

МАЛАЯ ГРУППА В УСЛОВИЯХ ПОТЕРИ ОДНОГО ИЗ УЧАСТНИКОВ

С.В. Байков

Рассматривается проблема выживаемости малой социальной группы в условиях потери одного из участников, а также процессы, связанные с группой и ее жизнедеятельностью.

Under consideration are survival problems of a small social group in case of losing one of its participants as well as processes concerned with the group and its vital activity.

1. ВВЕДЕНИЕ

Рассмотрим социальную группу, объединяющую людей, которые стремятся к общей цели. Обычно её возглавляет один из участников, и от того как он выполняет свою роль зависит успешность проекта. При успешном продвижении участники группы склонны полностью ему доверять и не слишком вникать в тонкости его деятельности. В такой ситуации неожиданная потеря руководителя приводит к весьма тяжёлым последствиям. Разумеется, любая система, особенно система с высокими рисками, пытается себя защитить. «Каждый сержант и солдат обязаны защищать командира в бою, в случае его ранения или гибели смело брать командование подразделением на себя.»[13] – таким образом, боевой армейский устав предусматривает процедуру оперативной замены выбывшего элемента. В больших группах есть система заместителей. Но в малой группе обычно заместителей нет, а роли в команде не предусматривают замену руководителя. Возникает вопрос, как будет складываться судьба группы до полноценной его замены? Как долго она сможет существовать в «безголовом» состоянии? Сможет ли она достигнуть цели?

Предлагаемая работа рассматривается как отправная точка в исследовании проблемы достижения стабильности малых групп в критических ситуациях. Будем считать, что группа за время своего существования проходит некоторые жизненные стадии и сталкивается с трудностями формирования сценариев поведения, взаимодействия, сотрудничества и принятия новых участников в уже устоявшиеся условия. Цель работы – обозначить проблему потери руководителя или одного из участников малой группы

Работа лежит в русле исследований, проводимых таких авторов, как Р.Л. Кричевский, К. Левин, Дж. Майерс, Г.М. Андреева [2, 15, 16, 14].

Уточним некоторые термины.

Группа – иерархическое объединение из двух или более человек (участников группы), которые взаимодействуют друг с другом, причем каждый участник влияет на каждого другого участника.

Трудовая группа – группа, работающая в одной предметной области. В процессе работы участники группы стремятся к общей цели или взаимодействуют друг с другом для решения индивидуальных задач. Трудовая группа собирается для создания продукта.

Глава – участник группы, занимающий высшую управляющую позицию в иерархии группы.

В ряде случаев группа более ценна, чем продукт, который она создает. Одна из подобных групп – группа преподавателей: она более ценна, чем единичный экземпляр продукта, который она производит (ученик). Ясно, что для сохранения группы важны не только успешность продукта, но и управление группой. Моделирование критических ситуаций может сориентировать работодателей, помочь в достижении стабильности и формировании благоприятного трудового климата для своих сотрудников. Стабильность групп напрямую зависит от понимания мер, предупреждающих разрушение и позволяющих спрогнозировать развитие жизненных циклов в трудовой группе.

К сожалению, в социальной психологии уделяется недостаточно внимания прогнозированию зарождающихся критических ситуаций внутри группы. Наступление критической ситуации чаще всего становится неожиданностью, что приводит к потере контроля над ситуацией и впоследствии к провалу проекта.

Типичные предметные области, в которых используются малые группы, – это разработка программного обеспечения (бригада программистов), административное управление (группа администраторов), учебный процесс (преподавательский состав). Для групп программистов потеря одного из участников, особенно если он выполняет координационные функции, при уже полученном заказе, автоматически переводит проект в группу «безнадёжных». Завершить «безнадёжный проект» могут только специалисты высокого класса, с большим опытом совместной работы, но даже в таких условиях задача завершения проекта становится экстремальной.

В работе не предполагается выдача «готового рецепта», но любое продвижение в решении поставленной проблемы способно повысить возможность выживания группы и завершение проекта. Понимание внутригрупповых процессов и меры по их правильному сопровождению способны дать работодателю время – для замены утраченного участника и экономии средств – для привлечения квалифицированных работников.

2. ИССЛЕДУЕМАЯ ОБЛАСТЬ

2.1. Используемые понятия

Уточним представление о малой группе, ее свойствах, а также о способах достижения стабильности и о правилах вывода групп из кризисов.

По стилю управления глава группы относится к одной из следующих категорий:

1. Руководитель-лидер:
 - авторитарный;
 - демократичный;
 - либеральный.
2. Формальный руководитель.

Феномен лидерства достаточно хорошо изучен и описан как отечественными психологами, так и зарубежными, поэтому подробно описывать ранжирование стилей управления не будем. Но для дальнейшей работы необходимо уточнить понятия «лидер» и «руководитель».

1. Лидер организует систему неофициальных отношений и управляет ею.
2. Руководитель влияет практически на все системы внутригрупповых отношений, как официальных, так и неофициальных.

Уточним ещё некоторые термины.

Роль формального руководителя – влияние на людей с позиции занимаемой должности; его главная особенность – безынициативный исполнитель функций. Такой тип руко-

водителя чаще всего встречается на производстве и в государственных учреждениях, т.е. в организациях со сложной многоуровневой структурой, где не существует внутренней конкуренции. В бизнесе или в политической деятельности группы с подобным типом руководителя во главе становятся малоэффективными. Его роль состоит в проведении приказов вышестоящего начальства, отслеживании их исполнения, организации текущей «накатанной» деятельности (деятельности, не меняющийся в зависимости от времени), поддержке существования учреждения.

Феномен Майка – выживание системы в течение некоторого времени, несмотря на потерю жизненно важного компонента. Феномен назван так по имени петуха Майка, которому фермер отрубил голову, после чего петух прожил еще 18 месяцев.

Сценарий – описание основ ситуации, набор инструкций и порядок действий исполнителя для достижения результата решения.

Естественно передоложить, что вариантами развития событий при наступлении феномена Майка будет выживание или смерть группы.

Второй вариант возможен в случае незаконченного проекта, когда появившаяся брешь в работе оказалась незаполненной. Предполагается, что невыполнение проекта ведет к гибели или преобразованию коллектива в иную форму, что в итоге равносильно. Описание деятельности группы при таком исходе будет содержать в себе только ее угасание.

Если второй результат представляется вполне очевидным, то первый достоин более пристального рассмотрения и анализа. Финал группы можно описать достаточно быстро, а сценариев ее выживания может быть несколько.

Сценарии выживания группы напрямую зависят от свойств главы и решений, которые он принимает. Естественно предположить следующие варианты:

1. Сценарии выхода из кризиса при условии **лидерства главы** организации:
 - принятие на должность нового члена группы с опытом работы в соответствующей области;
 - перевод уже имеющегося сотрудника на вакантную должность;
 - распределение обязанностей между оставшимися членами группы.
2. Сценарии выхода из кризиса при **формальном лидерстве главы** организации:
 - временная самореорганизация коллектива с распределением должностных обязанностей;
 - трансформация члена группы в неформальные лидеры с реорганизацией деятельности.

Стоит отметить интересный факт: встречаются такие виды групп, в которых руководитель предприятия не всегда глава группы. Например, в образовательных учреждениях Москвы директор – внешний управляющий, которого назначило на должность местное управление образования. Далее директор выступает как самостоятельное лицо, а именно – работодатель, поэтому уместно рассматривать директора не как участника группы.

В сценарии выживания коллектива может произойти как последовательность описанных событий, так и только одно событие. Для исполнения сценариев необходимо удовлетворение нескольких условий, описывающих внутренние взаимоотношения.

В качестве наблюдаемого коллектива выступает группа сотрудников одного из трех типов: естественная, организованная, рабочая.

1. **Естественная группа** – группа, функционирующая в реальных жизненных ситуациях. Пример: дворовая команда по футболу.

2. **Организованная группа** – элементарная ячейка социальной организации, возникновение которой обусловлено необходимостью реализации некоторых организационных функций. Пример: Группа из сотрудников фирмы, собранная для реализации проекта.

3. **Спонтанная группа** – в отличие от организованной группы, спонтанная группа зарождается произвольно, стихийно, как в недрах организованных групп, так и вне их. Пример: группа сотрудников беседующих в перерыве.

4. **Рабочая группа** – малая группа с четкой трудовой направленностью и доминирующими отношениями делового характера. Пример: экипаж танка, небольшой отдел фирмы, наряд полиции.

Весьма полное описание и толкование современных взглядов на психологическую теорию малой группы изложено в работе Р. Л. Кричевского «Социальная психология малой группы» [2].

В работе [2] приведена интересная концепция, предложенная А. В. Петровским, которая описывает движение группы в континууме, положительным и отрицательным полюсами которого являются соответственно коллектив и корпорация.

Взаимодействие в группе есть существенный признак, отличающий группу от простого скопления людей, тем не менее важен и ряд других ее характеристик, а именно:

- период существования, достаточный для взаимодействия;
- наличие общей цели или целей;
- развитие до уровня хотя бы рудиментарной групповой структуры;
- осознание входящими в группу индивидами себя как «мы» или своего членства в группе.

Основываясь на этих определениях, можно резюмировать, что группу делает группой решение совместных задач. Именно от этого показателя мы будем в дальнейшем отталкиваться в определении численности группы и того, что может называться термином «малая группа». Одно из важнейших условий в решении совместных задач – согласие внутри группы по вопросам выбора стратегии действий и направлений, по которым будет двигаться группа.

По типу устройства в группе можно выделить диадное и триадное взаимодействие: **диада** – группа из двух человек, **триада** – из трех.

Сравнивая свойства диады и триады, приходим к следующим выводам:

- диада более склонна к авторитарным схемам, нежели триада;
- неформальное общение в диаде фактически всегда будет доминировать;
- корректность решения задачи в диаде будет уступать триадному решению, исходя из ролей, используемых в диаде (глава – подчиненный);
- из-за ограниченного количества ролей диада более склонна к их жесткому определению и из-за этого менее адаптивна;
- диада менее стрессоустойчива.

В свете этих факторов вряд ли стоит считать диаду минимальной групповой единицей: даже если совместное решение и будет достигнуто, это случится, скорее, в результате доминирования и выбранной стратегии неформальных отношений, а не благодаря найденному консенсусу. В роли минимальной групповой единицы триада, при наличии иерархической структуры, выглядит более перспективно из-за третьего участника, который может играть роль арбитра и тем самым сохранять нужный уровень взаимодействия, пусть и путем временных потерь. Но диаду не стоит отвергать совсем, в некоторых ситуациях в качестве минимальной групповой единицы диада более дееспособна и оправдана.

Дальнейшее уточнение численности малой группы связано с количеством информации, которую человек может удержать в своей памяти. В 1956 году Джордж Армитаж Миллер на основе экспериментов [7] выявил закономерность: человек способен держать в кратковременной памяти одновременно 7 ± 2 элементов. На основе этой закономерности предположим, что глава группы может в единицу времени держать в памяти информацию о 7 ± 2 участниках группы или же о 7 ± 2 фактах работы одного участника группы. Таким образом,

будем считать, что численность иерархической малой группы будет в интервале от трёх до девяти человек.

Для того, чтобы рассмотреть поведение группы в континууме (рис. 1), нам потребуются некоторые пояснения, касающиеся, в основном, стадий развития группы.

Малая группа – иерархическое объединение до 10 человек взаимодействующих в совместной деятельности.

Континуум – стадии развития, которые группа проходит в течение времени своего существования.

Определяющее групповое большинство – значительное количество участников группы, проявляющих сходные побуждения к взаимодействию.

Одноранговая малая группа – группа, в которой в основное время взаимодействие происходит без выделения иерархической структуры, несмотря на ее наличие в официальных документах.

Многоуровневая малая группа – группа, в которой большую часть времени действует иерархическая структура.

Коллектив – финальная стадия развития группы, которая характеризуется широким развитием неформального общения и построения взаимодействия на альтруистической основе определяющего группового большинства.

Корпорация – финальная стадия развития группы, противоположенная коллективу, она характеризуется широким развитием отношений, построенных на трудовом взаимодействии, основное побуждение к взаимодействию основано на эгоцентричных характеристиках определяющего группового большинства.

Команда – состояние группы на финальных стадиях, характеризующаяся высоким уровнем взаимодействия и сплоченности.

Социализация — процесс усвоения индивидом образцов поведения, психологических установок, социальных норм и ценностей, знаний, навыков, позволяющих ему успешно функционировать в обществе.[18]

Эрзац – группа, не достигшая высших стадий развития.

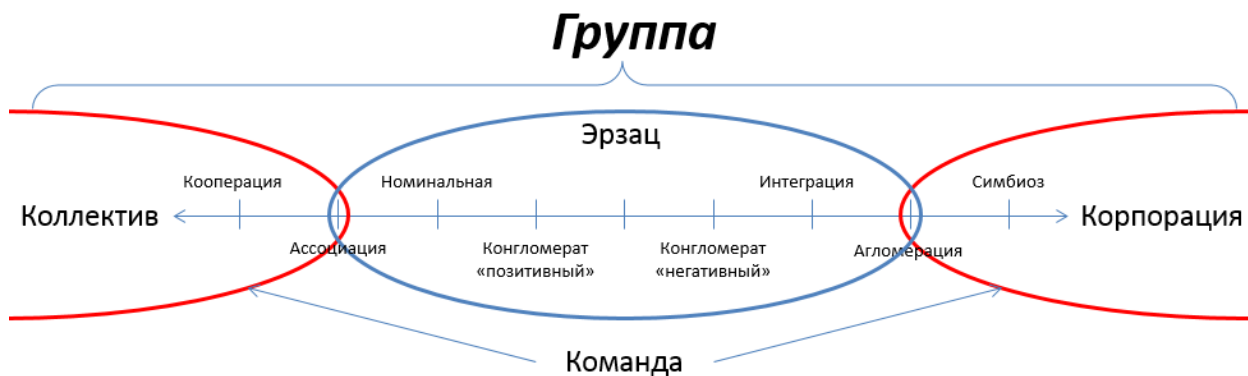


Рис. 1. Континуум.

Параметры континуума, помогающие определить стадии развития группы:

- развитие межличностных отношений;
- мотив взаимодействия.

Коллектив и корпорацию объединяет высокая степень развития межличностных отношений, отличия же проявляются в мотиве взаимодействия. Для коллектива характерен альтруизм в действиях и доминирование неформальных отношений, а для корпорации эгоцентризм и доминирование рабочих отношений. [2, стр. 70]

Движение группы к полюсу «коллектив» сопряжено с последовательным прохождением ею качественно новых стадий коллективообразования:

- **Группа – конгломерат «позитивный»** – характерными оказываются «синтетические» процессы типа групповой идентификации, формирование внутренней слитности и спаянности, создающие основу для перехода на высший уровень.
- **Группа – номинальная** – искусственно выделенная по какому-то признаку совокупность людей, реально не имеющих никаких неформальных связей между собой.
- **Группа – ассоциация** – контуры групповой структуры лишь просматриваются, начинают образовываться неформальные связи.
- **Группа – кооперация** – отличается развитой и успешно действующей организационной структурой, довольно высоким уровнем групповой подготовленности, сотрудничества и развития отношений.

Движение группы в направлении полюса-*корпорации* – это приобретение ею элементов корпоративности и в конечном счёте переход её на стадию корпорации. Корпорация характеризуется Л. И. Уманским [2] как группа, замкнутая извне, но отличающаяся внутригрупповой антипатией, межличностным эгоцентризмом и эгоизмом (интраэгоизмом), активной дезинтеграцией, конфликтностью и агрессивностью. Их делят на две категории, условно называемые *дезинтеграцией* и *интраэгоизмом*. Заметим, однако, что пока путь движения группы в сторону антиколлектива исследователями скорее намечен, нежели обстоятельно изучен [2, стр 73].

Движение в стадию корпорации, как и в положительную сторону, содержит свои градации. Закономерно предположить, что самые первые стадии жизни группы мало чем отличаются друг от друга, различия становятся более явными только ближе к полюсам. К сожалению, информации о стадиях отрицательного полюса в литературе слишком мало.

При движении группы к полюсу «корпорация» она тоже проходит ряд стадий:

- **Группа – конгломерат «негативный»** – во многом аналогичен позитивному полюсу, этот этап характеризуется формированием и обособлением группы.
- **Группа – интеграция** – эту стадию определим как познание функциональных возможностей участников группы и начало формирования рабочих связей.
- **Группа – агломерация** – участники группы образуют внутренние агломерации на основе наиболее выгодных для себя позиций и быстрого достижения выгод.
- **Группа – симбиоз** – участники идут на ряд взаимных уступок, используются сильные стороны друг друга, осуществляется поддержка участников группы как наиболее вероятных союзников и помощников.

Существует феномен появления качественно новых отношений внутри группы, приближающейся к высшим стадиям своего развития, этот феномен можно назвать **командой**.

Команда – качественно особый, высший уровень функционирования малой группы, который характеризуется рядом важных прикладных умений: техническими или функциональными умениями, умениями принимать решения и решать проблемы. Основное отличие команды от других видов группы в мотивационных характеристиках, не изменяющихся в зависимости от полюса континуума. Именно на стадии команды начинает проявляться группомыслие. [2, стр 13]

Суммируя существующие уточнения термина «команда», выделяем, как минимум, пять его значений:

- 1) объединение людей в спорте, где под командой понимается группа, созданная для обеспечения совместной победы;
- 2) объединение людей, предполагающее взаимную кооперацию и взаимопомощь;
- 3) любая группа совместно работающих людей;
- 4) группа управленцев в организации;
- 5) особый уровень диадического взаимодействия в дружбе или супружестве [9].

Группомыслие – способ мышления, приобретаемый людьми в ситуации, когда поиск согласия в сплоченной группе становится настолько доминирующим, что начинает пересиливать реалистическую оценку возможных альтернативных действий [8].

При выполнении некоторых из следующих условий появляется возможность возникновения группомыслия:

- привлекательность членства в данной группе;
- наличие властного, авторитарного лидера, директивно навязывающего свою точку зрения всей группе;
- закрытость группы, ее самоизоляция;
- решения, принятые в группе не подвергаются внешней экспертизе;
- сильное групповое давление, обусловленное взаимовлиянием членов группы друг на друга;

Помимо описанного вида мышления, интересно рассмотреть переход к этому феномену. В 70-е годы 20-го века И. Джанис описал этот процесс как «огруппление мышления». Согласно И. Джанису, симптоматика феномена огруппления мышления характеризуется следующими признаками:

- иллюзией неуязвимости, разделяемой большинством или всеми членами группы, следствием чего являются излишний оптимизм и тяга к чрезмерному риску;
- 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 обладающих 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, мнения, согласующихся с точкой зрения большинства;
- появлением самозванных охранителей группового духа — индивидов, которые защищают группу от неблагоприятной информации, способной нарушить испытываемое ими чувство удовлетворенности принимаемыми решениями.

Как справедливо замечает Ю. Козелецкий [10], подобный стиль мышления, 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, что огруппление мышления теснейшим образом связано с такими феноменами группового поведения, как конформность и сплоченность, и нередко имеет место в группах, функционирующих в кризисных, стрессогенных ситуациях.

2.2. Эмпирическое исследование

Потеря одного из ключевых участников группы, включая ее руководителя, – ситуация пусть и не столь частая, но тем не менее очень чувствительная, порой даже катастрофическая для группы. Естественно, она получила свое отражение в трудах исследователей.

Эдвард Йордан [11] утверждает, что подобная ситуация при работе над программным проектом приводит к переходу его в разряд безнадежных, что, в свою очередь, чревато круп-

ными финансовыми потерями. Дж.Ханк Рейнвотер [12] описывает ситуации с потерями ключевых участников проектов с точки зрения руководителя программного проекта – лидера команды. Однако подобные случаи происходят и в других предметных областях, где существенно важно групповое взаимодействие.

В практике автора образцом группы, находящейся в критической ситуации, послужила административная группа государственного образовательного учреждения. Группа столкнулась со спецификой смены руководителя, принятия стиля управления нового главы, переходом на новую форму оплаты труда и физической потерей одного из участников. Эти события послужили интересным поводом для исследования процессов и факторов, влияющих на продолжительность существования коллектива.

В начале работы в этом коллективе, проходя стадии групповой социализации, автор освоил работу диспетчера – человека, который составляет расписание и организует замены отсутствующих сотрудников для сохранения целостности образовательного процесса. Подобная феномену Майка ситуация произошла два месяца спустя: административный отдел, в котором работал автор, потерял заведующего учебной частью средней школы сначала временно (по болезни), а затем и окончательно. Стиль работы директора учреждения в этот момент и позже более всего был похож на стиль формального лидерства. Именно в момент потери заведующего учебной частью наступило действие феномена Майка.

Потеря заместителя директора, который в условиях формального лидерства придерживался старого стиля управления и фактически был управляющим процессом образования, грозила срывом образовательного (производственного) процесса.

Для понимания критичности всей произошедшей ситуации необходимо осознать, что заведующий учебной частью определяет основной – учебный – процесс, без которого существование школы теряет смысл. Рассмотрим вкратце его основные должностные обязанности [17].

1. Руководит организацией учебного процесса, обеспечивает полное и качественное выполнение учебных планов и программ.
2. Организует текущее и перспективное планирование деятельности коллектива учебного заведения, ... оказывает помощь преподавателям.
3. Принимает участие в работе по подбору и расстановке кадров.
4. Обеспечивает создание необходимых условий для высокопроизводительного труда педагогических работников, ... организует психолого-педагогическую и методическую учебу.
5. Руководит работой преподавателей, других педагогических работников, осуществляет учебный процесс.
6. Анализирует результаты учебной работы педагогического коллектива.

Таким образом, понятно, что заведующий учебной частью отвечает за организацию основной деятельности образовательного учреждения – учебного процесса.

В организации в итоге был применен комплексный сценарий выживания группы следующего типа:

- Временная само-реорганизация.
- Трансформация члена группы.

Каждый из работников административной группы одновременно взял на себя роль неформального лидера и выбрал себе определенную, наиболее понятную часть работы заведующего учебной частью. Это произошло в конце первого учебного полугодия.

Уже ближе к концу учебного года распоряжением директора был назначен исполняющий обязанности заведующий учебной частью из числа сотрудников, в обязанности которого вошло формирование учебного плана на будущий год и самообучение типовым процедурам, которые выполнял заведующий учебной частью средней школы.

2.3. Анализ ситуации

Наблюдения, проведённые в период отсутствия ключевого сотрудника, показали, что административная группа двигалась от высокой стадии развития группы к низкой. Если при авторитарном лидере группа находилась в состоянии «*кооперации*», то в течение проведения наблюдений состояние внутренней спаянности нарушилось, что и привело к движению группы в сторону «*ассоциации*». К сожалению, проведение чистого эмпирического наблюдения эволюции группы осложнилось дополнительным фактором: в наблюдаемый период коллектив пополнялся новыми сотрудниками. Каждый приходящий сотрудник за время своей социализации в начальный период своей работы ориентируется на привычные ему стереотипы взаимодействия, которые не всегда соответствуют принятым в новом коллективе. Отсутствие лидера затрудняло своевременную адаптацию сотрудника к новым групповым нормам. Таким образом, происходил откат группы к предыдущим жизненным стадиям, в ходе которого новички формировали взаимоотношения с остальной группой, а старые участники, в зависимости от возможностей и навыков новых, корректировали свои стратегии взаимодействия. Отметим, что в данном случае речь идёт о последовательном приходе рядовых сотрудников, которые не обладают специфическими командными свойствами. После стабилизации группы она начинала движение в конструктивном направлении.

Как показали наблюдения, время пребывания на низких стадиях зависит от плотности потока новых сотрудников и от такого их свойства, как умение социализироваться. Если момент прихода ещё одного сотрудника попадает на период социализации предыдущего, группа движется в сторону дальнейшей деградации. Естественно предположить, что чем более плотным будет поток новых сотрудников, удовлетворяющий предыдущему условию, тем сильнее будет деградация группы и тем больше потребуются времени на прохождение последовательности стадий развития. В конечном итоге группе грозит самораспад: она либо развалится и исчезнет, либо полностью изменит стереотипы взаимодействия участников, что обозначает формирование новой группы на месте старой. Положение могло бы изменить воздействие руководителя, который служил бы носителем эталона взаимодействия и стимулировал бы адаптацию, но в нашей модели его нет.

Во время проведения наблюдений группа изменила внутренние стереотипы: до описанных событий в группе был участник с большим опытом в сфере информационных технологий, к которому все обращались за советом. После появления нового участника с похожими, но более актуальными навыками, большинство вопросов было перераспределено на него из-за актуальности его знаний и скорости выполнения.

В описанной ситуации из-за переориентации группа не сильно деградировала: позитивным фактором было высвобождение первого сотрудника для решения специфических задач, хотя был и такой негативный фактор, как время, затраченное на социализацию в новой роли, обучение новым знаниям и образование новых внутригрупповых связей.

Здесь следует обратить внимание на термин «**знания**», который мы используем.

Знания – компетентность в должности, социализированность в группе, информированность о текущем положении дел.

Можно сказать, что термин «знания» отражает профессиональные возможности сотрудника. Знания, в такой интерпретации, становятся важными в случае непредвиденных обстоятельств, грозящих выживанию и сохранению структурной целостности старой группы.

В качестве «подушки безопасности» у рассматриваемой группы был созданный ранее **кадровый резерв**, но даже несмотря на это, выживание группы пошло по плохому варианту.

Кадровый резерв – подход в управлении персоналом, состоящий в специальном отборе части сотрудников организации для дальнейшего продвижения (чаще всего вертикальных, реже – для горизонтальных ротаций). Данный подход для работы с кадрами был харак-



терен для Советского Союза и не характерен для развитых стран. В постсоветской России продолжается практика формирования кадрового резерва в ведомствах [19].

Напомним хронологию событий:

1. заведующий учебной частью заболел;
2. месяца два группа работала без завуча;
3. завуч умер и на его место был назначен человек из кадрового резерва.

Человек из кадрового резерва находился от завуча слишком далеко по иерархической лестнице и введен был слишком поздно.

Человек из резерва какое-то время работал в школе еще при старом директоре и к моменту событий был социализирован настолько, что мог хорошо взаимодействовать с сотрудниками. Но, несмотря на это, недостаточность информационной близости, возраст, отсутствие оперативного вмешательства в ситуацию, перестроение из одной социальной роли в другую сыграло свою негативную роль и нивелировало все преимущества кадрового резерва. Включение резервиста в работу затянулось месяца на 3 - 4, а восполнение знаний – на год. Началось оно после истощения внутригрупповых ресурсов, и участникам группы, помимо своей работы, пришлось выполнять тот минимум обязанностей заведующего учебной частью, который позволил завершить год.

В приведенной ситуации резервисту оставалось только возобновить компетентность в должности и сориентироваться в новой социальной роли, но информированности о текущем положении дел у него не было никакой. Если представить, что на этом месте был бы не резервист, то к обозначенному сроку необходимо прибавить время на полную социализацию, и это если предполагать, что человек не новичок в профессии. В случае проектной команды новичку проще сделать проект или написать программный код сначала, чем разбирать «авторский» задел вышедшего программиста, но в приведенном примере проект заново не начнешь, и необходимо подхватывать, то, что есть.

В качестве альтернативы представим, что рядом с заведующим учебной частью с самого начала был сотрудник, обладающей достаточной компетенцией и осведомленностью о текущих делах. Если бы его своевременно назначили и.о. заведующего учебной частью, вместо гибели группы произошло бы замещение элементов с ускоренной социализацией. На работе группы финальные события в таком случае никак бы не сказались, т.к. необходимая деятельность не останавливалась.

В коммерческой организации подобную роль может выполнять помощник руководителя. Например: если у руководителя есть помощник (правая рука), то во время болезни руководителя помощник способен взять на какое-то время дела на себя. В случае с заведующим учебной частью это мог бы быть человек, на какой-нибудь околоучебной должности типа диспетчера расписания, социального педагога, педагога психолога, заместителя директора по учебно-воспитательной работе.

В конечном итоге продолжающееся делегирование полномочий дошло до той стадии, когда в вопросах, связанных с учебной деятельностью, директор становится лицом, имеющим право подписи, т.е. человеком, обеспечивающим учебный процесс, а не формирующим его. Делегирование полномочий резко повысило загруженность группы. «Настройка» системы была отдана ее компонентам. в начале года директор приказал администрации написать положения, регламентирующие работу администрации и всего учреждения.

На момент написания статьи последний участник изначальной группы, который играл одну из управляющих ролей, ушел на пенсию, из группы, набранной старым директором, остались люди с второстепенных должностей, ждущие завершения своей карьеры.

На основе старой группы выросла новая, менее эффективная:

1. Разнородная, так как изменения в структуру вносились беспорядочно, чаще всего, чтобы «залатать дыры».



2. Потерявшая пласт информации. Данные, которыми пользовались старые работники, быстро утратили свою актуальность, в то время как у новых не сложилось представления о том, что за информацию они получают.
3. Накопившая невыполненную работу: до тех пор, пока сотрудники не разобрались в своей работе, данные просто складировались.

Из приведённых примеров и проанализированных работ можно сделать следующие выводы:

1. Выживаемость возможна только для групп на высокой стадии развития.
2. Группа способна временно перераспределить работы, но только до того момента, пока количество невыполненных работ не дойдет до критической величины.
3. Работа группы строится на формальном и неформальном уровнях взаимодействия.

3. ПРЕДПОСЫЛКИ РЕШЕНИЯ

В ходе дальнейших исследований предполагается создать модель группы, имитирующую коллектив. К сожалению, на основании анализа прочитанной литературы нельзя сделать вывод о возможности создания универсальной модели для групп, находящихся в любой стадии континуума. Прежде всего, это вызвано различием целей взаимодействия между участниками групп.

При создании модели необходимо понимать, что во время работы отношения между сотрудниками не ограничиваются только выполнением операций, связанных с их деятельностью, в успешной трудовой жизни группы огромную роль играют неофициальные (межличностные) отношения.

Если триадная схема поведения успешно работает при решении рабочих вопросов, то в случае межличностного общения, в первую очередь, главную роль играют диадные связи (диадное взаимодействие).

В данной интерпретации диадная связь – связь неофициальная, такой тип связи возникает между людьми на основе их характера, интересов, взглядов на жизнь и т.д. Интересно упомянуть, что распространение информации о состоянии группы и ее участников в частности, происходит преимущественно по диадной связи – это дает весомое представление о важности учета такого типа взаимодействия.

Официальные отношения группы описываются регламентирующими документами организации, выстраивающими *иерархическую структуру и внутригрупповое сотрудничество*. **Неофициальные отношения** создаются спустя некоторое время работы группы. На стыке этих отношений происходит формирование социально-функциональных ролей, например, роли критика, эрудита, генератора идей.

Основываясь на перечисленных представлениях можно построить двухслойную структуру малой группы, на первом уровне (по отношению к работе) которой, находится иерархическая структура организации, а на втором – внутригрупповые отношения.

Структура модели:

- 1) иерархический уровень;
- 2) неформальный уровень;
 - а) диадные взаимодействия участника А;
 - б) диадные взаимодействия участника В;
 - ...
 - с) диадные взаимодействия участника N.

Полная модель группы – многослойная (многоуровневая) структура.

На каждом из уровней происходит самостоятельное диадное взаимодействие, но в отличие от уровней неформального и внутригруппового сотрудничества, типологически опре-



деляющихся, в основном, диадными взаимодействиями внутри группы, иерархический уровень характеризуется только рядом атрибутов, регламентированных организацией.

Предполагаемую модель группы можно представить, как совокупность участников группы с коммуникационными связями каждого из них с наиболее часто взаимодействующими с ним участниками группы. Сумма всех связей представляется как последовательность одномоментных отношений между участниками группы и проявление диадного или иерархического взаимодействия, которое будет зависеть от параметров группы.

Предполагается, что модель должна имитировать деятельность групп и учитывать как стадии группового развития, так и условия, в которых взаимодействуют участники. Тестирование модели малой группы для подтверждения ее корректности будет проводиться на серии имитаций.

4. ВЫВОДЫ

К сожалению, командные возможности в группе без формального лидера проявились только в том, что работа была перераспределена – по сути, это единственные возможности, которые есть у группы без лидера. В таких группах закладывать сценарий выживания необходимо изначально, один из вариантов такого сценария – выживание за счет расширения командных возможностей.

Например, если человек, на которого в группе есть административный резерв не выходит в течение недели, вступает в силу регламент, назначающий резервиста исполняющим обязанности. В таком случае, и причем, только организационными мерами, можно обойтись без лидера и при этом сохранить функционал.

Для приведенного сценария остается только найти психологически совместимого резервиста и включить его в группу на второстепенную должность – получив, таким образом, к наступлению критической ситуации уже социализированного в группе, информированного и компетентного сотрудника.

ЛИТЕРАТУРА

1. McGrath, J. E. Groups: Interaction and Performance. 1984.
2. Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубровская. Социальная психология малой группы. – М. : Аспект Пресс, 2001.
3. Ильин, Е. П. Все основные стили руководства кратко. Elitarium. [В Интернете] http://www.elitarium.ru/2011/09/19/stili_rukovodstva_kratko.html.
4. Wikipedia. [В Интернете] [http://ru.wikipedia.org/wiki/Майк_\(безголовый_петух\)](http://ru.wikipedia.org/wiki/Майк_(безголовый_петух)).
5. Katzenbach and Smith. 1993.
6. Janis, I.L. Groupthink. Psychology Today. 1971.
7. George, A. M. The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information. 1956.
8. Эффект группомыслия.Psylist.net [В Интернете] <http://psylist.net/socpsy/00027.htm>
9. Katzenbach J., Smith D. The wisdom of teams. – Boston, 1993.
10. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. – М.: Прогресс, 1979.
11. Yourdon E., "Death March", Prentice Hall, 1997.
12. Рейнвотер Дж. Ханк. Как пасти котов. Наставление для программистов, руководящих другими программистами.
13. Боевой устав по подготовке и ведению общевойсковой боя. Часть 3. Взвод, отделение, танк. – М.: Военное издательство, 2005.
14. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: Наука, 1994.
15. Майерс, Дэвид Дж. Социальная психология /пер. З. Замчук. – СПб: Питер, 2013.



16. Левин К. Разрешение социальных конфликтов [Пер. с англ. И. Ю. Авидон]. – СПб.: Речь, 2000.
17. Завуч. [В Интернете] <http://ru.wikipedia.org/wiki/Завуч>.
18. Социализация. [В Интернете] <http://ru.wikipedia.org/wiki/Социализация>.
19. Кадровый резерв. [В Интернете] http://ru.wikipedia.org/wiki/Кадровый_резерв.

Работа поступила 2.03.2014