

Тема: Процесс группового функционирования

Лекция 2

1. Групповая сплоченность: сущность, проявление и особенности измерения
2. Понятие группового решения. Роль групповой дискуссии в принятии группового решения.
3. Эффекты внутригруппового взаимодействия

1. Групповая сплоченность: сущность, проявление и особенности Измерения

Понятие «сплоченность» используется для обозначения таких социально-психологических характеристик малой группы, как степень психологической общности, единства членов группы, теснота и устойчивость межличностных взаимоотношений и взаимодействия, степень эмоциональной привлекательности группы для ее членов.

Проблема групповой сплоченности также имеет солидную традицию ее исследования, которая опирается на понимание группы прежде всего как некоторой системы межличностных отношений, имеющих эмоциональную основу. Несмотря на наличие разных вариантов интерпретации сплоченности, эта общая исходная посылка присутствует по всех случаях. Так, в русле социометрического направления сплоченность прямо связывалась с таким уровнем развития межличностных отношений, когда в них высок процент выборов, основанных на взаимной симпатии. Социометрия предложила специальный «индекс групповой сплоченности», который вычислялся как отношение числа взаимных положительных выборов к общему числу возможных выборов.

Другой подход был предложен Л. Фестингером, когда сплоченность анализировалась на основе частоты и прочности коммуникативных связей, обнаруживаемых в группе. Буквально сплоченность определялась как «сумма всех сил, действующих на членов группы, чтобы удерживать их в ней». Влияние школы Левина на Фестингера придало особое содержание этому утверждению: «силы» интерпретировались либо как привлекательность группы для индивида, либо как удовлетворенность членством в группе. Но и привлекательность, и удовлетворенность анализировались при помощи выявления чисто эмоционального плана отношений группы, поэтому, несмотря на иной по сравнению с социометрией подход, сплоченность и здесь представлялась как некоторая характеристика системы эмоциональных предпочтений членов группы.

Иная программа исследования сплоченности, связанна с работами Т. Ньюкома, который вводит особое понятие «согласия» и при его помощи пытается интерпретировать сплоченность. Он выдвигает новую идею по сравнению с теми, которые содержались в подходах Морено и Фестингера, а именно, идею необходимости возникновения сходных ориентации членов группы по отношению к каким-то значимым для них ценностям. Несомненная продуктивность этой идеи, к сожалению, оказалась девальвированной, поскольку дальнейшее ее развитие попало в жесткую схему теории поля. Развитие сход-

ных ориентации, т.е. достижение согласия, мыслилось как снятие напряжений в поле действия индивидов, причем снятие это осуществляется на основе определенных эмоциональных реакций индивидов. Но мысль об эмоциональной основе сплоченности оказалась основополагающей и в этом варианте объяснения.

В отечественной социальной психологии новые принципы исследования сплоченности разработаны А.В. Петровским. Они составляют часть единой концепции, названной ранее «стратометрической концепцией групповой активности», а позднее — «теорией деятельностного опосредования межличностных отношений в группе». Основная идея заключается в том, что всю структуру малой группы можно представить себе как состоящую из трех (в последней редакции четырех) основных слоев, или, в иной терминологии, «страт»: внешний уровень групповой структуры, где даны непосредственные эмоциональные межличностные отношения, т.е. то, что традиционно измерялось социометрией; второй слой, представляющий собой более глубокое образование, обозначаемое термином «ценностно-ориентационное единство» (ЦОЕ), которое характеризуется тем, что отношения здесь опосредованы совместной деятельностью, выражением чего является совпадение для членов группы ориентации на основные ценности, касающиеся процесса совместной деятельности. Социометрия, построив свою методику на основе выбора, не показывала, как отмечалось, мотивов этого выбора. Для изучения второго слоя (ЦОЕ) нужна поэтому иная методика, позволяющая вскрыть мотивы выбора. Теория же дает ключ, при помощи которого эти мотивы могут быть обнаружены: это — совпадение ценностных ориентации, касающихся совместной деятельности. Третий слой групповой структуры расположен еще глубже и предполагает еще большее включение индивида в совместную групповую деятельность: на этом уровне члены группы разделяют цели групповой деятельности, и, следовательно, здесь могут быть выявлены наиболее серьезные, значимые мотивы выбора членами группы друг друга. Можно предположить, что мотивы выбора на этом уровне связаны с принятием также общих ценностей, но более абстрактного уровня: ценностей, связанных с более общим отношением к труду, к окружающим, к миру. Этот третий слой отношений был назван «ядром» групповой структуры.

Три слоя групповых структур могут одновременно быть рассмотрены и как три уровня развития группы, в частности, три уровня развития групповой сплоченности. На первом уровне (что соответствует поверхностному слою внутригрупповых отношений) сплоченность действительно выражается развитием эмоциональных контактов (В). На втором уровне (что соответствует второму слою — ЦОЕ) происходит дальнейшее сплочение группы, и теперь это выражается в совпадении у членов группы основной системы ценностей, связанных с процессом совместной деятельности (Б). На третьем уровне (что соответствует «ядерному» слою внутригрупповых отношений) интеграция группы (а значит, и ее сплоченность) проявляется в том, что все члены группы начинают разделять общие цели групповой деятельности (А).

Существенным моментом при этом выступает то обстоятельство, что развитие сплоченности осуществляется не за счет развития лишь коммуникативной практики (как это было у Ньюкома), но на основе совместной деятельности. Кроме того, единство группы, выраженное в единстве ценностных ориентации членов группы, интерпретируется не просто как сходство этих ориентации, но и как воплощение этого сходства в ткань практических действий членов группы. При такой интерпретации сплоченности обязателен третий шаг в анализе, т.е. переход от установления единства ценностных ориентации к установлению еще более высокого уровня единства — единства целей групповой деятельности как выражения сплоченности. «Если каждый из выше-названных феноменов сплоченности является показателем интегрированное лишь отдельных пластов и слоев внутригрупповой активности, то общность цели, будучи детерминантой всех их вместе взятых, может служить референтом действительного единства группы как целого»

Такое понимание сплоченности позволяет по-новому подойти к факту формирования малой группы. Возникнув благодаря внешним обстоятельствам, малая группа «переживает» длительный процесс своего становления в качестве психологической общности. Важнейшим содержанием этого процесса является развитие групповой сплоченности. В ходе этого развития группа не просто продуцирует некоторые нормы и ценности, а члены ее не просто усваивают их. Осуществляется гораздо более глубокая интеграция группы, когда ценности о предметной деятельности группы все в большей степени разделяются отдельными индивидами, не потому, что они им больше или меньше «нравятся», а потому, что индивиды включены в самую их совместную деятельность. Деятельность же эта становится столь значимой в жизни каждого члена группы, что он принимает ее ценности не под влиянием развития коммуникаций, убеждения, но самим фактом своего все более полного и активного включения в деятельность группы. Главной детерминантой образования группы в психологическом значении этого слова выступает совместная деятельность. Она есть, таким образом, не только внешне заданное условие существования данной группы, но и внутреннее основание ее существования.

2. Понятие группового решения. Роль групповой дискуссии в принятии группового решения.

Проблема принятия единого решения по определенным важным для группы вопросам — актуальная и сложная для любой реальной малой группы. Действительно важные решения редко оставляют за отдельными людьми. Напротив, их обычно предоставляют группам — объединениям высококвалифицированных в конкретном вопросе специалистов. Даже короли, королевы и диктаторы обычно консультируются с группами опытных советников перед тем, как предпринять важные действия. Группа не может существовать, не принимая решения по различным насущным или, тем более, принципиальным вопросам. Правительства, большие корпорации, военные подразделения, спортивные команды — практически все социальные структурыверяют принятие ключевых решений группам. В результате большая часть

законов, стратегий и коммерческих операций, влияющих на нашу повседневную жизнь, принимаются комитетами и другими группами. Этому есть несколько причин, но, вероятно, наиболее важной является следующая: большинство людей убеждены, что группы, объединяя компетентность и знания своих членов и избегая экстремальных действий, обычно принимают более удачные решения, чем отдельные люди.

Не только в социальной психологии, но и в повседневной практике разработаны различные методы принятия групповых решений.

Групповая дискуссия — метод группового обсуждения, позволяющий не только выявить весь спектр мнений членов группы и возможные пути решения, но и найти общее групповое решение проблемы. На экспериментальном уровне эта проблема, как и другие вопросы групповой динамики, была изучена Левиным. Эксперимент был осуществлен в США в годы второй мировой войны и имел прикладное значение. В условиях экономических затруднений в связи с военной ситуацией в США снизилось количество пищевых продуктов, поступающих в торговую сеть. Вместо мяса населению предлагались многочисленные субпродукты, однако домохозяйки бойкотировали их покупку. Цель экспериментального исследования Левина состояла в том, чтобы сравнить эффективность воздействия на мнение домохозяек традиционной формы, используемой рекламой (лекции), и новой формы — выработки собственного группового решения на основе групповой дискуссии. Было создано шесть групп добровольцев-домохозяек из Красного Креста, каждая группа по 13 — 17 человек. Некоторым из этих групп были прочитаны лекции о пользе субпродуктов и о желательности их покупки, а в других группах была проведена дискуссия по этим же вопросам. Через неделю были проведены интервью с целью выяснить, насколько изменились мнения домохозяек. В группах, слушавших лекции, было зарегистрировано 3% изменения мнений, в группах, где прошли групповые дискуссии, — 32%.

Левин предложил следующую психологическую интерпретацию полученного результата. На лекции домохозяйки пассивно слушали предлагаемые рассуждения, они интерпретировали излагаемые им факты в свете собственного прошлого опыта. После лекции они имели два варианта поведения: покупать или не покупать субпродукты. В момент лекции решение не было принято, и поэтому никакой поддержки группой в пользу принятия решения они не имели; в группе не возникло социальной нормы, которой бы в дальнейшем следовали члены этой группы. Поэтому изменение мнения базировалось исключительно на эффективности убеждения, а она оказалась невысокой. Напротив, в ходе групповой дискуссии каждый член группы чувствовал себя включенным в принятие решения, и это ослабляло сопротивление нововведению. В ходе дискуссии стал очевидным факт, что другие члены группы также движутся в направлении определенного решения, это укрепляло собственную позицию. Решение таким образом, было подготовлено шаг за шагом, принятое решение превращалось в своеобразную групповую норму, поддерживаемую и принятую участниками дискуссии. Такой эффект стал возможным потому, что решение не было навязано, а было именно принято группой.

Со времени этого эксперимента Левина было проведено много других экспериментальных исследований по изучению механизма и эффекта группового принятия решения и выяснению роли групповой дискуссии в этом процессе.

Были выявлены две важные закономерности: 1) групповая дискуссия позволяет столкнуть противоположные позиции и тем самым помочь участникам увидеть разные стороны проблемы, уменьшить их сопротивление новой информации, 2) если решение инициировано группой, то оно является логическим выводом из дискуссии, поддержано всеми присутствующими, его значение возрастает, так как оно превращается в групповую норму.

В исследованиях по проблемам групповых решений выдвинуты и новые формы групповых дискуссий. Одна из них, введенная А. Осборном, получила название «брейнсторминг» («мозговая атака»). Суть дискуссии такого плана заключается в том, что для выработки коллективного решения группа разбивается руководителем на две части: «генераторов идей» и «критиков». На первом этапе дискуссии действуют «генераторы идей», задача которых состоит в том, чтобы набросать как можно больше предложений относительно решения обсуждаемой проблемы. Предложения могут быть абсолютно неаргументированными, даже фантастическими, но обязательно условие, что на этом этапе их никто не подвергает критике. Цель — получить как можно больший массив самых разнообразных предложений.

На втором этапе в дело вступают «критики», они начинают сортировать поступившие предложения: отсеивают совершенно непригодные, откладывают спорные, безусловно принимают очевидные удачные. При повторном анализе спорные предложения обсуждаются, и из них удерживается также максимум возможного. В конечном итоге группа получает довольно богатый набор различных вариантов решения проблемы. Метод «брейнсторминга» некоторое время тому назад считался очень популярным, завоевавшим признание, особенно при выработке различных технических решений. Однако, как это часто бывает со многими начинаниями, по-видимому, какие-то стороны метода были переоценены, что в дальнейшем, напротив, породило довольно сильный скептицизм относительно его возможностей. Естественно, «брейнсторминг» не может заменить собой другие подходы, и его абсолютизация нецелесообразна. Но в конкретных ситуациях он приносит определенную пользу.

Другой метод групповой дискуссии, разработанный У. Гордоном, — это метод синектики, буквально — метод соединения разнородного.

Почерк этого метода напоминает брейнсторминг, так как основная идея та же — выработать на первом этапе как можно больше разнообразных, а в данном случае — и прямо противоположных, взаимоисключающих предложений. Для этого в группе выделяются «синекторы» — своеобразные затравщики дискуссии. Дискуссию ведут именно они, хотя и в присутствии всей группы. Синекторы — это люди, наиболее активно заявляющие свою позицию в группе. Экспериментально установлено, что их оптимальное число — 5-7 человек. Они начинают дискуссию, впоследствии в нее включаются и другие члены группы, но задача синекторов — наиболее четко сформулировать противополо-

ложные мнения: группа должна «видеть» две возникшие крайности в решении проблемы с тем, чтобы всесторонне оценить их. В ходе дискуссии отбрасываются эти крайности, принимается решение, удовлетворяющее всех.

3. Эффекты внутригруппового взаимодействия

Групповая задача. Классификация задач, разработана Д. Хакменом и Ч. Моррисом, включает следующие типы групповых задач: 1) продукционные - их решение ведет к получению оригинальных, творческих продуктов, например, к генерированию новых идей, 2) дискуссионные - требуют от членов группы дискуссии по поводу конкретного вопроса и выработки согласованного решения, 3) проблемные - они требуют спецификации процесса, разветвляемого с целью решения некоторой проблемы.

Типология групповых задач или, по иной терминологии, моделей совместной деятельности предложена Л. И. Уманским. Описываемые им разновидности моделей совместной деятельности характеризуются как совместно индивидуальная, совместно последовательная и совместно взаимодействующая деятельность.

Важный вопрос – влияние характеристик задачи на групповой процесс. Эта зависимость выявлялась, в частности, в сериях лабораторных экспериментов, выполненных в разное время Д. Хакменом и Ч. Моррисом, использовавшими три описанных выше типа групповых задач: продукционные, дискуссионные и проблемные. В результате было показано, что решение проблемных задач характеризовалось сильной ориентацией на действие, продукционных задач — значительным уровнем оригинальности выдвигаемых идей, а дискуссионных задач — высокой степенью включенности испытуемых в обсуждаемый вопрос. Кроме того, было установлено, что лидеры экспериментальных групп проявляли наибольшую активность в решении проблемных задач.

Влияние типа задачи, или формы организации (модели) совместной деятельности, на групповой процесс отчетливо обнаружено и в цикле исследований, проведенных Л. И. Уманским с сотрудниками в естественных группах. Оказалось, например, что по мере организации совместной деятельности, т.е. при переходе ее от совместно индивидуальной модели к совместно взаимодействующей, возрастают положительные проявления межличностного общения, выражаемые позитивными речевыми реакциями партнеров.

Феноменология решения групповой задачи. **Феномен социальной фасциляции** - улучшение деятельности в присутствии других людей. Обратное явление, то есть ухудшение деятельности, было названо Ф. Олпорттом **социальным торможением** (ингибцией).

Теории социального воздействия. Латанэ утверждает, что сила влияния других людей объясняется действием нескольких факторов: 1) числом людей; 2) их пространственной близостью; 3) их авторитетом и статусом.

Исходя из бихевиористской формулы поведения ($P = C - R$), Зайонц предположил, что присутствие других людей является для индивида сильным

стимулом — источником общего возбуждения. Повышенное возбуждение улучшает выполнение простых задач и ухудшает выполнение сложных.

С другой стороны, Николас Коттрелл выступил с альтернативным объяснением эффекта аудитории. По его мнению, данный феномен объясняется тем, что люди, занятые какой-то деятельностью в присутствии других людей (на людях), ожидают оценки со стороны зрителей и обеспокоены тем, как их оценят.

Когда люди работают группой, а тем более большей группой, возрастает вероятность того, что снизятся индивидуальные усилия и люди станут работать не в полную силу. Это явление получило в социальной психологии название *социальной лениности*.

Обратное соотношение между числом людей в группе и снижением их индивидуальных усилий получило название «эффект Рингельмана».

Причины: в качестве одной из причин лениности указывают на то, что индивиды «растворяются» (деиндивидуализируются) в большой группе. И если человек уверен, что его деятельность не фиксируется и не оценивается, то можно работать «спустя рукава».

В условиях деиндивидуализации у многих людей самосознание почти отключается, что позволяет им нарушать или вообще не соблюдать социальные нормы.

Условия снижения социальной лениности:

1. Неординарно трудные проблемы, которые могут сплотить группу и побудить каждого ее члена трудиться с полной отдачей.
2. Заинтересованность всех членов группы в конечном результате совместных усилий.
3. Наличие в группе хороших деловых отношений.
4. Учет и оценка вклада каждого члена группы в совместный труд, то есть отсутствие обезличивания.
5. Наличие специальной договоренности в группе работать в полную силу.
6. Наличие общегруппового эталона деятельности и продуктивности, которому все члены группы стремятся соответствовать.
7. Наличие не только трудной, но и интересной для всех задачи.

Эффект групповой поляризации. Суть этого эффекта в том, что если до обсуждения какого-то вопроса в группе, у ее членов могли быть разные мнения, то после обсуждения мнения всех как бы сливаются в единое мнение. Ранее разнородные взгляды приобретают однозначность и закрепляются на одном «полюсе». Иными словами, победившая точка зрения, или достигнутое согласие взглядов, после обсуждения становится жестче и однозначнее, чем до обсуждения. Выработанная общая позиция теперь уже никем не оспаривается, принятое решение превращается в неукоснительно соблюдаемое руководство к действию для всех членов группы.

Первые исследования, результатом которых и стало открытие эффекта поляризации, были посвящены совсем другой проблеме. Ученых интересовал вопрос, будут ли решения группы более консервативными, чем решения ин-

дивида, и если это так, то станет ли группа принимать более осторожные, взвешенные, менее рискованные решения, чем решения индивидов?

Сдвиг риска. Все предшествующее открытию этого феномена изучение малых групп использовало установленный факт, что группа обладает свойством быть своеобразным модератором индивидуальных мнений и суждений ее членов: она отбрасывает наиболее крайние решения и принимает своего рода среднее от индивидуальных решений. В установлении этого факта сыграли свою роль и исследования по конформизму в их традиционном варианте, и исследования по образованию групповых норм, и многое другое. Этот процесс усреднения групповых решений был назван процессом нормализации группы. Исходя из этой традиции, можно было предположить, что и при изучении механизма групповых решений должен быть зафиксирован такой же факт нормализации, т.е. групповое решение должно оказаться своеобразным усреднением решений отдельных членов группы. Однако это положение не подтвердилось в тех случаях, когда принимаемое решение включало в себя момент риска. В 1961 г. Дж. Стоунер показал, что групповое решение включает в себя в большей мере момент риска, чем индивидуальные решения. В эксперименте испытуемым (группы по 5—7 человек) предлагался набор дилемм для выбора одной из них: либо той, где высока вероятность успеха, но низка его ценность («синица в руке»), либо той, где вероятность успеха низкая, но зато привлекательность — ценность — высока («журавль в небе»). Примеры дилемм: перейти — без гарантий — на новую, высокооплачиваемую работу или остаться на старой, среднеоплачиваемой, но зато без риска; сыграть среднему шахматисту в престижном турнире и предпочесть почетное поражение или совершить рискованный ход, за которым может последовать грандиозный успех или полный провал. Члены групп сначала индивидуально выполняли задания, а затем проводили групповую дискуссию и решение принимали коллективно. Было выявлено, что во втором случае «рискованная» альтернатива выбиралась гораздо чаще.

Этот феномен получил отражение в трех наиболее значительных гипотетических конструкциях, которые объясняют возникновение данного феномена: *гипотезе диффузии ответственности, гипотезе лидерства и гипотезе риска как ценности.*

Согласно первой из гипотез, групповая дискуссия порождает эмоциональные контакты между членами группы и может привести к тому, что индивидум будет испытывать меньшую ответственность за рискованные решения, поскольку они вырабатываются всей группой. Данные, полученные Н. Коганом и М. Уоллахом, показали, что групповая дискуссия редуцирует тревожность членов группы в ситуации риска. Следовательно, если предполагаемые рискованные «шаги» потерпят фиаско, индивидум будет ответственен не один — ответственность распространится на всех членов группы.

Гипотеза лидерства фокусируется на свойствах членов группы, воспринимаемых ею в качестве лидеров. Предполагается, что люди, первоначально, т. е. до дискуссии, более склонные к выбору рискованных решений, стремятся также к большему господству и влиянию в групповой дискуссии. Такие

люди, как правило, являются лидерами. Поэтому окончательная степень группового риска может быть результатом влияний лидера группы.

Наконец, *гипотеза риска как ценности* основывается на идее социальной значимости, престижности риска в условиях жизни современного экономически развитого общества, вследствие чего в групповой ситуации большинство людей должно стремиться к принятию более рискованных решений, чтобы таким путем повысить свой статус в группе. Это, в частности, касается осторожных индивидуумов. В ходе групповой дискуссии они согласно гипотезе будут мотивированы изменять свои оценки в сторону большего риска с целью создать о себе представление как о людях, способных рисковать. Гипотеза риска как ценности имеет ряд модификаций, уточняющих условия ее реализации, например учитывающих характер аргументации в дискуссии, и является, пожалуй, наиболее популярной и часто используемой интерпретацией обсуждаемого феномена.

Однако, групповая дискуссия не обязательно ведет к усилению риска. В зависимости от типа и содержания экспериментальной задачи (например, при обсуждении гипотетической ситуации, связанной с угрозой здоровью или жизни испытуемых) возможен сдвиг в сторону осторожности принимаемого группой решения. И, кроме того, групповая дискуссия вообще не обязательно должна иметь своим следствием более рискованные или более осторожные решения. Она, как показали в своих признанных ныне классических экспериментах С. Московиси и М. Заваллони, может вызвать просто сдвиг во взглядах участников дискуссии, состоящий в том, например, что их преддискуссионные мнения усиливаются, экстремизируются в первоначально обозначенном направлении. Фактически при принятии различных решений и в различных контекстах группы демонстрируют четко выраженную тенденцию склоняться к более экстремальным по сравнению с изначальными мнениями точкам зрения.

Используя измерительные оценочные шкалы Ликертовского и Терстоуновского типа, С. Московиси и М. Заваллони зафиксировали, что установки испытуемых — французских студентов, первоначально позитивные к генералу Де Голлю и негативные в отношении американцев, после проведения дискуссии и выработки группового консенсуса заметно усиливались в своей исходной тенденции, обнаруживая сдвиги в направлении крайних значений измерительной шкалы, т.е. демонстрируя высокий уровень экстремизации групповых мнений. Это явление известно как групповая поляризация, и основные результаты его влияния таковы: какие бы симпатии или предпочтения группа ни выражала до обсуждения, эти мнения только усиливаются во время групповой дискуссии. Не только группа склоняется к более экстремальным взглядам — сами члены по отдельности также зачастую демонстрируют такую склонность.

Чем можно объяснить это явление? Результаты исследования помогли найти ответ на этот вопрос. Очевидно, что следует учитывать влияние двух факторов.

Во-первых, важную роль в процессе выработки решения играет социальное сравнение. По-видимому, любой человек хочет быть «выше среднего». В данном случае это желание инициирует выражение взглядов, «превосходящих по качеству» взгляды других членов группы. Смысл этого «превосходства» зависит от самой группы. В группе либералов это будет означать «более либеральные» взгляды. В группе консерваторов — «более консервативные» взгляды. В группе расистов — «еще более крайние» точки зрения. В любом случае во время групповых дискуссий по крайней мере некоторые члены обнаружат — какой удар! — что их взгляды не «лучше», чем у большинства других. Результат: после сравнения себя с другими членами группы люди склоняются к более крайним взглядам, что и вызывает эффект групповой поляризации.

Второй фактор касается того факта, что во время групповой дискуссии большинство приводимых аргументов выражают изначальные склонности или предпочтения членов группы. Обсуждение этих аргументов усиливает их убеждающее воздействие, и члены группы начинают склоняться к точке зрения большинства. Это, конечно, увеличивает процент голосов, поддерживающих эту точку зрения, и, в конечном счете, члены группы убеждают себя, что это «правильное» решение, и склоняются к нему с большей уверенностью. Точно так же повторяющееся выражение установок, когда каждый член группы повторяет одну и ту же точку зрения, приводит к формированию более крайних суждений.

Независимо от точного определения причин, вызывающих групповую поляризацию, она определенно играет важную роль в процессе принятия решений. Влияние поляризации может привести многие группы, принимающие решения, к тому, что они займут крайне экстремальные и, следовательно, крайне опасные позиции.

Наиболее интересным исключением такого рода является открытый в 70-е годы И. Джэнисом феномен *groupthink* (огруппления мышления). *Groupthink* определяется как *«стиль мышления людей, которые полностью включены в единую группу; в этой группе стремление к единомыслию важнее, чем реалистическая оценка возможных вариантов действий»*.

Это процесс, известный как «огруппленное мышление» (*groupthink*), — ярко выраженная тенденция группы вырабатывать согласованное решение, полагая, что группа не может быть неправой, что все ее члены должны целиком и полностью поддерживать это решение и что любая информация, противоречащая ему, должна быть отвергнута (Neck & Moorhead, 1995).

Когда подобное коллективное состояние разума имеет место, группа уже не хочет, а, вероятно, и не способна, изменить направление своих действий, даже если внешние события свидетельствуют о том, что принятое решение было неверным. По мнению Джэниса, в группе вскоре вырабатываются нормы, активно мешающие ее членам прорабатывать альтернативные направления действий. Группа рассматривается, как неспособная совершать ошибки, и любой, кто хоть немного в этом сомневается, быстро замолкает как под давлением группы, так и под действием собственного желания подчиниться.

Чтобы лучше понять суть этого феномена, обратимся к его симптоматике, характеризующейся, согласно И. Янису, следующими признаками:

1) иллюзией неуязвимости, разделяемой большинством или всеми членами группы, следствием чего являются излишний оптимизм и тяга к чрезмерному риску;

2) коллективным стремлением дать рациональное объяснение принимаемому решению, дабы отбросить любые возможные возражения;

3) безусловной верой в исповедуемые группой принципы поведения, побуждающие ее членов игнорировать моральные последствия принимаемых решений;

4) 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;

5) открытым давлением на членов группы, выдвигающих аргументы против групповых стереотипов, требованием лояльности;

6) самоцензурой членов группы, их готовностью минимизировать собственные сомнения и контраргументы, касающиеся групповых решений; 7) иллюзией единодушия относительно оценок, мнений, согласующихся с точкой зрения большинства; 8) появлением самозванных охранителей группового духа — индивидуумов, которые защищают группу от неблагоприятной информации, способной нарушить испытываемое ими чувство удовлетворенности принимаемыми решениями.

Как справедливо замечает Ю. Козелецкий [68], стиль мышления groupthink 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 также, что groupthink теснейшим образом связан с такими феноменами группового поведения, как конформность и сплоченность, и нередко имеет место в группах, функционирующих в кризисных стрессогенных ситуациях.

Факторы «огруппленного» мышления. Данные исследований показывают, что в этом процессе могут играть ведущую роль два фактора.

Первый — высокий уровень сплоченности между членами группы. Группы, которые становятся жертвами «огруппленного» мышления, обычно состоят из людей, близких по своему положению и идеологии.

Второй фактор — это определенный тип групповых норм, утверждающих, что группа является непогрешимой и морально правой, из чего следует, что в дальнейшем обсуждении этих вопросов нет необходимости: решение было принято, и теперь единственная задача — поддерживать его как можно увереннее.

Как только «огруппленное» мышление берет в группе верх, утверждает Джэнис, давление к сохранению высокого уровня группового согласия (он использует термин стремление к согласованности) мешает тому, чтобы как можно более тщательно оценивать все потенциальные направления действий.

Такие группы смещаются от стремления принять наилучшее из возможных решений к стремлению сохранить высокий уровень согласия и убеждение, что группа права, не важно в чем.

Исследование «огруппленного» мышления подтверждает, что оно реально и действительно сыграло важную роль, по крайней мере, в принятии некоторых ошибочных решений, приведших к плачевным результатам. «Огруппленное» мышление может быть тесно связано с другой опасностью группового принятия решений — коллективной ловушкой — тенденцией групп упрямо сохранять верность неудачным решениям или действиям даже перед лицом непреодолимых доказательств, что эти решения неудачны.

Понятие коллективная ловушка включает в себя сходные тенденции, проявляемые группами, принимающими решения; им, как и отдельным индивидам, бывает сложно признать, что они совершили ошибку. Чтобы проверить это утверждение, Камеда и Суджимори провели эксперимент, в ходе которого японских студентов просили решить, кого из двух претендентов следует принять на работу в компанию. Участники работали в группах по трое и должны были при двух различных условиях принять решение, достигнув либо единодушного согласия, либо простого большинства. Группы были сформированы так, что в одних первоначальные мнения группы о поддержке служащих расходились, а в других — совпадали. После принятия решения члены групп узнавали, что нанятая по их решению девушка очень плохо справлялась с работой во время испытательного срока. Затем студентов спрашивали, нужно ли ее уволить или перевести в штат. Принимая второе решение — ключевое для целей эксперимента, — участники должны были достигнуть единодушного согласия.

Камеда и Суджимори утверждали, что чем больше усилий группа вынуждена затратить на принятие первого решения, тем упорнее она будет его придерживаться и, следовательно, тем больше вероятность того, что группа поддержит плохую работницу. Когда усилие будет наибольшим? Когда нужно достичь единодушного согласия в группе, где мнения разделились; в этом случае члены группы должны приложить максимум усилий, чтобы устранить разногласия внутри группы. Исследователи полагали, что в результате сплоченность возрастет, а возникшие нормы, поддерживающие решение группы, будут очень жесткими, другими словами, проявятся ключевые элементы «огруппленного» мышления. Именно при этих условиях группы с наибольшей вероятностью будут придерживаться своего неудачного решения. Группы, в которых мнения первоначально расходились и которые достигли единодушного согласия, принимая решение, кого нанять на работу, действительно с большей вероятностью поддерживали плохую работницу, по сравнению с группами, действующими в других условиях. Эти данные говорят о том, что «огруппленное» мышление на самом деле тесно связано с коллективной ловушкой: сходные факторы играют роль в обоих процессах.

Когда возникает «огруппленное» мышление, оно может стать мощной силой, подталкивающей группу к неверному выбору или стратегии.

Предотвращение «огруппленного» мышления.

Наиболее эффективными являются следующие процедуры.

Во-первых, группы, желающие избежать влияния группового мышления, должны практиковать проведение открытых опросов и поощрять скептицизм среди своих членов. Лидеры группы должны приветствовать тщательное рассмотрение любой альтернативы или стратегии и, если это необходимо, играть роль «адвоката дьявола», намеренно находя недостатки в различных вариантах выбора.

Во-вторых, когда решение принято, членам группы полезно встречаться, чтобы обсудить вопрос повторно; на этих встречах члены группы могут высказать любые сомнения.

В-третьих, нередко полезным оказывается проведение опросов различных групп людей, помимо той, что принимала первоначальное решение, на тему, следует ли придерживаться этого решения. Поскольку эти группы не принимали первоначального решения, они не испытывают необходимости оправдывать изначальный выбор; в этом случае давление коллективной ловушки уменьшается, и одна важная составляющая «огруппленного» мышления может быть устранена. Таким образом, хотя «огруппленное» мышление и представляет собой реальную опасность, с которой сталкиваются принимающие решения группы, некоторые действия могут уменьшить вероятность его возникновения и, следовательно, риск того, что группа выберет и будет придерживаться ошибочного направления действий.