



ЛИДЕР И ЗАКОНЫ неформальных групп

Р. Морозовский

Всё это не более чем повод для оживлённой дискуссии с привлечением многочисленных примеров правильности всего нижеизложенного.

Автор

Социотехнология — стык психологии, социологии и этологии.

«Вначале было слово...». Хотя на самом деле вначале было дело, у каждого из нас своё, но обязательно связанное с неформальными движениями, клубами песни, самодеятельными театрами, спортивными командами, туристскими группами и прочими объединениями людей, собранными по принципу: в любой момент любой человек или группа людей могут покинуть это собрание, и ему (или им) ничего за это не будет (пожалуй, кроме моральных издержек), а прийти и быть здесь может каждый, кого все ранее собравшиеся пустят сюда. Постепенно некоторые из нас стали замечать, что жизнь неформальных объединений подчиняется определённым законам. Эти законы начали изучаться нами приблизительно с середины 70-х годов после того, как, посчитав свои синяки и шишки, мы решили, что слишком часто даже для своей неуклюжести «наступаем на грабли» и должен быть какой-то достаточно объективный «закон грабель», согласно которому места и болезненность синяков каким-то образом зависят от наших телодвижений. Довольно быстро мы

определили своё место: стык социологии, психологии и этологии (если бы вы знали, сколько в человеке зверя...) — социальная психология малых неформальных групп. Статистического материала было достаточно: все эти структуры (КСП, туристы, коммунары и им подобные) весьма плотно контактировали между собой и часто состояли из одних и тех же людей. На основе этого материала в середине 80-х годов была выпущена книжка «Технология группы».

Вдохновлённые этим Евангелием от нас (в первой его редакции), мы гордо понесли благую весть по городам и весям и тут же были засыпаны горой дополнений, частных версий и кучей мнений, от «научите, как жить» до «не учите меня жить». Кстати, мы — это прежде всего М. Кордонский и В. Ланцберг, а потом ещё большая группа руководителей различного рода неформальных объединений, на собственной шкуре испытавших всё выше и ниже сказанное. Пришлось сесть и переработать *Писание* в удобоваримую форму, а также попытаться экспериментально проверить теорию. Проверка завершилась успешно, и результаты её были опубликованы в Евангелии № 2. А тут подоспела перестройка, и появилась новая область применения, поскольку в маленьких фирмах, ООО и прочих АОЗТ, невзирая на их принадлежность к формальным структурам, законы функционирования оказались неформальными.

Получается, что эти заметки — почти сплошь о конфликтах. Но, увы, наши научные познания в этой области, а зачастую и внутренняя культура (да чего там





скромничать, сама наша ментальность) таковы, что состояние конфликта для нас настолько естественно, что мы не всегда даже замечаем, чувствуем его. В результате же к.п.д. многих наших неформальных детищ устремляется к нулю. В то же время опыт лучших лидеров, осмысленный авторами нашего Евангелия, а теперь уже и их личный опыт показывает, что не так тут всё безнадежно. Конечно, формируя и ведя группу, нередко приходится «наступать на горло собственной песне»: например, когда очень хочется, но нельзя принять в группу хорошего, но «неподходящего» человека, да что там, порой — страшно подумать! — и выгонять случается; когда очень хочется принять одно решение, а следует — другое, и вообще много чего хочется принять, да нельзя. Но авторы считают, что гораздо хуже наступать на пресловутые грабли: хуже и для большинства людей, и для дела. За всё хорошее приходится платить. В какой-то степени эти заметки могут служить прейскурантом: «что почём» и чем приходится платить за то, что существуют объективные законы жизни малой неформальной (или слегка формализованной) группы, и нарушение их чревато, а вот знание весьма помогает в понимании того, что происходит внутри группы и какие меры в данном случае надо (или не надо) принимать. Практически никто не оспаривает тот факт, что неформальная группа эффективнее в работе. И приятнее, комфортнее психологически. Кстати, потому и эффективнее. Правда, управлять ею неизмеримо сложнее, чем формальной, ибо приказ, распоряжение не всегда «проходят»; основными инструментами руководства являются уговор, совместное планирование, метод убеждения. Так что создание таких групп остаётся уделом энтузиастов. И слава богу!

Но вот какая беда: то и дело с подобными группами происходят всякие неприятности, недоступные командно-административному уму. Вдруг, как черти из табакерок, выскакивают неожиданные, нелепые конфликты, казалось бы, на пустом месте. Люди, знавшие друг друга годами, перестают друг друга понимать. Отношения разваливаются, ну и так далее. И даже если конфликтов вроде бы и нет, проходит год, другой, третий, и что-то становится не то, начинает идти не так... Кстати, и психологи-ортодоксы, уверенные в том,

Мастер-КЛАСС

что для создания неформальной группы достаточно обычной совместимости характеров, способны зайти в тупик: конфликтуют совместимые!

Так вот, не пустое оно — то место, где зарождаются эти специфические неурядицы. Эта статья как раз о том, что там находится. О том, что именно следует учитывать, создавая неформальную группу (если, конечно, это тот случай, когда она должна быть создана, а не возникает спонтанно). О том, что такая группа не вечна в своём существовании и сколько она, скорее всего, проживёт, и что делать, когда срок этот будет подходить к концу. О том, как отслеживать состоящие группы. О том, как ещё эффективнее работать с группой, которая вроде бы жива, здорова и достаточно эффективна сама по себе.

Авторы наших Евангелий и их последователи уже давно теоретически, а главное, практически развивают этот раздел социопсихологии и готовы помочь разобраться в ситуации тем, кто их об этом попросит (кстати, одно из правил науки, которую мы назвали **социотехника**, — не соваться со своими советами туда, куда не просят). Для тех же, кто попросит, есть курс лекций: введение в психологию малых неформальных объединений и методы обследования групп (кстати, по большей части это стандартные методы социометрии). Есть класс задач, которые неформальные группы решают лучше и эффективней, для чего их и надо использовать; может быть, есть и другие классы, но мы пока о них не знаем.

Кстати (или некстати, но об этом необходимо упомянуть), нельзя сказать, что законы социотехники наглядно выполняются на 100%, так сказать, $E=MC^2$. Они, как и все законы психологии, очень сложны, с массой привходящих обстоятельств; тем не менее, они выполняются в большинстве случаев с поразительной





точностью. А в тех случаях, когда кажется, что они не работают, при более тщательном рассмотрении находят следы тех самых входящих обстоятельств.

Здесь будут рассмотрены три раздела:

1. Чисто неформальные группы.
2. Группы формализованные: всякие маленькие ООО, АОЗТ и другие фирмы, построенные на принципах неформальных структур.
3. Существование неформальных структур внутри формальных.

1. Чисто неформальные структуры

Этология выявила, что группы приматов организуются в сообщества по принципам либо автократии, либо геронтократии, других форм правления природа для них не предусмотрела. Наблюдать, как это происходит среди людей в природе, лучше всего на примере уличных мальчишек и дворовых команд. Это совершенно замечательная по чистоте (с точки зрения этологии) картина лидера, окружающих его «шестёрок», лидеров второго ранга и остальной массы: лидеров третьего ранга, самок и мелюзги, их нравов, привычек и поведения. Поскольку большинство из нас в детстве через это прошло, то подобная картина почти всем известна. Особого внимания заслуживают редкие (среди взрослых встречаются чаще) островки демократии: никуда не входящие, отдельно стоящие обладатели чувства собственного достоинства, сопряжённого чаще всего с каким-нибудь редким умением; раньше это были музыканты и эрудиты, слесари и автомеханики, потом телерадиомастера, теперь это ещё и компьютерщики. Они сами по себе, они не объединяются в стаи, но уважительно относятся друг к другу.

Среди взрослых картина более смазана, так как кроме морали сюда вносят свои коррективы образование и интеллект, а также закон (взрослые более склонны принимать его во внимание), но лидер, его окружение, «актив», «аура» и прочие специфические **социотехнические** категории просматриваются. Кстати, о категориях и терминах: самое время некоторые из них привести.

Основным понятием здесь является **«неформальная группа»**.

- Это малая группа, от 3 до 30 человек. Многие психологи ограничивают её состав: максимально 15 человек.
- Это контактная группа: все её члены знакомы и взаимодействуют друг с другом.
- И главное — это группа, существование и деятельность которой основаны только на межличностных отношениях членов группы и не определяются какими-то внешними силами.
- Можно ещё сказать, что причина существования неформальной группы расположена внутри, а не вне её.

Например, бригада рабочих на заводе — формальная группа, потому что причиной её существования является существование завода, и деятельность этой группы определяется менеджером. Конечно, в такой группе есть неформальные, межличностные отношения, но они играют второстепенную роль. Даже если группа людей не нанята менеджером, а добровольно объединилась, став, например, совладельцами небольшой фирмы, то они подчиняются зарегистрированному в уставе, и свои разногласия по деятельности фирмы могут разрешить в суде. Здесь устав и государство являются теми **внешними силами**, что регулируют отношения в группе. Кстати, в этой фирме, невзирая на её теперешнюю формальность, отношения строятся на неформальной основе, поэтому разбирать её беды мы будем в главе «Формализованные группы».

Уличная компания подростков — неформальная группа. Суд может вмешаться, только если кто-то из них совершит преступление по отношению к другому, но в их повседневных делах нет **внешней** силы, которая регулирует их отношения. Важнейшим признаком неформальной группы является возможность **свободного выхода** из неё без какого-либо ущерба: ухудшения материального положения, потери капитала, дивидендов и тому





подобного. Если эта группа подростков попадёт под влияние мафии, её деятельностью станет руководить «крестный отец», члены её вынуждены будут подчиняться принятым в преступной среде законам, и за выход из группы будут грозить расправой; тогда эта группа станет **формальной**, ибо появятся внешние силы, определяющие её существование.

Группа удовлетворяет базовые потребности её членов:

- **биологические:** пища, одежда, кров.
- **социально-биологические:** комфорт.
- **социально-коммуникативные:** общение.
- **социально-институционные:** положение в обществе.
- **социально-этические:** общественная мораль.
- **эстетические:** потребление произведений искусства и науки.
- **духовные:** религия, творчество, служение высшим целям.

Одно из важнейших понятий в социотехнике — понятие о базовом значении числа «7», не в его мистическом смысле, а в самом что ни на есть материальном (если так можно сказать о понятии в психологии). Это количество одновременно контролируемых контактов. Психологи считают их количество равным 7 ± 2 . Если вспомнить спонтанно возникающие группки на каких-нибудь встречах, концертах и тому подобное, то слишком большие группы (>10 человек) не собираются, а если случайно соберётся больше, то они немедленно распутятся либо от них отойдёт несколько человек. Таким образом, группа, занятая каким-нибудь делом и набравшая в процессе работы более 7 ± 2 членов (это, разумеется, не точное число, всё зависит от лидера, группы, методов работы и тому подобного, но не очень отличается от 7), начинает выстраивать иерархическую структуру, которая в обобщённом виде выглядит так:

- **лидер** (или группа лидеров, решающая внутрилдерские вопросы коллегиально);
- **костяк:** те самые 7 ± 2 человека, к которым чаще всего обращается лидер и которые несут основную рабочую нагрузку;
- **аура:** те, которые в работе участвуют нерегулярно и из которых формируются рабочие группы для костяка перед большими мероприятиями;

Мастер-КЛАСС

• **аудитория:** собственно говоря, потребители продукции группы (слушатели у бардов, зрители в театрах, болельщики на соревнованиях или получатели «по морде» от местной банды).

В зависимости от числа участников и культивируемых лидерами методов управления группы (или клуба) разрабатываются системы секторов, отделов, отрядов и прочих управленческих структур и ритуалов, призванных упорядочить взаимоотношения и не допустить крутых неприятностей при «разборках».

Опытным путём, проанализировав достаточно много встретившихся нам на пути неформальных объединений, мы разделили клубы на несколько категорий по их направленности: функционерский клуб, учебная группа, клуб общения, творческий, «воспитательный коллектив». Получилась такая табличка:

Тип группы

Ценностно-личностные ориентации. Главная задача

Клуб общения.
Общительность, личное обаяние.
Удовлетворяет потребности своих членов в общении.
Учебная группа.
Способности к обучению, прилежание.
Удовлетворяет потребности своих членов в знаниях и навыках.
Клуб любителей.
Интеллект, эрудиция.
Удовлетворяет потребности своих членов в потреблении произведений искусства и культуры.
Творческий клуб.
Талант.
Удовлетворяет потребности своих членов в творчестве.
Группа действия.
Успех.
Удовлетворяет потребности других людей — не членов группы.
Реактивная группа.





Совместимость с другими членами группы. Удовлетворяет все потребности своих членов путём создания собственного микросоциума.

Группы развиваются и в процессе развития проходят разные стадии, поэтому о типе группы можно говорить лишь на некий определённый момент времени.

Различают три основных типа взаимоотношений, три стиля руководства группой:

- *Авторитарный* (автократический) стиль: характеризуется явным неравноправием руководителя и рядовых членов группы, исполняющих его волю, основывается на авторитете или могуществе лидера.
- *Демократический*, при котором руководитель советуется с членами группы, прежде чем принять решение. Затем принятое решение реализуется. Ответственность — общая.
- *Либеральный* (попустительский, анархический) — такой, при котором дела в группе идут сами собой, руководитель соглашается с любым мнением, даже если на стадии реализации решения предлагается всё переменить. Этот стиль самый непродуктивный, губительный для группы.

Весьма возможно встретить смешение стилей, особенно в многоуровневой структуре, где каждый руководитель подразделения пользуется тем стилем, который ему удобен.

Есть ещё одна метка в классификации групп в зависимости от направления активности группы:

- «Internal» — Int-группы, активность которых направлена вовнутрь. Это детские клубы, психотерапевтические группы и тому подобные.
- «External» — Ext-группы, активность которых направлена вовне. Это группы волонтеров, осуществляющие социальную работу, или педагогическую деятельность, или другие виды общественной деятельности.

Деятельность и «Internal», и «External» неформальных групп направлена на удовлетворение каких-либо потребностей людей,

и если она не противоречит законам, мы считаем её общественно полезной. Int-группы удовлетворяют в основном потребности людей — членов группы, а Ext-группы удовлетворяют потребности людей — не членов группы. На практике, конечно, практически не встречается чистых видов групп.

Кое-что о геронтологии.

Клубы рождаются, живут и умирают, и стадии их существования можно приблизительно зафиксировать. Мы разработали свою шкалу жизни групп:

Начало. Группы ещё нет, её будущие члены ещё не знакомы между собой. Можно сказать, что группа пока состоит из одного человека — лидера.

Организация. Лидер предпринимает шаги по созданию группы: например, публикует рекламу. В результате этого его авторитет у будущих членов группы возрастает настолько, что они приходят в центр объединения группы и знакомятся с лидером и со своими будущими друзьями.

Становление. В процессе деятельности группа приобретает знания, навыки и способность к взаимодействию. Это самый длительный и плодотворный этап деятельности группы. Для Int-групп в этом этапе заключено основное содержание деятельности группы: например, дети обучаются ремеслу, душевнобольные проходят курс лечения психотерапией. Авторитет лидера постоянно растёт, и, даже если в группе практикуются демократические процедуры, принимаются всегда те решения, которые предлагает лидер.

Сотрудничество. Лидер исчерпал свои возможности в обучении членов группы, а группа достигла максимального для неё уровня сплочённости. Этап сотрудничества начинается, когда группа впервые принимает решение, не совпадающее с тем, что предложил лидер. В дальнейшем такие случаи становятся обычными





и никого не удивляют. В Int-группах этап сотрудничества служит закреплению полученных знаний, в Ext-группах это расцвет, период самой активной деятельности, то, что члены группы станут потом называть «лучшие времена».

Бунт. Новые лидеры, выросшие в группе, свергают старого лидера или группа раскалывается на несколько групп по числу новых лидеров. Это один из способов **размножения** неформальных групп, опытный руководитель умело им пользуется. Этот этап очень легко заметить: он характеризуется межличностными и межгрупповыми конфликтами. Авторитет лидера становится отрицательным. Вся энергия членов группы уходит на конфликт, поэтому деятельность группы на какое-то время прекращается или становится деструктивной.

Регенерация. Строго говоря, той группы, рассказ про которую мы начали, уже нет. В центре объединения под старым названием существует уже другая группа, ибо в результате конфликтов из старой группы ушли самые активные люди. Если первоначальный лидер остался в центре объединения, то верные ему люди постепенно сплываются вокруг него. Если лидера при бунте изгнали, то оставшиеся члены группы сплываются вокруг нового лидера. В любом случае эффективность деятельности группы повышается, но никогда уже не достигнет того уровня, что был на этапе сотрудничества.

Увядание. Группа может существовать очень долго, но эффективность её деятельности намного, иногда в десятки раз меньше, чем у формальной группы, выполняющей ту же задачу.

Существуют специальные меры по спасению групп: психологическое омолаживание (передача ведущих функций, смена состава, постановка новых задач, наличие внешнего врага), но в данном случае задерживаться на них не считая нужным, это тема отдельного семинара с подробным разбором и анализом конкретных ситуаций.

Мастер-КЛАСС

Определённое опытным путём время жизни неформальной группы — 3,5–4 года, а продуктивной работы и того меньше. Это следует учитывать каждому, кто с такими группами работает.

2. Формализованные группы

*Дружба, основанная на бизнесе, гораздо лучше бизнеса, основанного на дружбе.
(кто-то из Рокфеллеров)*

Приступая к рассказу о нашем понимании процессов, происходящих во всякого рода фирмах, не могу отделаться от попыток процитировать положение из Уголовного кодекса: «Незнание закона не освобождает от ответственности». Печаль этого утверждения в том, что «расхлёбывать эту кашу» всё равно приходится и, к сожалению, не только тем, кто её заваривал. Жизнь, особенно наша, в которой от старой системы хозяйственных связей мало что осталось, и на старых местах (тем более на госпредприятиях) ни работы, ни денег давно нет, заставила многих из нас проявлять чудеса предприимчивости в борьбе за кусок хлеба (желательно с маслом). Я не скажу, что все, но многие обнаружили, что с задачей справляются, а некоторым это очень понравилось и даже стало их образом жизни.

Однако, по прошествии некоторого времени, встречаясь с нашими друзьями, ушедшими с головой в бизнес, мы обнаружили весьма невеликий словарный запас, которым наши друзья говорили о наших же друзьях, с которыми они когда-то бодро и хорошо начинали совместное дело: «...он так меня подставил...», «...и получилось, что мы совсем разные люди...», «...мы столько лет дружили и оказалось...». Причём о подлости речь не шла, с подлецами так долго не дружат и к их моральным качествам





претензий нет, и о некомпетентности речь не шла, начинали все с приблизительно одинакового уровня и вместе учились делать дело. Речь идёт о коренных расхождениях в деловой идеологии, взглядах на методы работы и мелких трениях, которые, накапливаясь, портят жизнь и вызывают резкую неприязнь к бывшим друзьям. «Хочешь потерять друга — прими его на работу», — грустно шутят они, а мы в ответ грустно улыбаемся. Ба! Знакомые все лица! Мы это уже проходили и достаточно давно. Разумеется, под другим соусом, с другим гарниром, но блюдо то же самое. Ведь в этой вроде бы формальной структуре жизнь идёт по неформальным законам и встречается с неформальными же конфликтами.

Фирму (МП, ООО, АОЗТ) обычно создают от одного до 4–5 человек, группирующихся вокруг лидера. Это костяк. Чаще всего они друг друга хорошо знают. Затем каждый из них привлекает своих знакомых. Этим уже знают меньше, притом они чаще контактируют не со всем костяком, а с кем-нибудь одним из них. Но если кто-нибудь из этой группы (так называемая «аура») благодаря уму, знаниям и тому подобному выдвигается в костяк, то его туда принимают, либо (если количество контактов больше допустимого для лидера) в костяке происходит замена.

Фирма рассчитана на работу с партнёрами в других городах или с покупателями, то есть на внешнее окружение (аудиторию, «External»), но одновременно работает (неосознанно или осознанно) на создание и каких-то внутрифирменных ценностей. Существуют и другие группы, рассчитанные на внутреннее потребление (учебные группы, клубы любителей чего-либо и так далее), но речь здесь не о них, поскольку фирма, рассчитанная на внутреннее потребление, лопается раньше, чем начинаются процессы, описанные ранее.

Всё сказанное здесь не является истиной в последней инстанции, однако накопленный статистический материал подтверждает то, что законы, изученные нами в чисто нефор-

мальных группах, действуют и здесь с маленькими поправками на то, что условия фирмы накладывают отпечаток на происходящее. Например, фирме часто приходится иметь дело с непорядочными людьми, с государственными структурами, рэкетом и прочее, то есть с тем, с чем неформальная группа, если не захочет, то дел иметь не будет. Работник фирмы связан зарплатой, контрактом или другими материальными связями, не позволяющими быстро и безболезненно покинуть фирму, но увеличивающееся количество возможностей нахождения работы приближает условия работы в фирме к истинно неформальным, что и позволяет нам прогнозировать дальнейшее.

Разыгрываем мысленное действие под названием «пришёл новичок в фирму». Ситуация до боли напоминает действие под названием «пришёл новичок в клуб», с небольшими вариациями на тему «Сюда, конечно, хочется, но ещё и деньги надо».

Итак, представим себе, что в фирму пришёл новичок. Разговоры на непонятные темы, цифры, которые градом сыплются, телефонные переговоры. И всё вертится вокруг лидера. Только много позже новичок начинает понимать, что большим капиталом лидер крутит резко и классно. Огромную роль в становлении авторитета лидера играют и его прогнозы в области основ деятельности фирмы: вследствие его компетентности они, как правило, сбываются. Новичок понимает, что до лидера ему очень далеко, и со всем пылом неопита бросается в работу-учёбу, стремясь сократить разрыв в некомпетентности. Сотрудничество разворачивается в полную силу, когда разница в уровнях лидера и бывшего новичка составляет уже не несколько порядков, а один-два. Цифровые сравнения здесь затруднены или вовсе невозможны, но есть один признак, присущий данному этапу взаимоотношений. Можно считать, что сотрудничество начинается, когда (так





же как и в клубе) фирма впервые принимает и реализует предложение бывшего новичка, отличающееся от предложения лидера. Такая ситуация становится привычной вследствие роста компетентности новичка. К концу этапа для большинства наиболее активных членов группы лидер практически исчерпывает свои лидерские возможности. Ведь в процессе деятельности каждый член группы, так или иначе, судит о лидере, его личности, словах, поступках. Причём по мере своего развития всё менее закомплексованно, всё более строго и компетентно. А лидер растёт медленнее, так как, являясь лицом фирмы, больше занят внешними контактами.

Более того, развивая в человеке активность познания, чувство хозяина, самостоятельность мышления, лидер сам толкает его на критическое осмысление всего происходящего. Рост этого нового ощущения — внутренней свободы критики — способен привести человека в состояние критического запала, когда чувство меры и реальности в значительной степени ослаблено. Правота критикующего в этом случае совершенно не имеет значения: важен сам акт, процесс критики.

Совершенно не удивительно, что в один прекрасный день бывшего новичка может посетить озарение, и он придёт к следующим выводам:

- лидер приносит гораздо меньше пользы, чем должен;
- лидер приносит гораздо меньше пользы, чем утверждает;
- лидер глуп;
- лидер работает «дедовскими» методами;
- лидер притормаживает молодёжь, так как боится, что кто-то другой займёт его место;
- лидер ошибается чаще, чем это простительно;
- лидер хитрит;
- лидер несправедлив;
- лидер пользуется возможностями фирмы в личных целях и так далее.

Авторитет лидера в этом случае падает и достигает солидной отрицательной величины, так как чашу весов дополнительно оттягивают его реальные ошибки и недостатки, присущие любому живому человеку. Кроме того, подобные прозрения зачастую нисходят почти одно-

Мастер-КЛАСС

временно на нескольких «дозревших» членах группы, так что сама идея, двигавшая фирмой, теперь может восприниматься негативно.

Цепная реакция, вспыхивающая в таких случаях, выливается в «бунт стариков», которые сами для многих уже являются авторитетами. Этот бунт, хотя и исполненный смысла, но всё равно беспощадный, вполне способен угробить фирму, во всех прочих отношениях вполне благополучную, что чаще всего и происходит. Развиваясь по тому или иному сценарию, он может привести либо к расколу группы, либо к уходу бунтарей, либо к смене лидера.

Так или иначе, той группы, что была до катаклизма, строго говоря, уже нет: под старой вывеской жизнью фирмы заправляют новые люди. Во всяком случае, не все те, что прежде определяли её ценности, планы, стиль. По существу, это уже во многом другая группа. Вокруг старого ли или, если он свергнут, вокруг нового лидера компания постепенно спланивается, продуктивность её деятельности несколько возрастает, но вряд ли уже способна достигнуть прежних высот: самые активные, самостоятельные кадры ушли, а новые ещё не выросли.

Извлечение уроков

Речь здесь уже не о лидере, а о бунтаре, который после «событий» не остался в фирме, а ушёл и начинает жить своей жизнью. Причём, как минимум, с представлением, чего и как ему бы не хотелось делать. Приобретённой же квалификации вполне хватает для того, чтобы попробовать повести (или создать) фирму самому. Восстановлению добрых отношений с бывшим лидером способствует также отрезвление от бунта. Как правило, жизнь показывает, что период ученичества дал много хорошего. Стабилизация положительной величины авторитета бывшего лидера происходит через 2–5 лет после бунта.





Не правда ли, очень похожая на жизнь клуба картинка, только с учётом того, что в формализованных структурах в сравнении с неформальными год идёт за два, жизнь проживается быстрее, а конфликты гораздо резче и жёстче. В московском компьютерном мире уже чётко знают (поскольку компьютерный бизнес исключительно мобилен), что если в фирме есть 3 лидера, то максимум через год либо фирма делится, либо кто-нибудь из них уходит. Об этом даже была статья в одном из компьютерных журналов за 1995 год, к сожалению, не помню в каком, то ли в «ComputerWorld», то ли в «Soft market».

Возникает сакраментальный вопрос: у тех, кто ничего не хочет, кто виноват? У тех, кто хочет что-то сделать, что делать? Об этом — в другой главе, которую мы назвали «Принципы построения команд». А сейчас — о неформальных структурах внутри формальных.

3. Неформальные структуры внутри формальных

Стремление людей к объединению в группы неистребимо. Это генетически заложено в них как явление, наиболее способствующее выживанию вида. Но природа не заботится о существовании отдельного человека, а тем более о его комфортном существовании. Об этом человек по мере сил и возможностей заботится сам. К сожалению, не многие умеют делать это цивилизованно, поэтому большинство из того, что мы видим в области современного существования неформальных структур, разработано матерью-природой в те времена, когда у наших предков, возможно, ещё росли хвосты. Основатель этологии Конрад Лоренц удивлялся тому, насколько похожи обычаи стаи обезьян и шайки преступников, но эти работы не были известны гражданам СССР, поскольку власть предержащие боялись возможных аллюзий, уж очень было похоже...

Из Конрада Лоренца, Яна Линдблада и других зарубежных этологов мы читали лишь о собаках, птицах и первобытных людях в их взаимоотношениях с окружающей сре-

дой. О наших (здесь я имею в виду советских) экспериментах с обезьянами в Сухуми предпочитали не распространяться. Поэтому до многого мы доходили сами и во все статьи, напечатанные в прессе о неформальных структурах, вносили свои коррективы. Например, в книге Ф. Бородкина и Н. Коряк «Внимание — конфликт» о неформальных иерархических структурах в бригаде численностью более шести-восьми человек пишется как о счастливых находках отдельных руководителей. Они не принимали во внимание тот факт, что эти структуры были виднее, потому что в данном случае (имеется в виду разбор конкретного случая в бригаде) их цели совпадали с целями бригады, а ведь чаще всего эти цели не совпадают. С нашей точки зрения, неформальная группа призвана обеспечивать психологический комфорт и поддерживать некие групповые ценности, определяющие социальнопсихологический тип группы, её чисто психологические особенности (в частности, специфику суждений и поступков её членов). В недавно изданной книге В. Дольника «Непослушное дитя биосферы» подробно разобран тип неформальной организации, возникающей при условии, что дело пускают на самотек.

Отступление № 1. Вообще для занимающегося неформальными структурами очень полезно заглядывать в учебники и популярные статьи по этологии. Те, кто занимается имеджмейкерством, давно взяли на вооружение подсознательные программы, тянущиеся за нами со времён прагоминид.

Несколько примеров (для тех, кто не интересуется этологией).

Структура стада обезьян либо автократична, либо геронтократична, но иерархия строится по одному и тому же принципу. Есть вожаки (либо группа вожаков, совместно достигших вершины и поделивших сферы власти), а возле них крутятся «шестёрки»: во-первых, нужна инфор-





мация, а «шестёрки» наушничают, во-вторых, эти не свергнут вожаков (статус не позволит), в-третьих, лидеры первого ранга получают-ся чуть в отдалении. В походе вожаки идут в центре, лидеры первого ранга впереди, чтобы вожаки их видели, а лидеры второго ранга — сзади, поскольку для того, чтобы свергнуть вожаков, они должны сначала справиться с лидерами первого ранга, да и силы победить вожаков у лидеров второго ранга не хватит, даже если сзади напасть. Молодняк группами по 2—3 слева и справа рыскают в отдалении. Тот, кто читал «Боевой устав пехоты», понимает: это подразделение на марше. И кто у кого схему стащил, тоже понятно.

Достигнув определённого возраста и положения, вожак начинает учить молодёжь выкапывать корешки и переворачивать камни в поисках насекомых. В подсознании прочно закрепляется образ патриарха среди детей: «тот, кто старый среди детей — самый мудрый, самый умный, наш вождь». А теперь вспомните, пожалуйста, пионеров с цветами на съездах партии или на трибунах Мавзолея.

Кстати, о схемах правления. Среди стада обезьян время от времени возникают разборки. Обычно они касаются лидеров первого ранга, у них что-нибудь отбирается, чаще всего несущественное, но сопровождающееся травлей «шестёрками» и лидерами низших рангов. Это инспирированное вожаками превентивное воздействие, после чего лидер первого ранга долго приходит в себя и не помышляет о захвате власти. Мы-то думали, что строим самое прогрессивное общество, а получилась стандартная структура стада обезьян с КГБ в качестве аппарата недопущения смены властвующих. Кстати, лидеры первого ранга такие же штуки проделывают с нижестоящими и так далее до самого конца иерархии, когда самые бесправные вымещают злобу на неживой природе, кидаясь чем попало и плюясь. Если вспомнить загаженные подъезды, разбитые телефоны и изрезанные сиденья в транспорте, то можно понять, куда уходит злоба наиболее бесправных членов нашего общества. Но не надо им сочувствовать. Прочитав воспоминания очевидцев о революции 1917 года и гражданской войне, а также о коллективизации, можно понять, на что способна кухарка, управляя

государством. Ещё один очень интересный вопрос, что же такое «закрома Родины». А это такое интересное место, куда складывают всякие вещи и продукты и откуда мы должны были потом их получать, но почему-то никогда не получали. Никто не знает, где конкретно они находились и как там был организован учёт, но, судя по результатам, гноилось и пропадало очень многое. Как это могло происходить в государстве, объявившем, что «социализм — это учёт», объясняет этология, потому что подобное происходит регулярно в стаде приматов и происходило не однажды и среди людей.

Обезьяны не умеют хранить, поэтому всё, что найдено, тут же суется в рот или, если это несъедобное, тут же выбрасывается. Попытки что-нибудь сохранить сурово пресекаются не потому, что это не в принципах обезьян, а потому, что одним из способов утверждения иерархии является отбор чего-либо у носителя низшего ранга. Съедобное не очень-то отберётся, оно очень быстро глотается, а вот несъедобное, найденное носителем низшего ранга, достаточно быстро путём нескольких отборов оказывается у вожака, которому оно быстро наскучит, но который его никому не отдаст, а куда-нибудь спрячет. Хотя может отдать «шестёрке», ведь отваливает он ей кое-что из съедобного за службу, но съедобное «шестёрка» съедает, а несъедобное вожак чаще всего опять забирает. Поэтому обезьяны практически ничего несъедобного не держат. Однако предки человека постепенно научились понимать, что некоторый минимум вещей каждому нужно оставлять, зато всё остальное отбиралось тщательно. В древние века существовали города-государства, например, у инков и майя, в древнем Вавилоне. Концентрировались они вокруг храмов, где жрецы собирали урожай и вели учёт как единственные грамотные в округе. Забиралось практически все, выдавалось же очень





скудно, большинство запасов гноилось, но поскольку отбор запасов являлся символом власти, отбиралось всё по-прежнему. Так что «закрома Родины» — это ещё один способ государства утвердить свою власть над людьми.

Один из способов защиты у животных — это оскал зубов. Он означает: «Я готов дать отпор». Постепенно у людей оскал превратился в улыбку, хотя и осталось некоторое ощущение, что тот, кто улыбается, как-то более самостоятелен. Поэтому в тоталитарных обществах так ненавидели улыбку, в армии и во время любых совещаний в нашей стране любят говорить: «У нас серьёзный вопрос, а вы тут улыбаетесь».

Мне кажется, я привёл достаточно примеров того, что, если не отслеживать структуру и вовремя не вносить коррективы, то самоорганизация проходит по привычной для обезьяньего стада схеме с поправками на интеллект и существующую в обществе мораль (смотрите начало главы «Чисто неформальные структуры»). Надо учитывать и то, что это происходит в рамках формальной структуры, то есть внутри её, и кроме функции создания комфортных условий для членов группы неформальная структура призвана ещё и компенсировать неповоротливость формальной в части решения нестандартных вопросов и непредвиденных ситуаций. А какие замечательные возможности для конфликтов возникают тогда, когда неформальный лидер и начальник — это разные люди, а чаще всего так и бывает... Впрочем, хороший начальник всегда знает, кто у него является неформальным лидером и, прежде чем дать задание бригаде или отделу, непременно посоветуется с ним. И вообще старается с ним отношения не портить.

4. Принципы построения команд

Вот и дошли до сакраментального вопроса: что делать? Строить свою организацию по закону существования неформальных групп? Нет, сначала следует решить для себя

вопрос, нужна ли вам неформальная структура. Ведь ей присущи крупные недостатки: короткое время жизни, невозможность директивного руководства, невозможность смены парадигмы в процессе работы. Но есть класс задач, которые неформальная группа может решать с минимальной стоимостью и высокой эффективностью в относительно короткий (до четырёх лет) период. Их целесообразно создавать или поощрять для решения определённого класса общественных задач; в частности, для испытания новых идей и создания прецедентов новых видов деятельности, для осуществления краткосрочных социальных программ и других задач, которые по своей природе имеют прецедентный или дискретный характер.

Но для этого надо научиться строить группу. Вот несколько правил построения команд.

1. Строим объём

Создавая новую неформальную группу, следует чётко представлять себе все её координаты и целеустремлённо их строить. Для этого необходимо тщательно объяснить каждому человеку, в чём его приглашают участвовать, применять для этих пояснений эффективные обучающие методы. По странной традиции все проблемы неформальных объединений по интересам рассматриваются в плоскости, образованной следующими двумя взаимно перпендикулярными осями:

- ось «интересовая», на которой располагаются специфические вопросы, присущие данной области интересов (так, для бизнесменов это сфера работы фирмы, поставщики, финансы и тому подобное);
- ось «организационная», на которой находятся такие вопросы, как, например, юридические (при какой официальной организации лучше работать, где и как получить помещение, оборудование, как организовать мероприятия, оформлять командировки и так далее).





Но если ограничиться только этой плоскостью, становится непонятным (вот они, те самые вопросы), почему клуб, у которого все возможные видимые проблемы решены, вдруг взрывается, или тихо разваливается, или бесконечно конфликтует внутри себя, или просто вырождается в бездействии. И, наоборот, может показаться странным, почему в атмосфере запретов, в ситуации безденежья существовали (а порой и сейчас существуют) десятки групп, притягивающих к себе людей здоровым внутренним климатом, результатами своей работы.

Все это проясняется, если от плоскости перейти к объёму, образованному этой самой плоскостью и ещё одной, «социально-психологической», осью. На практике по этой оси располагаются и чисто психологические вопросы, и философские. В частности, вопросы идеологии и морали, ибо в широком русле современной общественной морали уместается целый ряд более узких «течений», которые диалектически дополняют друг друга, но могут и конфликтовать между собой. На той же оси оказывается и смежная с ними педагогика, ибо выполнение социопсихологических рекомендаций зачастую реализуется в форме тех или иных педагогических приёмов.

Типичные вопросы «социально-психологической» оси: какой хочется видеть группу прежде всего — душевной, или деловой, или интеллектуальной; каких людей принимать в неё, а каких нет; в каком стиле вести руководство; какова должна быть её структура; какие приёмы использовать для регулирования взаимоотношений в группе; как строить её внешнюю политику.

Литература по данным вопросам либо сложна и скучна, либо дефицитна, либо полностью отсутствует. Кроме того, в силу общей нашей отсталости в необозримом ряде моментов, а также стихийности самих групп и недооценки серьёзности неформальной группы как социального субъекта, лидеры их зачастую не задумываются даже о существовании этой оси, считая её вопросы житейскими, а себя самих — вполне опытными людьми для обеспечения гарантии успеха. Тем более что достаточно слегка углубиться в теорию, чтобы, как та сороконожка из притчи, потерять дар передвижения, пытаясь сознательно управлять этим процессом.

Один из самых впечатляющих примеров представления о «социально-психологической» оси приведён в книге «Технология группы». Некто во время ралли поравнялся с машиной соперника, у которой лопнула шина. Отметил про себя этот факт как положительный и, не останавливаясь, проехал мимо. «А как же иначе? Спорт есть спорт!» Другой в той же ситуации притормозил и отдал конкуренту свою «запаску». «А как же иначе? Человек человеку...» Мы видим, что одна и та же ситуация может иметь различные варианты решений. Психологи говорят о ней как о ситуации личностного выбора. Но для каждого из гонщиков субъективно она таковой не является, так как воспитан он в своей конкретной системе ценностей и к иным может быть вовсе невосприимчив.

Проанализируем данную ситуацию выбора. Первый гонщик выбрал функциональную задачу (спортивный результат) и пренебрёг нравственной (не оказал помощь). Второй — наоборот. Можно отчётливо увидеть, какая задача для кого из них оказалась главной, а какая — второстепенной. Выполнить их параллельно было невозможно. Проследив за обоими гонщиками в течение всего соревнования и отметив поведение каждого в целом ряде выборных ситуаций, мы, скорее всего, увидим, что не всегда решения их отличались предельной принципиальностью и последовательностью. Но не менее вероятно, что некую систему в поведении каждого обнаружить удастся. Для этого исследование должно носить хоть в какой-то мере статистический характер, когда может быть рассмотрено достаточно много случаев. Вот тогда-то действительно появляются основания для выводов о главной задаче и главной системе ценностей того или иного участника гонки.

Другой пример. Вряд ли сильная спортивная команда или полупрофессиональная рок-группа, да и нормальная фирма





как организация, ориентированная на результат, станут держать в своём составе пусть даже очень хорошего человека, но слабого в функциональном смысле.

Кстати, это очень интересно, но уровень нравственных критериев в среднем по каждой фирме приблизительно одинаков (хотя в каждой фирме свой). Если же в фирме появляются равноправные лидеры с различными, плохо совместимыми установками, тогда фирма делится на микрогруппы: каждая со своим лидером во главе и со своими (то есть лидера) видами на эксплуатацию интересов в фирме («наше направление самое главное и перспективное»). В такой фирме, как правило, начинается дележка: каждая группа претендует на помещение, ресурсы, «сливки» кадров, потому что «иначе быть не может», так как именно её задача самая «правильная», самая важная. А поскольку системы ценностей и, стало быть, моральные нормы этих групп достаточно фундаментальны, трудноизменимы, азарт разразившейся войны переходит в ожесточение, характерное для крестовых походов.

Таков худший и, увы, весьма распространённый вариант клубной и внутрифирменной жизни. Лучшим же, видимо, остаётся считать тот случай, когда клуб создан лидером, чётко знающим, чего он хочет. В такой клуб сможет войти не каждый, но определённость этого «да» или «нет» — само по себе благо, как вообще любая определённость. Тот же, кто оказался приемлемым для данного клуба, скорее всего, и сам в нём не разочаруется, так как реализует свои возможности не только в сфере желанного интереса, но и в «родном» ценностном пространстве, в тёплой атмосфере сообщества, все члены которого говорят на одном языке. Такие цельные клубы реально существуют, но, даже базируясь на общем интересе, они могут быть очень непохожими друг на друга. Всё дело в различных ЦЛО.

Ценностно-личностная ориентация группы есть совокупность таких качеств её члена, которые наиболее ценимы в данном коллективе. ЦЛО является функцией, общей для груп-

повой системы ценностей, и тесно связана с главной задачей клубной группы. Дадим формулировку: из ряда параллельно выполняемых задач главной задачей называется та, которая чаще реализуется в ущерб остальным в случае, когда обстоятельства не позволяют выполнять все задачи равнозначно. Главная задача и ЦЛО вполне характеризуют ценностный (социально-психологический) тип клуба.

2. Победители

Разработка данного принципа для команд принадлежит Ирине Морозовской и основана на концепциях Эрика Берна. Дадим кратко их сущность. Существуют 3 типа жизненных сценариев, отражающих самую суть жизненного пути своего владельца: *Победитель*, *Непобедитель* и *Неудачник*. Победитель милосерден, доверчив, великодушен, соблюдает договоры, именно за ним чаще всего итоговый успех и в сказке, и в игре, и в жизни. Непобедитель делает это не всегда или не все, а только удобное для него, а потом в удобное для него время то, что не шибко напрягает. В итоге он чаще всего остаётся «при своих». Неудачник же нарушает все правила, когда ему кажется, что это выгоднее и сократит ему путь к победам и достижениям, поможет обойти доверчивого глупыша-победителя, обожает интриги и пакости. В итоге он очень удивляется и огорчается, обнаружив себя на дне ямы, которую так трудолюбиво вырыл сопернику, или созерцает его хвост (или спину) на линии финиша.

Ирина считает (а мы и практика с ней согласны), что для количественной оценки эффективности команды сценарий *Победитель* получает 1 очко, *Непобедитель* — 0 очков, а *Неудачник* — 1 очко, причём очки лидера (руководителя) умножаются на 3. Сумма очков даёт представление о «победительности» команды. Число это теоретически колеблется от — (n-1)·3 до +(n-1)·3, но практически речь идёт об интервале положительных чисел. Хочешь быть победите-





лем — будь им! Точнее, веди себя, как победитель — и станешь им. С гораздо большей вероятностью, чем при любом другом образе действий. Из каких бы соображений и намерений ни исходило поведение победителя, оно привлекает поддержку и удачу. Небрежение же данным принципом всегда наказывается. К счастью, сценарий можно изменить, если очень захочется.

3. Выпуск стариков

В клубах и фирмах (и особенно в фирмах, ведь в них самостоятельность необходима), где происходит развитие критического мышления их членов, необходим выпуск «стариков», доросших до уровня лидера. Своевременный выпуск — своего рода искусство. Каковы требования к нему?

1. Он должен произойти до начала бунта, но не слишком рано, иначе клуб не в полной мере выполнит свою воспитательную или развивающую задачу, а фирма не успеет выработать свой ресурс.
2. Моральная травма при этом должна быть минимальной. Это возможно в том случае, когда удаётся убедить выпускника в необходимости его ухода.
3. Для уменьшения психологического стресса желательно предложить выпускнику пути дальнейшего развития его личности: участие в группе более высокого уровня, специализацию, создание собственного клуба, создание собственной фирмы либо филиала.

Какова же главная психологическая трудность выпуска для руководителя? — Расставаться приходится с самым любимым, самым квалифицированным, самым необходимым в клубе человеком. Именно эти соображения приводят к оттягиванию момента прощания до тех пор, пока поезд не уходит.

Форма выпуска может быть различной: от ухода «старика» «по-английски», не прощаясь, до торжественного отпуска всего клуба. Некоторые руководители практикуют своеобразный способ избавления от выпускника. Лидер вступает с ним в конфликт, в котором он, лидер, заведомо не прав. В этом случае у выпускника не возникает и мысли (ибо нет причин

Мастер-КЛАСС

для этого) вернуться к учителю с покаянием. А просто прийти не позволяет гордость, чувство собственного достоинства (что, отчасти, также является продуктом клубного воспитания). Метод этот представляется хотя и действенным, но менее корректным, так как в основе его лежит несправедливость и лицемерие. Все же знание его необходимо для анализа такого рода конфликтов, которые в случае правильной оценки сразу перестают быть загадочными. Этот способ выпуска «хорош» тем, что по-своему менее «энергоёмок»: руководителю не надо уговаривать выпускника уйти или готовить сложное ритуальное действие. Всё свершается быстро, «в рабочем порядке». Метод этот присущ, в основном, стареющему клубу, где лидер старается экономить силы на «второстепенных» (как ему представляется) вещах, чтобы сохранить их для «основной» работы.

Сами формы выпусков также бывают различны. Это либо «штучный» выпуск, либо роспуск, когда из клуба уходят большинство его активных, зрелых членов, после чего оставшиеся составляют нежизнеспособную группу. Для продолжения деятельности необходим новый набор, а это уже, как мы говорили, другие люди, другая стилистика отношений; они нуждаются в своём названии, своих традициях, атрибутах. Фактически это уже другой клуб. Я должен добавить, что видел такое не раз, причём и в фирмах тоже, так как в связи с нашим (российским, украинским) законодательством реорганизация фирм происходит быстро.

От чего зависит тип выпуска? В огромной степени от системы взаимоотношений в клубной группе. Можно говорить о двух моделях: «трамвай» и «кино».

4. Трамвай или кино

Первая модель соответствует клубу с авторитарной системой отношений, когда наиболее сильны связи по линиям





«член клуба — руководитель», а связи «член клуба — член клуба» сравнительно слабы. В этом случае социальное развитие новичка идёт по индивидуальному «графику» и, начавшись в момент его появления в клубе, достигает стадии низвержения авторитета в свой срок. Такой «старичок» нуждается в индивидуальном выпуске. Это похоже на трамвай: едут пятьдесят, двое вошло, трое вышло. Где-то будет конечная, когда сойдут все, но не скоро. Многие бизнесмены могут вспомнить «почкование» филиалов и «выдачу замуж» в другую фирму неугодного, но настырного работника.

Модель «Кино» соответствует коллективу с демократической системой отношений и руководства. В нём наиболее сильны связи между рядовыми членами, и социальное развитие происходит более или менее синхронно у всего ядра. Особенно наблюдается это явление в клубах, где произошёл большой одновременный набор новичков. Это также случай создания фирмы группой единомышленников. Начиная с какого-то времени после этого (года через полтора-два) вновь пришедшему становится трудно войти на равных в сплочённую компанию, претерпевшую значительное социальное развитие. Она поневоле обретает черты замкнутости, но этот недостаток с лихвой компенсируется высоким уровнем выпускника самоуправляемого клуба, где многие решения принимаются всем сообществом. Речь идёт о социальной квалификации развитого коллектива, когда попавший в него новичок чувствует себя неловко, не умея ещё так работать, убеждать, организовывать, как умеет это любой другой, пришедший ранее. В этом случае речь должна идти не об элитарности, когда члены группы ставят себя выше не членов, а об элитности, то есть более высоком уровне подготовки и развития, позволяющем решать достаточно сложные и специфические задачи. Такая группа почти одновременно для всех членов ядра исчерпывает возможность клуба в деле развития личности. Наступает момент группового выпуска, то есть роспуска клуба. Сеанс кино кончается. Все, кто не спит, уходят.

Пример. Я знаком с группой ребят, которые достаточно долго занимаются интересной игрой: строят организацию, дружно работают год-полтора, а потом её покидают и строят что-нибудь другое. Кооператив, потом МП, биржа, СП, ООО, доверительное общество, в общем, всё, что разрешалось, тут же было использовано. Я не спорю, налоговые льготы играли свою роль, но что интересно: новое дело начинал именно старый лидер, только каждый раз с другим костяком, чуть иным. Кого-то в процессе работы теряли, оставляли в старой фирме, объединялись с другими фирмами и разъединялись, оставляя кого-то в другой фирме. Все стали хорошими профессионалами, то есть осуществили типичное «кино».

Являясь бывшими советскими людьми, коим, как никому в мире, присуще резонёрство, скажем итоговую фразу, чтобы не нарушать традиций прошлого. Владея приёмами выпуска, можно успешнее решать проблему смены поколений в клубе. Кроме того, как уже было показано, вопрос выпуска может становиться вопросом жизни и смерти группы, и грамотно разбираться в нём нелишне любому уважающему себя практику.

5. О том, как измерить группу

Социально-психологическое исследование группы немисливо без измерения ряда важнейших её параметров. Так, бывает необходимо установить, к какому социально-психологическому (ценностно-ориентационному) типу она относится; идентифицировать её лидеров (а они могут быть разными, в зависимости от сферы проявления личностных свойств: надёжность, душевность, способности и тому подобное); выяснить социальный статус того или иного её члена; определить уровень групповой сплочённости; узнать, какие человеческие качества в данной группе наиболее ценимы — «нарисовать» её социально-психологический портрет; наконец, представить себе, из каких микрогрупп она состоит. От уровня спло-





ченности зависит в принципе работоспособность группы. Во многих развитых странах творческие коллективы расформируются, если коэффициент их групповой сплоченности опускается ниже рекомендуемого психологами уровня. Выявление лидеров позволяет более активно вести работу в группе, так как воздействие на лидеров даёт максимальный эффект. Знание взаимных симпатий и антипатий помогает определять связки людей, которым можно поручать совместное выполнение тех или иных заданий. Той же цели может служить и представление о существующих в коллективе микрогруппах. Наконец, знание ценностно-ориентационного типа группы даёт возможность определить, какие формы и методы работы для неё являются оптимальными и какого рода мероприятия помогут ей обрести психологический комфорт, эффективность, долголетие.

Определение социально-психологического типа группы корректнее всего осуществлять методом включённого наблюдения (мониторинга), когда исследователь изучает группу на протяжении продолжительного времени, отмечая и классифицируя наблюдаемые в ней явления, в частности, слова и поступки её членов, принятые решения и прочее. Статистический характер метода страшает от тех aberrаций, которые практически неизбежны при любом экспресс-анализе, когда ответы на вопросы невольно корректируются сиюминутными моментами: настроением респондентов, локальными конфликтами и тому подобным. Мониторинг может быть дополнен анализом документов группы за тот период, в течение которого она существует, то есть в настоящем составе.

К сожалению, в реальной практике чаще приходится обращаться к методикам более скоростного характера. В основе многих из них лежит метод социометрии, позволяющий производить определение социальных статусов членов группы.

Существует ещё такая наука — соционика, позволяющая лучше узнать о возможностях каждого человека и отношениях между людьми, чтобы не требовать от людей невозможного.

Я специально об измерении группы написал в общих чертах, потому что считаю, что этими вещами должны заниматься профессионалы, здесь дилетантство опасно. И мы сами в «годы

Мастер-КЛАСС

оны», действуя ошупью и набивая себе шишки, расколотили немало горшков. Но то, что было можно тогда, когда мы этого не знали и самое страшное, что могло тогда произойти — это ссора на всю жизнь, нельзя сейчас, когда от этого зависит работа, благосостояние, а то и жизнь людей. Поэтому интересующихся я отсылаю к литературе, а желающих узнать больше о своей фирме — к профессионалам. И, пожалуйста, не думайте, что после того как вам расскажут о том, каковы параметры вашей группы, вам немедленно выдадут рекомендации. Я как-то побывал на семинаре, где после прочитанной лекции руководитель семинара потребовал немедленного проведения тренинга по улучшению сплоченности руководства семинара. К сожалению, таких тренингов не существует. Вернее сказать, мы пока не знаем, мы их пока только разрабатываем, а сейчас есть только кропотливая повседневная работа, в которой успеха добивается тот, кто знает, что у него есть, к чему он хочет прийти и какие трудности ждут его на этом пути.

Литература

1. М. Кордонский, В. Ланцберг. «Технология группы».
2. Р. Морозовский. «Принципы формирования команд».
3. Эрик Берн. «Люди, которые играют в игры, и игры, в которые играют люди».
4. И.Н. Терентьева. «Курс лекций по социологии». «Глава V. Малая социальная группа».
5. О. Слинко. «Ключ к сердцу — соционика».

PostScriptum

Говоря словами эпитафии, всё это не более чем повод для оживлённой дискуссии с приведением многочисленных примеров правильности всего вышеизложенного. **социотехника** — это скорее не наука, а искусство, хотя это же можно сказать о психологии и социологии в целом. И если мы хоть в чём-нибудь вам помогли, хоть что-нибудь разъяснили, мы очень рады. **В.Ш**

