

ПЕРМСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

А. В. Краснов

## СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ: ПСИХОЛОГИЯ МАЛЫХ ГРУПП



Пермь 2020

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

А. В. Краснов

## СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ: ПСИХОЛОГИЯ МАЛЫХ ГРУПП

*Допущено методическим советом  
Пермского государственного национального  
исследовательского университета в качестве  
учебного пособия для студентов, обучающихся  
по направлению подготовки бакалавров «Психология»  
и по специальностям «Клиническая психология»,  
«Психология служебной деятельности»*



Пермь 2020

УДК 316.44(075.8)  
ББК 88.5  
К782

**Краснов А. В.**

К782 Социальная психология: психология малых групп [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. В. Краснов ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2020. – 1,24 Мб ; 88 с. Режим доступа: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/krasnov-socialnaya-psixologiya-psixologiya-malyx-grupp.pdf>. – Заглавие с экрана.

ISBN 978-5-7944-3562-7

Пособие посвящено изучению самого востребованного раздела психологии – социальной психологии малых групп. Оно состоит из теоретической, методической и практической частей. Каждая часть завершается вопросами для самоконтроля и заданиями для самостоятельной работы.

Рассчитано на студентов как очной, так и заочной форм обучения, изучающих курс «Социальная психология». Может быть полезно читателям, интересующимся функционированием малых групп.

**УДК 316.44(075.8)**  
**ББК 88.5**

*Издается по решению ученого совета  
философско-социологического факультета*

*Пермского государственного национального исследовательского университета*

*Рецензенты:* кафедра педагогики и психологии Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета (зав. кафедрой, д-р пед. наук, доцент **Б. А. Крузе**);

и.о. директора Пермского филиала РАНХиГС, канд. психол. наук, доцент **Т. В. Евтух**

ISBN 978-5-7944-3562-7

© ПГНИУ, 2020

© Краснов А. В., 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>4</b>
<b>ТЕМА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ МАЛОЙ ГРУППЫ .....</b>	<b>6</b>
1. Проблема группы в социальной психологии .....	6
2. Понятие группы.....	7
3. Определение малой группы .....	8
4. Количественный состав группы .....	9
5. Основные параметры группы.....	11
6. Классификация групп .....	12
Вопросы для самоконтроля .....	14
Задания для самостоятельной работы.....	14
Рекомендуемый список литературы по теме.....	15
<b>ТЕМА 2. СТРУКТУРНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ МАЛОЙ ГРУППЫ</b>	<b>16</b>
1. Формальная и неформальная структура группы.....	16
2. Коммуникативная структура малой группы (коммуникативная сеть). 17	
3. Социометрическая структура малой группы .....	18
4. Ролевая структура малой группы .....	21
5. Структура социальной власти в малой группе.....	30
6. Стратометрическая структура малой группы .....	31
Вопросы для самоконтроля .....	32
Задания для самостоятельной работы.....	32
Рекомендуемый список литературы по теме.....	33
<b>ТЕМА 3. ДИНАМИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ МАЛОЙ ГРУППЫ .....</b>	<b>35</b>
1. Понятие групповой динамики.....	35
2. Механизмы развития группы .....	36
3. Этапы развития малой группы.....	38
Вопросы для самоконтроля .....	47
Задания для самостоятельной работы.....	48
Рекомендуемый список литературы по теме.....	48
<b>ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФЕНОМЕНЫ МАЛОЙ ГРУППЫ.</b>	<b>50</b>
1. Группа как команда.....	50
2. Лидерство и руководство .....	57
3. Внутригрупповые конфликты.....	64
Вопросы для самоконтроля .....	74
Задания для самостоятельной работы.....	74
Рекомендуемый список литературы по теме.....	78
<b>Рекомендуемый список литературы.....</b>	<b>80</b>
<b>Глоссарий .....</b>	<b>83</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Социальная психология – одна из базовых дисциплин в подготовке студентов гуманитарного профиля. А ее раздел «Психология малых групп» – основной раздел этого курса. Учебное пособие разработано в соответствии с требованиями к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки бакалавров и специалистов, установленному федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования направлений подготовки 37.03.01 «Психология», 37.05.01 «Клиническая психология», в соответствии с рабочей программой дисциплины «Социальная психология».

Учебное пособие рассчитано на очную и заочную формы обучения.

Цель издания – помочь читателям понять теоретические и методические основы социальной психологии малых групп, а также сформировать навыки организации и руководства командной работой.

Основные задачи пособия:

- создать целостное представление о структуре малой группы, стадиях ее развития, функционирования команды;

- сформировать опыт работы в команде.

Учебное пособие позволяет сформировать следующие компетенции:

- способность ориентироваться в сфере социальных коммуникаций и готовность применять актуальные технологии в управлении ими;

- способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;

- готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

- способность изучать психологический климат, анализировать формы организации взаимодействия в служебных коллективах, проводить работу с целью создания и поддержания психологического климата, способствующего оптимизации служебной деятельности.

Для освоения раздела «Психология малых групп» дисциплины «Социальная психология» студенты используют знания, умения, навыки, сформированные при изучении таких дисциплин, как «Общая психология» и «Социология». Освоение данного раздела дисциплины является необходимой основой для последующего изучения остальных разделов дисциплины «Социальная психология».

Структура учебного пособия обеспечивает последовательное рассмотрение основных закономерностей функционирования малых групп.

Пособие состоит из четырех тем, каждая из которых начинается с плана изложения теоретической части по основным проблемам данной темы, включая формулировку основных понятий, концепций и подходов. Завершается параграф вопросами для самоконтроля и заданиями для самостоятельной работы студентов, списком рекомендуемой литературы. Издание включает также глоссарий.

Материалы учебного пособия апробированы в образовательном процессе.

## **ТЕМА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ МАЛОЙ ГРУППЫ**

План:

1. Проблема группы в социальной психологии.
2. Понятие группы.
3. Малая группа.
4. Размер группы.
5. Основные характеристики группы.
6. Классификация групп.

### **1. Проблема группы в социальной психологии**

Для жизни человека характерны две тенденции, противоположные, но диалектически взаимосвязанные: 1) быть уникальным отдельным существом, самостоятельно строящим свою жизнь; 2) быть частью чего-то большего, частью группы, семьи, дружеского коллектива, рабочего коллектива.

Однако в современном постмодернистском обществе проблема многообразия заставляет человека чрезмерно сосредоточиваться на самом себе, чтобы справиться с растерянностью, в которую человека ввергает хаос непостоянства этого мира.

Традиция диады, свойственная европейской культуре, представляется серьезным препятствием в развитии человека, его отношений с другими, с социумом, миром: мы не привыкли мыслить в терминах «открываться третьему», социальной группе. В силу традиции доверяют «другому», тому, с кем мы решили завести длительные отношения (будь то партнер, друг, родитель, ребенок), но не группе и не ее спонтанному развитию. Дом и «полис» в основном переживаются как антагонисты.

В этой связи все более актуальными становятся исследования, знания о том, что такое группа, какую часть в нашей жизни она занимает, как она функционирует. Социальная психология групп, малых групп в частности, позволяет найти ответы на те вопросы, с которыми сталкивается человек в своей жизни, так как его жизнь, несмотря на свою уникальность, протекает в обществе, в группах,

в культуре в целом. Сначала в семье, далее в дружеском, школьном, университетском, рабочем коллективах.

## 2. Понятие группы

Чтобы начать знакомиться с групповыми феноменами, вначале необходимо определиться с тем, что в социальной психологии понимается под группой.

Во-первых, социальная психология изучает *реальные группы* в противовес условным. В практике демографического анализа, различных ветвях статистики изучаются условные группы: произвольные объединения (группировки) людей по какому-либо общему признаку (пол, биологический возраст, цвет глаз, образование). Однако в целом цикле общественных наук под группой понимается именно реально существующее образование, в котором люди собраны вместе, объединены каким-то общим признаком, разновидностью совместной деятельности или помещены в какие-то идентичные условия, обстоятельства и определенным образом осознают свою принадлежность к этому образованию (хотя мера и степень осознания могут быть весьма различными).

Во-вторых, на данный момент существует несколько десятков определений группы, каждое из которых сформулировано в рамках определенных теоретических систем для решения определенных практических задач.

Так, Дж. Голдхабер, ставящий в центр своих интересов процесс коммуникации, под группой понимает коммуникативную систему, состоящую из трех или более индивидов, взаимодействующих друг с другом для достижения некоторых общих целей и влияющих друг на друга. При этом группа отличается от простой совокупности индивидов, называемой *агрегацией*. Например, двадцать пять человек, стоящих в очереди за билетом в кино – не группа, а агрегация, так как они не взаимодействуют друг с другом и не влияют друг на друга для достижения общей цели. Влияние членов группы друг на друга проявляется в групповых нормах, ролях, лидерстве.

В-третьих, каждая *группа – система*, т.е. совокупность взаимодействующих частей, работающих вместе, в контексте изменяющейся окружающей среды. Поведение каждого из членов группы влияет на всю группу в целом из-за взаимосвязанности всех частей системы, особенно если его поведение разрушительно. В рамках теории систем можно выделить три части системы: *входной процесс, процесс системы, выходной процесс*.



**Входной процесс** состоит из ресурсов, приходящих извне системы, таких как энергия (например, солнечная), информация (книги, Интернет) и люди (члены группы). Если он прекращается, система гибнет. Система истощается, если входящий процесс останавливается. Такой процесс называется *энтропией* – мерой движения системы по направлению к дезорганизации и конечному распаду. Ни одна группа не сможет существовать без новых членов. Иначе группа разрушается, так как ее члены теряют интерес и уходят, присоединяясь к другим группам, либо сами по себе умирают.

**Процесс системы** – это процесс трансформации входного процесса в выходной в рамках функционирования системы. Входной процесс трансформируется членами группы, вовлеченными в различные виды активности, таких как решение различных проблем. Он включает в себя групповые роли, групповые правила, распределение энергии, процедуры ведения дискуссий, стратегии разрешения конфликтов. Все перечисленное часто называют *групповой (корпоративной) культурой*.

**Выходной процесс** состоит из результатов группового процесса: выбранные решения, завершённые проекты, изменённые групповые процедуры, улучшение группового взаимодействия.

### 3. Определение малой группы

Наиболее общее определение малой группы звучит следующим образом: **малая группа** – немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов.

Это определение допускает различные толкования в зависимости от того, какое содержание придается включенным в него понятиям.

В *системе интеракционистской ориентации*, где исходным понятием является понятие «взаимодействие», фокус в этом определении усматривается в том, что малая группа – это определенная система взаимодействия.

Для *когнитивистской ориентации* важно то, что в группе возникают определенные элементы групповой когнитивной структуры – нормы и ценности.

В *отечественной социальной психологии* на первый план выходит феномен «общей социальной деятельности», что задает малую группу как элемент социальной структуры общества. В этом смысле малая группа – это группа, в которой общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов.

#### **4. Количественный состав группы**

В социальной психологии уделяется достаточно много внимания размеру группы, ее нижней и верхней границам, т.е. условным границам, разделяющим группы по размеру, так как по мере увеличения размера группы увеличивается ее сложность, запутанность внутригрупповых отношений. Попробуйте договориться о встрече с 15–20 членами группы (например, о встрече выпускников). В данном случае по мере роста размера группы, увеличивается количество возможных конфликтов по поводу времени встречи.

В большинстве исследований число членов малой группы колеблется между 2 и 7 при модальном числе 2 (упомянуто в 71 % случаев). Этот подсчет совпадает с представлением, имеющим широкое распространение о том, что наименьшей по численности малой группой является группа из двух человек – так называемая *диада*. Однако разделение интерперсональной и групповой коммуникации не просто количественное. Диада и группа отличаются друг от друга качественно. Коммуникация между двумя индивидами намного менее комплексная. Так, С. Лафлин показал, что два человека, работающих вместе для решения сложной проблемы, работают не лучше, чем двое, работающих индивидуально. Трое же, работающих вместе, решают проблему лучше, чем работая в одиночном режиме.

В диаде фиксируется лишь самая простейшая, генетически первичная форма общения – эмоциональный контакт. Присутствие в группе третьего лица создает новую позицию – наблюдателя, что добавляет существенно новый момент к возникающей системе взаимоотношений: этот «третий» может добавить нечто к одной из позиций в конфликте, представляя не межличностное, а деятельное начало.

Не менее остро стоит вопрос о «верхнем» пределе малой группы. Были предложены различные решения этого вопроса. Достаточно стойкими оказались

представления, сформированные на основе открытия Дж. Миллером «магического числа»  $7 \pm 2$  в исследованиях объема оперативной памяти. Хотя выдвигались известные аргументы в пользу такого определения (поскольку группа контактна, необходимо, чтобы индивид одновременно удерживал в поле своих контактов всех членов группы, а это, по аналогии с памятью, может быть обеспечено в случае присутствия в группе  $7 \pm 2$  членов), они подтверждаются только в том случае, когда для малой группы данный параметр оказывается критическим для выполнения совместной деятельности.

Если обратиться к практике исследований, то там находим самые произвольные числа, определяющие этот верхний предел: 10, 15, 20 человек. В некоторых исследованиях Я. Морено, автора социометрической методики, рассчитанной именно на применение в малых группах, упоминаются группы и по 30–40 человек (когда речь идет о школьных классах).

В отечественной социальной психологии Г.М. Андреева предлагает не устанавливать какой-то жесткий «верхний» предел, а принимать за таковой реально существующий, данный размер исследуемой группы, продиктованный потребностью совместной групповой деятельности. Иными словами, если группа задана в системе общественных отношений в каком-то конкретном размере и если он достаточен для выполнения конкретной деятельности, то именно этот предел и можно принять в исследовании как «верхний».

Размер группы может сказываться на ее функционировании в разных вариантах.

*Первый.* В больших группах больше участников, не вовлеченных в общее дело, по сравнению с малыми группами.

*Второй.* Группы меньших размеров больше подавляют явное несогласие или знаки недовольства, чем группы больших размеров. Группы меньших размеров могут более интенсивно влиять на то, чтобы ее члены придерживались мнения большинства, по сравнению с группами большего размера. В группе из 6 участников может быть один член, восстающий против мнения остальной группы. Тогда как в группе из 12 участников двое или более участников могут объединиться, чтобы противостоять мнению большинства.

*Третий.* Размер группы влияет на уровень кооперации. В результате сравнения групп разного размера (от 12 до 30 участников) было показано, что группы меньшего размера больше кооперируются друг с другом для решения задач, т.е.

они работают над их решением более взаимосвязанно, вовлекаясь в совместную работу, развивая более ясную структуру группы с лидером во главе.

*Четвертый.* Члены групп менее удовлетворены группами (групповым климатом) в 10 и более человек.

В целом нет единого мнения о том, каким будет оптимальный размер группы. Ясно только то, что группы разного объема обладают разными характеристиками. Одно из мнений (Дж. Сойер) можно сформулировать следующим образом: *лучший размер группы – наименьший из размеров, который способен выполнять поставленную перед группой задачу наиболее эффективно.*

## **5. Основные параметры группы**

*Основные параметры группы* – это определенная концептуальная сетка, зависящая от вида группы и целей исследований. Такая сетка полезна и нужна, но проблема заключается в том, чтобы четко понять ее функции, а не сводить к простой констатации, своеобразной «подгонке» под эту сетку реальные процессы, протекающие в группах.

К элементарным параметрам любой группы относят:

- композицию группы (ее состав),
- структуру группы,
- групповые процессы,
- групповые нормы и ценности,
- систему санкций.

*Композиция группы* (ее состав) – это совокупность индивидуальных свойств участников группы, которые определяют группу как целое. Композиция зависит от целей и задач создания группы, обычно выделяют численность группы, ее возрастной и половой состав, национальность, социальное положение членов группы и так далее.

*Структура группы* – это внутренние связи между отдельными людьми в группе. Выделяют структуры предпочтений (социометрическая структура), структуры власти и коммуникаций.

*Групповые процессы* – феномены, связанные с процессами изменения в группе. К ним, прежде всего, относят такие показатели динамики группы, как процесс развития и сплочения группы, процесс группового давления, выработки решений.

**Групповые нормы** – это определенные правила, которые выработаны группой, приняты ею и которым должно подчиняться поведение ее членов, чтобы их совместная деятельность была возможна. Нормы группы связаны с ценностями, так как любые правила могут быть сформулированы только на основании принятия или отвержения каких-то социально значимых явлений.

**Ценности** каждой группы складываются на основании выработки определенного отношения к социальным явлениям, продиктованного местом данной группы в системе общественных отношений, ее опытом в организации определенной деятельности.

**Групповые санкции** – механизмы, посредством которых группа вынуждает или стимулирует своего члена к соблюдению групповых норм. Санкции могут быть двух типов: запретительные и поощрительные, негативные и позитивные. Свое поощрение группа выражает похвалой, поддержкой, подчеркнутым вниманием к словам конкретного индивида, символами уважения и статуса, и, наконец, предоставлением индивиду престижных или дефицитных ресурсов, которыми располагает группа.

## 6. Классификация групп

В истории социальной психологии предпринимались многократные попытки построить классификацию групп. Г.М. Андреева постаралась свести воедино эти классификации (рисунок 1).

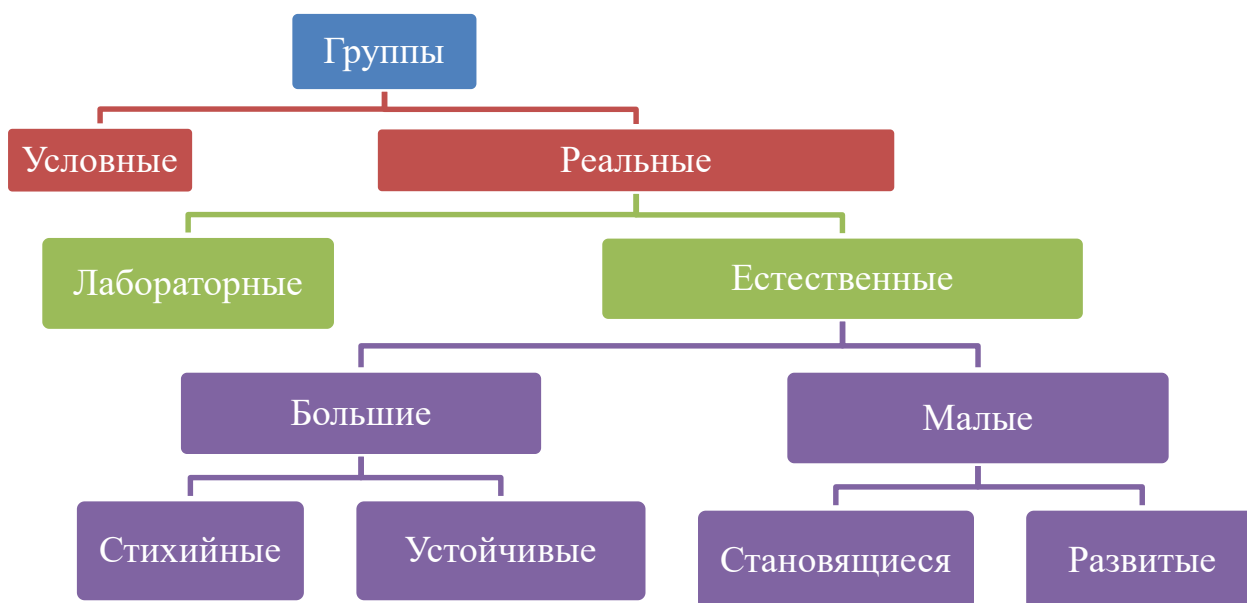


Рис. 1. Классификация групп (по Г. М. Андреевой)

**Г.М. Андреева** делит все группы прежде всего на *условные и реальные*. **Группа условная** – это совокупность людей, объединенных по какому-либо общему для них признаку (полу, возрасту, уровню образования, характеру деятельности и т.д.). Индивиды, входящие в состав такой группы, не имеют прямых или косвенных объективных взаимоотношений друг с другом.

**Группа реальная** – это общность людей, существующая в определенном общем для них пространстве и времени и объединенная реальными отношениями (например, школьный класс, воинское подразделение, семья и т.д.). Как отмечает Г.М. Андреева, социальная психология сосредоточивает свое исследование именно на реальных группах. Такие группы подразделяются на *лабораторные и естественные группы*.

**Лабораторные группы** – это искусственные реальные группы, поскольку создаются в соответствии с замыслом исследователя.

**Естественные группы** подразделяются на *большие и малые*. Социальные психологи чаще всего уделяют основное внимание группам малым. Что касается *больших групп*, то одни из них имеют солидную традицию исследования (неорганизованные, стихийно возникшие группы), другие же (организованные, длительно существующие, например, нации) гораздо слабее представлены в социальной психологии как объект исследования.

Наконец, исследуя малые группы, Г.М. Андреева подразделяет их на две разновидности: *становящиеся и развитые*. **Становящиеся группы** – это группы, которые обладают определенной заданностью внешними социальными требованиями, но еще не сплоченные совместной деятельностью. **Развитые группы** – это группы сложившиеся, характеризующиеся более высоким уровнем развития.

В историю развития социальной психологии тесно вошли три следующие классификации групп.

Согласно американскому социологу **Ч. Кули**, общество состоит из *первичных и вторичных групп*. **Первичные группы** – это контактные группы, в которых люди не только взаимодействуют «лицом к лицу», но и тесно объединены эмоциональной близостью. Такие группы характеризуются интимными и продолжительными отношениями небольшого числа людей. В качестве примеров типичных первичных групп можно назвать семью, круг близких друзей.

**Вторичные группы** – это группы, которые характеризуются безличным взаимодействием их членов, которое обусловлено теми или иными официальными организационными отношениями. Примерами таких групп являются индустриальная организация, профессиональный союз, политическая партия.

**Э. Мэйо** предложил делить группы на *формальные и неформальные*.

**Формальная группа** – это реальная группа, имеющая юридически фиксированный статус, члены которой в условиях общественного разделения труда объединены социально заданной деятельностью, организующей их труд.

**Неформальная группа** – это реальная группа, не имеющая юридически фиксированного статуса, добровольно объединенная на основе интересов, дружбы и симпатий либо на основе прагматической пользы (например, компания друзей или единомышленников). В таких группах люди совместно проводят время, играют, устраивают вечеринки, занимаются спортом, рыбной ловлей, охотой.

**Г. Хаймен** проводил различие между группой членства и референтной группой. **Группа членства** – группа, к которой человек принадлежит в действительности. **Референтная группа** – группа, которая используется человеком как некоторая основа для сравнения. При этом референтная группа может быть или не быть группой членства.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Дайте социально-психологическое определение малой группы.
2. Назовите основные признаки малой группы.
3. Какие виды групп изучает социальная психология?
4. Назовите основные параметры малой группы.
5. Чем группа членства отличается от референтной группы?

### **Задания для самостоятельной работы**

1) Используя рекомендуемую литературу, найдите 5 определений малой группы и сравните их между собой.

2) Используя рекомендуемую литературу и базы научных статей, найдите исследования, в которых изучается влияние объема группы на ее функционирование.

## Рекомендуемый список литературы по теме

1. *Агеев В.С. и др.* Социальная психология: хрестоматия. М.: Аспект Пресс, 2012. 456 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/56807.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).
2. *Андреева Г.М.* Социальная психология: учебник для вузов. М.: Аспект Пресс, 2018. 360 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/80711.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).
3. *Бендас Т.В. и др.* Социальная психология: учебник. Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. 355 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/52332.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).
4. *Журавлев А.Л. и др.* Социальная психология: учеб. пособие. М.: Пер Сэ, 2012. 352 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/7411.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).
5. *Ридецкая О.Г.* Социальная психология: учеб. пособие. М.: Евразийский открытый институт, 2011. 516 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/10832.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).
6. *Сухов А.Н. и др.* Социальная психология: учеб. пособие для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 615 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/8573.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).
7. *Хьюстон М., Штрёбе В.* Введение в социальную психологию. Европейский подход: учебник для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 622 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/81748.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).
8. *Челдышова Н.Б.* Социальная психология: курс лекций. М.: Экзамен, 2009. 173 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/1148.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).



## ТЕМА 2. СТРУКТУРНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ МАЛОЙ ГРУППЫ

План:

1. Формальная и неформальная структура группы.
2. Коммуникативная структура группы.
3. Социометрическая структура группы.
4. Ролевая структура группы.
5. Структура социальной власти в малой группе.
6. Стратометрическая структура малой группы.

**Структура группы** – это внутренние связи между отдельными людьми в группе.

Первыми из двух понятий, употребляемых в данном контексте, являются понятие «статус» и «роль». **Статус** индивида в группе – это реальная социально-психологическая характеристика его положения в системе внутригрупповых отношений, в структуре группы. **Роль** – динамический аспект статуса, т.е. набор заранее установленных моделей поведения, предназначенных для сотрудника, который занимает определенную должность (место в структуре группы, ячейку).

### 1. Формальная и неформальная структура группы

Согласно Э. Мэйо, *формальная структура группы* – это совокупность связей и отношений между членами группы, определяемая формальными предписаниями (должностными инструкциями, иерархической структурой организации и т.д.). *Неформальная структура группы* – это реально складывающаяся в организации структура связей, коммуникаций и влияний.

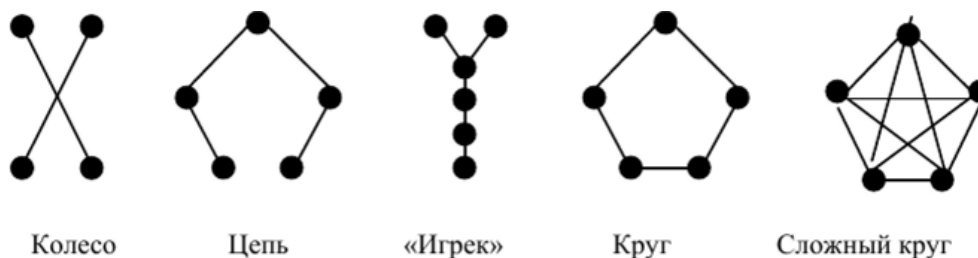
## 2. Коммуникативная структура малой группы (коммуникативная сеть)

**Коммуникативная структура малой группы** – это совокупность связей между ее членами, в системах информационных потоков, циркулирующих в группе.

Выделяют централизованные и децентрализованные сети.

**Централизованные коммуникативные сети** (фронтальные, радиальные, иерархические) отличаются тем, что в них один из членов группы находится в центре информационных потоков и выполняет ключевую роль в организации обмена информацией и межличностного взаимодействия. Через него осуществляется общение остальных участников деятельности, которые непосредственно между собой контактировать не могут («игрек», колесо, цепь).

**Децентрализованные сети** (цепные, круговые, неограниченные) отличаются, прежде всего, тем, что в них присутствует «коммуникативное равенство» всех членов группы, при котором каждый из них обладает равными возможностями со всеми остальными: принимать, передавать и перерабатывать (интерпретировать) информацию, вступая в прямое общение с участниками совместной деятельности (круг, сложный круг). Элементы таких сетей показаны на рисунке 2.



Обозначения:

Точки (●) – члены группы.

Линии (—) – каналы коммуникаций.

Рис. 2. Типы коммуникационных сетей

### 3. Социометрическая структура малой группы

*Социометрическая структура – это совокупность связей и отношений между ее членами, основанных на взаимных предпочтениях и отвержениях, выявленных по результатам социометрического теста Я. Морено. Согласно Я. Морено, в группе можно выделить две структуры общения: формальную (отражающую рациональную, нормативную сторону человеческих взаимоотношений) и психологическую (структуру предпочтений, симпатий и антипатий.). Если психологическая и формальная структуры не противоречат друг другу, то это повышает продуктивность групповой деятельности и несет позитивный эмоциональный климат в группу.*

Существует предание, которое из уст в уста передается социометристами. Я. Морено пригласили в учебно-воспитательную колонию в городе Хадсоне, близ Нью-Йорка, где жили, учились и работали 500 девушек из самых разных слоев общества, различные по своим национальным, культурным, религиозным и другим признакам. У колонии были хорошие попечители, которые пригласили добропорядочных организаторов, построили благоустроенные коттеджи, производственные мастерские, учебные классы и обучили воспитательниц, специально назначенных в каждый коттедж. Везде – во время учебных занятий, на работе, в столовой – девушки не были предоставлены сами себе, за ними следили воспитательницы. При этом руководители колонии находились в постоянном напряжении и недоумевали: «Ну чего им не хватает? Условия хорошие, масса возможностей для развлечений и спорта, учителя хорошие, а они – все время в оппозиции, все время в состоянии сопротивления, какого-то недоверия, а то и заговора, и все время хотят сбежать отсюда». Руководители полагали, что врач-консультант побеседует с глазу на глаз, как психиатр, с зачинщиками постоянных конфликтов и даст им какие-то лекарства или внушит им, как следует себя вести. Словом, попытается вылечить. Однако Я. Морено, приехав со своей командой, не оправдал их ожиданий. Он просто пришел в столовую, где за столами по четверо чинно сидели девушки. Морено спросил воспитательницу, смотрящую не без удовольствия на эту чистоту и порядок: «Могу ли я обратиться к девушкам с предложением?» «Да, конечно, доктор!» – с готовностью ответила воспитательница. Тогда Я. Морено попросил девушек встать и выбрать, с кем они хотели бы сидеть вместе за одним столом. Мгновенно весь внешний порядок исчез и в столовой наступил хаос.

Восьмеро бегут к одному и тому же столу, к девушке, с которой они все страстно желают сидеть вместе. Остальные распределяются по немногим притягивающим их «звездам» и одна – остается в изоляции, то есть вообще без выборов, без внимания. Но за каждым столом всего четыре места и воспитательнице приходится приложить немало усилий чтобы рассадить девушек принудительным образом. Она видит, к чему приводят такие «демократические» эксперименты и, не обращая внимания на чувства своих подопечных, назначает «лидеров» за каждым столом и рассаживает всех так, как ей удобно. Теперь Я. Морено проводит социометрический тест и после обработки результатов находит оптимальное размещение, учитывающее по возможности наибольшее число спонтанных выборов, выражающих искренние чувства предпочтения. Он добивается максимально возможной в данной ситуации взаимности и удовлетворения как можно большего числа взаимных выборов 1-го уровня, потом 2-го, потом 3-го (у каждой – только три выбора). Полученное размещение парадоксальным образом соединяя и групповые интересы, и частные, весьма интимные, создает группу с оптимальной структурой. Проведенный через несколько недель после изменения в размещении новый социометрический тест показывает, что удовлетворенность повысилась, климат в группе улучшился, да и у воспитательницы напряжение поубавилось.

Существуют определенные характеристики, при помощи которых описывают систему внутригрупповых предпочтений – это социометрические статусы членов группы. В соответствии с результатами социометрии *статус рассматривается как сумма отвержений и предпочтений, получаемых членом группы*. Статусы имеют различный «вес» в зависимости от доли в них положительных выборов, а совокупность статусов всех членов группы формирует статусную иерархию, в которой выделяются:

- *социометрические «звезды»* – наиболее предпочитаемые члены группы;
- *высокостатусные, среднестатусные и низкостатусные* – определяются по числу положительных выборов и не имеют большого числа отвержений;
- *изолированные* – члены группы, у которых отсутствуют любые выборы, как положительные, так и отрицательные;
- *пренебрегаемые* – члены группы, имеющие большое количество отрицательных выборов и малое количество предпочтений;

- *отверженные* – члены группы, имеющие по результатам социометрии только отрицательные выборы.

Однако для точного представления о системе эмоциональных отношений в группе недостаточно только знания величины социометрического статуса. Характеристиками системы также являются следующие показатели:

- *Взаимность эмоциональных предпочтений членов группы.* У человека в группе может быть только один положительный выбор, но, если он взаимный, данный субъект будет чувствовать себя в группе значительно увереннее, чем в том случае, если его предпочитают несколько коллег, но он сам ориентирован на других, не замечающих или, что еще хуже, отвергающих его. Так же и для «звезды» важно не просто иметь большое число выборов, но значительное число взаимных выборов, обеспечивающих устойчивость ее положения в группе и комфортное состояние.

- *Наличие устойчивых групп межличностного предпочтения.* Важно проанализировать не только само наличие или отсутствие таких мини-групп, но и изучить взаимоотношения между ними, понять, по какому принципу они образовывались. Имеет значение, на какие группы ориентированы отверженные и изолированные члены, как соотносятся в этих группах люди с различными статусами. Возникающие в группе мини-объединения могут сильно различаться по своему внутреннему строению, сплоченности, могут иметь или не иметь внутри себя членов, отвергающих друг друга, что тоже важно для общей характеристики группы.

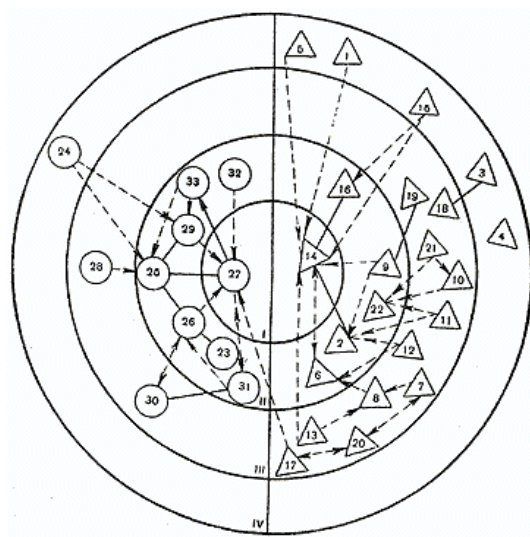
- *Система отвержений в группе.* Социометрическая матрица дает возможность понять, как именно в группе распределяются отвержения. Например, в группе могут быть «козлы отпущения», которых не любит почти вся группа, или, наоборот, почти у всех могут быть отвержения, не преобладающие значительно над предпочтениями.

Когда речь заходит о социометрической структуре, важно подчеркнуть, что социометрический статус члена группы – величина достаточно устойчивая. Она не только имеет тенденцию сохраняться в данной конкретной группе, но чаще всего «переходит» с человеком в другую группу.

Структура межличностных выборов и отвержений в группе, представленная графически, называется групповой *социограммой*. Она позволяет произвести сравнительный анализ структуры взаимоотношений в группе в пространстве на

некоторой плоскости с помощью специальных знаков. Она дает наглядное представление о внутригрупповой дифференциации членов группы за их статусом (популярностью), см. рисунок .3.

Анализ социограммы заключается в отыскании центральных, наиболее влиятельных членов, затем взаимных пар и группировок. Группировки составляются из взаимосвязанных лиц, стремящихся выбирать друг друга. Наиболее часто в социометрических измерениях встречаются положительные группировки из двух, трех членов, реже из четырех и более членов.



—> позитивный односторонний выбор, <—> позитивный обоюдный выбор,  
 ----> негативный односторонний выбор, <---> негативный обоюдный выбор.

Рис. 3. Пример социограммы (по Я. Коломинскому)

#### 4. Ролевая структура малой группы

*Ролевая структура малой группы – это совокупность связей и отношений между индивидами, характеризующаяся распределением между ними групповых ролей, т.е. типичных способов поведения, предписываемых, ожидаемых и реализуемых участниками группового процесса.*

Групповые роли могут быть формальными (связанными с должностными обязанностями) и неформальными (возникающими стихийно). К характеристикам роли относятся:

1) согласованность ролей, связанность их между собой (если вы исполняете роль руководителя, то у вас есть представления и ожидания по поводу того, как должен вести себя ваш заместитель);

2) степень ясности ролей (в первый день на новой работе может случиться что-то непредвиденное для вас, даже если вы знаете, с какой целью вас наняли);

3) сложность ролей (роль лидера группы куда более сложна, чем роль шута в ней).

Деловые и социальные аспекты групповой динамики применимы и к ролям. Можно выделить:

1) целевые роли – поведение, способствующее достижению групповых целей (инициатор, разработчик, информатор, генератор идей, координатор, критик, активизатор);

2) социальные роли – поведение, ориентированное на поддержку других, «обслуживающее» чувства и отношения членов группы (подстрекатель, помощник, гармонизатор, стражник);

3) индивидуалистические роли – поведение, оказывающее подрывное и отвлекающее воздействие, препятствующее эффективной работе группы (агрессор, блокировщик, доминатор, ищущий признания и стремящийся к самораскрытию – постоянно требующие внимания к себе).

Ролевое поведение в группе может приводить к ролевым конфликтам в рабочих группах.

Существует достаточно много теорий, описывающих ролевую структуру группы. Набор ролевых функций определяется типом группы и ее структурой. В наиболее общем виде это роли, связанные с решением задач, и роли, связанные с оказанием поддержки другим членам группы.

Наиболее яркое представление о ролевом разделении в группе дает анализ таких групп, где существует жесткая иерархия, недостаток ресурсов и проблемы с их распределением.

#### 4.1. Иерархическая модель группы Р. Шиндлера

Р. Шиндлер (1957 г.) в рамках иерархической динамической модели группы выделяет 5 основных ролей в малой группе (рисунок 4).

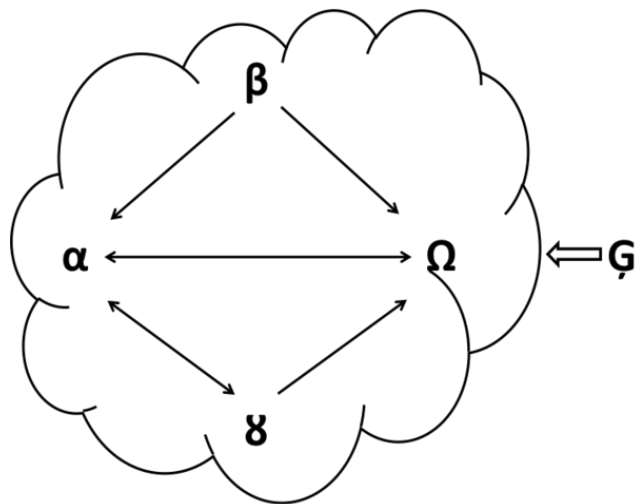


Рис. 4. Ролевая модель Р. Шиндлера

В основе этой модели лежит утверждение о том, что группа определяет собственную цель и осуществляет собственную идентификацию путем сопоставления со своей противоположностью ( $G$ ). Этот фактор  $G$  находится за пределами группы, и группе нужно сопоставлять себя с ним, чтобы обозначить свои границы и идентифицировать себя как группу. Отношение к  $G$  (к другой личности, другой группе, событиям окружающего мира) никогда не бывает только положительными или отрицательными, чаще всего оно двойственное и интенсивное. При сопоставлении с  $G$  возникает иерархическая структура группы. Альфа-позиция занимает ядро группы, из нее ожидается успешное взаимодействие с  $G$ . Тот, кто занимает эту позицию, руководит группой, обещает успех и активно выступает за достижение цели. Последователи человека, находящегося в альфа-позиции, занимают гамма-позицию и поддерживают руководителя, по крайней мере до тех пор, пока его деятельность обещает успех. На противоположном полюсе от альфа-позиции находятся те, кто занимает омега-позицию, причем данная позиция внутри группы отождествляется с  $G$ . Эта позиция является самой отдаленной от позитивной идентификации группы и от идеала ее участников. Омега воплощает отрицательную, сомневающуюся и воодушевляющую противоположность внутри группы. Приверженцы этой позиции ставят под сомнение состояние группы в данный момент, поэтому они вызывают агрессию у других



участников и рискуют быть исключенными. В то время как альфа выступает за целостность и сплоченность групп, за ее нерушимость (с риском остановиться в развитии), омега выступает за сомнение, перемены и нововведения (с риском распада группы). Бета, в свою очередь, характеризуется консультативной, профессионально направленной ролью, которая не замешана в прямом конфликте между альфой и омегой. Бета занимает независимую позицию и может способствовать сглаживанию конфликта. Предпосылкой для этого выступает признание ее профессиональной квалификации с позиции альфа.

Различные позиции и связанные с ними роли ни в коем случае не остаются на длительное время занятыми только одним человеком. В зависимости от ситуации данные роли могут исполняться различными людьми. Например, нет необходимости, чтобы альфа-позицию занимал один-единственный лидер, однако группа лучше справится со своими задачами и достигнет цели, если эта позиция будет занята. И наоборот: конфликты не будут разрешены, если вместо того, чтобы приложить усилия к их разрешению, группа просто исключит индивида, занимающего омега-позицию. На место исключенного с большой вероятностью встанет другой представитель группы. Чтобы группа могла оптимально использовать свои возможности и личностные ресурсы для достижения поставленной цели, в ней должен быть кто-то, кто проявляет инициативу, предлагает новые идеи, ставит под сомнение то, что было прежде, и разрабатывает новые концепты. Ему нужны последователи. И нужен тот, кто находится в оппозиции, высказывает критические замечания, не примыкает безмолвно, а компетентно выражает и призывает лидеров проверить и перепроверить свои концепты. В таблице 1 представлены групповые роли по Р. Шиндлеру.

**Групповые роли по Р. Шиндлеру**

Символ	Роль	Описание
Альфа $\alpha$	Лидер	Импонирует группе, побуждает ее к действиям, составляет программу действий, направляет, придает ей уверенность и решительность (на него все смотрят и затихают, когда он начинает говорить)
Бета $\beta$	Эксперт	Имеет специальные знания, навыки и способности, которые нужны группе или которые группа уважает. Эксперт анализирует, рассматривает ситуацию с разных сторон, его поведение рационально, самокритично, нейтрально и безучастно (он ставит вопросы, много рассуждает)
Гамма $\gamma$	Рядовой	Легко приспосабливающиеся члены группы, большинство из них отождествляет себя с лидером и поддерживают идею лидера. «Рабочие пчелки», «костяк» коллектива
Омега $\omega$	Аутсайдер, отвергаемый, «козел отпущения»	Самый «крайний» индивид, который отстает от группы в силу какого-то отличия от всех остальных. Его роль – снятие эмоционального напряжения. Иногда он отождествляет себя с противником, чем провоцирует против себя группу
Ро $\rho$	Противник	Активно выступает против лидера. Являясь угрозой для лидера, он помогает развиваться ему и группе в целом

#### **4.2. Классификация ролей в группе**

Довольно часто в учебниках по социальной психологии можно встретить следующую классификацию ролей в группе (авторство установить не удалось).

Альфа – лидер группы, наиболее энергичен, авторитетен, пользуется правом первоочередного присвоения благ;

Бета – второе лицо в группе с соответствующим правом на блага, менее энергичен, но часто более интеллектуален, чем альфа; обычно является хранителем групповых норм и правил;

Гамма-1 – приближенные, опора, соратники, команда альфы;

Гамма-2 – обычно многочисленная подгруппа инертных, подчиняющихся членов группы, становящихся жертвами манипуляций представителей верхнего уровня;

Гамма-3 – оппозиция, подгруппа недовольных своим статусом, но вынужденных подчиняться; по отношению к ним применяется политика «кнута или пряника», причем «пряником» может быть введение в число приближенных (кооптация), а «кнутом» – ограничение прав, получаемого вознаграждения, довольства, изгнание из группы и вплоть до физической расправы;

Гамма-4 – шут, позволяющий себе (с разрешения лидера) критические замечания, поддерживая видимость демократии, свободы слова и т. п.; по статусу может быть на уровне от гамма-1 до гамма-3;

Омега – «козел отпущения» – лицо, принимающее на себя групповую агрессию. Такая роль группе необходима для сплочения, демонстрации единства, ощущения чувства «мы» в противовес омеге, которая как раз и есть «не мы». Если личность в позиции омега не согласна со своим статусом и покидает группу, группа находит другую личность на эту роль. Довольно сильно такое групповое деление проявляется и в группах социально незрелых личностей – детей, преступников.

### 4.3. Роли в зависимости от функций поведения в группе

Важное значение для понимания ролей, которые играют в группе ее члены, имеет разработанный Робертом Бэйлзом анализ процесса взаимодействия, выделяющий два типа функций поведения, которые необходимы для успешного существования группы: *функции решения задач* и *функции оказания поддержки*.

Функции решения задач представлены процессами, служащими средством достижения определенных целей. На такое достижение они и мобилизуют группу. Соответствующие способы поведения включают, например, внесение и принятие предложений, мнений или сведений. Функции оказания поддержки связаны с эмоциональным и социальным климатом в коллективе. Они способствуют возникновению взаимной приязни членов группы и их сплоченности, что облегчает достижение групповых целей. Соответствующие способы поведения включают дружелюбные или враждебные действия, выражение согласия или несогласия, выяснение и устранение причин напряженности или ее нагнетание. Согласно данным функциям можно выделить следующие роли в групповой структуре (табл. 2):

Таблица 2

#### Роли, связанные с решением задач и оказанием поддержки

Решение задач	Оказание поддержки
<i>Инициатор.</i> Предлагает новые идеи и подходы к проблемам и целям группы. Предлагает способы преодоления трудностей и решения задач	<i>Вдохновитель.</i> Поддерживает начинания других, высказывает понимание чужих идей и мнений
<i>Разработчик.</i> Детально прорабатывает идеи и предложения, выдвинутые другими членами группы	<i>Гармонизатор.</i> Служит посредником в ситуациях, когда между членами группы возникают разногласия и таким образом сохраняет в группе гармонию
<i>Координатор.</i> Комбинирует идеи и предложения и пытается координировать деятельность других членов группы	<i>Примиритель.</i> Поступается в чем-то своим мнением, чтобы привести в соответствие мнения других, и таким образом поддерживает в группе гармонию

Решение задач	Оказание поддержки
<i>Контролер.</i> Направляет группу к ее целям, подводит итог того, что в ней уже произошло, выявляет отклонения от намеченного курса	<i>Диспетчер.</i> Создает возможности для общения, побуждая к нему других членов группы и помогая им, и регулирует процессы общения
<i>Оценщик.</i> Критически оценивает работу группы и предложения других, сравнивая их с существующими стандартами выполнения поставленной задачи	<i>Нормировщик.</i> Формулирует или применяет стандарты для оценки происходящих в группе процессов
<i>Погонщик.</i> Стимулирует группу и подталкивает ее членов к действиям, к новым решениям и к тому, чтобы сделать уже больше сделанного	<i>Ведомый.</i> Пассивно следует за группой. Выступает в роли зрителя и слушателя в групповых дискуссиях и при принятии решений

#### 4.4. Теория командных ролей М. Белбина

Согласно «Теории командных ролей» М. Белбина в командной работе можно выделить девять различных командных ролей. Каждая роль обладает как характерными достоинствами, так и характерными слабостями. Каждая командная роль вносит свой ценный вклад, дополняет другие роли и, следовательно, должна быть представлена в сбалансированной команде.

Но это не означает, что идеальная команда должна состоять именно из девяти человек. Команда из девяти человек может быть довольно громоздкой. По мнению Мередита Белбина, предпочтительнее команды из четырех, пяти или даже трех человек. Но в этом случае каждому участнику необходимо исполнять несколько командных ролей. Большинство людей стремятся и могут исполнять одну, две или три командные роли. Поэтому при очень тщательном подборе и в маленьких командах можно иметь все необходимые командные роли, хотя такое случается весьма редко.

Исполнитель, воплощение решений обладает такими достоинствами, как дисциплинированность и организованность, его слабость – склонность к негибкости.

- *Координатор* (Coordinator) – хорошо ладит с людьми и может извлечь лучшее из каждого, его сила – в умении мотивировать людей, его слабость – в склонности манипулировать другими.

- *Структуризатор* (Shaper), мотиватор – напорист, требователен, постоянно стремится к результату, его слабость – склонность к резкости и даже к грубости.
- *Генератор идей* (Plant) – человек умный и творческий, его слабость – его нонконформизм.
- *Разведчик ресурсов* (Resource Investigator) – человек общительный и быстро подхватывающий новые идеи, однако легко теряет к ним интерес, если никто в этом его не поддерживает.
- *Наблюдатель-оценщик* (Monitor Evaluator), аналитик – его достоинством является внимательный и объективный подход к делу, а слабостью – медлительность и неспособность воодушевлять людей.
- *Душа команды* (Team Worker) – это дипломатичный человек, который поддерживает и ободряет членов команды, однако часто бывает нерешительным.
- *Реализатор* (Implementer) – организован, эффективен, практичен. Обладает высоким уровнем самоконтроля. Меньше всех заботится о своих интересах.
- *Завершитель работ* (Finisher), доводчик деталей – это тщательный и внимательный к деталям человек, он полностью и до конца прорабатывает материал. Однако он склонен к беспокойству и не расположен доверять работу другим.
- *Специалист* (Specialist) – в определенной области обладает глубокими профессиональными знаниями, но способен делать вклад в работу команды только в узкой области своей специальности.

## 5. Структура социальной власти в малой группе

**Структура социальной власти** в малой группе – это система взаиморасположений членов группы в зависимости от их способности оказывать влияние в группе.

Основной характеристикой структуры социальной власти и влияния формальной группы является официально закрепленная система связей, лежащая в основе руководства группой, неофициальной группы – феномен лидерства.

**Руководство** – это влияние социально зафиксированной формальной природы.

**Лидерство** подразумевает спонтанно возникающее внутри группы психологическое влияние одного члена группы на других.

Социальная власть в группе, реализуемая через право на влияние со стороны определенных членов группы, может осуществляться в различных формах. Дж. Френч и Б. Рэйвен выделяют пять основных форм власти.

**1. Власть, основанная на принуждении.** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности.

**2. Власть, основанная на вознаграждении.** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

**3. Экспертная власть.** Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

**4. Эталонная власть** (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

**5. Законная власть.** Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его или ее долг – подчиняться им. Стоит заметить, что он или она исполняют приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Исходя из этого, законную власть очень часто называют традиционной властью. Законная власть бывает действительна тогда, когда подчиненный повинуеться указанию руководи-

теля только потому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми.

## 6. Стратометрическая структура малой группы

В рамках стратометрической концепции А.В. Петровского малая группа выступает как иерархическая многоуровневая система активности, состоящая из слоев (страт) различной степени опосредованности совместной деятельностью, каждый из которых характеризуется определенным *принципом построения межличностных отношений* и, соответственно, своеобразием проявления тех или иных групповых феноменов и процессов (рисунок 5):

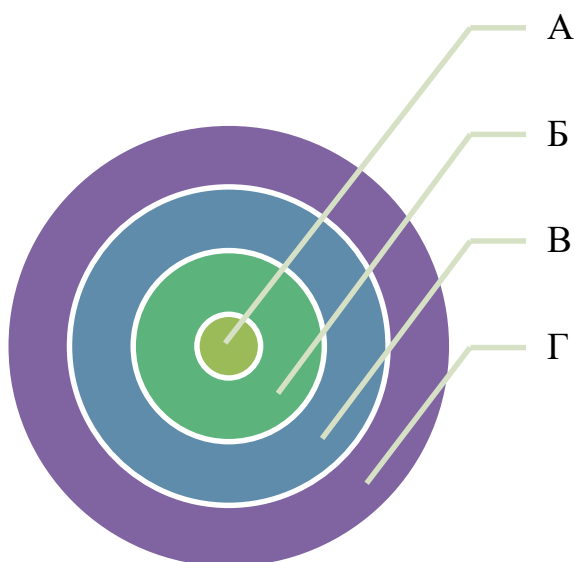


Рис. 5. Уровневая структура межличностных отношений в малой социальной группе (по А.В. Петровскому)

Примечание: А – совместная деятельность как системное основание межличностных отношений в группе; Б – отношение каждого члена группы к целям, задачам и мотивам совместной деятельности; В – феномены межличностных отношений в группе, опосредствованные совместной деятельностью; Г – поверхностные проявления межличностных отношений, возникающие в ходе непосредственного эмоционального контакта между участниками социальной группы.



Центральным звеном (ядром) представляется сама *предметная деятельность* группы. Она определяет своеобразие социальных (официальных) отношений в группе.

Три последующие страты являются *психологическими*.

1. В первой фиксируются отношения каждого члена группы к групповой деятельности, ее целям, задачам, принципам, мотивации деятельности, ее социальный смысл для каждого участника. Мера совпадения ценностей, связанных с процессом совместной деятельности, названа А.В. Петровским *ценностно-ориентационным единством* (ЦОЕ).

2. Во второй страте представлены межличностные отношения, опосредованные содержанием групповой совместной деятельности, принятыми в группе принципами и ценностными ориентациями.

3. Третий уровень представляет собой поверхностный слой межличностных отношений, применительно к которым ни коллективные цели деятельности, ни общезначимые для коллектива ценностные ориентации не выступают в качестве основного фактора, опосредующего личные контакты членов группы.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Чем формальная структура группы отличается от неформальной?
2. Назовите виды коммуникативных сетей в малой группе.
3. В чем заключается суть теории ролевой структуры Р. Шиндлера?
4. Дайте определение стратометрической структуре группы.

### **Задания для самостоятельной работы**

1) Используя рекомендуемую литературу, найдите еще несколько теорий ролевой структуры группы.

### **Кейс-задание**

2) Опишите ролевую структуру двух малых групп, членом которой вы являетесь.

### **Рекомендуемый список литературы по теме**

1. *Агеев В.С. и др.* Социальная психология: хрестоматия. М.: Аспект Пресс, 2012. 456 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/56807.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

2. *Андреева Г.М.* Социальная психология: учебник для вузов. М.: Аспект Пресс, 2018. 360 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/80711.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

3. *Афанасьева Е.А.* Организационная психология: учеб. пособие по курсу «Организационная психология (психология организаций)». Саратов: Вузовское образование, 2014. Ч.1. 337 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/19273.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

4. *Журавлев А.Л. и др.* Социальная психология: учеб. пособие. М.: Пер Сэ, 2012. 352 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/7411.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

5. *Занковский А.Н.* Психология деловых отношений: учеб. пособие. М.: Евразийский открытый институт, 2008. 383 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/11094.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

6. *Захарова Т.И., Корсакова А.А.* Управление социальным развитием организации: учебн. пособие. М.: Евразийский открытый институт, 2010. 396 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/10887.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

7. *Петрова Ю.А., Спиридонова Е.Б., Петрова Ю.А.* Как создать команду единомышленников. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. 113 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/829.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

8. *Ридецкая О.Г.* Социальная психология: учеб. пособие. М.: Евразийский открытый институт, 2011. 516 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/10832.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

9. *Сухов А.Н. и др.* Социальная психология: учеб. пособие для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 615 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/8573.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

10. *Хьюстон М., Штрёбе В.* Введение в социальную психологию. Европейский подход: учебник для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 622 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/81748.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

11. *Челдышова Н.Б.* Социальная психология: курс лекций. М.: Экзамен, 2009. 173 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/1148.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

### ТЕМА 3. ДИНАМИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ МАЛОЙ ГРУППЫ

План:

1. Понятие групповой динамики.
2. Механизмы развития группы.
3. Этапы развития малой группы.

Возникшей малой группе предстоит дальнейшая жизнь. Каким окажется ее течение, как и посредством чего будет разворачиваться процесс групповой жизнедеятельности, какова его этапность? Данные феномены в социальной психологии получили название «групповая динамика». Рассмотрим групповую динамику подробнее.

#### 1. Понятие групповой динамики

Термин *групповая динамика* имеет три значения:

- 1) определенное направление исследования малых групп в социальной психологии, т.е. школа К. Левина;
- 2) определенные методики, которыми можно пользоваться при изучении малых групп и которые преимущественно были разработаны в школе К. Левина. В данном случае – особый вид лабораторного эксперимента, специально предназначенный для изучения групповых процессов;
- 3) совокупность тех динамических процессов, которые одновременно происходят в группе в какую-то единицу времени и которые знаменуют собой движение группы от стадии к стадии, т.е. ее развитие.

Важнейшими из таких процессов являются следующие:

- процесс образования малых групп (непосредственные способы формирования группы, феномен группового давления на индивида и т.д.);
- процессы управления группой (процессы групповой сплоченности, лидерства, принятия групповых решений и т.д.);
- явления групповой жизни, возникающие при развитии совместной деятельности.

## 2. Механизмы развития группы

Р.Л. Кричевский и Е.М. Дубовская выделяют три механизма развития малых групп:

- 1) разрешение внутригрупповых противоречий;
- 2) «идиосинкразический кредит»;
- 3) психологический обмен.

**Разрешение внутригрупповых противоречий.** А. Г. Кирпичник, изучая динамику коллективообразования во временных юношеских группах, отметил, что переход группы с одного уровня развития на другой происходит скачкообразно, в результате обострения противоречий и их последующего разрешения. Им было выделено две группы таких противоречий.

1. *Между возрастающими потенциальными возможностями группы и ее актуальной деятельностью.* Если перед группами ставятся, соотносясь с их потенциалом, более сложные и ответственные задачи, требующие от них больших усилий и напряжения, это ведет к развитию как отдельных социально-психологических характеристик «коллективного субъекта», так и его самого в целом.

2. *Между растущим стремлением членов группы к самореализации и самоутверждению и одновременно усиливающимися тенденциями включения личности в групповую структуру, интеграции ее с группой.* Получая, если в этом имеется потребность, возможность более ответственно, независимо и творчески подходить к выполнению заданий, члены группы тем самым наряду с личным совершенствованием вносят вклад в совершенствование самой группы.

Ф. Шамбо, придерживающийся психоаналитической традиции, говорит о том, что развитие группы есть результат **рассогласования действий лидера и ожиданий последователей**. Подобное рассогласование приводит группу к дестабилизации и конфликту. Разрешение конфликта заканчивается наступлением «фазы гармонии», характеризующейся стабилизацией отношений и оптимистической направленностью межличностного восприятия, после чего вновь появляются «возмущения» в системе, связанные с очередными противоречиями между лидером и последователями. Лишь по мере прохождения группой целой серии конфликтных фаз и выработки ее членами некоторых общих «культурных» критериев оценки действительности структура группы окончательно стабилизируется.

**Идиосинкразический кредит** – механизм групповой динамики, когда группа дает разрешение на девиантное поведение своему лидеру или отдельным ее членам во имя достижения поставленных целей. Девиантность поведения носит характер инновации и запускает новый механизм групповой динамики.

Согласно эмпирическим данным, полученным Е. Холландером, высоко-статусный субъект (лидер) не обязательно жестко реализует нормы группы. Он привносит в ее жизнь некоторые новшества, хотя бы и ценою отхода от ряда прежних норм, способствуя тем самым более эффективному достижению групповой цели и переводя группу на иной, более высокий уровень функционирования. Причем, согласно модели, *члену группы может быть позволено отклонение от групповых норм пропорционально его прошлому вкладу в достижение групповых целей*. Вследствие чего и возникает феномен «идиосинкразического кредита», представляющего собой своеобразное разрешение со стороны группы на девиантное поведение (поведение, отклоняющееся от групповых норм, характеризуется Е. Холландером как идиосинкразическое).

**Психологический обмен.** Его разновидностью является ценностный обмен – обоюдное удовлетворение сторонами-участницами взаимодействия определенных социальных потребностей друг друга путем взаимного предоставления каждой из сторон соответствующих ценностей.

Участники группы могут обмениваться материальными и духовными ценностями. В качестве таких ценностей могут выступать, например, поступки членов группы, их личностные качества, существенные для продуктивности групповой деятельности и др. В связи с этим вводится понятие *ценностного вклада индивида* в жизнедеятельность группы. Под ценностным вкладом понимаются любые полезные, т.е. представляющие ценность и, следовательно, работающие на удовлетворение потребностей действия, адресованные как отдельным членам группы, так и группе в целом и имеющие самые разные формы проявления. От ценностного вклада зависит статус участника группы. Чем он больше, тем выше статус.

### **3. Этапы развития малой группы**

На данный момент социальная психология выработала достаточное количество моделей развития малых групп. В зарубежных исследованиях этапы развития были вычленены либо в лабораторных условиях, либо на примере работы терапевтических групп, либо в рамках развития проектных групп. В отечественной психологии этапность развития малых групп была изучена в рамках формирования коллективов на предприятиях либо в школах.

#### ***3.1. Модель У. Беннис и Г. Шепард. Фазы групповой динамики***

У. Беннис и Г. Шепард в рамках теории К. Левина и изучения тренинговых групп (Т-групп) выделили две фазы групповой динамики. Эволюция от фазы I к фазе II знаменует смену акцента с роли на личность.

I. Фаза зависимости. Сущность этой фазы – распределение власти. Центральный интерес группы – отношения лидерства и зависимости от авторитета.

II. Фаза взаимозависимости. Сущность этой фазы – «распределение» чувств. Центральный интерес группы – отношения взаимозависимости.

Внутри каждой фазы выделяется по три субфазы.

#### ***1. Фаза зависимости***

*1.1. Зависимость–Бегство.* Целью поведения группы в начале работы является избегание тревожности, связанной с отношениями к лидеру. Эта субфаза характеризуется демонстрацией поведения, которое в прошлом получало одобрение со стороны руководства (авторитетов): выражение готовности подчиниться и просьба к лидеру о структурировании, о руководстве к действию.

*1.2. Контрзависимость–Бегство.* Внутренне амбивалентное отношение членов группы к власти приводит к созданию двух подгрупп. Одна подгруппа стремится установить структуру, выбрать председателя, определить «повестку дня». Другая подгруппа противится всем этим попыткам и борется с предлагаемой структурой. Высказывания руководителя игнорируются и «задираются» почти одновременно. Он воспринимается одними как манипулятор, а другими как

крайне слабый лидер. В то же время компетентность лидера явно не оспаривается, а лишь скрытно ставится под сомнение. Группа продолжает возлагать ответственность за происходящее исключительно на него.

*1.3. Разрешение–Катарсис.* В группе есть несколько членов, не входящих ни в одну из описанных подгрупп вследствие того, что проблема отношения к власти не является для них внутренне конфликтной. В третьей субфазе они прекращают осуществлявшиеся во второй субфазе попытки посредничества и обращаются к прямой атаке на лидера. От лидера требуют, чтобы он вел себя как рядовой член группы, что является критерием готовности группы к взятию на себя ответственности за происходящее. Проблема власти разрешается как проблема ответственности. Следствием принятия группой ответственности является автономия группы.

## **2. Фаза взаимозависимости**

*2.1. Очарование–Бегство.* Эта субфаза начинается с радостного ощущения принадлежности к группе. Члены группы делятся своими симпатиями друг к другу. Любое повышение напряженности тут же разряжается. Индивидуальность затмевается общегрупповым «мы».

Вскоре эта общность начинает осознаваться как ложная попытка разрешения межличностных проблем путем их отрицания. Солидарность становится иллюзорной, но эта иллюзия старательно поддерживается. Внутри зреет конфликт между стремлением к поддержанию солидарности «в ущерб собственным эгоистическим интересам» и нежеланием приносить в жертву этой псевдосолидарности свою собственную индивидуальность.

*2.2. Разочарование–Борьба.* В этой субфазе группа вновь разделяется на две подгруппы, на сей раз на основании крайних установок на желаемую степень близости. Главной темой является степень личной вовлеченности. Одна часть группы сопротивляется дальнейшей вовлеченности, другая – объединяется в требовании безусловной любви. Для обеих подгрупп характерна боязнь того, что большая открытость и близость вызовет отвержение. В результате одна подгруппа борется с возможным отвержением, а другая стремится заблокировать саму возможность дальнейшего сближения.



*2.3. Согласованная обоснованность.* Приближающееся окончание тренингового курса и необходимость высказывания открытых оценок по поводу происходивших в группе событий (ведь Т-группы есть средство обучения эффективной коммуникации в группах и средство изучения групповой динамики) вынуждают группу идти к разрешению проблемы взаимозависимости. Участники стоят перед задачей высказывания того, что они думают друг о друге. Одна подгруппа сопротивляется оцениванию как вторжению в интимную сферу; сопротивление другой подгруппы связано с борьбой против гипотетического разрушения группового единства и установления четких межличностных различий. Здесь вновь решающая роль принадлежит тем, чье отношение к близости не является конфликтным. Обычно они выступают с просьбой оценить их собственную роль в групповых взаимодействиях. По ходу возникновения высказываний типа обратной связи страх перед отвержением снижается. Участники группы начинают обсуждать межличностные различия, не связывая их с оценкой «хороший» или «плохой». Согласие достигается преимущественно в результате рациональной дискуссии.

### ***3.2. Модель У. Шутца. Этапы жизни малой группы***

В рамках анализа работы терапевтических энкаунтер-групп (групп встреч) Вильям Шутц разбивает жизнь группы на три стадии.

Первая стадия касается проблем «включенности». Участники решают, в какой степени им быть внутри групповых забот или вне их.

На второй стадии основной заботой группы является проблема «контроля». От вопроса «внутри или вне» участники переходят к вопросу «выше или ниже» в контексте социального доминирования.

На третьей стадии группа преимущественно имеет дело с эмоциональной расположенностью, с вопросом «ближе или дальше», то есть с проблемами, возникающими при установлении близости и интимности.

### ***3.3. Модель И. Ялома. Фазы развития терапевтической группы***

Ирвин Ялом, также анализируя терапевтические группы, разбивает групповое развитие на две части: 1) предварительные, формообразующие стадии и 2) стадию развитой группы. Первая часть, в свою очередь, делится на три стадии.

1.1. *Стадия ориентировки* характеризуется ориентировкой, нерешительностью, поиском смысла и зависимостью. Перед участниками любой только что сформированной группы стоят одновременно две задачи: деятельностная (то, ради чего они вошли в группу) и социальная. Вторая задача предполагает занятие определенной ниши в социальных отношениях в группе, что обеспечило бы им условия для достижения деятельностной задачи и удовлетворенность от членства в группе.

1.2. *Стадия конфликта, бунта и исследования проблем доминирования и контроля.* Участники переходят от акцента на взаимном одобрении к конфронтационному взаимодействию. Конфликты разворачиваются как между участниками, так и между группой и ведущим. Социальные соглашения, существовавшие на первой стадии, отвергаются, и члены группы ощущают большую свободу в критике друг друга. Важнейшей характеристикой второй стадии является смена зависимого и идеализирующего отношения к ведущему (формальному лидеру) на амбивалентное и прямо агрессивное. Появление в группе способности прямо противостоять авторитету трудно переоценить. Хотя агрессия по отношению к ведущему может порой выражаться в гротескных, «контрзависимых» формах, это, несомненно, значительный шаг к автономии. Подавление естественного хода групповой динамики в отношении агрессии, направленной на ведущего, может привести либо к занимающим огромную часть группового времени символическим и туманным намекам группы, не решающейся направить свою атаку на ведущего непосредственно, либо к появлению «козлов отпущения», на которых, по мнению И. Ялома, смещается агрессивная реакция, адресованная ведущему.

1.3. *Стадия групповой сплоченности.* Пройдя период конфликта, группа развивается в сплоченное целое. Очевидным становится возрастание взаимного доверия, поддержки и самораскрытия. Участники решаются на то, чтобы открыть свои «секреты», мучительные переживания, которыми они не отваживались до этого делиться. Вне групповых сессий организуются совместные чаепития. Возрастает пунктуальность посещений группы и забота участников об отсутствующих в данный момент членах группы. Основные темы концентрируются вокруг вопросов близости. Тревоги участников связаны с барьерами на пути установления близости либо, наоборот, с опасением «чрезмерной интимности».

2. *Стадия развитой группы.* На этой стадии основное напряжение концентрируется вокруг терапевтической работы (основной деятельности группы) или

прогресса в достижении участниками терапевтических целей и регресса группы на более ранние стадии развития. И. Ялом полагает, что после достижения стадии развитой группы уже невозможно далее описывать дискретные стадии группового развития. Здесь скорее речь может идти об индивидуальной динамике участников группы.

### ***3.4. Модель развития группы по Б. Такману и М. Дженсен***

Согласно концепции Б. Такмана и М. Дженсен, группы проходят пять четко определенных стадий развития: стадия возникновения группы, стадия конфликта, стадия принятия групповых норм, стадия исполнения и стадия прерывания деятельности. Процесс развития группы и перехода от одной стадии к другой может быть медленным, не все группы переживают перечисленные стадии, некоторые из них остаются на средних уровнях, из-за чего деятельность группы становится неэффективной.

1. *Формирующая стадия.* Стадия возникновения группы характеризуется установлением первоначальных контактов между членами группы и поиском «ингрупп» для углубления внутригруппового взаимодействия. В этот период каждый член группы выясняет, какие ценности приняты в данном окружении, какие установки и настроения доминируют. Кроме того, устанавливаются первичные нормы общения. Члены группы определяют свое место в системе взаимоотношений и стараются произвести должное впечатление на окружающих (демонстрируя свои качества и личностные ресурсы). В области межличностных взаимоотношений на этой стадии многое зависит от лидера, так как большинство членов группы испытывает чувство неуверенности и неопределенности, им необходимы ориентиры в социальном и психологическом пространстве группы, которые и представляет лидер, определяя первичные правила поведения.

2. *Стадия конфликта.* Конфликтная стадия, или стадия самоутверждения – самый неприятный для деятельности организации период развития группы. Сформировав первичные группы, ее члены пытаются самоутвердиться в своих ролях, расширить границы собственной значимости, определить отношения взаимозависимости и внутригрупповой иерархии. Действия по достижению этих целей могут стать причиной блокады потребностей других членов группы

и проявлению агрессии, что в свою очередь приводит к межличностным конфликтам. Индивиды открывают свои личностные устремления, вследствие чего неизбежно возникает враждебность, проявляющаяся в последующем конфликте при попытках контроля со стороны других членов группы, попытках выделиться среди других и т.д. В ходе конфликта могут быть нарушены первичные отношения, сформировавшиеся на предыдущей стадии развития группы. На второй стадии развития ключевыми аспектами создания нормальных межличностных отношений внутри группы можно считать управление конфликтом и ориентацию усилий членов группы на достижение общих целей.

3. *Стадия нормообразования и принятия норм.* На этой стадии основное внимание уделяется организации самого процесса производства продукта, освоению технологий. В ходе выполнения работы членов группы возникают более тесные взаимоотношения и чувство товарищества. Главными являются вопросы функциональной включенности в процесс производства продукта: кто, что, где и каким образом будет делать в целях достижения общих целей. На основе норм поведения и распределения ролевых обязанностей вырабатываются и принимаются правила совместной деятельности. Таким образом, в группе создается функциональная структура, в которой каждый член группы может установить личный контакт с другими членами. В результате этого возникает система согласительных ролевых ожиданий членов группы в отношении друг друга, а также фиксируется неспособность отдельных членов группы отвечать предъявляемым ожиданиям. Межличностные отношения внутри группы ориентированы на повышение сплоченности. Члены группы чувствуют, что конфликтные отношения преодолены, и испытывают чувство принадлежности к группе. На этой стадии налаживаются контакты с другими социальными группами в организации, увеличивается объем поступающей к членам группы информации, члены группы становятся более открытыми.

4. *Стадия функционирования.* К началу этой стадии группа уже создала эффективную рабочую структуру, и ее главной заботой становится фактическое выполнение целей и задач. Таким образом, на данной стадии функционирует полностью развитая группа. Но не все группы в своем развитии достигают этой стадии, некоторые из них «застревают» на ранних стадиях, менее продуктивных с точки зрения процесса производства продукта в организации. Межличностные

отношения на данной стадии характеризуются взаимозависимостью, взаимным доверием и взаимопомощью. Члены группы готовы работать в одиночку, в подгруппах и в составе всей группы как целостной единицы. Между ними возникают функциональная конкуренция и сотрудничество, наблюдаются понимание значимости групповых целей, чувство обязательности. В целом работу группы на этой стадии можно характеризовать как деятельность, направленную на решение проблем организации.

5. *Стадия прерывания.* Представляет собой заключительный этап развития группы, который грозит группе расформированием как из-за невозможности достижения групповых целей, так и из-за ухода ее членов. В конечном итоге каждая группа рано или поздно подходит к такой черте. Обычно в таком случае руководство организации начинает формировать новую команду, корректирует групповые цели. Процесс развития группы начинается вновь.

### **3.5. Модель А.В. Петровского. Стратометрическая концепция**

В рамках *стратометрической концепции* коллектива, разработанной А.В. Петровским, были предложены *два критерия* построения *типологии групп*:

- степень опосредованности межличностных отношений в группе содержанием совместной деятельности;
- общественная значимость последней, т.е. уровень ее позитивности–негативности с точки зрения общественного прогресса.

Исходя из предложенных критериев, развитие группы описывается как движение в своеобразном континууме, положительным и отрицательным полюсами которого являются соответственно *коллектив* (высокие позитивные показатели по обоим критериям) и *корпорация* (высокий позитивный показатель по первому и высокий негативный показатель по второму критериям). В центральной точке континуума располагается так называемая *диффузная группа* (общность, в которой практически отсутствует совместная деятельность), а промежуточное положение между диффузной группой и положительным и отрицательным полюсами континуума занимают соответственно *просоциальная* и *асоциальная ассоциации*, т.е. группы с низкой степенью опосредствования межличностных отношений совместной деятельностью.



Рис. 6. Типология групп в рамках стратометрической концепции А.В. Петровского

### 3.6. Этапы развития коллектива. Параметрический подход Л.И. Уманского

В основу подхода положено представление о **социально-психологических параметрах группы** – своеобразных критериях ее развития как коллектива. К их числу Л. И. Уманский, относит:

- а) *содержание нравственной направленности группы* – интегративное единство ее целей, мотивов, ценностных ориентации;
- б) *организационное единство группы*;
- в) *групповую подготовленность* в сфере реализации совместной деятельности;
- г) *психологическое единство* – интеллектуальную, эмоциональную, волевою коммуникативность, характеризующую соответственно процесс межличностного познания и взаимопонимания в группе, межличностные контакты эмоционального характера, стрессоустойчивость и надежность группы в экстремальных ситуациях.

В зависимости от выраженности каждого из параметров группа располагается по степени своего развития в континууме.

Отметим, что срединную точку в этом континууме занимает *группа-конгломерат* (группа, состоящая из незнакомых между собой людей), а полюсами

являются *коллектив* и *антиколлектив*. Движение группы к позитивному полюсу – коллективу – сопряжено с последовательным прохождением ею двух качественно новых стадий – *кооперации* и *автономизации*. Причем между группой-конгломератом и группой-кооперацией возможно появление таких промежуточных уровней, как *номинальная группа* и *группа-ассоциация*.

**Конгломерат** – это группа ранее непосредственно не знакомых людей, оказавшихся в одно и то же время на одной территории. Каждый член такой группы преследует свою индивидуальную цель. Совместная деятельность отсутствует. Структуры группы нет или она крайне примитивна. Примерами такой группы могут служить небольшая толпа, очередь.

**Номинальная группа** – это группа людей, собравшихся вместе и получивших общее название, наименование. Например, поступившие в вуз абитуриенты собираются в первый день занятий и получают наименование группы первокурсников. Основное, чем занимаются члены номинальной группы, – это общение, т. е. знакомство друг с другом и с целями, способами и условиями предстоящей совместной деятельности. До тех пор, пока не начата сама деятельность, а идет процесс обговаривания и согласования, группа будет номинальной. Как только люди приступят к совместной работе, группа переходит на другой уровень развития.

**Ассоциация** – это группа людей, объединенных совместной деятельностью. На этом уровне начинает формироваться групповая структура и развиваться групповая динамика. Для ассоциации характерно появление общих интересов группы с учетом интересов каждого. Совместная деятельность стимулирует групповую динамику, которая начинается с выработки требований к элементарным нормам поведения.

**Кооперация** – это группа активно взаимодействующих людей, добивающихся определенного результата в своей деятельности. На уровне кооперации происходит принятие, интериоризация каждым членом группы общей цели с учетом собственных целей и интересов. Характерными для группы-кооперации являются процессы лидерства и конкуренции. Каждый член группы занимает свою статусную позицию и играет соответствующую этой позиции роль. Группа достигает состояния организованности. В целом группу-кооперацию можно охарактеризовать как группу сотрудников – людей, которые совместными усилиями добиваются общих целей.

**Автономия** – это целостная и обособленная группа людей, работающих для достижения общих целей и получающих не только материальный результат совместной деятельности, но и удовлетворение от участия в ней.

Основные социально-психологические особенности группы-автономии:

1) обособленность, закрытость от других групп. Члены группы действуют в соответствии с правилом «сор из избы не выносить»;

2) внутренняя спаянность, слитность, совместимость членов группы, их лояльность друг к другу;

3) внутригрупповая мораль, требующая от каждого члена группы однотипного поведения: «будь как мы все», т. е. каждый должен придерживаться сложившихся ценностей, норм.

С этого уровня развитие группы может пойти в двух направлениях. Если группа полностью подавит индивидуальность, то образуется корпорация. Если будет достигнуто гармоничное сочетание индивидуальных и групповых интересов и ценностей, то сформируется коллектив.

**Корпорация** – это группа, которая характеризуется гиперавтономией, замкнутостью, закрытостью, изолированностью от других групп. Она начинает противопоставлять себя другим группам, удовлетворять свои потребности и интересы любой ценой: и за счет интересов членов своей группы, и за счет интересов других групп. В группе преобладают эффекты группового эгоизма и фаворитизма. Если же группа-корпорация начинает удовлетворять свои интересы за счет общественных, она превращается в преступную организацию.

**Коллектив** – это группа людей, осуществляющих совместную деятельность и добивающихся конечного результата на основе гармонизации индивидуальных, групповых и общественных целей, интересов и ценностей. На этом уровне в процессе коллективного принятия решения достигается групповое состояние интегративности.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Назовите основные механизмы развития малой группы.
2. Что такое групповая динамика?
3. Чем отличается концепция А.В. Петровского от концепции Л.И. Уманского?
4. Назовите этапы развития группы по И. Ялому.



### **Задания для самостоятельной работы**

1. Опираясь на рекомендуемую литературу, найдите исследования, описывающие этапы развития группы в экстремальных условиях.

#### ***Кейс-задание***

2. Опираясь на одну из концепций, представленных в данной теме, проанализируйте, на какой стадии сейчас находится ваша учебная группа.

### **Рекомендуемый список литературы по теме**

1. *Андреева Г.М.* Социальная психология: учебник для вузов. М.: Аспект Пресс, 2018. 360 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/80711.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

2. *Афанасьева Е.А.* Организационная психология: учеб. пособие по курсу «Организационная психология (психология организаций)». Саратов: Вузовское образование, 2014. Ч.1. 337 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/19273.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

3. *Бендас Т.В. и др.* Социальная психология: учебник. Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. 355 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/52332.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

4. *Быков С.В.* Организационная психология: учеб. пособие. Самара: Самарская гуманитарная академия, 2013. 110 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/64386.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

5. *Журавлев А.Л. и др.* Социальная психология: учеб. пособие. М.: Пер Сэ, 2012. 352 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/7411.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

6. *Захарова Т.И., Корсакова А.А.* Управление социальным развитием организации: учеб. пособие. М.: Евразийский открытый институт, 2010. 396 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/10887.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

7. *Сафонова Н.М.* Лидерство и командообразование: учеб. пособие. Набережные Челны: Набережночелнинский государственный педагогический университет, Печатная галерея, 2017. 68 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/73541.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

8. *Челдышова Н.Б.* Социальная психология: курс лекций. М.: Экзамен, 2009. 173 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/1148.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

## ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФЕНОМЕНЫ МАЛОЙ ГРУППЫ

План:

1. Группа как команда.
2. Лидерство и руководство.
3. Внутригрупповые конфликты.

### 1. Группа как команда

В дисциплинах, предметом изучения которых является группа (социальная психология, организационное поведение, менеджмент), выделяют как минимум пять значений термина «команда»:

- 1) объединение людей в спорте, где под командой понимается группа, созданная для обеспечения совместной победы;
- 2) объединение людей, предполагающее взаимную кооперацию и взаимопомощь;
- 3) любая группа совместно работающих людей;
- 4) группа управленцев в организации;
- 5) особый уровень диадического взаимодействия в дружбе или супружестве.

Таким образом, понятия «команда» и «малая группа» не являются полными синонимами. Команда есть группа, причем группа специфическая. Каждая команда есть группа, но не каждая группа – команда.

При этом важно отметить, что довольно часто слово «команда» употребляется в оценочном контексте. Говоря просто, команда – это хорошо, а без команды – плохо. Умение работать в команде рассматривается современными службами персонала как одна из ключевых компетенций, а его отсутствие служит препятствием для найма работника, удовлетворительного во всех остальных отношениях. Важно понимать, что командная работа уместна только в определенных контекстах, в некоторых ситуациях будет производительней индивидуальная работа.

Прежде чем дать определение термину «команда», сначала рассмотрим общие признаки командной работы, которые выделяют большинство ученых и практиков.

### ***Признаки команды***

- *Общее видение.* У ее членов должно быть общее видение в отношении вопросов, связанных с функционированием команды. Его выработка позволяет снять явные и потенциальные противоречия между членами малой группы. Команда как раз и характеризуется тем, что в процессе ее становления было уделено достаточно много времени решению этих вопросов.

- *Взаимодополняемость.* На основе общего видения ситуации (контекста и особенностей самой группы) члены команды вырабатывают систему позиций относительно друг друга по самым разным критериям: функциональное позиционирование, позиционирование точек зрения и т.д. В ходе позиционирования ответственность в команде распределяется так, чтобы каждый ее член в любой момент времени мог заменить любого из своих коллег.

- *Понимание членами команды друг друга с полуслова.* Речь идет о выработке некоторого общего языка, общего поля смыслов как в содержательном плане, так и в способах коммуникации.

- *Связанность.* Для классической социальной психологии содержательно сходным, но более широким понятием связанности команды является термин «сплоченность группы». Она отражает чувство принадлежности к команде, «командный дух» и «командность» (teamness).

- *Способность мотивировать членов команды к совершению определенных действий.* Здесь команда видится как привлекательный мотивационный концепт, за счет которого можно стимулировать качественную работу и включение работников в общий контекст групповой активности.

Таким образом, **команда** – есть группа людей, *взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения общей цели.* Она выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позици-

онировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей команды, и владеющих отработанными процедурами взаимодействия. В таком понимании команда представляет собой группу высокого уровня развития.

В отечественной психологической традиции термином близким к термину «команда» будет понятие «коллектив».

Среди параметров коллектива наиболее близкими к командным характеристикам оказываются следующие:

- *интегрированность* (характеризует степень взаимосвязанности и взаимозависимости членов коллектива);

- *структурированность* (означает четкость и конкретность взаимного распределения функций, прав, обязанностей, ответственности между членами коллектива, определенность его структуры);

- *организованность* (представляет собой упорядоченность, собранность, подчиненность определенному порядку выполнения совместной деятельности);

- *мотивированность*, которая выражает активное, заинтересованное и действенное отношение (побуждение) к совместной деятельности.

Также следует отличать группу людей, формально объединенных для выполнения связанных работ (рабочую группу), и команду, способную к самоорганизации, самоуправлению и развитию. **Рабочая группа** – это малая группа, которая занята преимущественно работой, нацелена на решение конкретных задач (победа в соревновании, совместная разработка проекта) и функционирует по определенным законам. В рабочей группе отсутствует синергетический эффект, присутствующий в командной работе. Рассмотрим основные отличия между двумя этими видами малых групп (табл. 3).

**Различия между рабочей группой и командой (А.В. Карпов)**

Параметры	Рабочая группа	Команда
Цель	Ставится узкая задача, общие цели не проясняются	Принятие всеми цели и стратегия их достижения
Участие в работе	Выполнение должностных инструкций и распоряжений	Активная позиция, нацеленность на результат, личная ответственность
Ролевая структура	Строгое распределение ролей, должностей, обязанностей	Разделение компетенций. Гибкая структура. Ротация ролей
Руководство	Администрирование, наличие формального лидера-начальника	Лидерство на основе компетентности и доверия, наставничество, помощь и поддержка
Принятие решений	В основном приказы и решения, принятые большинством	Эффективные процедуры принятия решений на основе доверия и взаимной выгоды
Конфликты	Замалчивание, сокрытие, игнорирование	Признание, интеллектуальная конкуренция, эффективное разрешение: «мы по одну сторону баррикады, а проблема – с другой»
Взаимодействие	Закрытость, избегание критики, принцип «не высываться»	Доверие, свобода, проявление инициативы
Коммуникация	Через формального лидера. Служебная переписка	Открытость. Уверенность друг в друге и взаимное уважение
Творчество	Стереотипность, работа по правилам	Гибкость и адаптивность. Непрерывное совершенствование и рост компетенций. Раскрытие творческого потенциала
Результаты	Индивидуальные	Коллективные

Итак, несмотря на то, что достаточно часто говоря о команде, предполагают плюсы данной групповой работы, тем не менее, у командной работы есть и свои ограничения. Рассмотрим их подробнее.

### **Недостатки командной работы**

- Командная форма требует высокой концентрации специалистов на узком фронте работ, что в обычных условиях не экономично, нерентабельно, а подчас и невозможно, так как высококлассных специалистов не так уж и много, и они «на вес золота».

- В рамках бизнеса для команды требуется повышенный фонд стимулирования и более интенсивный ритм работ всех служб обеспечения (занятых обслуживанием работ команды материалами, сырьем, энергетикой, информацией и т.д., и т. п.), что в обычных условиях не требуется.

- Для организации эффективной команды требуется дополнительное время (иногда значительное), дополнительное обучение или тренинговая работа с ее членами, что всегда представляется затратным для организаторов. Собрать специалистов в одну группу и назвать их командой еще недостаточно для того, чтобы снять риск для руководства, передающего свою функцию организационно-административного управления команде. Команда должна еще за определенное время зарекомендовать себя как надежный коллектив, которому может быть делегировано право управления работами на своем участке работ.

- Важный элемент эффективной деятельности команды – это ее численность. Поскольку при работе неизбежно соприкосновение характеров, то необходимое условие отбора членов команды – психологическая совместимость. И чем больше людей в команде, тем труднее обеспечить выполнение этого условия. Нельзя весь завод или крупную фирму объявить единой командой.

- Команды могут не только создаваться, но и распадаться иногда самым неожиданным (или не запланированным) для руководства образом. Причем наиболее характерно это для команд, действующих в интеллектуальной сфере (управленческая деятельность, искусство, наука, культура, образование и др.). В производственной сфере, как правило, четко определены задачи, сроки, условия деятельности команды. Поэтому распад команды в производственной сфере всегда логичен, понятен, прогнозируем и, соответственно, не является трагедией, ни для членов команды, ни для руководства.

Таким образом, выбор варианта работы – в группе или в команде – достаточно важный вопрос. Ниже суммированы внутренние и внешние факторы, влияющие на выбор варианта работы, – в команде или группе (таблица 4).

Таблица 4

#### **Внешние и внутренние факторы командной работы**

Предпочтительнее работа в одиночку или в группе	Предпочтительнее работа в команде
При решении простых задач или «головоломок»	При решении сложных задач или проблем
При удовлетворительной кооперации	При условии, что для решения необходим консенсус
При ограниченном разнообразии мнений	При неопределенности и множественности вариантов решений
При условии срочного решения задачи	При необходимости высокой самоотдачи
При достаточности узкого диапазона компетентности	При необходимости широкого диапазона компетентности
При наличии неустранимого конфликта интересов участников	При возможности реализации целей членов команды
При необходимости оптимального результата	При необходимости разностороннего подхода

Стоит отметить, что командная работа будет эффективной только при выполнении ряда условий. Перечислим их.

#### **Основные условия эффективной командной работы**

- *Поддерживающее окружение.* Формирование благоприятной внешней среды предполагает, что менеджмент оказывает всемерную помощь рабочим группам в формулировании общих целей, выделяет необходимое для совместной работы время и демонстрирует веру в способности членов групп.



- *Квалификация и четкое осознание выполняемых ролей.* Члены команды должны иметь необходимую квалификацию для выполнения задач и желание совместно участвовать в процессе труда. Командная работа предполагает, что каждый четко осознает роли всех членов группы, только тогда команда может действовать в соответствии с ситуацией, не дожидаясь приказов сверху.

- *Сверхзадача.* Одна из основных задач тех, кто создает команду (например, менеджмент компании), состоит в том, чтобы удержать членов команды на пути, ведущем к достижению общей цели. Перед каждой командой должна стоять сверхзадача, или высшая ее цель, стремление к которой объединяет усилия сотрудников, которая может быть достигнута в том случае, когда свою «ношу» несут и группа, и менеджмент компании.

- *Командное вознаграждение.* Один из основных стимулов командной работы – материальное и моральное вознаграждение, которое должно иметь ценность для членов группы, восприниматься как заслуженное и побуждать сотрудников к выполнению общих задач. Менеджмент организации должен найти баланс между поощрением и вознаграждением инициативы каждого сотрудника и стимулированием увеличения его вклада в успех организации.

### **Типология команд**

В зависимости от характера деятельности и функций, поставленной цели, уровня развития и субкультуры можно выделить различные типы команд, которые различаются между собой.

*В зависимости от поставленной цели выделяют*

- 1) функциональные команды, которые, в свою очередь, делятся на консультативно-экспертные (консультативный совет, рецензионный совет) и производственные (производственная бригада, команда техобслуживания);

- 2) творческие команды, которые подразделяются на проектные (исследовательская группа, планирующая команда) и действующие (спортивная команда, театральная труппа, бригада скорой помощи).

*В зависимости от рода деятельности выделяют*

- 1) команды, занимающиеся подготовкой рекомендаций;

- 2) производственные команды;

- 3) управленческие команды.

*В зависимости от времени функционирования выделяют*

1) временные команды – ориентированы на достижение конкретной цели и распадаются после окончания работы;

2) постоянные команды – структурируют и распределяют работу, которую нужно выполнить за определенный промежуток времени.

*В зависимости от уровня развития групповой активности командного духа, эффективности взаимодействия членов группы, выделяют следующие виды команд:*

- *рабочая группа* (в которой участники взаимодействуют друг с другом, стремясь достичь своей собственной цели);
- *псевдокоманда* (где участники действуют так, как будто они могут или должны достичь существенно больших результатов, чем обычная группа, но у них нет общей цели и задачи; результаты псевдокоманды низкие, так как отсутствует благоприятная среда для раскрытия потенциала каждого);
- *потенциальная команда* (группа, перед которой стоит общая задача, но не хватает лидера-энтузиаста и вдохновителя, заражающего своей увлеченностью и самоотдачей при выполнении общего дела);
- *реальная команда* (небольшая группа единомышленников с оптимальной численностью до 12 человек, решающих общую задачу и обладающих взаимодополняющими навыками и качествами, несущих общую ответственность);
- *высокоэффективная команда* или *команда высоких достижений*, которая отвечает не только всем требованиям команды, но и в дополнение к этому заинтересована в том, чтобы каждый из участников в ходе совместной работы полностью раскрыл свой потенциал и достиг максимального успеха.

## **2. Лидерство и руководство**

**2.1. Лидерство и руководство** являются воплощением власти во взаимоотношениях людей в группе и проявляются на разных уровнях управления групповым процессом (лидерство – преимущественно на психологическом, руководство – на социальном).

**Лидерство и руководство** – процесс, посредством которого один из членов группы оказывает влияние на других членов для достижения конкретных целей.

**Руководство** можно определить как умственную и физическую деятельность, целью которой является выполнение подчиненными предписанных им действий и решение определенных задач.

**Лидерство** является процессом, с помощью которого один человек оказывает влияние на группу.

Несмотря на то, что феномены близки друг к другу (английское слово «leader» означает ведущий, руководитель) не следует их смешивать (таблица 5).

Таблица 5

**Различия между феноменами «руководство» и «лидерство»**

Руководство	Лидерство
Преимущественно социальный по своей природе феномен, регламентировано функционирующий в системе формальных отношений людей	Преимущественно психологический по своей природе феномен, спонтанно возникающий и развертывающийся в системе неформальных (неофициальных) отношений людей
Основу руководства составляют полномочия власти, обуславливающие субординационность строения феномена (руководитель – подчиненный).	Основу лидерства составляет процесс межличностного влияния, разворачивающийся между лидером (наиболее активный, влиятельный член группы) и последователями

*Общие характеристики руководства и лидерства:*

1. Оба феномена представляют собой две стороны единого процесса управления людьми.

2. Оба феномена тождественны в управленческом выражении: лидерство описывается «вертикальным» отношением «лидер – последователь», руководство – аналогичным отношением «руководитель – подчиненный».

На практике, в реальных группах, мы можем встретиться с двумя следующими ситуациями:

1. Лидер и руководитель – одно и то же лицо, т.е. руководитель одновременно является формальным (по должности) и неформальным (по восприятию подчиненными) лидером. В этой ситуации руководитель обладает как формальным, так и неформальным авторитетом (признанием).

2. Лидер и руководитель – не одно и то же лицо. Формальным лидером выступает руководитель, а лидером – кто-то из работников. Взаимоотношения между ними могут способствовать эффективной групповой деятельности, а также приобретать и иметь конфликтный характер. Поэтому лидер в данном контексте – это работник, пользующийся авторитетом среди членов коллектива и способный оказывать на них определенное влияние.

Применительно к ситуации, когда руководитель и лидер не являются одним и тем же лицом, можно систематизировать различия между ними следующим образом (таблица 6).

Таблица 6

#### Различия между руководителем и лидером

№ п/п	Руководитель	Лидер
1	Руководитель – это официальное лицо	Лидер появляется стихийно/закономерно для решения конкретной задачи и не является официальным лицом
2	Руководитель наделяется (в соответствии с нормативными документами) определенными официальными полномочиями	Лидер «завоевывает» свои права благодаря личным качествам
3	Основываясь на предоставленных полномочиях, руководитель воздействует на подчиненных	Лидер не имеет официальных полномочий и его влияние основывается на «полномочиях личных качеств»
4	Характеризуется более определенной системой санкций	Характеризуется менее определенной системой санкций

№ п/п	Руководитель	Лидер
5	Явление более стабильное	Явление менее стабильное и зависит в большей степени от настроения группы, от конкретной ситуации
6	Руководитель может действовать во внешней среде, основываясь на официальных отношениях между «своей» и другими организациями	Лидер ограничен внутригрупповыми отношениями
7	Руководитель несет ответственность перед законом за состояние дел в группе, коллективе, организации в целом	На лидера не распространяется официальная ответственность. Он может нести только моральную ответственность

**Лидер** – это член группы, за которым она признает преимущество в статусе и право принимать решения в значимых для нее ситуациях.

Таким образом, лидер выдвигается в конкретной ситуации, принимая на себя определенные функции. Остальные члены группы принимают лидерство, т.е. строят с лидером такие отношения, которые предполагают, что он будет вести, а они будут ведомыми. Лидерство необходимо рассматривать как групповое явление: лидер немислим в одиночку, он всегда дан как элемент групповой структуры, а лидерство есть система отношений в этой структуре.

**Руководитель** – лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности.

## 2.2. Теории лидерства

На систематической основе изучение лидерства впервые было предпринято между 1930 и 1950-ми гг. Исследования теории лидерства велись в нескольких направлениях, которые сформировались в четыре научных подхода: личностный, поведенческий, ситуационный, комплексный (таблица 7).

**Подходы в изучении теории лидерства**

Характеристики	Годы	Исследователи	Основные положения
Личностный подход	1930–1950	Р. Строгилл, К. Бэрд, Э. Гизелли, Р. Манн и др.	Существует определенный набор личностных качеств лидера, который определяет эффективность лидерства
Поведенческий подход	1949–1970	Д. МакГрегор, К. Левин, Р. Лайкерт, П. Блейк, Д. Мугон и др.	Существует один наиболее эффективный стиль руководства, основанный на определенном поведении руководителя. Данному стилю можно обучиться.
Ситуационный подход	1960–1990	Ф. Фидлер, Т. Митчел, В. Врум, П. Йеттон, П. Херси и К. Ланшар и др.	Определение влияния различных факторов на действия лидера в зависимости от управленческой ситуации
Комплексный подход	Конец XX в.	С.Керр и Дж. Джермейер, Ч. Манц, Г. Симе и др.	Определение специфики проявления лидерских качеств и поведения руководителя в конкретных ситуациях

*1. Личностный подход.* Ранние теории лидерских черт восходили к Древней Греции и Риму и утверждали, что лидерами рождаются, а не становятся. Человек может стать лидером лишь при наличии у него некоего универсального набора биосоциальных характеристик: от роста и веса до интеллекта и собственно личностных черт. Считалось, что эти характеристики врожденные, не подвержены изменению и пригодны для многих ситуаций. Теория базировалась на идеях английского ученого Ф. Гальтона, подчеркивавшего роль наследственных факторов в жизненном пути знаменитых людей.

Однако проведенные исследования показали, что лишь 5 % черт оказались общими для успешного лидера. Согласно Ч. Хэнди, чаще всего выделяются следующие черты:

- интеллект (должен быть выше среднего, но не на уровне гениальности, особенно важна способность к решению сложных и абстрактных проблем);
- инициатива (самостоятельность и находчивость, способность осознавать потребность в действии и наличие соответствующего мотива);
- уверенность в себе (имеются в виду достаточно высокие самооценки компетентности и уровня притязаний).

Сам Ч. Хэнди добавляет к указанным чертам

- «фактор вертолета», т.е. способность подниматься над частностями ситуации и воспринимать ее в связи со всей окружающей обстановкой.

*2. Поведенческий подход.* Психологи, находившиеся на позициях бихевиоризма, стали склоняться к мысли о том, что черты лидера нельзя считать всецело врожденными и потому некоторые из них можно приобрести посредством обучения и опыта. Кроме того, велись исследования, исходящие из предположения, что существует один наиболее эффективный стиль руководства, основанный на определенном поведении руководителя.

*3. Ситуационный подход.* Теории в рамках данного подхода исходят из того, что выполняемые лидером функции зависят от особенностей ситуации.

А. Филлей и Р. Хаус выделяют следующие «ситуационные» переменные, которые оказывают влияние на эффективность лидерства (руководства):

- история организации;
- стаж руководителя в должности;
- возраст руководителя и его предыдущий опыт;
- общество, в котором функционирует данная организация;
- специфические требования, связанные с работой, выполняемой группой;
- психологический климат группы;
- вид работы, которой необходимо руководить;
- величина группы;
- степень, в которой необходима кооперация членов группы;
- обусловленные особенностями культуры ожидания подчиненных;
- особенности личности подчиненных;

- необходимое и предоставляемое время для принятия решений.

Таким образом, отмечается большое разнообразие факторов, влияющих на лидерство, но в своей совокупности сколько-нибудь обоснованной теории они не составляют. В целом такой подход преуменьшает роль активности личности, возводя совокупность тех или иных обстоятельств в ранг высшей силы, всецело определяющей поведение лидера.

*4. Комплексный подход.* Согласно теориям данного подхода лица, ведомые лидером, рассматриваются не в качестве лишь одного из «элементов» ситуации, а как центральный компонент процесса лидерства, его активные участники. Здесь лидерство рассматривается как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер – как субъект управления этим процессом. При таком подходе лидерство интерпретируется как функция группы и при анализе феномена лидерства необходимо учитывать три переменные:

- лидера,
- ситуацию,
- последователей.

### 2.3. Стили лидерства

В центре внимания многих работ, посвященных феномену лидерства, стоит вопрос об эффективности различных стилей лидерства. При этом исследователи часто исходят из классификации, которую предложили в конце 1930-х гг. К. Левин, Р. Липпитт и Р. Уайт. В основу этой классификации положен такой важный компонент поведения лидера, как его подход к принятию решений. При этом выделяются следующие стили лидерства.

*Авторитарный.* Лидер принимает решения единолично, определяя всю деятельность подчиненных и не давая им возможности проявить инициативу.

*Демократический.* Лидер вовлекает подчиненных в процесс принятия решений на основе групповой дискуссии, стимулируя их активность и разделяя вместе с ними все полномочия по принятию решений.

*Свободный (попустительский).* Лидер избегает какого-либо собственного участия в принятии решений, предоставляя подчиненным полную свободу принимать решения самостоятельно.



Исследование, проведенное под руководством К. Левина на базе экспериментально созданных групп, выявило:

- наибольшие преимущества демократического стиля лидерства. При этом группа отличалась наивысшей удовлетворенностью, стремлением к творчеству, наиболее благоприятными взаимоотношениями с лидером;
- однако показатели произведенной продукции были наивысшими в условиях автократического лидерства, немного ниже – при демократическом стиле, самыми низкими – при свободном стиле.

Согласно обзору У. Френча обнаружено, что свободный стиль лидерства ведет к беспорядку, конфликтам и фрустрации. При этом количество и качество выполненной работы гораздо ниже, чем при демократическом стиле лидерства. Ниже и уровень удовлетворенности членов группы. Однако свободный стиль лидерства приводил к более благоприятным взаимоотношениям между членами группы, чем автократический стиль.

Многочисленные исследования, в том числе проведенные отечественными психологами, показывают, что каждый из рассмотренных стилей лидерства обладает и преимуществами, и недостатками, рождает свои проблемы. Так, автократическое лидерство позволяет быстро принимать решения. Один из главных недостатков такого стиля – часто возникающая неудовлетворенность подчиненных, которые могут считать, что их творческие силы не находят должного применения. Кроме того, автократический стиль лидерства обычно рождает злоупотребления негативными санкциями.

### 3. Внутригрупповые конфликты

#### 3.1. Понятие конфликта

**Конфликт** – происходит от латинского слова *conflictus*, то есть столкновение. Это и противоборство, и способ разрешения возникающих противоречий, и эмоционально окрашенный процесс социального взаимодействия.

Ю.Ф. Лукин понимает **конфликт как противоборство, противодействие субъектов социальной жизни с противоречивыми интересами, не удовлетворенными потребностями; острое конфликтное взаимодействие, схватка за ресурсы, столкновение интересов, война.** Необходимо отличать его

от односторонних действий, имеющих агрессивный характер, но не перерастающих в конфликтное противоборство. При этом важно понять, что если нет действий, направленных друг против друга, если нет противоборства сторон, то нет и конфликта.

Н.В. Гришина выделяет следующие **признаки конфликта**:

*1. Биполярность – противостояние двух начал, противоречие.*

Противостояние интересов предполагает наличие двух противоречащих друг другу или несовместимых интересов.

*2. Активность сторон, направленная на преодоление противоречий.*

Конфликт предназначен для решения любого дуализма, это – способ достижения своеобразного единства, даже если оно достигается ценой уничтожения одной из сторон, участвующих в конфликте.

*3. Наличие субъекта (субъектов) как носителей конфликта.*

То, что конфликт требует наличия субъекта или субъектов, представляющих его стороны, предполагает возможность (по крайней мере, потенциальную) активных и осознанных действий со стороны данных субъектов. Этим конфликт отличается от противоречия, стороны которого не обязательно должны быть представлены субъектами.

### **3.2. Мифы о конфликтах**

*Миф 1. Конфликт следует избегать любой ценой.*

Конфликт является естественным побочным продуктом коммуникации; если участники группы не придерживаются одинаковых взглядов, убеждений и ценностей (что маловероятно), то возникнет конфликт. Некоторые исследователи обнаружили, что конфликт является важной и действительно полезной частью группового общения. Исследования показывают, что при возникновении конфликта члены группы часто сталкиваются с необходимостью более детально изучить проблему. Качество группового обсуждения повышается, когда люди выражают разные идеи, мнения и точки зрения.

*Миф 2: Все конфликты происходят потому, что люди не понимают друг друга*

Конфликт может возникнуть в результате непонимания, но некоторые конфликты усиливаются, когда человек разъясняет свою точку зрения, так как яснее становится видно противоречие.

### *Миф 3: Все конфликты могут быть разрешены*

Миф опирается на веру в то, что, если достаточно долго обсуждать проблему и стараться прийти к компромиссу, в конечном счете конфликт будет разрешен. Это не всегда так. Не все конфликты могут быть разрешены. Особенно конфликты, касающиеся ценностей участников группы. Многие разногласия непросты. Например, фундаментальные различия между теми, кто выступает против аборта, и теми, кто его поддерживает, не могут быть легко разрешены, если вообще разрешимы. Некоторые конфликты никогда не могут быть разрешены. Поскольку некоторые конфликты не могут быть решены, членам группы, возможно, придется сосредоточиться на различиях и помнить о них при решении групповых задач.

## **3.3. Преимущества конфликтов**

Каждый раз, когда в группе возникает конфликт, у каждого члена группы появляется потенциал для роста. Этот рост может принимать форму расширения осведомленности, повышения участия, повышения производительности, сплоченности и зрелости.

### *Расширение осознания*

В ситуациях, когда группа слаженно работает, возникает чувство удовлетворения и благополучия. Что в свою очередь может привести к ослаблению внимания либо вызвать состояние, подобное трансу. Когда конфликт выходит на первый план, он может иметь возбуждающий эффект на членов группы. Смещение фокуса с обыденного на исключительное может быть стимулирующим. Это может «разбудить членов группы ото сна».

### *Увеличение вовлеченности в работу группы*

Открытый конфликт может стимулировать более активное участие членов группы. Достаточно часто в ситуациях, когда дискуссия переходит к открытому противостоянию, энтузиазм участников группы увеличивается.

### *Увеличение производительности*

Когда группа разрешает конфликт и находит новые способы решения проблемы, новые идеи и новые процедуры, производительность может быть выше, чем до конфликта.

#### *Большая сплоченность*

В результате позитивного и зрелого разрешения конфликтной ситуации, сплоченность группы может значительно повыситься. Когда участники группы находят новые точки соприкосновения и общения друг с другом, у них может возникнуть ощущение более близкой связанности.

#### *Развитие зрелости*

Внутригрупповой конфликт может помочь человеку стать более зрелым. Необходимость борьбы, отстаивания собственных интересов может стать для человека отличной средой, в которой он может практиковать способности в эмпатии, терпении, способности к открытому противостоянию, способности идти на компромисс и просить прощения.

### **3.4. Типология конфликтов**

В рамках группового процесса интересны следующие две классификации.

Исследователи коммуникации Джеральд Миллер и Марк Стейнберг **выделяют три классических типа межличностных конфликтов**: (1) псевдоконфликт, (2) простой конфликт и (3) эго-конфликт.

*Псевдо-конфликт.* Это конфликт между людьми, которые действительно согласны друг с другом, но которые не понимают, что их различия вызваны недопониманием или неправильным толкованием.

*Простой конфликт.* Простой конфликт возникает, когда цели или идеи двух людей являются взаимоисключающими или несовместимыми. «Простой конфликт подразумевает, что один человек говорит «я хочу сделать X», а другой – «я хочу делать Y», когда X и Y являются несовместимыми формами поведения». Хотя конфликт может показаться непростым, он называется «простой конфликт», потому что проблемы ясны, и каждая сторона понимает проблему. Например, в корпорации с ограниченным количеством денег для инвестирования один член совета директоров может захотеть инвестировать в недвижимость, а

другой – в улучшение капитала. Проблема ясна; люди просто верят, что компания должна действовать по-разному.

Простой конфликт имеет тенденцию концентрироваться на двух основных категориях. Конфликт может быть вызван задачей, которую обсуждает группа, или процессом или процедурами, которые использует группы. Конфликт задач – это конфликт, возникающий из-за существенных различий в том, чего должна достичь группа. Напротив, процессуальный конфликт случается, когда один или больше членов группы не согласны с тем, как каким образом достичь выполнения задачи. *Конфликт задач* – это разногласие по поводу того, что должно быть сделано. *Процессуальный конфликт* – это разногласие о том, как задача должно быть выполнена.

*Эго-конфликт (конфликт отношений)*. Данный тип конфликта возникает, когда люди начинают защищать свои позиции, потому что считают, что на них нападают лично. Он приводит к ухудшению отношений.

Он возникает, когда один или несколько членов группы не любят, не уважают или не ценят другого человека. Из обсуждаемых типов конфликтов этот является наиболее сложным для разрешения. Исследования показали, что, когда в группе присутствует конфликт задачи или процессуальный, существует вероятность, что это может привести к конфликту третьего типа – конфликту отношений. В основе многих конфликтов эго лежит борьба за власть. Основываясь на своем исследовании общения в малых группах, Деннис Девайн предполагает, что несогласие по вопросам (простой конфликт) может быстро перерасти в более эмоционально заряженную дискуссию, обсуждение становится личным (эго-конфликт), если члены группы сознательно не следят за тем, как они взаимодействуют друг с другом.

**Р. Фуджишин выделяет три типа конфликтов:** 1) процессуальный конфликт; 2) содержательный конфликт; 3) межличностный конфликт.

***Процессуальный конфликт.*** Процессуальный конфликт имеет дело со структурой или процедурами, которыми группа руководствуется во время обсуждения. Эти процедуры описывают, как будет проходить собрание, порядок

повестки дня, как будут разрешаться разногласия и как будут приниматься решения. Процедурный конфликт включает в себя разногласие или борьбу за механизм действий группы.

**Содержательный конфликт.** Этот тип конфликта сосредотачивается вокруг измерения задачи группы. Он может включать в себя несогласие или аргументы по поводу доказательств, анализа рассуждений, предлагаемых решений или любых вопросов, связанных с содержанием обсуждения. В то время как процедурный конфликт обсуждает механику того, как что-то будет сделано или проведено в группе, существенный конфликт сталкивается с идеями, мнениями, убеждениями и ценностями самих членов группы.

**Межличностный конфликт.** Напряжение или конфликт между отдельными членами группы называется межличностным конфликтом, потому что он включает в себя чувства и поведение людей. Хотя межличностный конфликт вначале часто может представлять собой процедурный или предметный конфликт, обсуждение конфликта может привести к появлению обиды и возмущению участников взаимодействия, что может привести к проявлению конфликта между людьми.

### ***3.5. Стратегии поведения в конфликте***

Возникновение конфликта предполагает не только восприятие и осознание противостояния, возникающего во взаимодействии с другими людьми, но и развитие активности, направленной на преодоление этого противоречия, т.е. выбор стратегии поведения в конфликтной ситуации.

Среди конфликтологов можно считать признанными различие таких стратегий в зависимости от ориентации на достижение своих собственных целей и ориентации на цели партнера. При этом разные авторы описывают их в различных терминах, например:

- 1) доминирование (конкуренция, соперничество, борьба, напористость);
- 2) уход (избегание, игнорирование);
- 3) уступчивость (приспособление);
- 4) сотрудничество (кооперация, интеграция).

К этому часто добавляют еще одну стратегию, хотя многими она рассматривается так же, как и вариант сотрудничества: 5) компромисс.

Широко известна схема К. Томаса и Р. Килменна, разработанная в 1972 г. Для описания стратегий поведения применяется двухмерная модель регулирования конфликтов. Основополагающими измерениями в ней являются: кооперация, связанная с вниманием человека к интересам людей, вовлеченных в конфликт; и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

Соответственно выделяются следующие способы регулирования конфликтов.

1. Соперничество (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому.

2. Приспособление, означающее, напротив, принесение в жертву собственных интересов.

3. Компромисс как частичное удовлетворение потребностей обеих сторон конфликта.

4. Уход, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.

5. Сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Предполагается, что при уходе от конфликта ни одна из сторон не достигнет успеха. Выявлено, что при таких формах поведения как конкуренция, приспособление и компромисс, один участник оказывается в выигрыше, а другой проигрывает либо проигрывают оба, так как идут на уступки. И только при сотрудничестве обе стороны оказываются в выигрыше (рисунок 7).



Рис. 7. Стратегии поведения в конфликте (Томас – Килменн)

### **3.6. Выбор эффективной стратегии поведения в конфликте**

Среди указанных пяти стратегий нет плохих и хороших, каждая применяется в зависимости от ситуации. Важно понять, что каждая стратегия эффективна при определенных условиях и необходимо уметь использовать все эти стратегии, учитывая конкретные обстоятельства. Сложности возникают в том случае, если человек, участвующий в конфликте, использует стратегии не согласно ситуации, в которой он оказался, а ориентируясь на привычку.

При выборе эффективной стратегии разрешения конфликта ключевыми являются два аспекта: власть другого человека по отношению к вам и ваши ожидания от взаимодействия с ним.

**1. Стратегия соперничества** – стремление удовлетворить собственные интересы в ущерб другим участникам конфликта. Это навязывание другой стороне предпочтительного для себя решения, попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой без учета мнения других участников конфликта.

Когда применяется стратегия конкуренции?

- Если есть власть, авторитет.
- Исход дела очень важен для вас и нет другого выхода.
- Решение надо принять быстро, существует дефицит времени, создалась критическая, а может и экстремальная, ситуация.
- Если необходимо что-то делать, действовать, чтобы не оказаться в тупике, не показать свою слабость и т. п.

Не следует применять соперничество

- В ситуации, когда у человека больше власти, чем у вас.
- Если хотите иметь хорошие отношения со всеми и добиться признания.

**2. Стратегия уклонения** – уход от решения проблемы, желание выиграть время или нежелание решать проблему вообще. Человек стремится быть нейтральным, находится в стороне от конфликта. Вы ничего не делаете для удовлетворения интересов другого, а просто отталкиваете от себя проблему, избегаете стрессовых ситуаций, сохраняя свое здоровье.

Когда применяется стратегия уклонения?

- Исход дела не очень важен для вас, не желаете тратить на это свои время и силы.
- Мало власти, чтобы решить в свою пользу, другие имеют больше шансов.



- Необходимо выиграть время – «я подожду», ослабить напряженность.
- Ситуация слишком сложна, требует очень многого от вас, решать проблему немедленно опасно, так как это может ухудшить ситуацию.
- У вас был и без того очень трудный день, вы устали. Не будете этим заниматься сейчас, можно сменить тему, выйти из комнаты.

**3. Стратегия приспособления** – это подавление, сглаживание конфликта, конформизм, вынужденный или добровольный отказ от борьбы и сдача своих позиций, согласие делать то, что хочет другая сторона. Вы действуете совместно с другой стороной, при этом не отстаиваете свои интересы. Приводятся аргументы типа «мы все одна команда», «все в порядке» и т. п. Поддерживаются хорошие отношения сторон, но проблема остается нерешенной.

Когда применяется стратегия приспособления?

- Исход дела важен для другого, нет шансов победить, мало власти.
- Противоречия незначительны и есть время для подготовки к конструктивному диалогу.
- Немного уступая, вы мало теряете.
- Вас не особенно волнует случившееся.
- Хотите сохранить мир и добрые отношения.

Стиль приспособления не приемлем

- если вы уступаете в чем-то важном для вас и чувствуете свою неудовлетворенность. Другая сторона не оценит этого и не пойдет на уступки.

**4. Стратегия компромисса** – частичное, временное удовлетворение интересов сторон конфликтного взаимодействия. Это уступки друг другу, отказ от ранее выдвигавшихся требований, готовность признать претензии другой стороны частично обоснованными, готовность простить. Вы немного уступаете в своих интересах, чтобы удовлетворить их частично, и другая сторона делает то же самое. Частично удовлетворяются желания одной стороны и частично – другой. Поиск скрытых нужд (как в сотрудничестве) не ведется. Компромисс дает возможность быстро разрешить конфликт. Вы и другая сторона хотите одного и того же, но знаете, что одновременно для вас это невыполнимо. Если же стороны

не могут исполнить свои желания, значит, необходимо найти решение, с которым каждая из сторон смогла бы смириться на время. В таком случае для каждой из сторон принимаемое компромиссное решение не будет проигрышным.

Когда применяется стратегия компромисса?

- Когда нет времени, надо принять решение быстро.
- Устраивает временное решение, можно воспользоваться кратковременной выгодой. Получить хоть что-то, чем все потерять. «Я могу смириться с этим».
- Необходимо сохранить взаимоотношения.
- Обе стороны обладают одинаковой властью, но имеют взаимоисключающие интересы.
- Другие подходы оказались неэффективными.

**5. Стратегия сотрудничества** – признание различий во мнениях и готовность понять позицию другого, разобраться в причинах конфликта и найти удовлетворение интересов всех сторон в конфликте. Это взаимодействие сторон в конструктивном разрешении проблемы: «Не вы против меня, а мы вместе против проблемы». Удовлетворение интересов, скрытых нужд более важно, чем решение вопроса. Важны не только свои интересы, но в сотрудничестве с другим – удовлетворение интересов обеих сторон, поиск их скрытых потребностей: «Мы оба хотим выиграть».

Когда используется стратегия сотрудничества?

- Решение проблемы очень важно для обеих сторон.
- Есть время, обе стороны способны изложить суть своих интересов и выслушать другую сторону.
- Известны скрытые нужды и желания другой стороны или их требуется найти, затратить какое-то время на это.
- Обе стороны обладают равной властью, не замечают разницу в статусном положении, между ними существуют длительные, взаимозависимые отношения.

### Вопросы для самоконтроля

1. Назовите признаки команды.
2. Чем команда отличается от рабочей группы?
3. Назовите недостатки командной работы.
4. Назовите преимущества командной работы.
5. Назовите условия эффективной командной работы.
6. Чем лидер отличается от руководителя?
7. Назовите признаки конфликта.

### Задания для самостоятельной работы

1. Опираясь на рекомендуемую литературу сравните понятия «лидер», «руководитель» и «менеджер».
2. Опираясь на рекомендуемую литературу найдите способы обращения с эго-конфликтом.

#### *Кейс-задание*

3. Используя тест К. Томаса, проведите самодиагностику стилей, которые вы предпочитаете использовать в конфликтной ситуации.

### Методика диагностики стратегии поведения в конфликтной ситуации К. Томаса (адаптация Н.В. Гришиной)

**Инструкция:** Ниже приводится ряд высказываний. Прочитайте и поставьте в ячейке бланка ответов, напротив номера утверждения, крестик в столбце «а» или «б», имея в виду те из высказываний, которые наиболее соответствуют Вашему стилю поведения.

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.  
б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.
2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.  
б) Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.
3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

**б)** Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

**4. а)** Я стараюсь найти компромиссное решение.

**б)** Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

**5. а)** Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

**б)** Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

**6. а)** Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

**б)** Я стараюсь добиться своего.

**7. а)** Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.

**б)** Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы в другом добиться своего.

**8. а)** Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

**б)** Я первым стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

**9. а)** Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то разногласий.

**б)** Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

**10. а)** Я твердо стремлюсь достичь своего.

**б)** Я пытаюсь найти компромиссное решение.

**11. а)** Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

**б)** Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

**12. а)** Зачастую я избегаю позиции, которая может вызвать споры.

**б)** Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

**13. а)** Я предлагаю среднюю позицию.

**б)** Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

**14. а)** Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

**б)** Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.

**15. а)** Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

**б)** Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

**16. а)** Я стараюсь не задевать чувств другого.

**б)** Я стараюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

**17. а)** Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

**б)** Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

**18. а)** Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

**б)** Я даю другому возможность в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

**19. а)** Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

**б)** Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.

**20. а)** Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

**б)** Я стараюсь найти лучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

**21. а)** Ведя переговоры я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

**б)** Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

**22. а)** Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

**б)** Я отстаиваю свои желания.

**23. а)** Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

**б)** Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

**24. а)** Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям.

**б)** Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

**25. а)** Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.

**б)** Ведя переговоры я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

**26. а)** Я предлагаю среднюю позицию.

**б)** Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

**27. а)** Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

б) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

**28. а)** Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

**29. а)** Я предлагаю среднюю позицию.

б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то разногласий.

**30. а)** Я стараюсь не задевать чувства другого.

б) Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

### **Ключ к опроснику**

1. Соперничество: 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

2. Сотрудничество: 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23б, 26б, 28б, 30б.

3. Компромисс: 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 22а, 23а, 24б, 26а, 29а.

4. Избегание: 1а, 5б, 6а, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 20б, 27а, 29б.

5. Приспособление: 1б, 3б, 4б, 11б, 15а, 16а, 18а, 21а, 24а, 25б, 27б, 30а.

### **Обработка результатов**

В ключе каждый ответ «а» или «б» дает представление о количественном выражении: соперничества, сотрудничества, компромисса, избегания и приспособления. Если ответ совпадает с указанным в ключе, ему присваивается значение 1, если не совпадает, то присваивается значение 0. Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях. Для обработки результатов удобно использовать «маску».

## Рекомендуемый список литературы по теме

1. *Алексеев К.И. и др.* Психологическое воздействие: механизмы, стратегии, возможности противодействия. М.: Институт психологии РАН, 2012. 368 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/47552.html>. – ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).
2. *Афанасьева Е.А.* Организационная психология: учеб. пособие по курсу «Организационная психология (психология организаций)». Саратов: Вузовское образование, 2014. Ч.1. 337 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/19273.html>. – ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).
3. *Быков С.В.* Организационная психология: учеб. пособие. Самара: Самарская гуманитарная академия, 2013. 110 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/64386.html>. – ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).
4. *Занковский А.Н.* Психология деловых отношений: учеб. пособие. М.: Евразийский открытый институт, 2008. 383 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/11094.html>. – ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).
5. *Захарова Т.И., Корсакова А.А.* Управление социальным развитием организации: учебн. пособие. М.: Евразийский открытый институт, 2010. 396 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/10887.html>. – ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).
6. *Манухина С.Ю.* Психология труда: учеб. пособие. М.: Евразийский открытый институт, 2011. 275 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/10805.html>. – ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).
7. *Немец Г.Н.* Бизнес-коммуникации. Практикум. Тесты: учеб. пособие. Краснодар: Южный институт менеджмента, 2008. 89 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/9774.html>. – ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).
8. *Непряхин Н.Ю.* Гни свою линию. Приемы эффективной коммуникации. М.: Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2015. 137 с. URL:

<http://www.iprbookshop.ru/36475.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

9. *Петрова Ю.А., Спиридонова Е.Б., Петрова Ю.А.* Как создать команду единомышленников. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. 113 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/829.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

10. *Сафонова Н.М.* Лидерство и командообразование: учеб. пособие. Набережные Челны: Набережночелнинский государственный педагогический университет, Печатная галерея, 2017. 68 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/73541.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

11. *Семенов Ю.Г.* Организационная культура. Управление и диагностика: учеб. пособие. М.: Логос, 2006. 256 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/9135.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).



## РЕКОМЕНДУЕМЫЙ СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Абдурахманов Р.А.* Социальная психология личности, общения, группы и межгрупповых отношений: учебник. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. 368 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/72456.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).
2. *Агеев В.С. и др.* Социальная психология: хрестоматия. М.: Аспект Пресс, 2012. 456 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/56807.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).
3. *Алексеев К.И. и др.* Психологическое воздействие: механизмы, стратегии, возможности противодействия. М.: Институт психологии РАН, 2012. 368 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/47552.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).
4. *Андреева Г.М.* Социальная психология: учебник для вузов. М.: Аспект Пресс, 2018. 360 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/80711.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).
5. *Афанасьева Е.А.* Организационная психология: учеб. пособие по курсу «Организационная психология (психология организаций)». Саратов: Вузовское образование, 2014. Ч.1. 337 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/19273.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).
6. *Бендас Т.В. и др.* Социальная психология: учебник. Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. 355 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/52332.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).
7. *Быков С.В.* Организационная психология: учеб. пособие. Самара: Самарская гуманитарная академия, 2013. 110 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/64386.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).
8. *Журавлев А.Л. и др.* Социальная психология: учеб. пособие. М.: Пер Сэ, 2012. 352 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/7411.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).
9. *Занковский А.Н.* Психология деловых отношений: учеб. пособие. М.: Евразийский открытый институт, 2008. 383 с. URL:

<http://www.iprbookshop.ru/11094.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

10. *Захарова Т.И., Корсакова А.А.* Управление социальным развитием организации: учеб. пособие. М.: Евразийский открытый институт, 2010. 396 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/10887.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

11. *Манухина С.Ю.* Психология труда: учеб. пособие. М.: Евразийский открытый институт, 2011. 275 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/10805.html>. – ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

12. *Немец Г.Н.* Бизнес-коммуникации. Практикум. Тесты: учеб. пособие. Краснодар: Южный институт менеджмента, 2008. 89 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/9774.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

13. *Непряхин Н.Ю.* Гни свою линию. Приемы эффективной коммуникации. М.: Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2015. 137 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/36475.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

14. *Петрова Ю.А., Спиридонова Е.Б., Петрова Ю.А.* Как создать команду единомышленников. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. 113 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/829.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

15. *Ридецкая О.Г.* Социальная психология: учеб. пособие. М.: Евразийский открытый институт, 2011. 516 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/10832.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

16. *Сафонова Н.М.* Лидерство и командообразование: учеб. пособие. Набережные Челны: Набережночелнинский государственный педагогический университет, Печатная галерея, 2017. 68 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/73541.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

17. *Семенов Ю.Г.* Организационная культура. Управление и диагностика: учеб. пособие. М.: Логос, 2006. 256 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/9135.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

18. *Сухов А.Н. и др.* Социальная психология: учеб. пособие для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 615 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/8573.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

19. *Хьюстон М., Штрёбе В.* Введение в социальную психологию. Европейский подход: учебник для студентов вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 622 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/81748.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

20. *Челдышова Н.Б.* Социальная психология: курс лекций. М.: Экзамен, 2009. 173 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/1148.html>.– ЭБС «IPRbooks» (дата обращения: 04.03.2020).

## ГЛОССАРИЙ

**Автономия** – целостная и обособленная группа людей, работающих для достижения общих целей и получающих не только материальный результат совместной деятельности, но и удовлетворение от участия в ней.

**Ассоциация** – группа людей, объединенных совместной деятельностью.

**Вторичная группа** – это группа, которая характеризуется безличным взаимодействием ее членов, которое обусловлено теми или иными официальными организационными отношениями.

**Группа** – коммуникативная система, состоящая из трех или более индивидов, взаимодействующих друг с другом для достижения некоторых общих целей и влияющих друг на друга.

**Группа членства** – группа, к которой человек принадлежит в действительности.

**Групповая динамика** – 1) определенное направление исследования малых групп в социальной психологии; 2) определенные методики, которыми можно пользоваться при изучении малых групп и которые преимущественно были разработаны в школе К. Левина; 3) совокупность тех динамических процессов, которые одновременно происходят в группе в какую-то единицу времени и которые знаменуют собой движение группы от стадии к стадии, т.е. ее развитие.

**Групповые нормы** – определенные правила, которые выработаны группой, приняты ею и которым должно подчиняться поведение ее членов, чтобы их совместная деятельность была возможна.

**Групповые процессы** – феномены, связанные с процессами изменения в группе.

**Групповые санкции** – механизмы, посредством которых группа вынуждает или стимулирует своего члена к соблюдению групповых норм.

**Идиосинкразический кредит** – механизм групповой динамики, когда группа дает разрешение на девиантное поведение своему лидеру или отдельным ее членам во имя достижения поставленных целей.

**Коллектив** – группа людей, осуществляющих совместную деятельность и добивающихся конечного результата на основе гармонизации индивидуальных, групповых и общественных целей, интересов и ценностей.

**Команда** – группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения общей цели.

**Коммуникативная структура малой группы (коммуникативная сеть)** – совокупность связей между ее членами, в системах информационных потоков, циркулирующих в группе.

**Композиция группы** – совокупность индивидуальных свойств участников группы, которые определяют группу как целое.

**Компромисс** – стиль поведения в конфликтной ситуации, при котором происходит частичное удовлетворение потребностей обеих сторон конфликта.

**Конгломерат** – группа ранее непосредственно не знакомых людей, оказавшихся в одно и то же время на одной территории.

**Конфликт** – противоборство, противодействие субъектов социальной жизни с противоречивыми интересами, не удовлетворенными потребностями.

**Кооперация** – группа активно взаимодействующих людей, добивающихся определенного результата в своей деятельности.

**Корпорация** – группа, которая характеризуется гиперавтономией, замкнутостью, закрытостью, изолированностью от других групп.

**Лабораторная группа** – это искусственная реальная группа, созданная в соответствии с замыслом исследователя.

**Лидер** – член группы, за которым она признает преимущество в статусе и право принимать решения в значимых для нее ситуациях.

**Малая группа** – немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов.

**Неформальная группа** – это реальная группа, не имеющая юридически фиксированного статуса, добровольно объединенная на основе интересов, дружбы и симпатий либо на основе прагматической пользы.

**Неформальная структура группы** – реально складывающаяся в организации структура связей, коммуникаций и влияний.

**Номинальная группа** – группа людей, собравшихся вместе и получивших общее название, наименование.

**Первичная группа** – это контактная группа, в которой люди не только взаимодействуют «лицом к лицу», но и тесно объединены эмоциональной близостью.

**Приспособление** – стиль поведения в конфликтной ситуации, при котором человек не стремится удовлетворить собственные интересы, а ориентируется на удовлетворение интересов противоположной стороны.

**Рабочая группа** – это малая группа, которая занята преимущественно работой, нацелена на решение конкретных задач (победа в соревновании, совместная разработка проекта) и функционирует по определенным законам.

**Развитая группа** – это группа сложившаяся, характеризующаяся более высоким уровнем развития, чем становящаяся.

**Реальная группа** – это общность людей, существующая в определенном общем для них пространстве и времени, и объединенная реальными отношениями.

**Референтная группа** – группа, которая используется человеком как некоторая основа для сравнения.

**Ролевая структура малой группы** – совокупность связей и отношений между индивидами, характеризующаяся распределением между ними групповых

ролей, т.е. типичных способов поведения, предписываемых ожидаемых и реализуемых участниками группового процесса.

**Роль** – динамический аспект статуса, т.е. набор заранее установленных моделей поведения, предназначенных для сотрудника, который занимает определенную должность (место в структуре группы, ячейку).

**Руководитель** – лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности.

**Соперничество** – стиль поведения в конфликтной ситуации, при котором человек стремится добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому.

**Сотрудничество** – стиль поведения в конфликтной ситуации, при котором участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

**Социометрическая структура** – совокупность связей и отношений между ее членами, основанных на взаимных предпочтениях и отвержениях, выявленных по результатам социометрического теста Я. Морено.

**Становящаяся группа** – это группа, которая обладает определенной заданностью внешними социальными требованиями, но еще не сплоченная совместной деятельностью.

**Статус индивида в группе** – реальная социально-психологическая характеристика его положения в системе внутригрупповых отношений, в структуре группы.

**Структура группы** – внутренние связи между отдельными людьми в группе.

**Структура социальной власти** в малой группе – система взаиморасположений членов группы в зависимости от их способности оказывать влияние в группе.

**Условная группа** – это совокупность людей, объединенных по какому-либо общему для них признаку (полу, возрасту, уровню образования, характеру деятельности и т.д.).

**Уход** – стиль поведения в конфликтной ситуации, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.

**Формальная группа** – это реальная группа, имеющая юридически фиксированный статус, члены которой в условиях общественного разделения труда объединены социально заданной деятельностью, организующей их труд.

**Формальная структура группы** – совокупность связей и отношений между членами группы, определяемая формальными предписаниями.

**Ценностно-ориентационное-единство (ЦОЕ)** – в концепции А.В. Петровского мера совпадения ценностей, связанных с процессом совместной деятельности.



*Учебное издание*

**Краснов Алексей Витальевич**

## **Социальная психология: психология малых групп**

Учебное пособие

Редактор *Е. В. Шумилова*  
Корректор *В. Е. Пирожкова*  
Компьютерная вёрстка: *А. В. Краснов*

---

Объем данных 1,24 Мб  
Подписано к использованию 12.11.2020

---

Размещено в открытом доступе  
на сайте [www.psu.ru](http://www.psu.ru)  
в разделе НАУКА / Электронные публикации  
и в электронной мультимедийной библиотеке ELiS

Издательский центр  
Пермского государственного  
национального исследовательского университета  
614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15