

## **Глава 2**

# **Знание группы**

Уже написаны горы книг о динамике группы. В этой главе мы не стремимся воспроизвести эти исследования во всей их научной глубине. Наша цель — сосредоточиться на практических аспектах свойств и действий группы, которые придется учитывать при подготовке к фасилитации встреч.

### **Динамика группы**

Каждый раз, когда группа людей собирается для совместной работы, динамические свойства группы активизируются. Динамика группы олицетворяет внешние факторы (нормы, организационная культура и т. д.); история группы, подгруппы и отдельных членов группы и внутренние факторы: членство внутри группы, групповые нормы, размер группы и формальные и неформальные лидеры внутри групп. Для того чтобы осуществить эффективную фасилитацию, надо достаточно хорошо знать группу.

Самое трудное — понять, какое знание является «достаточным». Если ваша роль заключается в фасилитации простой встречи, не стоит стараться досконально узнать

*Даже если вы очень хорошо знакомы с группой, постарайтесь посмотреть на нее свежим взглядом, чтобы отыскать новые способы помочь эффективной совместной работе.*

историю группы и ее динамики. Достаточно знать лишь главные события — положительные и отрицательные — в истории группы, которые могут оказать влияние на процесс фасилитации. Слишком глубокое знание может даже помешать вашей работе. Вы должны содействовать работе группы во время данной встречи здесь и сейчас, направлять и формировать ход обсуждения.

Если вы член группы, то, вероятно, хорошо осведомлены о ее истории и принятых нормах. Тем не менее важно разобраться в динамике

группы (в том числе и в вашем участии в этом процессе) и ее влиянии на способность группы к эффективной совместной работе и развитие встречи. Даже если вы знакомы с группой, попытайтесь посмотреть на нее свежим взглядом.

Вот описание некоторых факторов групповой динамики и их значение для успешной работы фасилитатора. Этот список можно использовать наряду со списком подготовки, приведенным в главе 3.

Факторы групповой динамики	Возможные последствия для фасилитатора и/или необходимость вмешательства
<b>Внешние воздействия</b> Нормы, ожидания, предпосылки, культура, надзор вышестоящей организации, присутствие публики и т. д.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Признать влияние внешних факторов и обсудить его с группой</li><li>• Внешние воздействия могут повлиять на основные правила</li></ul>
<b>История:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• группы или задачи</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Признать ее существование</li><li>• Если наследие истории надо преодолеть, то нужно так построить работу, чтобы помочь группе продвинуться вперед</li></ul>

Факторы групповой динамики	Возможные последствия для фасилитатора и/или необходимость вмешательства
<ul style="list-style-type: none"> <li>• отдельных членов группы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Характер индивидов можно проигнорировать, если это не влияет на ценности группы или не мешает работе группы</li> <li>• Принять во внимание воздействие (положительное или отрицательное) бывших лидеров или членов группы</li> <li>• Добиться общего согласия в том, что следует оставить за порогом старый «багаж»</li> </ul>
<p><b>Групповые нормы</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нормы поведения группы часто являются негласными. Установление основных правил порождает дискуссию о том, какие нормы желательны для данной встречи</li> </ul>
<p><b>Размер группы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• членство (старые и новые члены)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фасилитацию в небольшой группе можно проводить неформально. Для больших групп требуются формальные процедуры</li> <li>• В малой группе люди лучше контролируют свое поведение, чем в большой</li> <li>• Честно признайтесь себе в уровне вашей квалификации, решите, для какой группы вы лучше подходите — для большой или малой, где вы комфортнее себя чувствуете</li> <li>• Активно вовлекайте в обсуждение новых членов. Прислушивайтесь к мнению ветеранов группы</li> </ul>

<b>Факторы групповой динамики</b>	<b>Возможные последствия для фасилитатора и/или необходимость вмешательства</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>стремление быть членом группы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определите, кого из сопротивляющихся членов группы надо поощрять к полноценному участию в обсуждении</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>изменение состава членов группы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Повторное установление основных правил: донесение старой информации в полном объеме до новых членов группы; пересмотр решений и т. д.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>наличие подгрупп</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Признать их существование</li> <li>Наладить диалог между подгруппами</li> <li>Использовать модельные упражнения для объединения подгрупп</li> </ul>
<p><b>Руководство:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>формальное/неформальное</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Признать и четко определить роль формального лидера</li> <li>Активно привлекать к обсуждению неформальных лидеров, но не давать им увлечь обсуждение в сторону</li> </ul>
<p><b>Другие факторы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>свободное и принудительное участие</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Признать этот фактор; уточнить, кто из участников встречи должен (обязан) в ней участвовать</li> </ul>

<b>Факторы групповой динамики</b>	<b>Возможные последствия для фасилитатора и/или необходимость вмешательства</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• общественные организации и организации наемных работников</li> <li>• стаж работы, пол, возраст, личные планы и т. д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Следует выявить и принять во внимание ожидания работающих на общественных началах (признание, приобретение новых навыков, дружба и т. д.)</li> <li>• Прислушаться к предложениям, согласно которым эти факторы могут повысить эффективность работы группы</li> <li>• Вмешиваться, когда эти факторы начинают мешать работе или раскалывают группу</li> </ul>

## Развитие группы

Все группы проходят определенные этапы развития. Длительность и напряженность каждого этапа зависят от особенностей группы, ее динамики, стоящих перед ней задач и количества отпущенного на данный этап времени. Группы развиваются по-разному. Одни в своем развитии проходят этапы последовательно, другие перескакивают отдельные этапы, но потом к ним возвращаются.

На развитие группы влияют изменения в ней и смена задач (приход новых членов и уход старых, кризисы и новые подходы и направления в организации и т. д.); также пересмотр результатов, относящихся к прежним этапам развития. Группа может застрять, забуксовать на месте. Однако благодаря инструментам фасилитации вы сможете преодолеть сложную ситуацию и двинуться дальше.

В статье «Последовательность развития в малой группе» (Psychological Bulletin<sup>1</sup> 63, vi, 1965) Брюс Такмен<sup>2</sup> предлагает четырехэтапную модель развития группы: формирование, нестабильность, нормирование и мастерство.

**Формирование.** Это время, когда группа только что образовалась или к ней присоединились новые члены. Иногда его определяют как стадию «ритуального обнюхивания». Члены группы озабочены условиями включения: принадлежат ли они к группе, и если да, то как; оценивают, насколько это безопасно и надежно. Данный этап характеризуется избыточной вежливостью, отсутствием конфликтов и показной открытостью.

Задача фасилитатора — решить, что необходимо сделать на этом этапе для формирования группы, а затем начать обсуждение так, чтобы люди ощутили себя в безопасности, поняли, что занимают здесь место по праву, что их ценят. Формирования группы можно добиться в процессе:

- ▶ запланированного введения и ориентации;
- ▶ оценки и обзора «дорожной карты» (желаемых результатов и повестки дня);
- ▶ использования разогревающей активности;
- ▶ поощрения открытого высказывания надежд и ожиданий;
- ▶ установления основных правил;
- ▶ соглашения о методах принятия решений.

Фасилитатор является новым для группы лицом. Своеобразный возврат к этапу формирования происходит, когда фасилитатор — новое лицо для участников встречи. В этом случае необходимо выделить время, достаточное для того, чтобы

---

<sup>1</sup> Академический журнал, специализирующийся на обзорах литературы. Прим. ред.

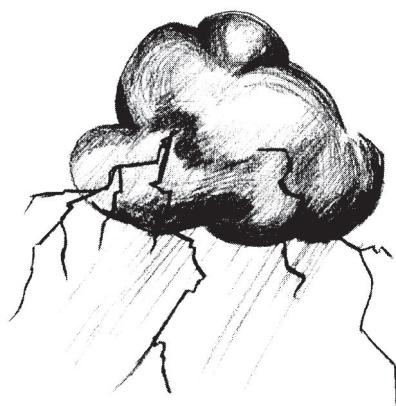
<sup>2</sup> Профессор психологии в Университете штата Огайо, исследователь групповой динамики. Прим. ред.

группа познакомилась с вами как с фасилитатором и почувствовала себя свободно. Не поддавайтесь искушению затягивать этот период (то есть избегайте длительного представления каждого участника): вы можете потерять внимание группы. В идеале часть этой работы следует сделать заранее, организовав предварительную встречу или разослав письма членам группы и т. д.

**Нестабильность.** Этап, в ходе которого члены группы стремятся захватить власть, установить контроль. Он характеризуется острыми разногласиями по поводу стиля работы, эмоциональными реакциями на поставленные задачи и является трудным для фасилитатора и руководителя (лидера).

Задача фасилитатора — установить и идентифицировать специфические возмущающие факторы, которые вызывают потрясения в группе, и направить процесс в русло урегулирования конфликтов.

- ▶ Помните, что вы не мишень.
- ▶ Станьте для группы «зеркалом».
- ▶ Отделяйте проблему от конкретной личности.
- ▶ Признайте проблему и только после этого приступайте к ее разрешению.  
(См. главу 10, где этот вопрос рассматривается более детально.)
- ▶ Добивайтесь соблюдения основных правил.
- ▶ Будьте решительны, утверждая свою роль специалиста по процедуре.



**Примечание.** Не каждый конфликт служит индикатором этапа нестабильности. Разногласия по поводу содержания и процедуры обсуждения могут возникнуть на любом этапе развития группы. (См. главу 9, где эта тема рассмотрена подробно.)

**Нормирование.** На этом этапе члены группы начинают ощущать свою взаимозависимость. Они проявляют внимание друг к другу, у них формируется чувство принадлежности к одной группе.

Задача фасилитатора — поддержать работоспособность группы:

- ▶ уловить и зафиксировать возникающие нормы;
- ▶ утверждать и поддерживать спаянность группы и направлять работу на достижение цели;
- ▶ одобрять позитивную ценность открытого выражения разногласий;
- ▶ направлять работу группы в русло полезного обсуждения, ведущего к сотрудничеству;
- ▶ дать группе возможность получить удовольствие от собственного единения.

**Мастерство.** Этот этап развития группы характеризуется высокой степенью сотрудничества между членами группы и продуктивностью работы. У стороннего наблюдателя может возникнуть ощущение, будто группа заинтересована только в выполнении задачи и сосредоточена исключительно на ней, но в действительности для нее на этом этапе в высшей степени характерны взаимное доверие и уважение, разделяемые всеми нормы поведения и наличие сверхзадачи.

Задачи фасилитатора:

- ▶ предложить эффективные процедуры для быстрейшего решения поставленной задачи;

- ▶ построить работу наиболее полезным для группы способом;
- ▶ подтвердить хорошую работу группы;
- ▶ при необходимости отойти в сторону и не мешать.

## Поведенческие особенности и роли, влияющие на работоспособность группы

Поведение в группе можно классифицировать следующим образом:

1. Члены группы ведут себя так, чтобы облегчить решение поставленной перед группой задачи (поведение, ориентированное на задачу).
2. Члены группы ведут себя так, чтобы сохранить хорошие отношения между собой (социально ориентированное поведение).
3. Участники совещания своим поведением мешают всей группе, так как выражают индивидуальные требования или преследуют личные цели, не имеющие отношения к целям группы как целого (эгоистично ориентированное поведение).

Фасилитатор должен понимать, что следует поддерживать членов группы, поведение которых ориентировано на задачу, и социально ориентированное поведение, при необходимости обеспечивая баланс между ними. Естественно, эгоистичное поведение следует по возможности пресекать и активно вмешиваться, если оно нарушает ход дискуссии и утомляет группу.

Поведение каждого из нас определяют личностные особенности и потребности. С точки зрения группы наиболее ценно, когда ее член ориентирован на потребности группы: добиться качественного выполнения работы и сохранить хорошие отношения внутри группы. Если записать работу группы на видео, а потом



просмотреть его, то будет хорошо видно, что один и тот же человек может играть на встрече несколько ролей, а на разных этапах встречи разные люди могут играть одни и те же роли. Дело не в том, что эти роли им предписаны: просто по мере развития группы индивиды начинают принимать на себя роли, способствующие ее хорошей работе. Каждая группа уникальна в том, как она исполняет эти роли, а человек, играющий определенную роль в одной группе, может играть другие роли в ином окружении и в другой ситуации.

Иногда люди подсознательно и непреднамеренно завладевают «монополией» на определенную роль. Работа будет менее эффективной, если способным членам группы не предоставят возможности играть подходящие им роли или не дадут время от времени менять роли, переключаясь с одной на другую. Как фасилитатор вы можете предложить более творческий подход к распределению ролей. Типы поведения описываются в следующей таблице.

### **Поведение, ориентированное на задачу**

Любое поведение, способствующее решению задачи, помогает:

- инициировать новые идеи;
- находить источники информации и пользоваться ею;
- прояснить суть проблемы;
- обсуждать допущения и предпосылки, ставить их под вопрос;
- проверять готовность к принятию решения.

## **Социально ориентированное поведение**

Любое поведение, способствующее сплоченности группы:

- дает возможность чувствовать поддержку группы, ощущать себя полноправным членом коллектива;
- поощряет к свободе выражения мнений;
- помогает разрешать и улаживать конфликты;
- воспитывает дружелюбие;
- обеспечивает положительную обратную связь.

## **Эгоистично ориентированное поведение**

Любое поведение, которое отвлекает группу от совместных усилий, нарушает ее спаянность или эффективность совместной работы:

- быстро проявляется и долго держится;
- подавляет энергию группы (снижает ее работоспособность);
- способствует неверному истолкованию выступлений;
- провоцирует посторонние разговоры во время встречи;
- мешает усвоению необходимой информации;
- затягивает встречу;
- сводит на нет усилия других;
- способствует выдвижению идей типа «да, но...»;
- формирует пренебрежительное отношение к процедуре проведения встречи;
- стимулирует отказ от полноценного участия во встрече со стороны членов группы.

## **Явные и скрытые проблемы группы**

Согласно концепции Брендана Редди<sup>1</sup>, которая помогает усвоить условие успешного выполнения работы фасилитатора, существует подводная часть айсберга групповой динамики. Задачи группы — это вершина айсберга, под которой находятся пластины явных и скрытых групповых проблем, а также ценностей, убеждений и допущений и подсознательные влечения, которые все вместе влияют на группу и ее поведение.

Главное эмпирическое правило таково: не старайтесь проникнуть в проблемы группы глубже, чем это нужно для выполнения задачи. Никогда не касайтесь глубинных уровней поведения группы, если у вас нет на это времени и способностей. Фасилитация не психотерапия.

---

<sup>1</sup> Автор книги Group-Level Team Assessment (Jossey Bass, 1996)