

12+

ДМИТРИЙ
БОЛЕСОВ

**УПРАВЛЕНИЕ
ГРУППОВОЙ
ДИНАМИКОЙ**

Дмитрий Болесов

Управление групповой динамикой

«Издательские решения»

Болесов Д.

Управление групповой динамикой / Д. Болесов — «Издательские решения»,

Эффективная команда — не случайность, а результат осознанной работы. Книга Дмитрия Болесова помогает понять законы групповой динамики и применять их на практике: выстраивать правила, управлять энергией группы и добиваться устойчивых результатов.

Содержание

Введение	6
Цели и задачи книги	7
Глава 1. Основы групповой динамики: ключевые понятия и модели	9
Основные модели групповой динамики	10
Глава 2. Стадии развития группы и задачи руководителя на каждом этапе	12
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Управление групповой динамикой

Дмитрий Болесов

© Дмитрий Болесов, 2026

ISBN 978-5-0071-2295-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Что такое групповая динамика и почему ей нужно управлять

Групповая динамика — это совокупность процессов, которые происходят в малой группе: как люди устанавливают связи, распределяют роли, договариваются о правилах, справляются с конфликтами и вместе движутся к цели. Это не просто «как люди общаются», а живая система взаимодействий, где каждый шаг одного участника влияет на состояние всех остальных.

Для психолога групповая динамика — это основной «материал» работы: в ней проявляются привычные паттерны поведения, защитные реакции, способы справляться со стрессом. Для руководителя динамика — это фактор продуктивности: от неё зависят скорость принятия решений, качество результата и устойчивость команды в условиях неопределённости.

Часто кажется, что достаточно поставить задачу, назначить ответственных и контролировать сроки — и группа будет работать. Но на практике даже самые мотивированные люди могут «застревать» на этапе обсуждений, избегать сложных разговоров или конфликтовать из-за мелочей. Причина не в «плохих людях», а в том, что естественные процессы группы не были учтены и не были поддержаны.

Мифы и ожидания аудитории: психолог vs руководитель

У двух целевых аудиторий книги — психологов и руководителей — разные фокусы, но общие болевые точки.

Что обычно думают руководители:

— «Если люди взрослые и компетентные, они сами договорятся». На деле взрослые и компетентные люди могут иметь разные представления о приоритетах, сроках и качестве, и без явных правил эти различия приводят к трениям.

— «Конфликт — это плохо, его нужно гасить». В реальности конфликт — это сигнал о несовпадении интересов или ожиданий, и грамотная работа с ним помогает быстрее прийти к устойчивым решениям.

— «Достаточно чёткого плана, чтобы всё шло по графику». План задаёт направление, но не управляет энергией группы, мотивацией и готовностью людей брать на себя ответственность.

Что часто встречается у психологов:

— «Группа должна сама прийти к нужным процессам». Без структуры группа может долго «топтаться» на месте, а напряжение расти.

— «Главное — безопасность и поддержка». Это важно, но без ясных границ и норм безопасность становится хрупкой: кто-то может начать доминировать, а кто-то — замыкаться.

— «Чем больше свободы, тем лучше раскрывается потенциал». Свобода без опор приводит к тревоге и избеганию: людям нужны понятные рамки, чтобы рисковать и пробовать новое.

Книга построена так, чтобы дать инструменты, одинаково полезные и руководителям, и психологам: одни и те же техники можно применять и в проектной команде, и в терапевтической группе — с учётом специфики целей и этики.

Цели и задачи книги

После прочтения книги читатель сможет:

— Распознавать стадии развития группы и подбирать под них подходящие методы управления.

— Видеть скрытые роли и ролевые конфликты, мягко перераспределять нагрузку и зоны ответственности.

— Управлять конфликтами: не подавлять их, а структурировать и переводить в рабочие решения.

— Давать и принимать обратную связь так, чтобы она не вызывала защитной реакции, а помогала развиваться.

— Выбирать методы группового принятия решений и избегать типичных когнитивных ловушек (например, группового мышления).

— Оценивать эффективность группы по понятным метрикам и вовремя корректировать курс.

— Адаптировать инструменты под разные типы групп: рабочие, терапевтические, обучающие, креативные.

Главная цель — не дать «универсальный рецепт», а сформировать управленческую и терапевтическую чувствительность к процессам группы и дать набор практических инструментов, которые можно сразу применять.

Краткий обзор книги и логики подачи материала

Логика книги выстроена по принципу «от понимания к действию»:

— **Основы и модели:** что такое групповая динамика, какие стадии проходит группа, как устроены роли и нормы. Здесь закладывается понятийная база и даются первые экспресс-диагностики.

— **Работа с ключевыми процессами:** конфликты, обратная связь, мотивация, принятие решений. Это «рабочие» главы с готовыми техниками, шаблонами и упражнениями.

— **Специфика и адаптация:** как применять инструменты в разных типах групп и какие техники фасилитации лучше работают в каждом случае.

— **Оценка и корректировка:** метрики, диагностика «узких мест», план действий для улучшения работы группы.

— **Практический гайд (заключение):** пошаговый план на 30 дней, список быстрых практик, чек-лист типичных ошибок и ресурсы для дальнейшего изучения.

В каждой главе есть примеры для двух аудиторий (руководители и психологи), практические инструменты (шаблоны, чек-листы, сценарии) и разбор типичных ошибок.

Этические и организационные рамки: границы ответственности, безопасность, конфиденциальность

Работа с групповой динамикой всегда связана с ответственностью — и перед участниками, и перед организацией.

Границы ответственности:

— Руководитель отвечает за достижение целей, распределение ресурсов и соблюдение сроков. Он не обязан «лечить» психологические проблемы сотрудников, но может замечать признаки выгорания, конфликтов и перенапряжения и вовремя подключать специалистов.

— Психолог отвечает за безопасность и соблюдение этических норм в группе, за создание условий для осознанной работы с переживаниями. Он не отвечает за бизнес-результаты группы, но помогает участникам лучше понимать свои реакции и способы взаимодействия.

Безопасность участников:

— Физическая и психологическая безопасность — базовое условие. Недопустимы унижения, публичные оценки личности, принуждение к откровенности.

— Нормы группы должны быть сформулированы заранее и согласованы с участниками.

— При признаках травли, насилия или угрозы безопасности ведущий обязан вмешаться и при необходимости привлечь дополнительные ресурсы.

Конфиденциальность:

— В рабочих командах границы конфиденциальности определяются правилами организации и характером задач.

— В терапевтических и тренинговых группах конфиденциальность — ключевое правило, которое фиксируется письменно и регулярно актуализируется.

— Важно заранее проговорить, что именно считается конфиденциальным, как участники могут делиться опытом за пределами группы и что делать, если кто-то нарушает правила.

Эти рамки не ограничивают свободу действий, а создают опору: когда люди знают, что безопасно, они готовы рисковать, пробовать новое и открыто обсуждать сложные темы.

Глава 1. Основы групповой динамики: ключевые понятия и модели

Что значит «группа как система»

Малая группа (обычно от 3 до 15 человек) — это не просто набор людей, а живая система: в ней действуют свои законы, и любое действие одного участника меняет состояние всех остальных. Для руководителя это означает, что даже «мелочи» (кто сел на какое место, кто первым заговорил, кто промолчал) влияют на результат. Для психолога это поле, где проявляются привычные способы взаимодействия: избегание, контроль, спасательство, конкуренция.

Ключевые элементы системы:

— **Границы группы:** кто «внутри», кто «снаружи», насколько группа открыта к внешнему влиянию. В рабочей команде границы заданы составом проекта; в терапевтической группе — правилами участия и конфиденциальности.

— **Нормы:** негласные или явные правила «как у нас принято». Нормы определяют, можно ли спорить с руководителем, допустимо ли опаздывать, как давать обратную связь.

— **Роли:** устойчивые функции участников (лидер, критик, медиатор, «тихий эксперт», «душа компании»). Роли могут быть формальными (назначенными) и неформальными (сложившимися).

— **Иерархия и власть:** распределение влияния. В команде это не только должность, но и экспертность, харизма, доступ к информации.

Основные модели групповой динамики

Модель Брюса Такмана (Forming—Storming—Norming—Performing—Adjourning)

Это базовая модель, которую удобно использовать как «карту» для прогнозирования этапов и подбора инструментов.

— **Forming (формирование)**: знакомство, неопределённость, вежливость. Задача — создать безопасность и ясность.

— **Storming (конфликт)**: столкновение интересов, проверка границ, конкуренция за роли. Задача — структурировать напряжение, не подавлять его.

— **Norming (нормирование)**: появляются общие правила, распределение ролей, снижается острота конфликтов. Задача — закрепить нормы и ритуалы.

— **Performing (эффективная работа)**: группа уверенно движется к цели, роли гибкие, решения принимаются быстро. Задача — поддерживать продуктивность и не допускать выгорания.

— **Adjourning (завершение)**: подведение итогов, рефлексия, прощание. Задача — сохранить ценность опыта и грамотно завершить отношения.

Пример для руководителя. Проектная команда на этапе Storming спорит о приоритетах. Если руководитель сразу «гасит» конфликт, группа теряет энергию и доверие. Если структурирует обсуждение (правила, тайминг, фиксация решений), команда быстрее приходит к согласованным действиям.

Пример для психолога. В терапевтической группе на Storming кто-то может саботировать процесс. Психолог не «спасает» ведущего, а помогает группе осознать: «Мы сейчас проходим этап, где важно договориться о правилах и очерёдности».

Модель Катценбаха и Смита: команда как источник результатов

Модель связывает динамику с конкретными результатами:

— **Общая цель и взаимная ответственность** — база команды. Без них группа остаётся набором исполнителей.

— **Комплементарные навыки** — участники должны дополнять друг друга.

— **Небольшие размеры** (5—9 человек) повышают вовлечённость и прозрачность взаимодействий.

Для руководителя это способ проверить: «У нас есть общая цель? Люди чувствуют ответственность друг перед другом?» Для психолога модель полезна как рамка для обсуждения ответственности в группе: «Что каждый готов взять на себя ради общего процесса?»

Простая модель «здоровье группы»

Чтобы быстро оценить состояние группы, используйте три метрики:

— **Вовлечённость**: кто участвует, кто молчит, кто перебивает.

— **Конфликтность**: есть ли открытые разногласия и как они решаются.

— **Результативность**: группа движется к цели или «топчется» на месте.

Эти метрики помогают увидеть, на каком этапе группа и какие инструменты нужны прямо сейчас.

Показатели «здоровья» группы: как измерять без сложных тестов

Вместо громоздких опросников используйте экспресс-диагностики, которые можно провести за 5—10 минут.

Экспресс-анкета «Состояние группы» (10 вопросов)

Каждый участник ставит оценку от 1 до 5 (1 — совсем не согласен, 5 — полностью согласен):

- Я понимаю цель группы и свою роль в ней.
- В группе безопасно высказывать несогласие.
- Конфликты обсуждаются конструктивно, а не за спиной.
- Решения принимаются понятно и прозрачно.
- Нагрузка распределена справедливо.
- Обратная связь даётся уважительно и по делу.
- У группы есть понятные правила взаимодействия.
- Я чувствую, что мой вклад ценится.
- Группа движется к цели в разумные сроки.
- Я готов продолжать работать вместе с этой группой.

Как интерпретировать:

- Средний балл 4—5: группа стабильна, фокус на поддержании и развитии.
- Средний балл 3—3,9: есть зоны напряжения, нужны точечные вмешательства.
- Средний балл ниже 3: высокий риск снижения продуктивности и выгорания, требуется срочная диагностика и коррекция.

Практическое упражнение «Термометр группы»

Цель: быстро увидеть уровень напряжения и вовлечённости.

- На доске или флипчарте нарисуйте шкалу от 1 до 10: 1 — «совсем не комфортно», 10 — «очень комфортно».
- Попросите каждого участника поставить стикер на шкале (анонимно или открыто — по договорённости).
- Обсудите топ-3 причины, почему люди выбрали такие оценки.
- Зафиксируйте 1—2 быстрых шага для улучшения (например, «ввести правило очередности» или «добавить 5 минут рефлексии в конце встречи»).

Результат: за 10 минут вы получаете не только цифры, но и темы для работы.

Типичные ошибки и как их избежать

- **«Мы взрослые, сами договоримся»** → без явных правил группа создаёт свои нормы, часто неэффективные. Решение: с самого начала зафиксировать 3—5 ключевых правил и регулярно их актуализировать.
- **«Конфликт — это плохо»** → подавление напряжения приводит к пассивно-агрессивным реакциям и скрытым саботажам. Решение: ввести формат для обсуждения разногласий (протокол, тайминг, правила).
- **«Главное — результат, а не атмосфера»** → игнорирование динамики снижает скорость и качество решений. Решение: регулярно измерять вовлечённость, конфликтность и результативность.

Практикум: диагностика текущего состояния группы

Шаг 1. Проведите экспресс-анкету (10 вопросов выше) или «Термометр группы».

Шаг 2. Выпишите топ-3 проблемы по результатам.

Шаг 3. Соотнесите проблемы с моделью Такмана: на какой стадии группа, судя по симптомам?

Шаг 4. Выберите 1 инструмент под стадию и проблему (например, протокол обсуждения разногласий для Storming, правила очередности для Norming).

Шаг 5. Назначьте срок (1—2 недели) и метрику успеха (например, «средний балл анкеты вырастет на 0,5 пункта»).

Глава 2. Стадии развития группы и задачи руководителя на каждом этапе

Эта глава — практический «путеводитель» по жизненному циклу группы. Здесь мы разберём, как выглядят стадии по Такману в реальной работе, какие типичные ошибки допускают руководители и психологи и какие инструменты помогают группе уверенно переходить от этапа к этапу.

Forming: как создать безопасность и ясность с первого дня

На стадии формирования участники осторожны: они присматриваются друг к другу, оценивают лидера, стараются не выделяться. В рабочей команде это проявляется как «все кивают», в терапевтической — как молчание и ожидание инструкции от ведущего.

Главная задача ведущего: дать опору. Людям нужно понять: «Куда мы идём?», «Кто за что отвечает?», «Что здесь безопасно, а что нет?».

Что делать руководителю

— **Сформулировать цель и критерии успеха.** Не абстрактно «стать лучшей командой», а конкретно: «запустить MVP до 15 октября, чтобы провести 50 интервью с пользователями».

— **Прописать 3—5 ключевых правил работы.** Например: «не перебиваем», «ошибки — это данные», «если не успеваем — говорим сразу».

— **Распределить роли на старте.** Даже временно: кто ведёт протокол, кто следит за таймингом, кто собирает обратную связь.

— **Дать первую «безопасную» задачу.** Задача, где успех почти гарантирован и не требует раскрытия уязвимостей: например, «собрать список из 10 идей» или «провести 3 коротких интервью».

Что делать психологу

— **Установить рамки безопасности.** Проговорить правила конфиденциальности, границы допустимого самораскрытия, порядок действий при дисконфорте.

— **Создать ритуал начала и конца сессии.** Это снижает тревожность и даёт предсказуемость.

— **Использовать мягкие техники знакомства,** где акцент не на «расскажи про себя», а на «расскажи про свой опыт в этой теме» или «что ты хочешь получить от группы».

Пример для рабочей команды. Руководитель проекта проводит первую встречу не как «планёрку», а как «настройку команды»: 20 минут на знакомство (каждый говорит 1 минуту: «моя роль, что для меня важно, один риск, который вижу»), затем 15 минут на согласование правил, затем 10 минут на первую микрозадачу (составить список из 5 вопросов для интервью с клиентом). Результат: люди чувствуют, что их услышали, и видят первые шаги.

Пример для терапевтической группы. Психолог заранее готовит структуру первой встречи: 10 минут вводного слова о правилах и границах, 15 минут упражнения «3 факта о себе: одно нейтральное, одно важное, одно трудное», затем 5 минут рефлексии «что было комфортно/некомфортно». Это помогает участникам учиться безопасно открываться и видеть, что у других похожие переживания.

Типичная ошибка: требовать сразу высокой продуктивности или откровенности

Когда ведущий торопит группу, он повышает тревожность. Люди либо замыкаются, либо дают «социально желательные» ответы. Решение: сначала построить безопасность, потом — скорость.

Storming: как работать с напряжением и конфликтами

Storming — самая «болезненная» стадия: люди проверяют границы, спорят, конкурируют за роли. В бизнесе это «кто главный», в терапии — сопротивление, критика ведущего, обесценивание процесса.

Главная задача: не подавлять напряжение, а структурировать его. Конфликт на этом этапе — норма и даже ресурс: он помогает группе прояснить ожидания и договориться о правилах.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.