же, сколько тех, кто поддерживает его. Если члены, оказавшиеся в меньшинстве, имеют серьезные возражения против выбранного решения, они могут саботировать его исполнение, активно или пассивно.

4 Метод единодушного решения.

При таком методе группа должна продолжать обсуждение до тех пор, пока все ее члены не будут считать одно и то же решение наилучшим. Как вы, наверное, и предполагаете, к подлинно единодушному решению прийти очень трудно, и это отнимает очень много времени.

Однако когда группа достигает единодушия, она может ожидать, что каждый из ее членов будет искренне стараться донести решение до других и помогать в исполнении решения.

5 Метод консенсуса.

Это метод альтернативный методу единодушного решения. Группа, использующая метод консенсуса, продолжает обсуждение до тех пор, пока не найдет вариант, который сможет поддержать и в реализации которого захочет помогать каждый из ее членов. Члены группы, пришедшей к консенсусу, могут считать, что есть решение лучшее, чем то, что было выбрано, но при этом ощущать, что они могут поддерживать и помогать исполнять то решение, с которым они согласились. Хотя консенсуса достичь легче, чем единодушия, прийти к нему все-таки трудно.

СИЛЫ, ПРЕПЯТСТВУЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОМУ ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ

Группы могут встречаться с:

- когнитивными,
- аффилиативными,
- эгоцентрическими

препятствиями, которые мешают конструктивному принятию решений (Gouran & Hirokawa, 1996; Janis, 1989).

Когнитивные препятствия возникают, когда группа ощущает давление ввиду трудности задачи, нехватки информации или ограниченного времени. Для преодоления этих препятствий группе надо убедить себя в том, что задача достаточно важна, чтобы уделить ей необходимое время и примириться с ее трудностью.

Аффилиативные препятствия возникают, когда некоторые или все члены группы больше озабочены поддержанием гармоничных отношений с другими, чем принятием качественного решения. При знаками наличия аффилиативных препятствий являются нежелание некоторых членов группы высказываться, отступление от своих позиций без видимых причин и нежелание проявлять какое бы то ни было несогласие. Для решения этих проблем полезно, чтобы кто-нибудь играл роль адвоката дьявола, принимающего в споре противоположную сторону просто для того, чтобы протестировать видимое согласие.

Эгоцентрические препятствия возникают, когда члены группы испытывают высокую потребность в контроле или движимы личными нуждами. Такие люди рассматривают вопросы в терминах «выигрыша — проигрыша». Они чувствуют, что если заставят группу принять свою точку зрения, они «выиграют».

Если группа выберет другую альтернативу, они страдают от «проигрыша». Эгоцентричными индивидами движет не исключительное предпочтение ими одной из альтернатив, а потребность быть «правыми». Эгоцентрические препятствия трудно преодолеть, но все же и эгоцентричные индивиды способны мыслить рационально. Просьба обосновать свои заключения может помочь им изменить свою позицию и перейти к решению проблемы.

«Катастрофа»,
«Режиссеры»,
«Донорское сердце».

РОЛИ И ЛИДЕРСТВО В ГРУППАХ



ГРУППОВЫЕ РОЛИ

Роль — это специфический паттерн поведения, который демонстрирует член группы, основываясь на ожиданиях других ее членов.

Роли, исполняемые членами группы, зависят от их личности, а также от требований и нужд группы.

Существует четыре основных типа ролей:

- обеспечивающие решение поставленной задачи,
- поддерживающие,
- процедурные,
- эгоцентрические.

Роли, обеспечивающие решение поставленной задачи

Члены группы, которые исполняют роли, обеспечивающие решение поставленной задачи, вероятно, будут сообщать группе информацию или высказывать свою точку зрения, заниматься поиском и анализом информации или мнений.

Сообщающие информацию или высказывающие свою точку зрения предлагают новый материал для обсуждения. От людей, которые исполняют эти роли, ожидают компетентности или большей информированности о содержании задачи, а также что они будут делиться своими знаниями с группой. Чем больше материала вы изучили, тем более ценным будет ваш вклад.

«Воспринимающий информацию или точку зрения»

— человек, который выясняет мысли и мнения других людей по стоящим перед группой проблемам.

Типичные замечания исполняющих эти роли включают такие высказывания: «Прежде чем продолжить, давайте выясним, какую информацию мы имеем о влиянии повышения вступительных взносов на рост числа членов организации?» или «Как остальные члены группы относятся к этой мысли?».

«Аналитик»

— человек, от которого ожидают исследования аргументации членов группы в ходе дискуссии.

При этом их роль сводится к постановке вопросов и помощи участникам в понимании скрытых предположений в их высказываниях. «Аналитики» высказываются, например, таким образом: «Энрике, вы сделали обобщение только на основании одного примера. Не можете ли вы предложить нам еще несколько?».

Поддерживающие роли

Поддерживающие роли требуют специфических паттернов поведения, которые помогают группе развиваться и поддерживать хорошие отношения между ее членами, групповую сплоченность и эффективный уровень разрешения конфликтов.

Участники, которые выполняют поддерживающую роль, вероятно, будут ободрять других членов группы, снимать напряжение, вносить гармонию или объяснять.

«Сторонник»

— человек, который ободряет других членов группы.

Когда члены группы вносят свой вклад в общее дело, «сторонники» демонстрируют одобрение своим невербальным или вербальным поведением. Сторонник может улыбнуться, кивнуть или отрицательно помотать головой. Вербально он демонстрирует свою поддержку в таких высказываниях: «Хорошая точка зрения, Минг», «Мне действительно нравится эта мысль, Ник» или «Очевидно, вы хорошо справились с домашним заданием, Джейнил».

«Снимающий напряжение»

— человек, который определяет, когда члены группы находятся в состоянии стресса или утомлены, и помогает снять напряжение или стимулировать работу группы.

Человек, способный исполнять эту роль, может шутить, рассказывать анекдоты и веселые истории, чтобы группа восстановила силы, прежде чем решать задачу. В некоторых ситуациях уместные остроумные реплики могут вызвать улыбку, снять напряжение или скуку и встряхнуть группу. Хотя снимающий напряжение на мгновение отвлекает людей от решения задачи, это помогает группе оставаться сплоченной.

«Гармонизатор»

— человек, от которого ожидают вмешательства в групповую дискуссию, когда конфликт угрожает нанести вред ее сплоченности или отношениям между отдельными членами группы.

Снимающие напряжение отвлекают членов группы, тогда как «гармонизаторы» выступают посредниками в конфликтах и устраняют трения, возникшие между отдельными членами группы. «Гармонизаторы» могут высказываться так: «Том, Джек, остановитесь на секунду. Я знаю, что вы придерживаетесь противоположных точек зрения, но давайте посмотрим, где вы можете прийти к согласию», «Остыньте-ка мы, похоже, затеяли перепалку, давайте не забывать о главном».

«Переводчик»

— человек, от которого ожидают знакомства с различиями в социальной, культурной и гендерной ориентации членов группы и умения использовать эти знания, чтобы помочь членам группы понять друг друга.

«Переводчики» особенно важны в группах, чьи участники принадлежат различным культурам (Jensen & Chilberg, 1991). Например, переводчик может сказать: «Пол, Лин Чу китаянка, поэтому когда она говорит, что обдумает твой план, она, вероятно, дает понять, что не поддерживает твои идеи, но не хочет ставить тебя в неловкое положение перед другими». Или переводчик может сказать: «Джим, большинство из нас латиноамериканцы, и в нашей культуре считается невежливым обсуждать дела, прежде чем мы не пообщаемся и не почувствуем доверия друг к другу».

Процедурные роли

Процедурные роли требуют специфических паттернов поведения, которые организуют и оптимизируют сам процесс групповой работы.

«Диспетчер»

— человек, который отслеживает действия группы и помогает ей придерживаться повестки дня.

Когда группа сбивается с пути, «диспетчер» может, например, сказать: «Мне приятно это слышать, но я совершенно не вижу, что это имеет общего с решением проблемы» или «Давайте посмотрим, не можем ли мы попытаться определить, является ли это условие единственным, которое нужно учитывать?».

«Протоколист»

— человек, который ведет точную запись того, что решила группа и на чем основано это решение.

«Протоколисты» обычно раздают членам группы отредактированные копии своих заметок перед следующим собранием. Иногда эти заметки публикуются как протоколы, которые образуют архив группы.

«Хранитель»

— человек, который управляет течением беседы, чтобы каждый член группы имел равные возможности участвовать в ней.

Если один или два члена группы начинают доминировать в разговоре, «хранитель» замечает это и приглашает к участию других членов группы. «Хранители» также замечают невербальные сигналы, указывающие на то, какой член группы хочет высказаться. «Хранитель» обратит внимание, что Хуанита уже едва сидит на краешке стула, полная страстного желания прокомментировать что-то, и произнесет: «Позволь прервать тебя, Даг. Мы еще не слышали Хуаниту, а у нее, кажется, есть что сказать».

Эгоцентрические роли

Эгоцентрическая роль — специфический паттерн поведения, который концентрирует внимание на персональных потребностях и задачах в ущерб групповым. Обеспечивающие решение, поддерживающие и процедурные роли должны помогать группам быть эффективными, тогда как эгоцентрические роли уменьшают эффективность групп.

«Агрессор»

— человек, который добивается повышения собственного статуса, критикуя почти все или порицая других, когда дела идут не лучшим образом, и принижая личные качества и статус других.

«Агрессорам» нужно противостоять и побуждать их к более конструктивному поведению. Их следует спросить о том, понимают ли они, что они делают, и осознают ли влияние своего поведения на группу.

«Шутник»

— человек, который пытается привлечь внимание к себе, дурачась, передразнивая других или вообще превращая в шутку все происходящее.

В отличие от снимающего напряжение, «шутник» не концентрируется на помощи группе в снятии стресса или напряжения. Скорее, «шутник» мешает работе, когда группа пытается сосредоточиться на задаче. «Шутникам» необходимо противостоять, что бы группа работала продуктивно, и поощрять их, когда группа нуждается в перерыве.

«Отсутствующий»

— человек, который решает свои собственные проблемы за счет группы, путем уклонения от дискуссии или работы группы.

Иногда «отсутствующие» добиваются такого эффекта, физически отсутствуя на собрании. В других случаях они присутствуют физически, но молчат в ходе дискуссии или отказываются нести ответственность за работу. Если человек принимает на себя эту роль, необходимо выяснить, почему он ее выбрал. Когда возможно, цели «отсутствующего» необходимо привести в соответствие целям группы.

«Монополист»

— человек, который непрерывно говорит, стараясь создать впечатление, что он хорошо осведомлен и ценен для группы.

Следует поощрять их, когда их комментарии полезны, но останавливать их, когда они говорят слишком много или когда их комментарии бесполезны.

Нормальное распределение ролей

Сколько времени в «нормальных» группах отводится на исполнение различных ролей?

Согласно Роберту Бейлзу (Bales, 1971), одному из ведущих исследователей процессов группового общения, от 40% до 60% времени дискуссии тратится на передачу информации и выяснение сведений и взглядов; от 8% до 15% времени — на выявление расхождений во мнениях, напряженные или конфликтные состояния; и от 16% до 26% времени дискуссия проходит в атмосфере дружелюбия (функции позитивной поддержки).



Следует соблюдать два правила эффективного функционирования группы:

- 1) приблизительно половину всего времени обсуждения нужно делиться информацией
- 2) время, когда группа пребывает в согласии, должно намного превышать период несогласия в группе.

Разделите предложенные роли по данной 4-мерной классификации.

- обеспечивающие решение поставленной задачи

Члены группы, которые исполняют роли, обеспечивающие решение поставленной задачи, вероятно, будут сообщать группе информацию или высказывать свою точку зрения, заниматься поиском и анализом информации или мнений.

Сообщающие информацию или высказывающие свою точку зрения предлагают новый материал для обсуждения. От людей, которые исполняют эти роли, ожидают компетентности или большей информированности о содержании задачи, а также что они будут делиться своими знаниями с группой. Чем больше материала вы изучили, тем более ценным будет ваш вклад.

- поддерживающие

Поддерживающие роли требуют специфических паттернов поведения, которые помогают группе развиваться и поддерживать хорошие отношения между ее членами, групповую сплоченность и эффективный уровень разрешения конфликтов.

Участники, которые выполняют поддерживающую роль, вероятно, будут ободрять других членов группы, снимать напряжение, вносить гармонию или объяснять.

- процедурные

- Процедурные роли требуют специфических паттернов поведения, , которые организуют и оптимизируют сам процесс групповой работы.

- эгоцентрические

Эгоцентрическая роль — специфический паттерн поведения, который концентрирует внимание на персональных потребностях и задачах в ущерб групповым.

Обеспечивающие решение, поддерживающие и процедурные роли должны помогать группам быть эффективными, тогда как эгоцентрические роли уменьшают эффективность групп.

«Социометрия»

ЛИДЕРСТВО В ГРУППЕ

ЛИДЕРСТВО

Лидерство - процесс влияния на членов группы для выполнения групповых целей (Shaw, 1981) влияние — это коммуникативный процесс, который изменяет убеждения и действия других, но лидерство — это больше чем влияние. Лидерство — это использование влияния для помощи группе в достижении ее целей. Оно включает в себя мотивацию других членов группы для продолжения работы над общими целями.

Функции лидерства

Лидерство может быть распределено между всеми членами группы, потому что различные роли в группах специально предназначены для выполнения каждой из этих функций. Тем не менее в большинстве групп некоторые из ролей, которые необходимы для эффективной работы группы, не принимаются на себя ее членами. Существует мнение, что роль лидера состоит в том, чтобы принять на себя какую-либо роль, необходимую группе, когда эта роль не принята на себя другими членами группы (Rothwell, 1998,).

Каковы на ваш взгляд основные черты (физические, интеллектуальные или личностные) выделяющие лидера среди остальных?

ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ ЭФФЕКТИВНЫХ ЛИДЕРОВ



Б. Обри Фишер (Fisher, 1985), известный специалист в области коммуникации, считает, что исполняющие роль лидера должны иметь разносторонние способности и приспосабливать свое поведение к ситуации. Лидеры мастерски умеют выслушивать группу, они настраиваются на то, что нужно группе в данное время. Основываясь на услышанном, лидеры приспосабливают свое поведение к ситуации и влияют на поведение группы, чтобы она вела себя так, чтобы это способствовало выполнению задачи.

Фрейминг — это процесс управления смыслом информации путем отбора и освещения одних аспектов темы и исключения других.

Когда мы сообщаем наши фреймы другим, мы управляем смыслом, потому что мы утверждаем, что наше толкование темы должно быть воспринято как «истинное» по сравнению с другими возможными объяснениями.

Выбор вербальных фреймов для тех или иных фактов — это один из способов, которым лидеры влияют на восприятие смысла работниками и другими людьми.

Применяя фрейминг для объяснения смысла перемен, лидеры отбирают и освещают одни особенности перемен и преуменьшают значение других.

В книге «Искусство фрейминга» Гейл Т. Фэрхерст пишет, что лидеры используют пять языковых форм, или способов, для фрейминга информации:

- метафоры,
- жаргон или афоризмы,
- противопоставления,
- угол зрения,
- примеры.

Типы лидеров

Формальный лидер — назначенный лидер, который наделен законной властью для воздействия на других.

Неформальные лидеры — члены группы, чей авторитет опирается на их влияние в группе. Неформальные лидеры не обладают законной властью, их влияние основано, скорее, на компетентности и авторитете.

Как члены группы устанавливают и поддерживают неформальное лидерство

В соответствии с исследованиями Эрнста Бормана (Bormann, 1990), члены группы, которые становятся неформальными лидерами, в действительности не избираются; скорее, они выявляются через процесс двухступенчатого отсева.

В течение первого периода отсеиваются те члены группы, которые не демонстрируют желания принять на себя обязанности или не имеют необходимых навыков для роли лидера. С меньшей вероятностью могут выявиться как лидеры те, кто не участвуют в разговоре (как из-за застенчивости, так и из-за равнодушия), чрезмерно категоричны в своих неординарных точках зрения и позициях, воспринимаются как не достаточно информированные, недостаточно интеллектуальные или опытные, а также ведут себя вызывающе.

В течение второй стадии приемлемые для группы претенденты могут соперничать в борьбе за власть. Иногда один из претендентов на лидерство становится неформальным лидером, потому что группа стоит перед кризисом, который распознал этот член группы, и он может помочь группе справиться с ситуацией лучше, чем другие. В других случаях претендент может стать неформальным лидером, потому что один или более членов группы испытывают доверие к нему и открыто поддерживают попытки воздействия, предпринимаемые претендентом.

Поскольку лидерство проявляется через коммуникационное поведение, следуя приведенным ниже рекомендациям, вы можете укрепить свое влияние.

1. Активно участвуйте в дискуссиях.
2. Приходите на собрания группы подготовленными.
3. Внимательно выслушивайте идеи и взгляды других.
4. Избегайте чрезмерно жестко настаивать на своих взглядах.

Отличается ли женщина-лидер от мужчины лидера?

Гендерные различия в лидерстве

Было установлено, что восприятие сообщений зависит от их источника (Aries, 1998). Так, одно и то же поведение может быть истолковано по-разному, в зависимости от того, чье это поведение — мужчины или женщины. Например, участник собрания говорит: «Я думаю, мы разобрались с этим пунктом и должны двигаться дальше». Если эти слова принадлежат женщине, то комментарий может быть воспринят как неуместный, доминирующий и критический. Если мужчина сделает точно такой же комментарий, то более чем вероятно, что его воспримут как проницательного и целеустремленного человека.

Однако, как отмечает Салли Хелгесен (Helgesen, 1990), многие женщины руководители успешны, потому что они проявляют гибкость в общении с людьми и при решении их проблем и потому что они готовы устранять препятствия для взаимодействия между людьми на всех уровнях организации.

Патриция Эндрюс (Andrews, 1992) заявляет, что более важно учитывать уникальный характер группы и навыки человека, претендующего на роль лидера, чем его пол. Она утверждает, что сложное взаимодействие факторов (в том числе, как много власти сосредоточилось в руках у лидера) влияет на эффективность гораздо больше, чем пол.

По данным Кэтрин Хокинс (Hawkins, 1995), не отмечено существенных гендерных различий в коммуникации, связанной с выполнением задач. Такая коммуникация, по-видимому, является ключом к возникновению лидерства в групповом взаимодействии, ориентированном на решение задач, — независимо от гендерной принадлежности.

«Катастрофа»,
«Режиссеры»,
«Донорское сердце».

Существовал ли в группе формальный лидер? Да. Нет.

Если да, запишите имя этого человека _____

Кто были неформальными лидерами группы?

а _____

б _____

в _____

Какой из этих лидеров оказал наибольшую помощь группе в достижении ее целей? _____

Оцените этих лидеров, по каждому из следующих вопросов, используя шкалу оценок от 1 до 5:

1 — всегда, 2 — часто, 3 — иногда, 4 — редко и 5 — никогда.

_____ 1. Демонстрировал заинтересованность в групповой работе и достижении целей группы.

_____ 2. Внимательно выслушивал идеи и мнения других.

_____ 3. Приспосабливал свое поведение к нуждам группы.

_____ 4. Избегал настаивать на своих вариантах решений.

_____ 5. Управлял смыслом информации, осуществляя фрейминг проблем и идей.

_____ 6. Был подготовлен к обсуждению (компетентен в проблеме).

_____ 7. Направлял работу группы на решение задачи и не позволял отклоняться от повестки дня.

_____ 8. Обеспечивал эффективное разрешение конфликтов.

_____ 9. Эффективно использовал групповые правила принятия решений и следил за их соблюдением (неперебивание, аргументация, регламент голосования и т.д и т.п.).

_____ 10. Восстанавливал разрушенные отношения.

_____ 11. Следил после обсуждения, насколько успешно члены группы выполняют необходимые задания.