

## «Нумерология» и жизненный цикл социальных групп

Д.Хлебников

Первые месяцы работы любой вызывают несколько вопросов, волнующих сотрудников компании. Один из этих вопросов – низкая активность участников групп. В группы записываются многие, однако активную работу в группах ведет очень небольшое количество сотрудников. Это волнует тех, кто стремится к развитию СУЗ.

Международная практика показывает, что эффект выделения небольшого «актива» группы, является естественным для социальных (сетевых) групп и сообществ. Иностранные компании – лидеры в области Управления знаниями, также сталкиваются с этим эффектом, и он также волнует тех, кто стремится развивать СУЗ и получать эффект от управления знаниями.

На прошедшем 29 августа вебинаре, посвященном обзору иностранного опыта создания и анализа эффективности работы сетевых групп (сообществ), я, в частности представил слайд (Рис 1).

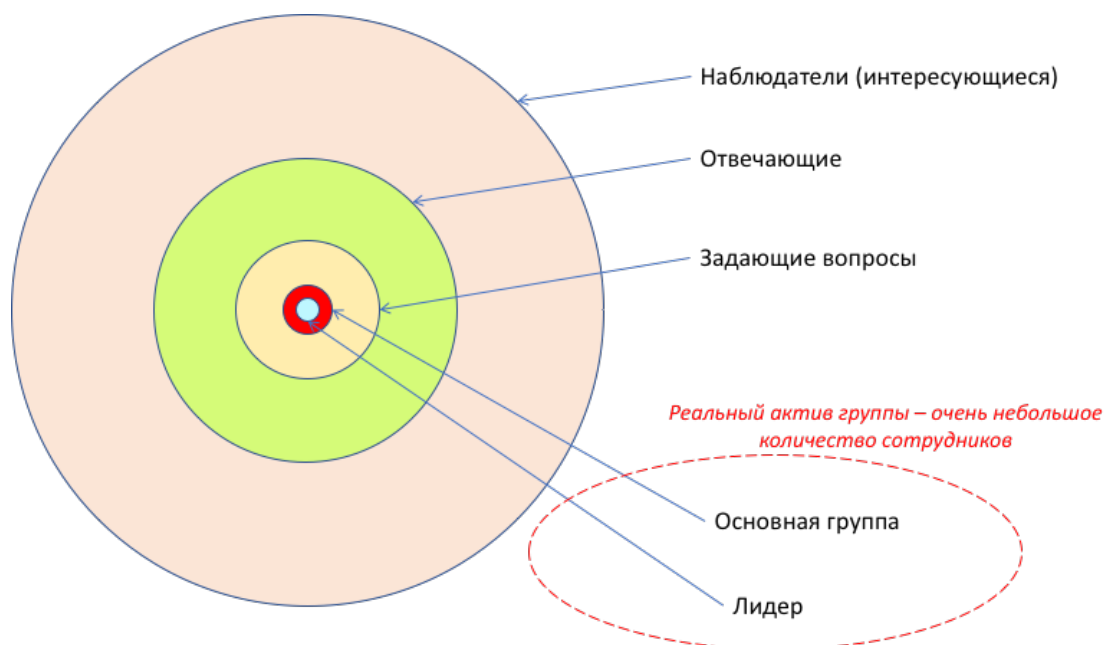


Рисунок 1 Фактические поведенческие роли участников сетевых групп / сообществ

Этот эффект – выделение крайне небольшого по численности актива в социальной группе, присущ любой форме социальной группы. Причины этого эффекта для СУЗ или корпоративных социальных сетей могут лежать в двух плоскостях:

## 1. Ошибки в административных решениях, такие, как:

- a. Постановка целей и задач группы. Если цели и задачи не интересны участникам группы, если цели и задачи не воспринимаются сотрудниками организации как несущие личную (!!!) пользу (профессиональную, социальную, материальную, статусную), сотрудники организации не будут активно участвовать в достижении таких целей и задач.
- b. Неправильно выбранный лидер группы. От лидера группы зависит очень многое. Если в лидеры группы выбран человек, не обладающий личностными качествами визионера (видение и умение подать перспективу), группа «не запустится». Если Лидер группы косноязычен и не умеет доходчиво выражать свои мысли, группа не воспримет его как лидера. Если Лидер группы не обладает ни личностными ни профессиональными качествами, вызывающими уважение группы, группа не будет работать. Если Лидер не проявляет личной активности, не тормозит группу, не задает вопросов, не публикует собственное мнение и понимание путей решения задач, группа сама ничего делать не будет. Если Лидер не умеет коммуницировать, не умеет наладить связи и завоевать доверие коллег, он не сможет склонить их к сотрудничеству, и создание группы теряет смысл... Иначе говоря, если Лидер группы не обладает управленческими и коммуникационными навыками, не обладает профессиональным статусом и уважением в коллективе, значит выбор Лидера группы был ошибочен. Тут не должно быть ничего обидного или оскорбительного. Психологи уверяют, что врожденными лидерскими качествами обладает только 5% населения земли.

## 2. Ошибки в организации деятельности и управлении группой, такие как:

- a. Если группе навязаны сверху цели и объединяющие идеи (принципы), то такому административному решению должна сопутствовать административно выстроенная система контроля, побуждающая группу выполнять поставленные задачи. Без контроля и административного принуждения такая группа работать не будет.
- b. Коммуникационные ошибки. В случае административного навязывания сверху целей, задач и объединяющих принципов, участники группы не будут вовлечены в работу группы без соответствующего коммуникационного давления, показывающего заинтересованность руководства в достижении результатов именно этой группой и именно в среде СУЗ. Мы специально разработали «План коммуникаций», регламентирующий и показывающий как, какими инструментами, с какой частотой и с какими сообщениями

должны осуществляться коммуникации в формально созданной группе.

- с. Мотивирование и стимулирование группы. Очень часто приходится сталкиваться с тем, что участники группы - наблюдающие, задающие вопросы и отвечающие на вопросы (Рис 1) количественно многократно превосходят «актив» группы. С одной стороны, в группе наблюдается активность, с другой – группа не производит ожидаемого результата. Это происходит потому, что «наблюдатели, вопрошающие и отвечающие» озабочены личным статусом членства в группе больше, чем статусом и результатами группы. Иначе говоря, это яркое свидетельство незаинтересованности в общем результате.

Указанные ошибки не являются фатальными, и, при вовлечении в СУЗ мотивированных, профессионально компетентных и обладающих лидерскими качествами сотрудников, быстро ликвидируются.

Вопросы, которые возникли у слушателей при рассмотрении слайда (Рис 1), совершенно естественны: а сколько человек должно быть в «активе»?; какова пропорция (желательно в %) активной и неактивной части группы?; как вовлечь неактивную часть группы?; и т.д.

Однозначного ответа на эти вопросы нет. На некоторые вопросы я дал ответы выше, а некоторые требуют пояснений.

Еще Сирил Паркинсон<sup>1</sup> в своих полушутливых, но более чем серьезных работах, рассмотрел, что происходит с группой по мере роста количества ее членов. У него получилась следующая картина:

- Наиболее эффективна и результативна группа при 3-7 членах (как тут не вспомнить о правиле 5+2, норме управляемости, о которой мы неоднократно говорили на наших семинарах). В этом случае все члены группы могут в равной мере участвовать в обсуждении вопросов. Мнение каждого весомо и принимается в расчет.
- Но стоит группе достигнуть количества участников в 12 человек, пишет Паркинсон, как в нем начинает выделяться фракция из 3-4 членов, которые в своем узком кругу принимают важные решения, вынося их на общее собрание лишь для утверждения.
- Дальше - больше. Когда число членов группы достигает 25 человек, то возникает необходимость в аппарате управления и выделении организационных единиц (секций, подгрупп и т.д.) по отдельным вопросам. Группа начинает обрастать «органами управления», и общая результативность группы падает – реальные решения принимаются либо

---

<sup>1</sup> *In-laws and Outlaws (1962)*

кулуарными фракциями (3-4 человека из «руководства группы») либо предлагаются обособленными малыми демократическими группами (6-9 энтузиастов)

В целом, С. Паркинсон весьма верно отразил генезис социальной группы от ее зарождения, до момента, когда группа органически делится на подгруппы. Паркинсон в своих исследованиях остановился на группах, размер которых превышает 25 человек, предположив, что после приема 26-го члена в группу, она практически теряет свою жизнеспособность и должна быть разобрана на более мелкие, мотивированные и обособленные группы.

В трудах А. Макаренко<sup>2</sup>, который еще в 20-ых годах, занимаясь воспитанием подростков, прошел с ними почти все стадии роста социальной группы, можно найти очень интересные факты, связанные с жизненным циклом более крупных групп и их жизнеспособностью.

Макаренко вывел тезис, что социальная группа *должна всегда развиваться, увеличиваться, ставить перед собой новые, более сложные задачи*. Иначе она обречена на консервацию и, в конечном счете, на вымирание.

Макаренко отметил, что в развитии коллектива (социальной группы) есть следующие критические состояния:

- 20-25 человек (именно столько у него было в самом начале),
- 55-69 человек,
- 300-399 (именно столько было в конце),

а наибольший расцвет и взлет результативности, сплоченности и мотивированности участников группы пришелся на количество подростков и персонала около 160 человек. Таким образом, мы можем вывести полный ряд зависимости эффективности социальной группы от численности ее участников.

Таким образом, А. Макаренко дополнил наблюдения С. Паркинсона, однако следует отметить, что отечественная школа малых социальных групп могла бы обойтись и без иностранного участия. Выдающийся психолог Л. Выготский, еще в 30-х годах прошлого века, в рамках концепции «культурно-исторической теории» обратил внимание и даже структурировал устойчивые и кризисные стадии социальных групп<sup>3</sup>.

Стадии жизненного цикла группы указаны в Таблице ниже. Интересно, что эти стадии отлично иллюстрируются историей нашей страны, если в качестве группы рассмотреть управляющие органы РСДРП – ВКП(б) – КПСС, то есть Центральный комитет этой партии. Много в истории России становится понятным, но я не буду углубляться в эту тему.

---

<sup>2</sup> Педагогическая поэма (1925), ФЭД (1927)

<sup>3</sup> Фашизм в психоневрологии (1934)

Таблица Критические точки жизненного цикла социальной группы

Численность участников, чел.	Управленческая задача Лидера группы	Стадия жизненного цикла группы	Удельная эффективность (на одного члена группы)
3 - 7	Формулирование и распространение объединяющей идеи (принципа)	Образование социальной группы, принятие группой объединяющей идеи	низкая
10 - 15	Выбор принципа построения коммуникаций (организация управления группой)	Обозримая (контактная) группа, осознание каждым членом группы объединяющей идеи (принципа)	средняя
20 - 25	Выделение направлений работ группы, формирование координирующих органов	Необозримая группа, возникновение координирующих органов, возникновение фракций и секций, развитие объединяющего принципа (идеи)	высокая
55 - 70	Создание управляющих (планирование, контроль, мотивирование, наказание) органов, ранняя бюрократия	Утрата однозначного единства группы, возникновение контрольных и управляющих механизмов, развитие фракций и секций, расщепление (разные интерпретации) объединяющего принципа (идеи)	высокая
120 – 180	Контроль и учет, единоначалие	Возникновение однозначного единства группы лидеров (3-7 чел), развитие фракций и секций, нарастание противоречий между группой лидеров и фракциями	максимальная
300 - 400	Поддержание чистоты объединяющего принципа	Очищение от фракций, консолидация управленческих функций, воссоздание основополагающего, объединяющего принципа	средняя

Как мы можем ясно видеть, жизненный цикл социальных групп и их критических состояний явно повторяет этапы, в Теории фазовых трансформаций бизнеса (ТФТБ, см. статью *«Эволюционные модели развития организаций и возникновение процессного управления»*).

Несмотря на то, что теория социальных групп пока еще слабо развита, можно сделать следующие выводы:

1. Развитие любой группы закономерно и прогнозируемо. Эта закономерность выражена в последовательном прохождении фаз, каждая из которых состоит из двух стадий: эволюционного (количественного роста полезных свойств) и революционного или критического (качественного скачка полезных свойств)
2. Последовательность стадий развития группы закономерна и диктует ключевые управленческие задачи Лидера группы для перехода группы на новый этап развития.
3. Именно численность группы определяет стадию ее развития и необходимые управленческие шаги для сохранения и развития группы.
4. Ключевым, стержневым фактором сохранения и развития социальной группы является сохранение и развитие основополагающего объединяющего принципа (идеи, задачи) группы.
5. Для сохранения жизнеспособности группы кардинально важно постоянное развитие целей и задач, которые перед ней стоят.
6. Социальные группы нуждаются в осознанном и целенаправленном лидерстве и управлении, особенно в тех случаях, когда групповая объединяющая идея (принцип) не является органической для членов группы.
7. Социальные группы, созданные формальным / административным путем, нуждаются в формировании благоприятной внешней среды, выражающейся в использовании методов стимулирования и мотивирования участников группы, формирования информационно-коммуникационной среды, поддерживающей и стимулирующей работу группы.

В заключение, хочу отметить, что если раньше, в предыдущих статьях, мы делали выводы о преобладающей роли линейного менеджмента (непосредственных руководителей) в успехе работы социальных/сетевых групп/сообществ, то в свете приведённой выше информации, следует признать, что роль высшего руководства также оказывается чрезвычайно значимой в формировании и поддержании стимулирующего информационно-коммуникационного окружения группы / сообщества, управления деятельностью группы и в выборе Лидеров групп.