

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«ЮЖНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Инженерно-технологическая академия

Т. В. Эксакусто

# **ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ МАЛЫХ ГРУПП И УПРАВЛЕНИЯ КОЛЛЕКТИВОМ**

Учебное пособие

Таганрог  
Издательство Южного федерального университета  
2016

УДК 159.9:316.35(075.8)

ББК 88.5 4я73

Э41

*Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Южного федерального университета*

**Рецензенты:**

доктор педагогических наук, профессор кафедры общей педагогики Таганрогского института им. А.П. Чехова (филиал) Ростовского государственного экономического университета (РИНХ) *И.А. Стеценко*;

доктор психологических наук, профессор кафедры психологии и безопасности жизнедеятельности Инженерно-технологической академии Южного федерального университета *И.А. Кибальченко*.

**Эксакусто, Т. В.**

Э41

Основы психологии малых групп и управления коллективом: учебное пособие. / Т. В. Эксакусто; Южный федеральный университет. – Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2016. – 209 с.

ISBN 978-5-9275-1983-5

Рассматриваются вопросы психологии малых групп и возможности управления ими. Уделяется внимание классификации малых групп, их функциям, их формальной и содержательной структуре. Раскрываются вопросы основных социально-психологических характеристик малых групп. Достаточно подробно обсуждается проблема групповой динамики: динамических процессов, состояний и эффектов. Внимание уделяется обсуждению группового развития, групповой сплоченности, феномену группового давления, процессу принятия группового решения. Отдельная глава учебного пособия посвящена вопросам управления малой группой, в ней обсуждаются феномены лидерства и руководства. Затрагиваются вопросы формирования профессиональной команды: ее возможностей и этапов развития. Все главы сопровождаются схемами и рисунками. Каждый раздел в главах завершается вопросами для собеседования. Отдельные параграфы сопровождаются разделом «Психологический практикум».

Работа адресована магистрантам, студентам, изучающим курс «Психология управления личностными ресурсами», а также курс «Психология эффективного общения и группового взаимодействия», учебное пособие предназначено также всем, кто интересуется вопросами психологии малых групп.

Пособие подготовлено при поддержке Благотворительного фонда В. Потанина.

ISBN 978-5-9275-1983-5

© Южный федеральный университет, 2016

© Эксакусто Т.В., 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>4</b>
<b>Глава 1. Малая группа: понятие, границы, классификация.....</b>	<b>6</b>
1.1. Основные дефиниции, границы и функции малой группы.....	6
1.2. Классификация и формы малых групп.....	19
1.3. Методы исследования малой группы.....	25
<b>Глава 2. Структура, характеристики, динамические процессы в малых группах.....</b>	<b>33</b>
2.1. Структурные характеристики малой группы.....	33
2.2. Психологическая структура малой группы.....	44
2.3. Групповая динамика: общая характеристика групповых процессов.....	55
2.4. Групповая динамика: особенности групповых состояний и эффектов.....	83
<b>Глава 3. Управление коллективом: лидерство и руководство...</b>	<b>95</b>
3.1. Лидерство и руководство: сходство и различия феноменов управления малой группой.....	95
3.2. Руководство в малых группах.....	97
3.3. Лидерство в малых группах.....	104
<b>Глава 4. Процесс группового функционирования.....</b>	<b>110</b>
4.1. Процесс группового функционирования: личность в группе...	110
4.2. Социально-психологический климат в группе.....	124
4.3. Социально-психологические аспекты командообразования.....	132
<b>Заключение.....</b>	<b>152</b>
<b>Библиографический список.....</b>	<b>154</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>159</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Вопросы психологии малой группы являются актуальными для любого общества, в любой период времени. Связано это с несколькими причинами, одной из которых является факт членства в малой группе каждого человека, любого представителя социума. Другими словами, по факту своего рождения каждый из нас становится членом малой группы: сначала это семья (или группа, заменяющая ее), затем группа сверстников в детском саду, в школе, группа друзей, трудовой коллектив и т.п. Другой немаловажной причиной актуальности изучения малых групп является достаточно высокая эффективность групповой работы по сравнению с индивидуальной во многих сферах и видах деятельности. На этом фоне возрастает интерес к такой разновидности малой группы как профессиональная команда, эффективность которой не вызывает сомнения. Эти и другие причины способствуют не иссякающему интересу к проблеме малых групп психологов, социологов, экономистов. Данное учебное пособие и предназначено для того, чтобы читатели могли получить представление о закономерностях групповых процессов и групповых явлений, возможностях управления групповой динамикой. Учебное пособие носит теоретико-практический характер.

Структура пособия включает четыре главы и практико-ориентированные приложения. В первой главе рассматриваются основные дефиниции малой группы, ее границы, виды и формы. Уделяется внимание методам изучения малой группы, знание которых может способствовать эффективному управлению групповыми процессами. Во второй главе раскрываются вопросы структурных характеристик малой группы: описываются формальные и содержательные характеристики группы; психологическая структура малой группы. Отдельные параграфы посвящены вопросам групповой динамики: в них описываются групповые процессы, групповые состояния и групповые

эффекты. В третьей главе поднимаются вопросы управления малой группой: рассматриваются феномены лидерства и руководства, их сходство и различия, специфические особенности. В четвертой главе описывается процесс группового функционирования: рассматривается понятие индивидуальной и групповой территориальности, взаимовлияния личности и группы. Отдельный параграф посвящен социально-психологическому климату как важнейшему показателю эффективности группового функционирования. Раскрываются вопросы формирования профессиональной команды и ее возможностей.

Все главы сопровождаются схемами и рисунками, для лучшего запоминания информации (с учетом инженерно-технической направленности магистрантов и студентов, изучающих данную дисциплину). Каждый параграф в главах заканчивается вопросами для собеседования. Ряд параграфов завершается разделом «Психологический практикум», который включает ссылку на приложение, содержащее стандартизированный опросник по данной теме, либо тренинговые упражнения для развития групповых процессов (сплоченности, генезиса, социально-психологического климата и т.п.). Соответственно магистранты могут не только изучить теорию по курсу, но и проанализировать характер групповых процессов в своей студенческой группе/трудовом коллективе; попрактиковаться в приобретении отдельных навыков управления групповыми процессами и т.п.

Учебное пособие предназначено для всех направлений подготовки магистратуры ИКТИБ ЮФУ по курсу «Психология управления личностными ресурсами», для студентов, изучающих курс «Психология эффективного общения и группового взаимодействия», а также для всех, кто заинтересован в знаниях по психологии малых групп и возможности эффективного управления ими.

## **Глава 1. МАЛАЯ ГРУППА: ПОНЯТИЕ, ГРАНИЦЫ, КЛАССИФИКАЦИЯ**

### **1.1. Основные дефиниции, границы и функции малой группы**

#### ***История социально-психологических исследований малой группы***

Проблема психологии малой группы является одной из наиболее традиционных и хорошо разработанных проблем социальной психологии. Как отмечала Г.М. Андреева, интерес к исследованию малых групп возник еще в конце XIX столетия, когда получила распространение проблема взаимоотношения общества и личности. При этом рост интереса к психологии малой группы был обусловлен несколькими причинами. Одной из них стал факт включенности людей в многочисленные групповые образования по видам деятельности, по характеру общественных связей и социальных отношений. Можно сказать, что интерес к малой группе обусловлен включенностью каждого человека в различные малые группы (семья, друзья, группа сверстников, школьный класс, трудовой коллектив и т.п.). Второй причиной высокого интереса к психологии малых групп стала специфика социально-психологического знания. Другими словами, – малая группа является единицей анализа, где более всего возможен и уместен эксперимент (малая группа является оптимальной «базой» для реализации классического эксперимента), что позволило социальной психологии утвердиться как научной дисциплине. Еще одной причиной интереса к малой группе, по мнению Р.Л. Кричевского и Е.М. Дубовской, являются запросы различных областей социальной практики [18]. Современный социальный мир ставит перед человеком такие задачи, которые неизбежно требуют мобилизации коллективных, групповых усилий людей. В различных сферах жизни общества и, особенно в политике, бизнесе требуется умение работать в команде, что является признаком высокого профессионализма.

Самый первый эксперимент в исследовании малых групп был проведен в 1898 г. американским психологом Норманом Трипплетом, который сравнивал эффективность индивидуального действия, выполняемого в одиночку и в условиях группы (эксперимент проводился на велосипедистах).



Другими словами, в его исследованиях выяснялся вопрос о том, действует ли индивид в одиночку эффективнее, чем в присутствии других, или, напротив, факт присутствия других оптимизирует деятельность личности. Акцент делался именно на факте простого присутствия других, а в самой группе изучалось не взаимодействие (интеракция) ее членов, а факт их одновременного действия рядом (коакция). Результаты исследования таких «коактивных» групп показали, что в присутствии других людей возрастает скорость, но ухудшается качество действий индивида (даже если условиями эксперимента снимался момент соперничества). Этот эффект получил название эффекта *социальной фасилитации*, сущность которого сводится к тому, что присутствие других облегчает и активизирует действия одного субъекта. Справедливости ради нужно подчеркнуть, что в ряде последующих экспериментов было показано наличие противоположного эффекта: сдерживания, снижения скорости действий индивида под влиянием присутствия других, что получило название эффекта *социальной ингибции*.

В последующем взгляд на группу как обычное сопresутствие людей (коакцию) менялся. Так, акцент исследователей делался уже на взаимодействии индивидов в малой группе. В ряде исследований было показано, что при условии совместной деятельности в группе проблемы решаются более корректно и эффективно, чем при их индивидуальном решении:

особенно на ранних стадиях решения задач группа совершает меньше ошибок, демонстрирует более высокую скорость их решения и т.д. Еще более поздние исследования малых групп (конец 30-х – начало 50-х гг. XX столетия) показали, что группа является достаточно сложной многомерной системой, которая имеет свою структуру, отличается типами взаимодействия индивидов в группе; эффективностью совместной деятельности, обусловленной различными групповыми характеристиками.

В результате более полувековой истории исследования малых групп с момента первого эксперимента Н. Триплета, к середине XX в. сложилось множество исследовательских направлений, с разных позиций рассматривающих малую группу: интеракционистская концепция, теория систем, общепсихологический подход, эмпирико-статистическое направление, социально-когнитивное направление и т.п. Однако самыми заметными направлениями, сложившимися за долгие годы изучения малых групп стали три теоретических подхода (рис. 1).

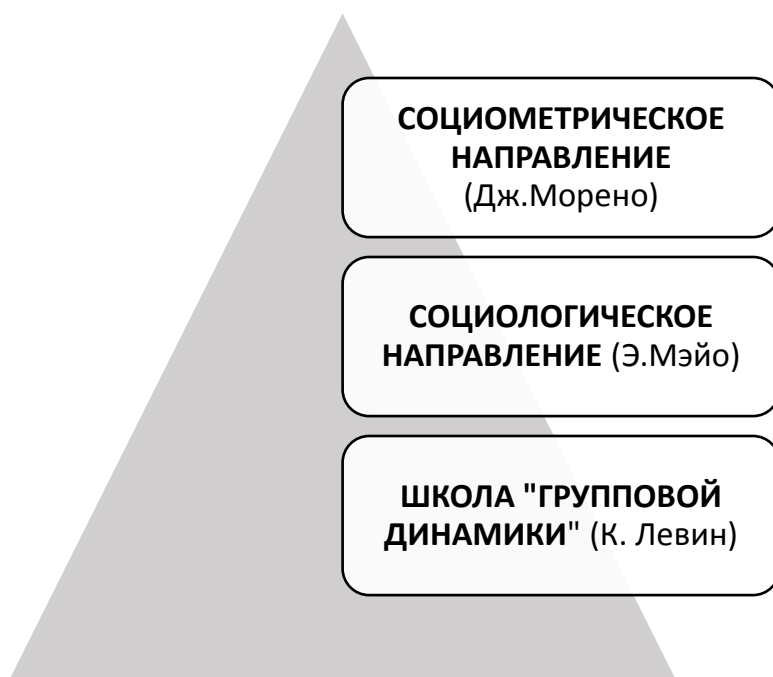


Рис. 1. Основные направления исследования малых групп в социальной психологии



В рамках социометрического направления представлялось, что в обществе можно выделить две структуры отношений: макроструктуру (которая для Дж. Морено означала «пространственное» размещение индивидов в различных формах их жизнедеятельности) и микроструктуру (структуру психологических отношений индивида с окружающими людьми). Соответственно, все напряжения и конфликты в социальных отношениях обусловлены несовпадением микро- и макроструктур. Следовательно, для нормализации отношений необходимо перестроить макроструктуру таким образом, чтобы привести ее в соответствие с микроструктурой. На основании этого положения была разработана социометрическая методика (Социометрия), которая была направлена на изучение структуры психологических, т.е. межличностных отношений, непосредственных эмоциональных контактов между людьми в структуре внутригрупповых отношений.

Социологическое направление в изучении малых групп связано с экспериментами Э. Мэйо (эксперименты в Хоторне, в компании Вестерн Электрик в общей сложности длились с 1924 по 1936 гг.). Суть экспериментов состояла в том, чтобы выявить факторы, влияющие на производительность труда сотрудников предприятия. В выделенных Э. Мэйо экспериментальной и контрольной группах, были введены различные условия труда, которые в начале эксперимента оказали влияние на рост производительности труда в экспериментальной группе. Однако на втором этапе эксперимента рост производительности был обнаружен не только в экспериментальной группе (где продолжали улучшать условия труда), но и в контрольной группе, где условия труда оставались неизменными и никак не улучшались. При этом на третьем этапе, когда условия улучшения труда были отменены в экспериментальной группе, а в контрольной группе они так и оставались неизменными, производительность труда продолжа-

ла расти в обеих группах. Эти неожиданные результаты позволили предположить, что на производительность группы оказывает влияние такая переменная как осознание важности происходящего, своего участия в каком-то мероприятии, чувство включенности в групповой процесс. Э. Мэйо обозначил эту переменную как чувство социабельности, т.е. потребность ощущать себя «принадлежащим» к какой-то группе. С другой стороны, Э. Мэйо высказал предположение, что полученный результат мог быть обусловлен наличием в группе (рабочей бригаде) особых неформальных отношений, которые проявились, как только было проявлено внимание к нуждам работниц, т.е. проявился фактор «человеческих отношений».

Школа «групповой динамики» представляет собой наиболее «психологическое» направление исследований малых групп. Данное направление опиралось на созданную К. Левиным «теорию поля». Основной идеей теории поля являлось то, что законы социального поведения следует искать через познание психологических и социальных сил, его детерминирующих. Важнейшим методом анализа психологического поля стало создание в лабораторных условиях групп с заданными характеристиками и последующее изучение функционирования этих групп. Большое внимание уделялось изучению таких характеристик как групповые нормы, сплоченность, соотношение индивидуальных мотивов и групповых целей, лидерство в группе. Вся совокупность этих исследований получила название «групповой динамики». Главная проблематика исследований К. Левина сводилась к выявлению природы существования групп, условий их формирования, условий их успешного функционирования. В рамках этой проблематики впервые были поставлены вопросы и получены ответы по проблеме внутригрупповых конфликтов, эффективности групповой деятельности в условиях кооперации и конкуренции, способов вынесения групповых решений. По сути, это направление заложило основную базу

для современного знания психологии малой группы, закономерностей ее существования и развития.

### ***Определение малой группы***

Очевидно, что на сегодняшний день существует большое количество определений малой группы, которые отражают весь спектр изучения ее проблематики: от теоретических оснований до форм существования. Представляется, что одним из универсальных определений малой группы может стать следующее (рис. 2).

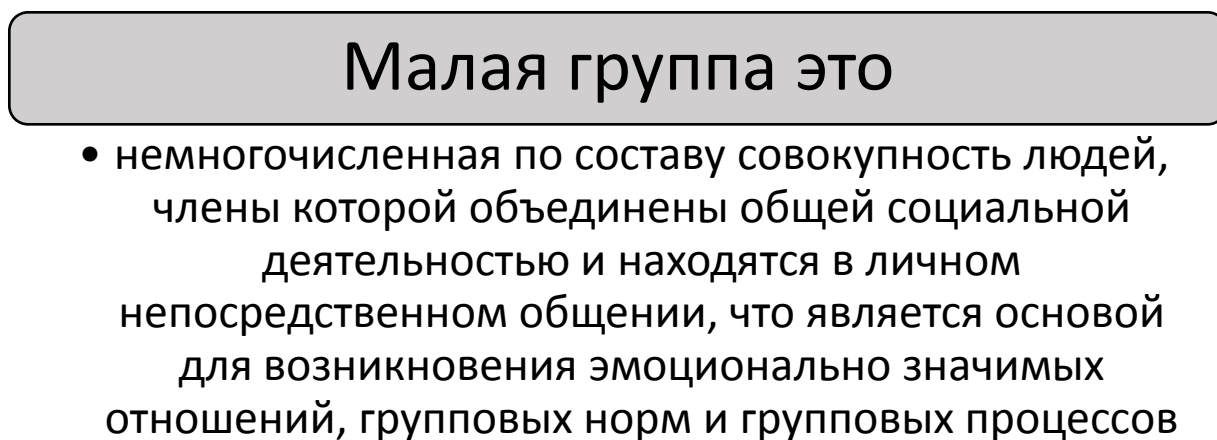


Рис. 2. Определение малой группы

В данном определении заложен ряд признаков малой социальной группы [18] (рис. 3).

1. *Общая социальная деятельность.* Признак «общая социальная деятельность» указывает и на то, что любая малая социальная группа является субъектом конкретного вида социальной деятельности. В ходе этой деятельности в малых группах отношения между людьми преобразуются в статусно-ролевые и межличностные.

2. *Наличие поставленной цели совместной деятельности.* Цели групповой деятельности не всегда могут соответствовать целям отдельного члена группы. Но без достижения групповых целей отдельный член группы не сможет достигнуть и личных. Соответственно, каждый член группы

должен не только и не столько знать групповые цели, сколько психологически их принимать, разделять и стремиться к их реализации.



Рис. 3. Признаки малой социальной группы

3. *Контактность (непосредственные личные контакты).* Малая социальная группа – это, прежде всего, контактная группа, т.е. такая, в которой члены постоянно контактируют и взаимодействуют друг с другом. Контактность это возможность каждого члена группы регулярно общаться друг с другом, воспринимать и оценивать друг друга, обмениваться информацией, взаимными оценками и воздействиями.

4. *Пространственное и временное соприкосновение людей.* Малая группа может считаться группой только в том случае, если ее члены находятся на одной территории, т.е. занимают одно и то же пространство как территориальное, так и временное.

5. *Групповые нормы и групповые процессы.* Любая группа существует по установленным в ней правилам, которые и составляют групповые нор-

мы. Нарушение правил приводит к использованию групповых санкций, что является необходимым для устойчивого существования группы и сохранения ее границ.

6. *Целостность* – любая малая группа имеет четкие границы (количественные и качественные) социальная и психологическая общность индивидов, входящих в группу, позволяющая воспринимать их как единое целое.

### ***Границы малой группы***

Прежде всего, количественные признаки малой группы рассматриваются через определение ее нижней и верхней границы. В социальной психологии довольно давно идет дискуссия о нижнем и верхнем пределах малой группы.

Что касается нижней границы малой группы – то наименьшей малой группой является группа из двух человек – так называемая «диада».



Однако диада имеет ряд специфических особенностей (рис. 4), которые делают ее достаточно неустойчивой малой группой, которая может распасться в любой момент. Диада существует по принципу личной дружбы, однако она может быстро превратиться в конфликтующую группу противодействующих индивидов. Такие резкие изменения происходят в силу наличия в диаде доверительного взаимобмена информацией субъектов о себе. Этот доверительный взаимобмен будет продолжаться до тех пор, пока не пересекутся личные интересы членов группы, что приведет к необходимости сделать уступку одного субъекта другому. Зачастую, каждый член диады рассчитывает на уступку другого, что и служит началом конфликтных отношений, приводящих к распаду диады.

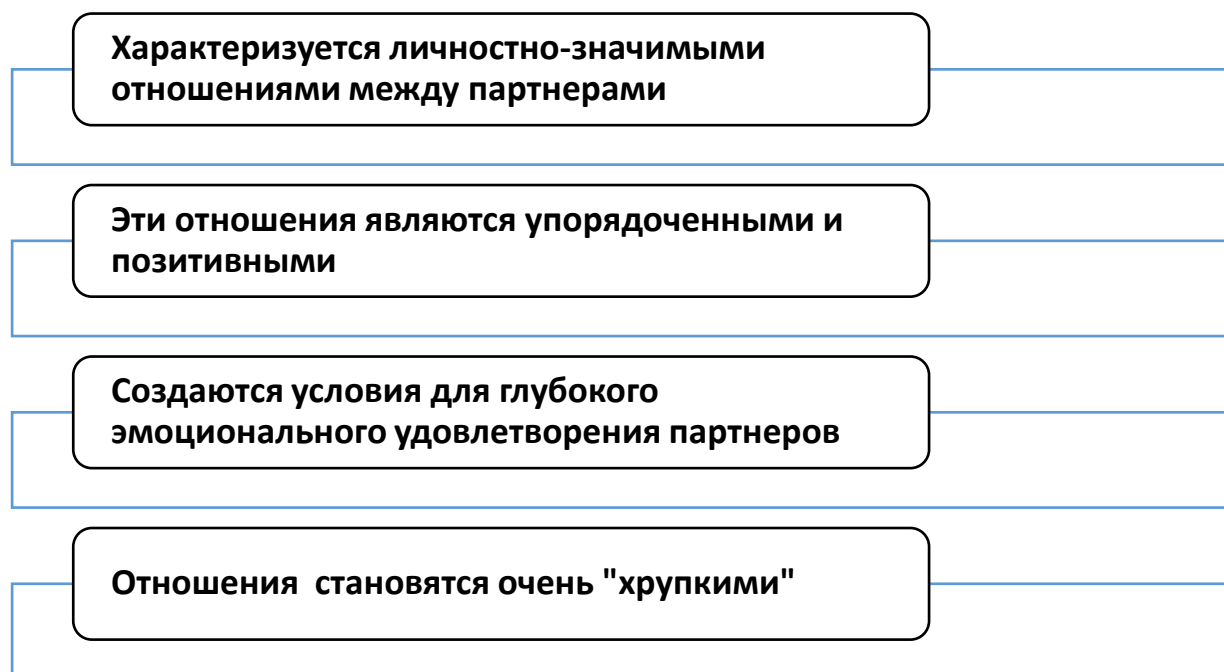


Рис. 4. Специфические особенности диады

Существует и другая точка зрения относительно нижнего предела малой группы, полагающая, что наименьшее число членов малой группы не два, а три человека. Соответственно, в основе всех разновидностей малых



групп лежат так называемые триады. *Триада* (группа из трех человек) представляет собой группу, где устанавливаются более сложные отношения: в процессе ее функционирования происходит сближение между двумя членами группы и некоторое удаление от них третьего. Как отмечал Г. Зиммель, третий член группы может стать либо безучастным посредником, либо «оппортунистом», который выступает против других (что заставляет «спланиваться» двух других членов группы), либо тактиком, управляющих двумя другими членами группы в своих интересах [11, 18].

Таким образом, вопрос о нижней границе группы остается открытым, что позволяет рассматривать и диаду, и триаду как начальные точки образования малой группы.



Не менее дискуссионным является вопрос о верхней границе малой группы. На протяжении всей истории исследования малых групп представления об их верхней границе претерпевали изменения. Длительное время существовала точка зрения, сформированная на основе открытия Дж. Миллером «магического числа» психологии « $7\pm 2$ » (оно означает количество предметов, одновременно удерживаемых в оперативной памяти). После широкого распространения в психологической практике работы с



психотерапевтическими группами появилось мнение, что верхняя граница малой группы составляет 12 человек (что являлось актуальным для психотерапии и тренинга, однако не соответствовала реальным малым группам). Распространение

практики психологических исследований реальной малой группы привело к появлению сразу нескольких вариантов верхнего предела группы: 10, 15, 20, 30–40 человек. На сегодняшний день в психологии малой группы принято определять ее верхнюю границу тем числовым значением, которое является достаточным и оптимальным для выполнения конкретной деятельности. Такое понимание «предела» малой группы предполагает широкую вариативность границ ее существования, что и подтверждается наличием в социуме большого разнообразия малых групп (школьный класс – 25–30 человек, студенческая группа 20–25 человек, трудовой коллектив 10–15 человек, рабочая бригада 5–7 человек и т.п.).

Как отмечают Р.Л. Кричевский и Е.М. Дубовская [18], величина малой группы может рассматриваться с точки зрения оптимума ее управляемости. В этом случае верхней границей группы будет то значение, которое является оптимальным для успешного руководства ею. Соответственно, наиболее управляемой может стать группа из 5–9 человек. С увеличением размера группы (свыше 12 человек) с большой вероятностью будет воз-

растать число подгрупп (микрогрупп или «клик»), что затрудняет координацию общегрупповых усилий.

Обсуждение границ малой группы неизбежно приводит к необходимости говорить о размерах малой группы, которые во многом определяют закономерности ее функционирования, эффективность ее деятельности. Так, если рассматривать *группы с четным числом членов*, то они менее устойчивы, чем группы с нечетным числом. Связано это с тем, что при появлении разногласий в такой группе начинают действовать «законы диады», т.е. эти группы могут распадаться на фракции с равным числом членов, что с высокой степенью вероятности приведет к длительному конфликту и даже распаду группы.

*Группы с нечетным числом членов* более устойчивы, поскольку при появлении разногласий преобладающее большинство доминирует и подавляет меньшинство, что зачастую приводит к проявлению конформизма (т.е. меньшинство под давлением большинства принимает предлагаемую точку зрения).

Если рассматривать группы большие и меньшие по составу, можно выделить ряд закономерностей характерных для этих групп. Сравнение этих закономерностей позволяет выделить характерные особенности более крупных групп в сравнении с небольшими по количественному составу (рис. 5).



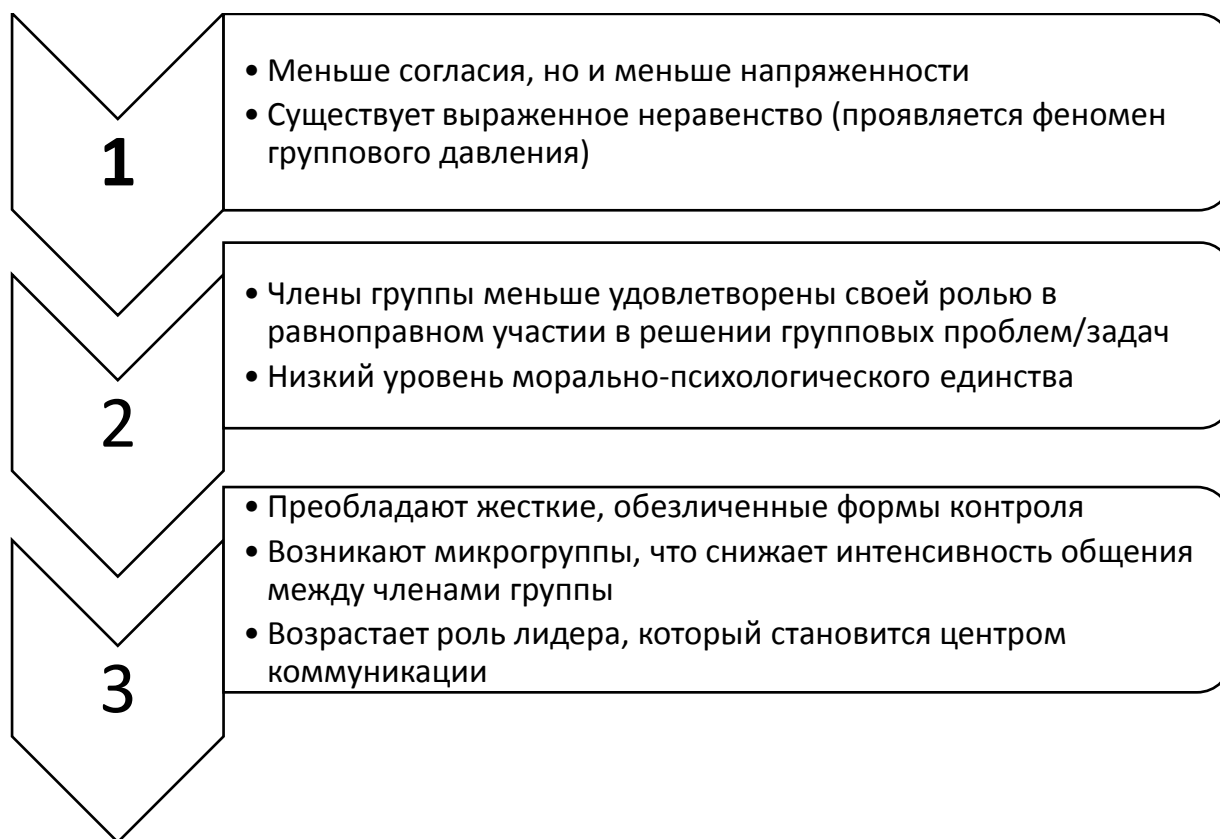


Рис. 5. Характерные особенности больших по размеру групп

### ***Основные функции малой группы***

Традиционно в социальной психологии выделяют большое количество функций, выполняемых малой группой, что объясняется самим фактом присутствия человека в сообществе других людей. Рассмотрим эти функции более подробно (рис. 6).

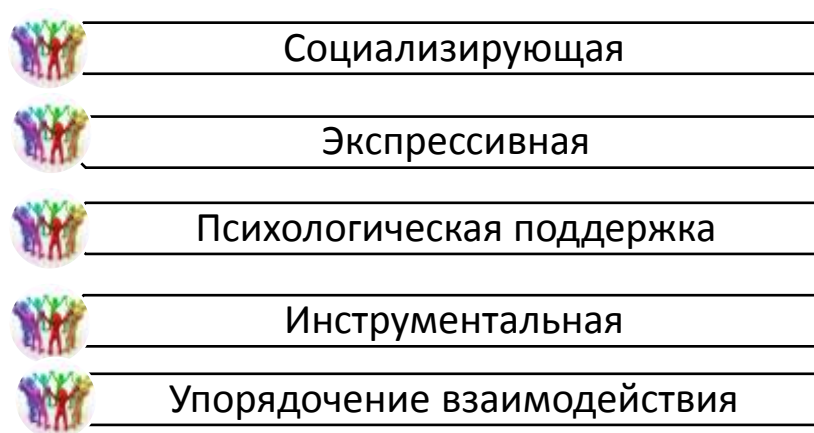


Рис. 6. Функции малой группы

1. *Социализирующая функция* заключается в том, что, будучи членом группы, человек приобретает социальный опыт, усваивает нормы и ценности данного сообщества, при этом под влиянием группы (членом которой он является) формируются его индивидуально-психологические и профессиональные характеристики.

2. *Экспрессивная функция* представляет собой удовлетворение членами группы потребности в социальном одобрении, уважении себя как личности, доверии со стороны группы. Именно в группе человек получает возможность открыто выражать свои чувства, переживания, эмоции.

3. *Функция психологической поддержки.* Для большого количества людей членство в малой группе становится личностно-значимым, что позволяет удовлетворять такие социальные потребности, как включенность в отношения другими, эмоциональная близость. Это приносит человеку ощущение поддержки от других, снижения психического напряжения.

4. *Инструментальная функция* заключается в реализации своих навыков, умений, профессиональных возможностей в соответствии с запросами малой группы. Другими словами, группа дает возможность реализовать себя как специалиста в какой-либо области, как профессионала.

5. *Функция упорядочения взаимодействия.* Любая малая группа дифференцирует и перераспределяет взаимосвязи между людьми (членами одной группы) в соответствии с особенностями своего развития, требованиями социальных ролей и статусов каждого члена группы.

### ***Вопросы для собеседования***

1. *Какие направления сложились как основные в исследовании психологии малых групп?*

2. *Дайте определение малой группы.*

3. *Какие признаки являются важнейшими в описании малых групп?*

4. *В чем состоит проблема определения границ малой группы?*

5. *Назовите основные функции малой группы.*

6. *В чем состоит функция психологической поддержки? Как вы это понимаете?*

## 1.2. Классификация и формы малых групп

Множественность малых групп в социуме определяет и их большое разнообразие. Попытки выделить разновидности малых групп предпринимались исходя из различных оснований: размеров группы, специфики групповой деятельности, места группы в системе общественных отношений, способа образования группы, уровня ее развития, типа управления группой, характера коммуникаций в группе, распределения социальных ролей и т.п. [2, 18, 19, 43].

В современных исследованиях чаще всего используется следующее разделение групп (рис. 7).

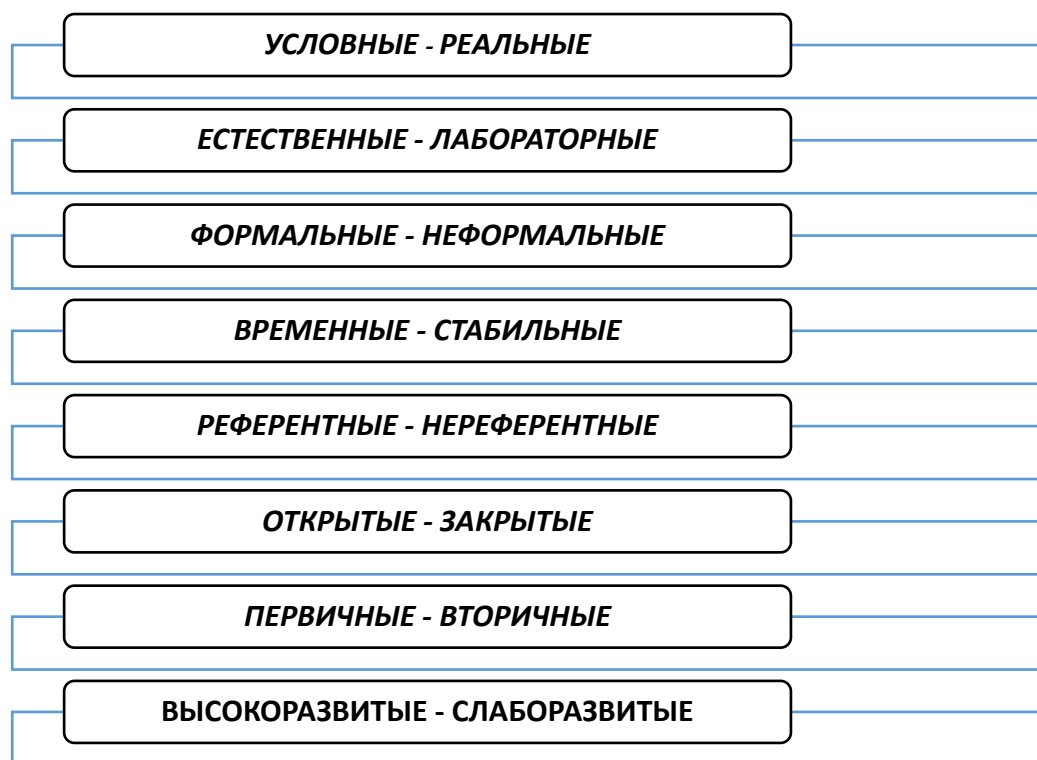


Рис. 7. Классификация малых групп по разным основаниям

1. *Условные* (номинальные) – это случайное объединение людей, не имеющих ни постоянных контактов друг с другом, ни общей цели; это группы, которые объединяют людей, не входящих в состав ни одной малой группы. В некоторых случаях такие группы выделяют в исследова-

тельских целях, чтобы сравнить результаты, полученные в реальных группах. *Реальные* группы представляют собой действительно существующие объединения людей, полностью отвечающие определению малой группы.

2. *Естественные* – это группы возникают в силу заданных условий и обстоятельств. Они возникают и существуют, исходя из потребностей общества или желаний людей. *Лабораторные* группы создаются экспериментатором с целью проведения какого-либо научного исследования, и существуют ограниченное время в соответствии с запланированным экспериментом.

3. *Формальные* группы (предложил эту классификацию Э. Мэйо) создаются и существуют лишь в рамках официальных организаций, учреждений, предприятий и т.п. Цели, задачи, отдельные нормы задаются этим группам извне на основе задач, требований и т.п. стоящих перед организацией, в которую данная группа включена (рабочая бригада, студенческая группа, спортивная команда и т.п.). Особенностью формальных групп является тот факт, что в ней всегда строго распределены роли всех членов группы, заданы позиции ее членов, которые предписаны групповыми нормами и системой



«вертикальных» отношений (руководитель – подчиненный). *Неформальные* группы возникают и действуют вне рамок официальных организаций (компания друзей, клуб по интересам и т.п.). Они складываются достаточно стихийно, статусы и

ролевые позиции членов группы жестко не предписаны. Цели неформальных групп обычно возникают и существуют на базе личных интересов их участников. Нужно отметить, что неформальная группа может возникнуть

внутри формальной, когда, например, в студенческой группе возникают микрогруппы, состоящие из близких друзей, объединенных общими интересами.

4. По времени существования выделяют группы *временные и стабильные*. Во *временных* группах объединение индивидов ограничено во времени (участники групповой дискуссии, руководители отделов (менеджеры) временно работающие над конкретным проектом и т.п.), они собираются по какому-либо поводу, в связи с конкретной групповой задачей. *Стабильные* группы предполагают относительное постоянство своего существования, которое определяется их предназначением и целями функционирования (семья, трудовые и учебные группы).

5. Малые группы могут быть *референтными и нереферентными* (классификация введена Г. Хайменом). *Референтная* – это любая реаль-



ная или условная (номинальная) малая группа, к которой человек добровольно себя причисляет или членом которой он хотел бы стать. Цели и ценности, нормы и формы поведения, мысли и чувства, суждения и мнения, существующие в данной группе, становятся для человека значимыми образцами для подражания. *Нереферентной* считается такая малая группа, психология и поведение которой чужды для индивида или безразличны для него. Выделяют также *антиреферентные* группы, поведение и психологию членов которых человек совершенно не приемлет, осуждает и отвергает. Примеры данных групп привести достаточно сложно, так как референтность группы определяется каждым человеком индивидуально в зависимости от своих социальных установок, индивидуально-личностных особенностей, уровня личностного развития и т.п. Например, одна и та же студенческая группа для одного человека будет референтной, а для другого нереферентной.

6. *Открытые и закрытые* группы делятся на основании степени произвольности решения индивидом вопроса о вхождении в ту или иную группу, выхода из нее, участия в ее жизнедеятельности. Зачастую эта классификация используется в психокоррекционной практике (психотерапевтические, тренинговые группы), когда обозначается возможность прихода человека в группу для участия в психотерапии на место выбывшего участника.

7. *Первичные и вторичные* группы (Ч. Кули) выделяются на основании непосредственности и частоты контактов между членами группы. Соответственно первичные группы – это группы членства, в которых индивид проводит большую часть своего времени, регулярно контактируя с другими членами группы (такой группой может быть семья, или, в случае, когда у человека нет близких людей, и большую часть времени он проводит в офисе, такой группой может стать трудовой коллектив).



8. *Слаборазвитые* малые группы характеризуются тем, что в них нет налаженных деловых и личных взаимоотношений, сложившейся структуры взаимодействия, четкого распределения функционально-ролевых обязанностей, признанных лидеров, эффективной совместной работы, что в



конечном итоге отражается на отсутствии достаточной психологической общности. В *высокоразвитой* группе четко обозначены цели совместной деятельности, межличностные отношения основаны на взаимном доверии людей, открытости, взаимном

уважении, социально-психологический климат характеризуется высокой благоприятностью.

## Формы малых групп

*Малая группа и коллектив.* Вопрос, касающийся соотношения понятий «малая группа» и «коллектив» является достаточно важным для психологии малых групп. Для отечественной психологии понятие коллектива тесно связано с высоким уровнем развития малой группы. Коллектив есть особое качественное состояние малой группы, достигшей высокого, а по мнению отдельных авторов (например, Г.М. Андреевой, А.И. Донцова, Л.И. Уманского) – наивысшего уровня социально-психологической зрелости, имея в виду степень развития ее социальных и психологических характеристик. Я.Л. Коломинский при этом подчеркивал: любой коллектив представляет собой малую группу, но не любая группа является коллективом [17].

Характерные признаки коллектива, отличающие его от других форм объединения людей, представлены на рис. 8 [31]:

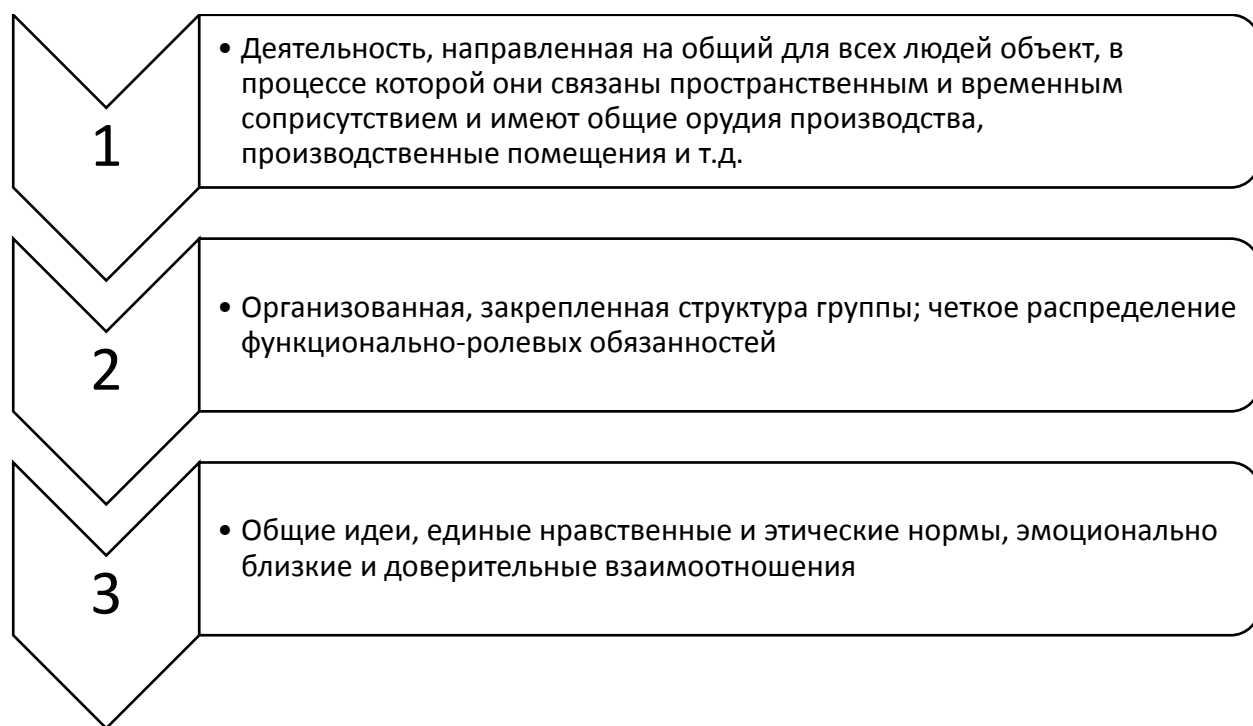


Рис. 8. Основные характеристики коллектива

### *Малая группа и команда*

Термин «команда» наиболее широкое распространение получил в конце 90-х гг. XX в. – 2000-х XXI в. Появился этот термин в рамках тако-



го направления как эффективный менеджмент, и использовался для обозначения малых групп с выраженной целевой направленностью, интенсивным взаимодействием членов

и высокой продуктивностью. Дж. Катценбах и Д. Смит описывали команду как небольшое число людей (как правило, не более 10 человек) с взаимодополняющими умениями, связанных единым замыслом, стремящихся к общим целям и разделяющих ответственность за их достижение [18]. При этом управление командой не обязательно жестко закреплено за одним человеком, управление командой в зависимости от специфики ситуаций может переходить от одного члена к другому (Дж. Катценбах и Д. Смит) [18].

Главное, что отличает команду от коллектива – высокий профессионализм ее членов. Члены команды характеризуются высокой степенью владения некоторыми прикладными умениями (рис. 9).

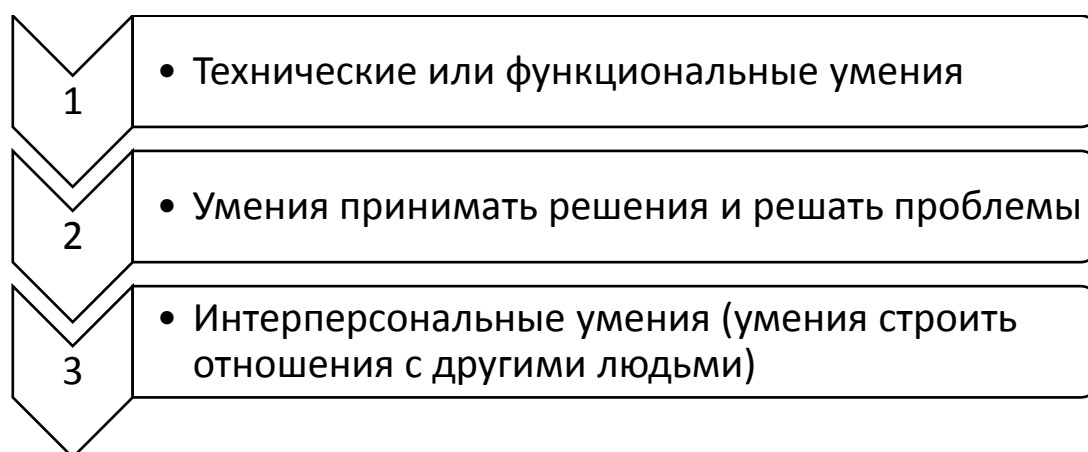


Рис. 9. Прикладные умения, необходимые членам команды



Таким образом, команда может рассматриваться как высокопрофессиональный субъект совместной деятельности, однако при этом (в отличие от коллектива) не всегда имеющий общую систему ценностей, доверительности в отношениях и т.п. Более подробно команда и процесс командообразования будет рассмотрен в гл. 4.

### ***Вопросы для собеседования***

- 1. Классифицируйте любую реальную малую группу (на ваш выбор) по разным основаниям.*
- 2. Приведите примеры своих референтных, нереферентных и антиреферентных групп.*
- 3. Коллектив и команда – основные особенности и характеристики.*
- 4. Какие особенности характерны для коллектива?*
- 5. Какими умениями должны обладать члены команды?*

### **1.3. Методы исследования малой группы**

Описывая методы исследования малых групп можно воспользоваться классификацией методов социально-психологического исследования. Условно их можно разделить на методы исследования и методы воздействия. В свою очередь, методы исследования делятся на методы сбора информации и методы обработки информации (рис. 10).

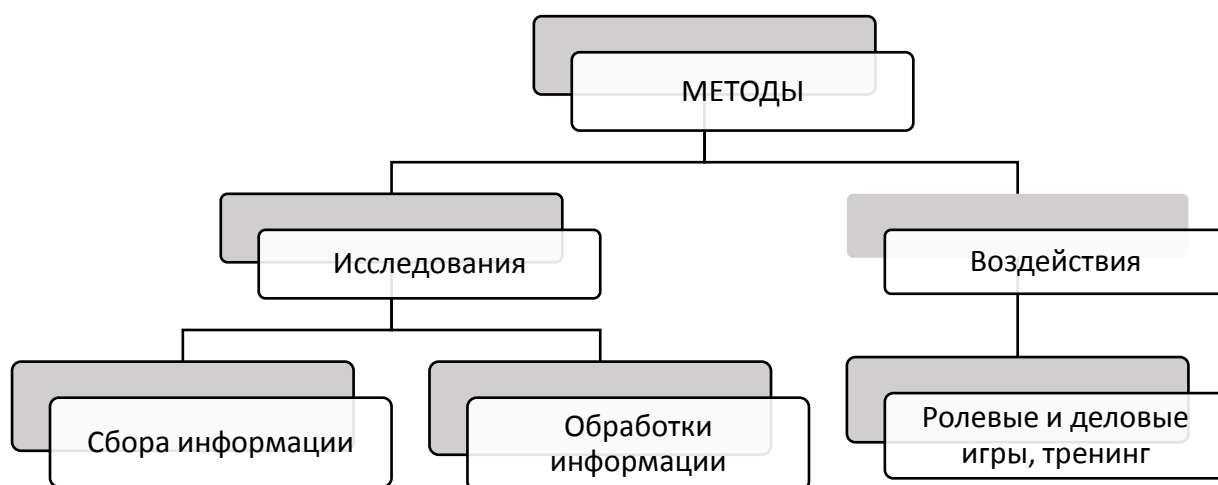


Рис. 10. Методы изучения малых групп

## ***Методы сбора информации***

Рассмотрим методы сбора информации более подробно (рис. 11).

*Эксперимент* – специально организованное исследованием взаимодействие между группой и экспериментальной ситуацией с целью установления закономерностей этого взаимодействия. К специфическим признакам эксперимента относят (В.Н. Панферов, В.П. Трусков):

- 1) наличие экспериментальной ситуации (моделирование явлений и условий исследования);
- 2) активное воздействие исследователя на групповые явления (варьирование переменных);
- 3) измерение реакций группы на это воздействие;
- 4) воспроизводимость результатов.



Рис. 11. Методы исследования малых групп

Выделяют различные виды эксперимента: в зависимости от условий проведения (лабораторный и полевой эксперимент); от вида экспериментального плана (истинный эксперимент, квазиэксперименты т.п.); от цели

исследования пилотажный и поисковый); по степени воздействия экспериментатора на испытуемых (констатирующий и формирующий/развивающий) и т.п. Экспериментальные группы могут состоять как из случайных (что наиболее типично для лабораторных экспериментов) людей (изъявивших желание принять участие в эксперименте), так и представлять собой достаточно сложившиеся коллективы определенной профессиональной направленности.

*Наблюдение* – метод сбора информации путем непосредственного, целенаправленного и систематического восприятия и регистрации социально-психологических явлений (фактов поведения и деятельности) в естественных или лабораторных условиях. Наблюдение имеет множество разновидностей, обусловленных различными основаниями: открытое – скрытое, включенное – невключенное, стандартизированное (формализованное) – нестандартизированное и т.п. В работе с группой этот метод получил наиболее широкое распространение, так как позволяет собрать достаточно полную информацию о групповых процессах и явлениях в определенный период жизнедеятельности группы.

*Контент-анализ* – это способ перевода в количественные показатели



текстовой информации с последующей статистической ее обработкой [2, 43]. Это метод качественно-количественного анализа документов. Полученные количественные характеристики текста дают воз-

возможность сделать выводы о качественном, в том числе скрытом содержании текста. Процедура контент-анализа предполагает несколько этапов: выделение единиц анализа (качественных и количественных), составление кодировочной инструкции, пилотажную кодировку текста, кодировку все-

го массива исследуемых текстов и расчет количественного соотношения единиц анализа в исследуемом тексте, а также интерпретацию полученных данных. В случае работы с группой этот метод может быть использован для анализа эффективности процесса управления (например, анализ документации: распоряжений и приказов руководства).

*Опросные методы.* Суть данного метода заключается в получении информации об объективных или субъективных (мнениях, настроениях, мотивах, отношениях и т.д.) фактах со слов опрашиваемых. К данной группе методов относятся анкетирование (стандартизированный характер опроса), интервью (полустандартизированный опрос), беседа (свободный характер опроса, в зависимости от ответов опрашиваемого).

*Групповые и личностные опросники.* Опросники предназначены для выявления личностных и социально-психологических особенностей членов групп (социальной перцепции, социального интеллекта, социальной компетентности, стиля лидерства и др.), особенностей групповых процессов (уровня развития, сплоченности, социально-психологического климата и т.п.), межгрупповых различий.

*Метод социометрии.* Данный метод предназначен для изучения межличностной структуры малой группы, ее сплоченности и интегрированности, а также для изучения позиции личности в системе внутригрупповых отношений (лидер/аутсайдер). Другими словами, речь идет о диагностике межличностных и внутригрупповых отношений. Этот метод является одним из самых популярных методов диагностики групповых процессов, поскольку позволяет получить достаточно обширную информацию о ситуации в группе, наличии/отсутствии в ней подгрупп, лидеров и т.п.

### ***Методы обработки полученной информации***

Собранная с помощью представленных выше методов информация о малой группе нуждается в специальном анализе: количественном и каче-

ственном. Метод количественной обработки данных предполагает использование математической статистики, позволяющей с достаточно высокой степенью точности судить о подтверждении исследовательских гипотез. Каких-либо специфических методов для изучения именно малых групп не существует. В данном случае – главное адекватно подобрать соответствующий статистический критерий. Что касается качественного анализа данных – он используется для интерпретации результатов математической обработки и для содержательного описания группового поведения.

### ***Методы воздействия***

К методам воздействия относятся различные формы, техники и приемы тренинговой работы, деловые и ролевые игры, психогимнастику и т.п., которые призваны способствовать оптимизации психической активности членов группы. Данные методы широко используются как для решения задач, связанных с индивидуальным поведением в группе, так и для оптимизации собственно группового взаимодействия (развития сплоченности, зрелости группы, социально-психологического климата и т.п.), приближаясь в ряде случаев к развивающему эксперименту. Рассмотрим эти методы более подробно.

*Психогимнастика* относится к невербальным методам, в основе кото-



рых лежит использование двигательной экспрессии. Психогимнастика предполагает выражение переживаний, эмоциональных состояний, проблем с помощью движения, мимики, пантомимы [55, 56]. Спонтанность, игровая направленность, минимизация вер-

бального поведения способствует снижению напряжения, уменьшению психологической дистанции, что позволяет членам группы достаточно

легко адаптироваться к взаимодействию с другими, чувствовать себя в безопасности.

*Деловая игра* – это метод моделирования реальной социальной ситуации, который способствует развитию навыков совместной деятельности, сотрудничества в ходе принятия группового решения. Деловые игры относятся к многошаговым процедурам, имитирующим динамику процесса в сжатом масштабе времени и характеризующимся наличием обратной связи [46, 56]. Соответственно, реализация данной технологии с одной стороны, позволяет развить навыки эффективного взаимодействия друг с другом, с другой стороны, членам группы необходимо принимать определенные ролевые позиции, уметь, исходя из взятой роли, отстаивать свои взгляды, аргументировать свою точку зрения (см. прил. 1. Деловая игра «Катастрофа в пустыне»).

*Ролевая игра* – это моделирование ситуации, где участникам предлагается исполнить роль какого-либо человека в знакомых для них обстоятельствах или ситуациях [45]. Сценарий для ролевой игры можно придумать или использовать реальную ситуацию, с которой человек может столкнуться или уже сталкивался. На практике большинство ролевых игр представляют собой одноактную сценку без заранее написанных реплик, где двое или более участников выступают в ролях различных людей. Таким образом, участники получают возможность узнать, что видят, слышат и чувствуют другие люди; какую реакцию у других они вызывают своим отношением и поведением. Это стимулирует людей анализировать свое собственное поведение и прислушиваться к мнению окружающих, дает навыки оценки позиций и потребностей других людей [14] (см. прил. 1. «Примеры ролевых игр в работе с малыми группами»).

*Организационно-деятельностная игра (ОДИ)* – это форма работы, которая позволяет коллективу создавать будущее организации и обучаться

[20]. Каждая ОДИ делается по определенной теме, а тема соответствует заказу руководителей организации. Такая игра используется, например, с



целью эффективного подбора кадров на руководящую должность. В соответствии с процедурами ОДИ разбивается на *четыре* фазы. На первой фазе трудовой коллектив осуществляет системный анализ ситуации, стараясь выйти на схему предприятия в его многообразных функциональных отноше-

ниях с внешними системами. На второй и третьей фазах игры обсуждаются наиболее важные для предприятия аспекты ситуации, на четвертой фазе – тема, связанная с хозяйственной и экономической политикой будущего/действующего руководителя предприятия. На каждой фазе по 2-3 часа отводится на работу в подгруппах, затем проводится общее заседание, на котором каждая подгруппа делает доклад. По каждому докладу разворачивается дискуссия. После завершения ОДИ начинается «предвыборная кампания», в процессе которой претенденты-финалисты выступают со своими программами в различных службах и подразделениях предприятия. Этот этап завершается окончательным выбором кандидата на вакантную должность (см. прил. 1, «Круги Нейпера»).

*Тренинговое занятие, или тренинг* – совокупность различных приемов и способов организации активности личности и группы, форма интерактивного обучения с целью осуществления изменений в их жизни, развития компетентности личностной/групповой, коммуникативной, профессиональной [8, 55, 56]. Технология тренингового занятия может включать систему упражнений, приемов и техник, направленных на развитие большого количества профессиональных знаний, умений и навыков, способствующих становлению группы как команды профессионалов.

### ***Вопросы для собеседования***

- 1. Какие методы исследования малых групп вы знаете?*
- 2. Назовите виды эксперимента, используемые в исследовании малых групп?*
- 3. Дайте краткую характеристику методу наблюдения.*
- 4. С какой целью используется метод контент-анализа в исследовании малых групп?*
- 5. Какие методы относят к методам воздействия? Дайте их краткую характеристику.*

### **☺ *Психологический практикум***

Примеры психогимнастических упражнений, ролевых и деловых игр, организационно-деятельностной игры представлены в прил. 1.



## **Глава 2. СТРУКТУРА, ХАРАКТЕРИСТИКИ, ДИНАМИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ В МАЛЫХ ГРУППАХ**

### **2.1. Структурные характеристики малой группы**

Структура малой группы – это совокупность связей, складывающихся в ней между индивидами. В социально-психологических исследованиях малых групп наиболее часто выделяют и анализируют композиционную структуру, социометрическую, коммуникативную и структуру функциональных (ролевых) отношений, а также структуру власти и влияния (рис. 12).

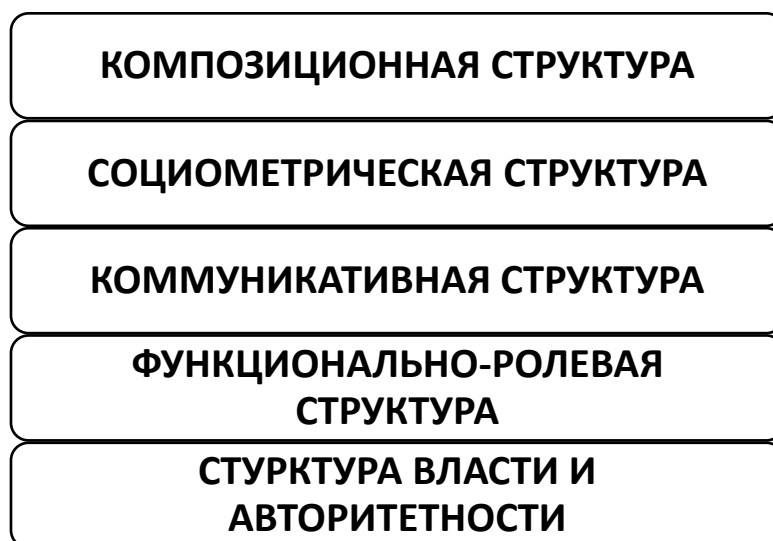


Рис. 12. Виды структуры малой группы

1. *Композиционная структура* – отражает своеобразие индивидуального состава группы: количественного и качественного, т.е. совокупность социально-психологических характеристик членов группы, значимых с точки зрения состава группы как целого.

Количественный состав группы обсуждался в предыдущей главе. С точки зрения качественного состава группы делятся на гетерогенные (разнородные) и гомогенные (однородные). В основе определения однородности или неоднородности группы обычно лежат три критерия (рис. 13):



Рис. 13. Критерии гетерогенности/гомогенности группы

1) *Антропологический* (комплекс наследственно определяемых признаков, характеризующих генотип и фенотип, т.е. это конкретное выражение любого биологического свойства человеческого организма, которое может принимать разную выраженность у разных индивидов, а также может быть точно измерено или описано). К антропологическим признакам относят возраст, пол человека, его этническую и расовую принадлежность.

2) *Психологический*: личностные стили и образцы поведения, к которым относят характер, интеллект (в том числе социальный интеллект) личности, ее интересы, мотивы, что влияет на характер совместной деятельности, на межличностные отношения внутри группы, на статус и позиции членов группы.

3) *Деятельностный*: отражает цели и характер совместной деятельности, усилия отдельных членов группы, направленные на достижение целей.

Соответственно, чем более схожими, похожими будут члены группы по обозначенным критериям, тем в большей степени группа будет гомогенной.

2. *Коммуникативная структура* малой группы – совокупность связей между ее членами, обусловленных процессами приема и передачи информации, циркулирующей в группе. В любой малой группе существуют каналы коммуникации. Коммуникативные каналы – система межличностных связей, обеспечивающих взаимодействие и передачу информации от одних членов группы к другим. Выделяют два основных вида структуры каналов внутригрупповых коммуникаций: централизованную и децентрализованную (рис. 14).



Рис. 14. Виды структур коммуникативных каналов

Централизованная структура каналов коммуникаций характеризуется тем, что в них один из членов группы всегда находится на пересечении всех коммуникативных каналов (направлений общения) и играет основную роль в организации групповой деятельности. Выделяют 3 вида централизованной структуры (рис. 15) [29, 43]:

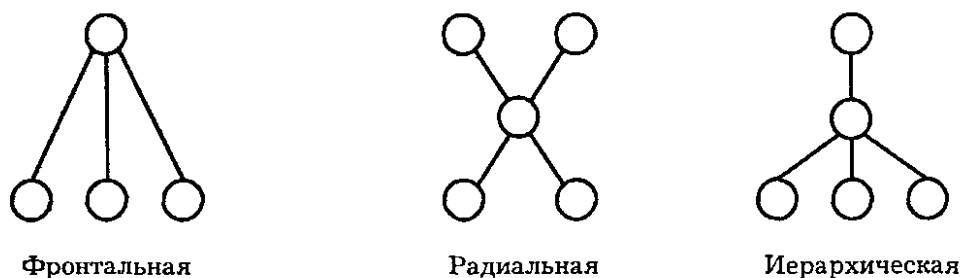


Рис. 15. Виды централизованных коммуникативных сетей

а) *фронтальная* структура каналов коммуникаций, характеризуется тем, что ее участники непосредственно находятся рядом и, не вступая в прямые контакты, могут видеть друг друга (рис. 15);

б) *радиальная* структура: члены группы не могут непосредственно воспринимать, видеть или слышать друг друга и обмениваться информацией только через центральное лицо (рис. 15);

в) *иерархическая* структура предполагает несколько (как минимум два) уровня соподчинения участников, при этом часть членов группы может непосредственно видеть друг друга в процессе совместной деятельности, а часть нет (рис. 15).

Децентрализованные структуры коммуникаций характеризуются коммуникативным равноправием всех участников, когда каждый из членов группы внутри этих структур обладает одинаковыми со всеми возможностями принимать, перерабатывать и передавать информацию, вступая в открытое, общение с другими членами группы. Выделяют 3 вида децентрализованной структуры коммуникаций (рис. 16) [29, 43]:

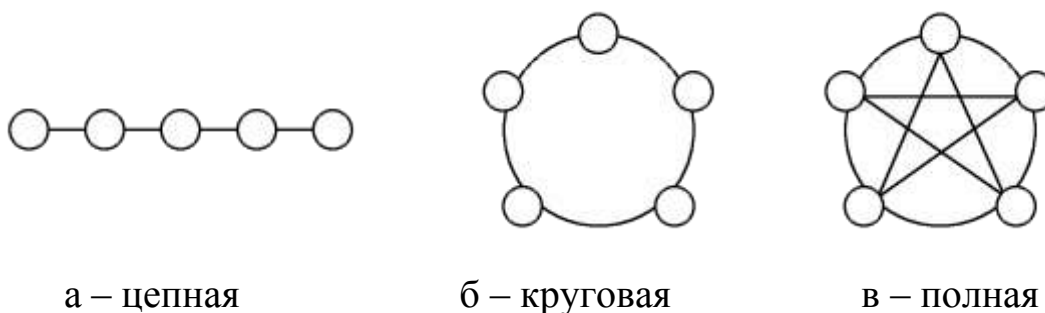


Рис. 16. Виды децентрализованных коммуникативных сетей

а) *цепная* структура – такая система общения, в пределах которой межличностное взаимодействие осуществляется от человека к человеку «по цепочке» (по принципу игры в «Испорченный телефон») (рис. 16);

б) *круговая* структура характеризуется тем, что имеющаяся в распоряжении в членов группы информация может свободно циркулировать, дополняться и уточняться, т.е. при передаче информации все члены группы обладают одинаковыми возможностями (рис. 16);

в) *полная* (неограниченная) структура коммуникаций отличается тем, что в ней нет никаких препятствий для свободного межличностного общения участников (рис. 16).

Как правило, в формальных группах преобладают централизованные каналы коммуникации, соответственно в неформальных – децентрализованные.

3. *Социометрическая структура малой группы* – это совокупность связей между ее членами, характеризующихся взаимными предпочтениями и отвержениями (Дж. Морено), т. е. совокупность реальных межличностных связей членов группы, существующих между людьми симпатий и антипатий.

Для описания социометрической структуры можно пользоваться понятиями, характеризующими межличностные отношения в малых группах (рис. 17).

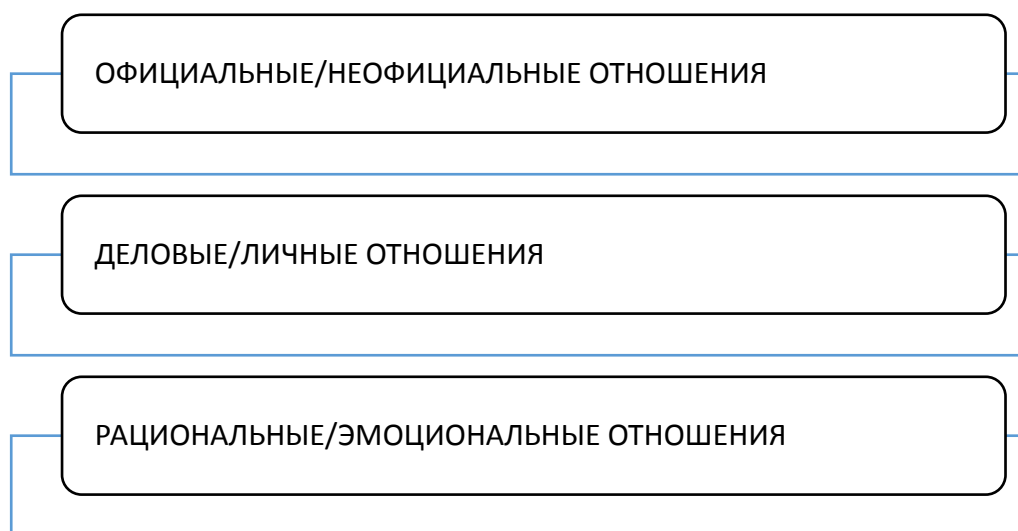


Рис. 17. Виды межличностных отношений в группе

### *Официальные и неофициальные взаимоотношения*

Официальными называют отношения, возникающие между людьми



на должностной основе. Они фиксируются законом, регулируются положениями, утвержденными официально, соответствующими правилами и нормами. В отличие от них неофициальные отношения складываются на ба-

зе личных, или частных взаимоотношений людей.

### *Рациональные и эмоциональные взаимоотношения*

В рациональных межличностных отношениях на первый план выступают знания людей друг о друге и объективные оценки, которые им дают окружающие. Эмоциональные отношения – это оценки субъективные, основанные на личном, индивидуальном восприятии человека человеком. Такие отношения обязательно сопровождаются положительными или отрицательными эмоциями.



### *Деловые и личные взаимоотношения*

Деловые отношения возникают в связи с совместной работой или по ее поводу, а личные – как отношения, складывающиеся между людьми независимо от выполняемой работы.

Межличностные отношения в группе можно рассматривать в статике, и в динамике, т.е. в процессе развития. В первом случае анализируются особенности существующей системы отношений, во втором – законы их преобразования и развития [30].

4. *Функционально-ролевая структура* малой группы – это совокупность связей и отношений между индивидами, обусловленных распределением между ними групповых ролей и функций (в соответствии с роля-

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

Группа представляет собой достаточно сложную многомерную систему, в рамках которой люди занимают разное положение (в силу специфики их индивидуально- и социально-психологических качеств), выполняют различные обязанности. В связи с этим выделяют несколько понятий, описывающих положение человека в системе внутригрупповых отношений: позиция, статус, роль (рис. 18).

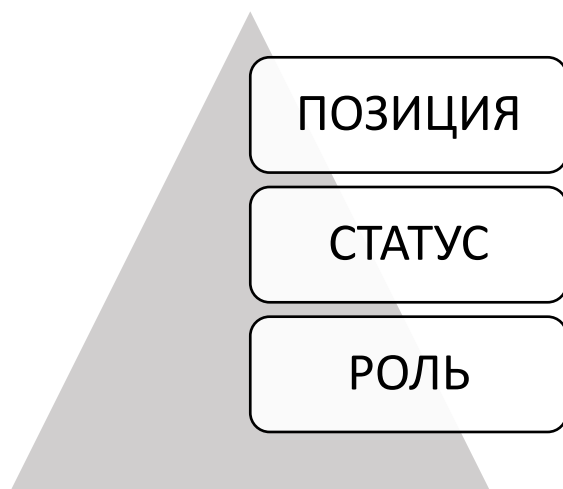


Рис. 18. Понятия, отражающие положение человека в системе внутригрупповых отношений

*Позиция* – это понятие, обозначающее положение человека в той или иной подсистеме отношений. Позиция определяется количеством и интенсивностью связей данной личности с остальными членами группы. По сути, речь идет о включенности человека во внутригрупповые отношения.



От позиции, которую занимает человек в группе, зависит степень его потенциального влияния на поступки остальных членов группы.

*Статус* – это социально-психологическая характеристика отражающая степень действительной авторитетности личности для других членов груп-

пы в системе внутригрупповых отношений.

*Роль* – нормативно заданный и коллективно одобряемый образец поведения, ожидаемого от человека, занимающего в группе определенную позицию, имеющего определенный статус. Роль может определяться официальной должностью, может избираться самим членом группы (роль лидера, шута, всезнайки и т.п.). Войдя в определенную роль в данной группе, человек постепенно привыкает к ней, и сами члены группы начинают ожидать от него поведения, соответствующего заданной или избранной роли. Нужно отметить большое разнообразие существующих классификаций социальных ролей (рис. 19).

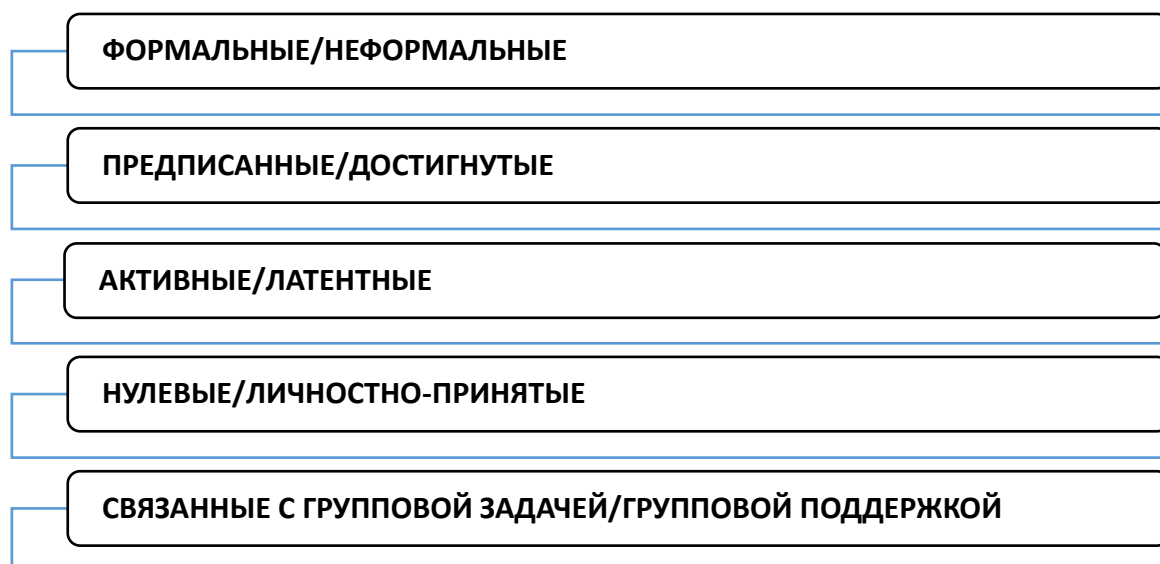


Рис. 19. Виды социальных ролей

1) *Формальные и неформальные роли (Э. Мэйо)*. Основное различие между ними в том, что в отношении формальных ролей у участников взаимодействия имеются единые и четкие представления о правах и обязанностях носителей этих ролей. Примером формальных ролей являются роли руководителя, старосты группы, капитана команды и т.п. В зависимости от профессионально-должностных обязанностей это могут быть роли бухгалтера, экономиста, тренера, учителя и т.п. Соответственно, не-



формальные роли зачастую выражаются в особом стиле поведения и отражают характерные особенности человека – исполнителя роли: роль красивой девушки («красавицы»), «ботаника», «своего» парня и т.п.

2) *Предписанные роли* (Д. Тибо и Г. Келли), т.е. внешне заданные, не зависящие от усилий индивида (студент, сын/дочь, сосед и т.п.). *Достигнутые* («achieved») – это роли, которых человек достигает благодаря личным усилиям (профессионал, хороший врач, лучший студент и т.п.).

3) *Активные и латентные роли* (Р. Линтон). Это деление обусловлено тем, что индивид как член общества участвует во многих отношениях и является одновременно носителем многих ролей, но в каждый данный момент он может активно выполнять лишь одну роль. Именно она будет активной, а другие будут оставаться латентными (скрытыми), каждая из которых может стать активной в зависимости от вида деятельности человека и конкретных обстоятельств.

4) В зависимости от принятия человеком его ролей, они делятся на (Т. Сарбин и В. Аллен): *нулевые* (обозначаемые формально); *ритуальные* (исполняемые без внутренней заинтересованности); *лично-принятые* (исполняемые старательно). Пример для такой классификации привести сложно, так как все зависит от конкретного человека и его заинтересованности в выполнении роли. Например, роль студента, для одного человека может быть нулевой (человек зачислен в вуз, но не посещает занятия, не выполняет задания и т.п.), для другого – ритуальной (человек посещает, выполняет, но только, чтобы не быть отчисленным), а для третьего – лично-принятой (человек с интересом посещает занятия, читает дополнительную литературу, получает удовольствие от новых знаний, стремится быть лучшим и т.п.).

5) Выделяют роли на основании двух функций поведения необходимых для успешного существования группы: функции решения задачи и

функции оказания поддержки (Роберт Бейлз). Соответственно, выделяют *роли по выполнению задачи* (инициирующий, координирующий, разрабатывающий, оценивающий-критикующий и т.п.) и *роли по оказанию поддержки* (поощряющий, гармонизирующий, идущий на компромисс и т.п.). Чем более гибкими могут быть участники в своих ролях, тем более успешной будет группа в достижении конечной цели [39].

5. *Структура социальной власти и авторитетности*. Она отражает субординированность вертикальных расположений индивидов в зависимости от их способности оказывать влияние в группе и степени авторитетности. Феномен социальной власти означает актуальное и потенциальное влияние, которое оказывает один член группы на другого, а также контроль над другими людьми [18, 33]. Выделяют разные типы социальной власти: вознаграждающая, принуждающая, легитимная, референтная,



экспертная. Данные типы власти означают различную степень, интенсивность и модальность влияния на членов группы и носят более выраженный социальный (например, легитимная власть) либо психологический

характер (референтная власть).

Авторитет — социально-психологическое явление, характеризующее положение и роль личности в группе, а также отношение к ней на основе доверия, уважения и признания нравственных, профессиональных и других преимуществ, характеризующих качества личности. Основой авторитета выступает, с одной стороны, власть и должностное положение (должностной авторитет), а с другой стороны — качества личности: интеллектуальные, профессиональные, социально-психологические. Авторитетность человека в группе определяется по нескольким критериям и проявляется в конкретных характеристиках авторитетного лица (табл. 1).

## Критерии и характеристики авторитетности

№	Критерии авторитетности	Характеристики авторитетного лица
1	Направленность личности и мотивация	Высокая зрелость, стремление к достижению успеха
2	Способности личности	Высокий уровень интеллекта, способность принимать правильные решения, умение выбирать правильные формы стимуляции, воздействия на других
3	Профессионализм	Высокий уровень достигнутых профессиональных знаний, умений, навыков
4	Черты характера	Высокая ответственность, последовательность в действиях и поступках, инициативность, доброжелательность
5	Темперамент и волевые качества	Активность, находчивость, напористость
6	Коммуникативная компетентность	Умение решать конфликты, устанавливать с другими благоприятные отношения, эмпатия

**Вопросы для собеседования**

1. Что представляет собой структура малой группы?
2. Какая структура отражает своеобразие индивидуального состава группы?
3. Какую систему связей в малой группе отражает коммуникативная структура?
4. Какие виды коммуникативных каналов вы знаете?
5. Что представляет собой функционально-ролевая структура малой группы?
6. Чем отличаются власть и авторитет?

☺ **Психологический практикум**

Для того чтобы изучить преобладающую ролевую стратегию, которая определяет неформальные роли, выполняемые личностью в малой группе, познакомьтесь с опросником Э. Берна «Определение ролевых позиций в межличностных отношениях» (см. прил. 2).

## 2.2. Психологическая структура малой группы

Психологическая структура группы представляет собой единство социально-психологических явлений и их всесторонних связей. Эта структура отражает психологию группы как целостного образования. Данные связи побуждают членов группы к сотрудничеству, регулируют их взаимодействие, обеспечивают благоприятные условия для позитивного группового сознания.

Структура психологии группы включает несколько компонентов (рис. 20) [19].



Рис. 20. Психологическая структура малой группы

В приведенной схеме важными элементами структуры психологии малой группы с точки зрения ее управления являются: групповое мнение, групповое настроение, групповые традиции, нормы, мотивы и т.п. Рассмотрим их более подробно.

1. *Групповое мнение* представляет собой совокупное оценочное суждение, выражающее отношение членов группы к различным событиям и явлениям, к поведению и деятельности как всей группы, так и каждого ее члена в отдельности. Групповое мнение, в определенной мере, регулирует поведение всей группы, и в определенной мере побуждает каждого члена группы к проявлению активности.

Групповое мнение различается по направленности и форме проявления (рис. 21).

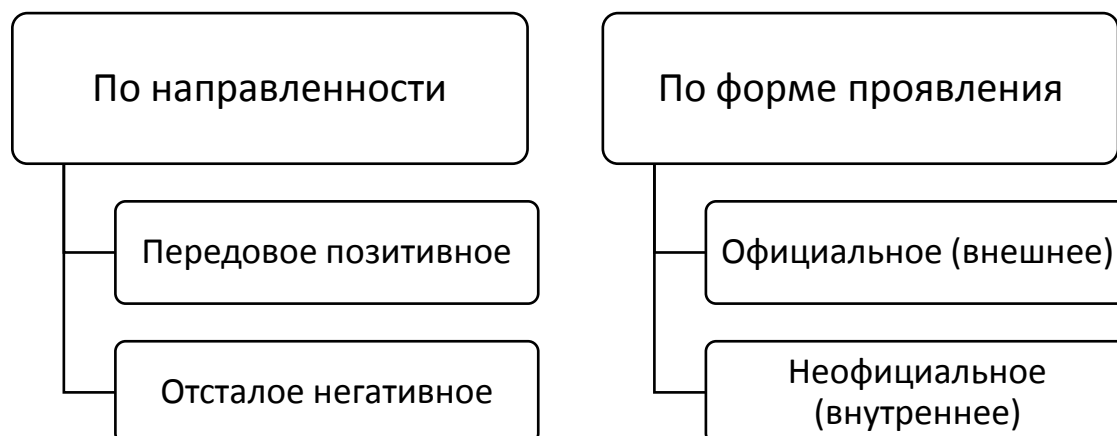


Рис. 21. Виды группового мнения

Для эффективного управления группой необходимо понимать и знать закономерности развития группового мнения, чтобы не пропустить момент его формирования и иметь возможность на него влиять с целью преобразования негативного мнения в позитивное. Этапы развития группового мнения дают представление о том, как формируется групповое мнение (табл. 2) [18, 19].

Таблица 2

Этапы развития группового мнения

Этапы	Процесс	Результат
1-й	Непосредственное (индивидуальное) переживание членами группы событий, их оценка и осмысление	Личная оценка переживаемого события
2-й	Обмен мнениями, переживаниями, оценками членов группы по поводу события	Трансформация личного мнения в групповое
3-й	Устойчивый процесс объединения различных точек зрения вокруг доминирующей	Формирование окончательного группового мнения

Групповое мнение обладает следующими свойствами [18]:

- 1) является побудителем и регулятором поведения и деятельности членов группы;
- 2) служит источником информации для каждого члена группы;
- 3) выполняет роль оценки поступков и действий личности;
- 4) сочетает в себе все формы коммуникативного воздействия группы на личность – убеждение, внушение, подражание, заражение, подавление;
- 5) обладает динамизмом, т.е. развивается во времени от единичных высказываний до сформированного группового мнения;
- 6) неустойчиво на первом этапе (в период формирования) и устойчиво на заключительном этапе.

Для эффективного управления групповым мнением необходимо руководствоваться следующими правилами, представленными на рис. 22:

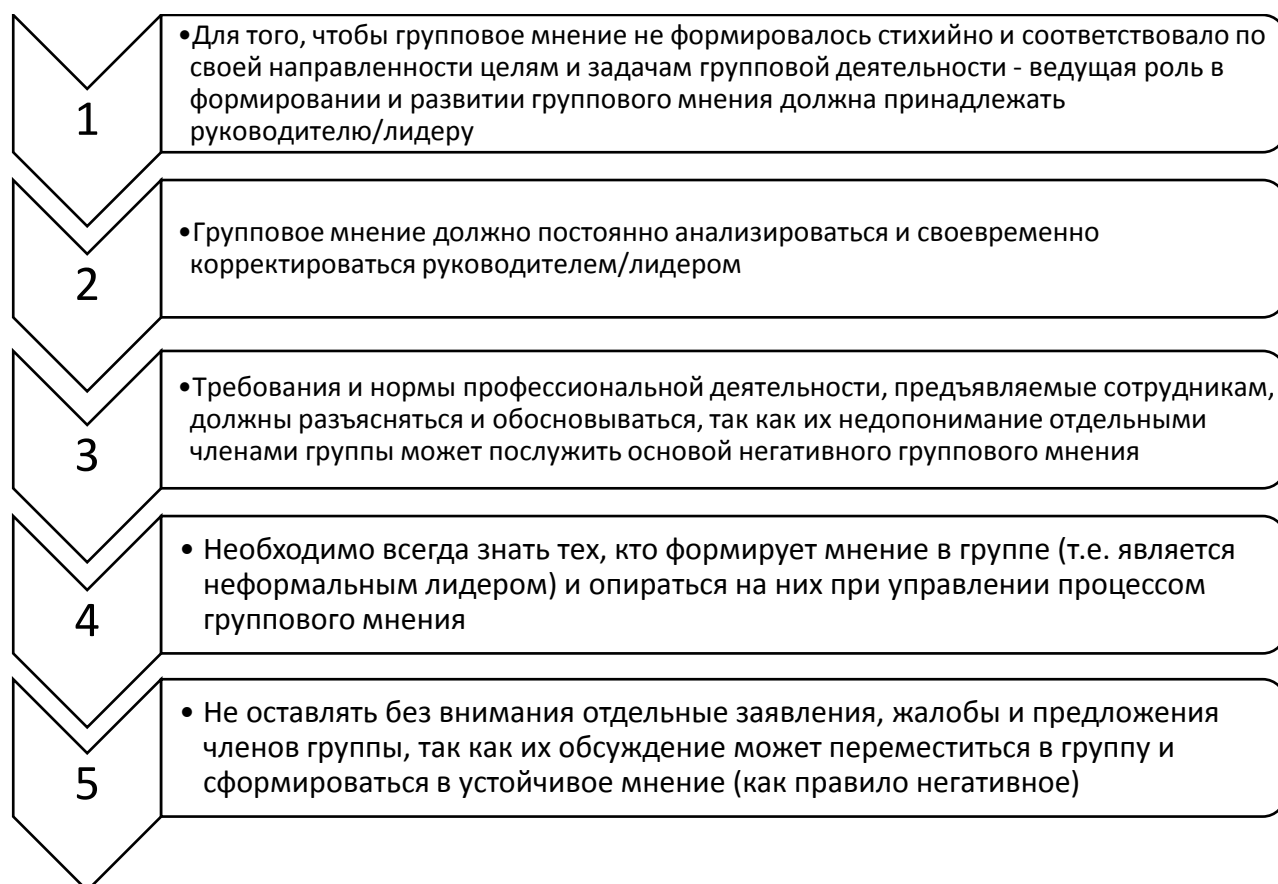


Рис. 22. Правила управления групповым мнением

2. *Групповое настроение* – это совместное переживание событий, фактов из жизни группы, сходные эмоционально-психологические состояния, овладевающие каждым членом группы и влияющие на их индивидуальное и групповое поведение, а также на результат деятельности [18, 19].



К основным характеристикам группового настроения относят [19] (рис. 23).

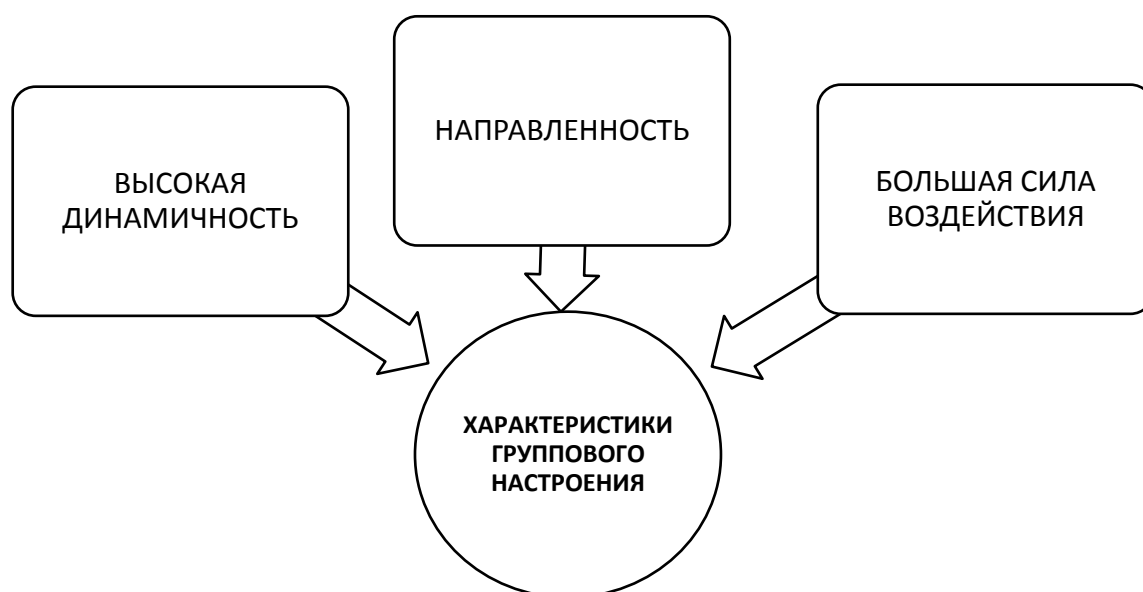


Рис. 23. Характеристики группового настроения

Представленные характеристики проявляются в конкретных свойствах группового настроения:

- 1) сильная зависимость от сиюминутных обстоятельств, психологического склада членов группы;
- 2) высокая вероятность резкой смены положительно ориентированного настроения на отрицательное и наоборот;
- 3) относительная непродолжительность существования во времени;
- 4) зависимость группового настроения от эмоционального состояния немногих, а иногда и одного человека в группе;
- 5) обладает большой побудительной силой для всей группы;

6) распространяется и действует на основе психического заражения.

Групповые настроения могут принимать различные формы (по В.Г. Крысько) [19] (рис. 24).

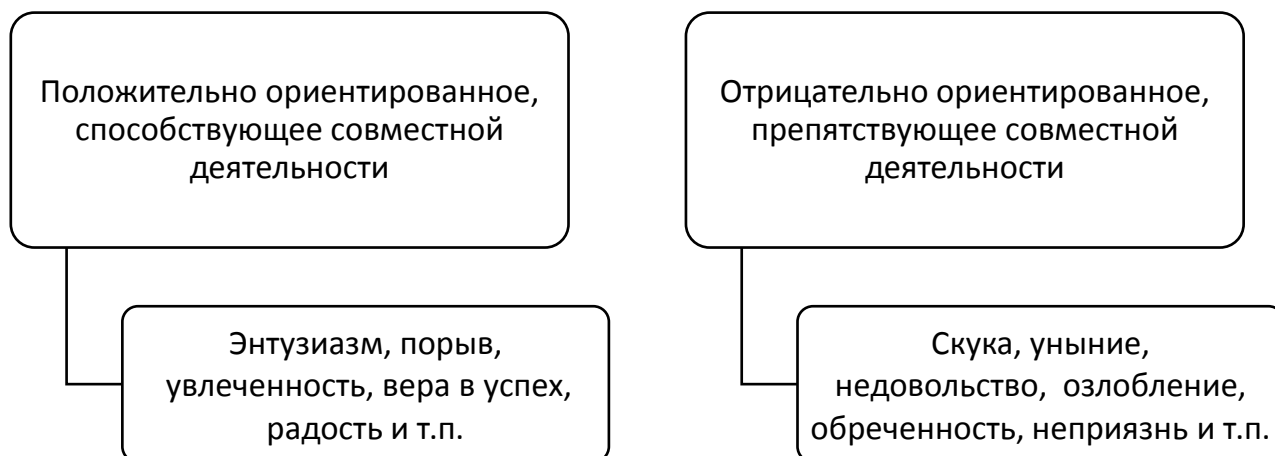


Рис. 24. Формы группового настроения

Существуют следующие правила управления групповым настроением [19] (рис. 25).

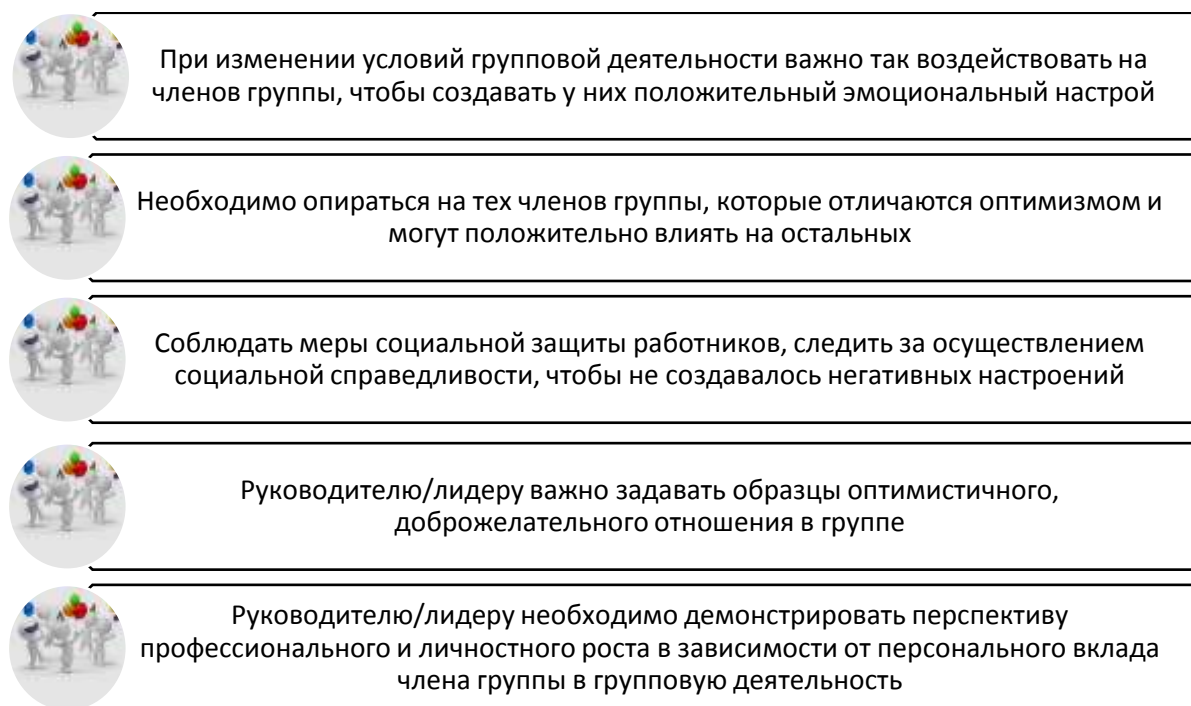


Рис. 25. Правила управления групповым настроением



### 3. Групповые традиции проявляются в нормах и стереотипах поведения,



сложившихся на основе длительного опыта совместной деятельности, укоренившихся в повседневной жизни и передающихся от одних членов группы к другим. Иными словами, групповые традиции – это навыки и привычки членов группы, при помощи которых решаются некоторые по-

стоянно воспроизводимые внутригрупповые проблемы и задачи.

Традиции различаются по степени и широте допускаемой девиантности (отклонения) и соответствующему диапазону применяемых санкций со стороны группы. Таким образом, групповые традиции выступают психологической основой для установления и функционирования системы самоуправления группы. Выделяют множество разновидностей традиций, существующих в малых группах (рис. 26).

ПО СОДЕРЖАНИЮ	ПО ПРИНАДЛЕЖНОСТИ	ПО СФЕРАМ ПРОЯВЛЕНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• трудовые</li> <li>• учебные</li> <li>• бытовые и т.п.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• национальные</li> <li>• профессиональные</li> <li>• внутригрупповые и т.п.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• моральные</li> <li>• политические</li> <li>• религиозные и т.п.</li> </ul>

Рис. 26. Виды групповых традиций

4. Групповые нормы являются определенными правилами, стандартами поведения в малой группе и выступают как регулятор развертывающихся в ней отношений. Групповые нормы характеризуют социально-психологическую основу всех отношений, складывающихся в группе, и определяются групповыми ценностями.



Ценностями является то, что в данной группе наиболее значимо, важно и ценно.

Р.Л. Кричевский и Е.М. Дубовская выделяют основные характеристики функционирования норм в малой группе (рис. 27) [18. С. 119–120].

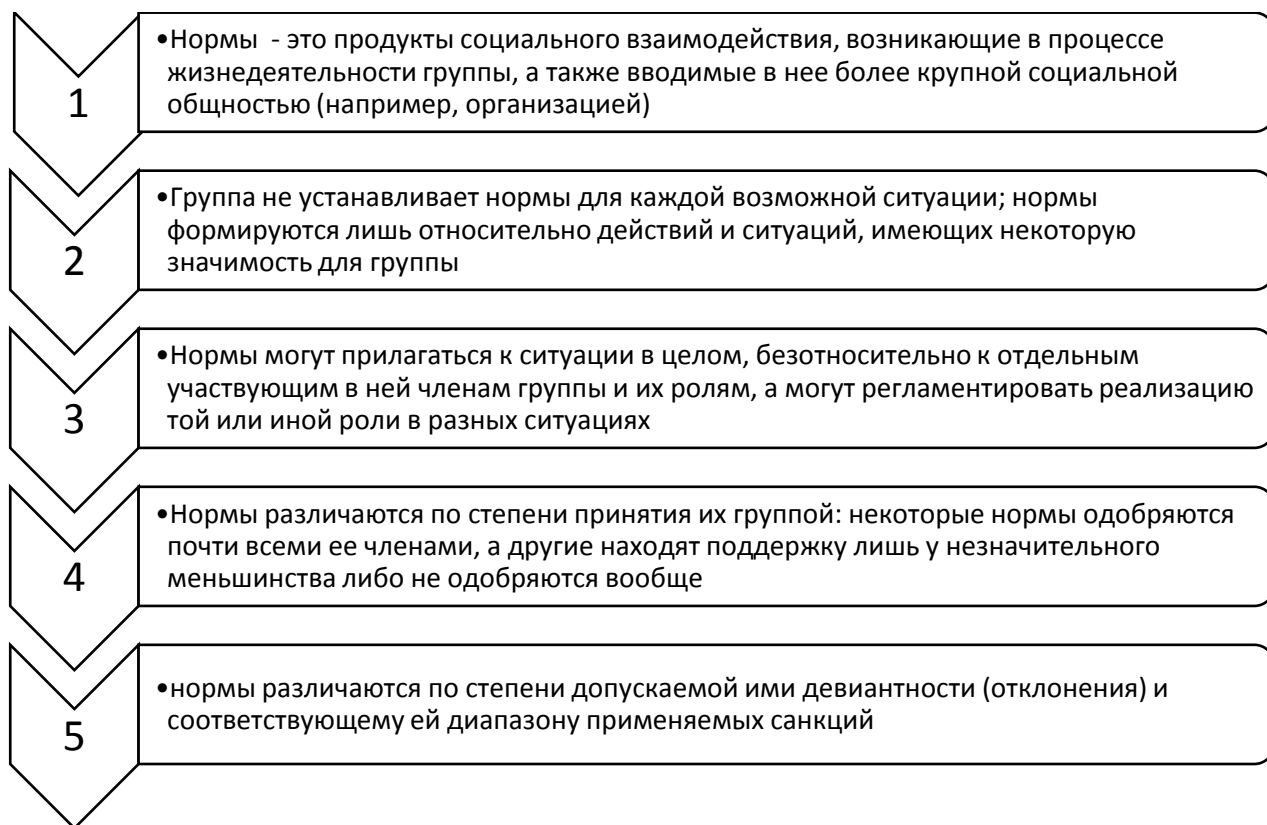


Рис. 27. Характеристики групповых норм

Выделяют нормы разного уровня обязательности (рис. 28): нормы первого уровня, нормы среднего уровня, нормы низкого уровня.

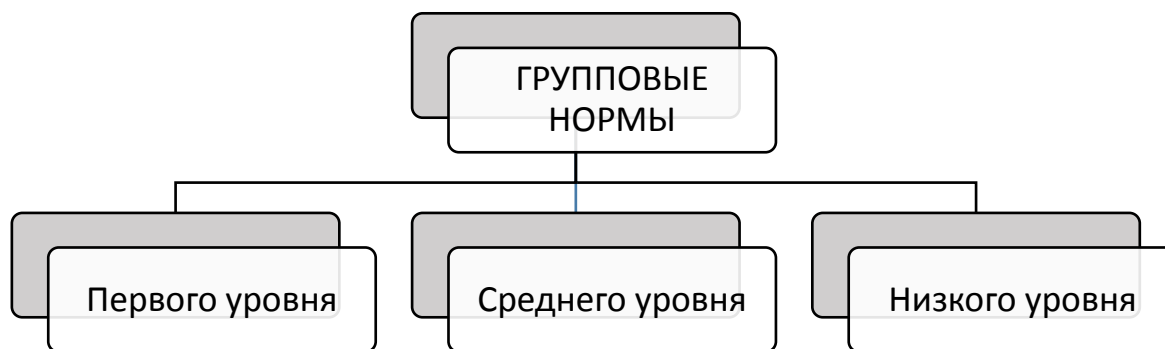


Рис. 28. Нормы разного уровня обязательности

Под групповой нормой первого уровня обязательности понимается социальная норма, нарушение которой не допустимо и карается по закону (юридические нормы).

Нормой среднего уровня обязательности можно назвать такую, которая допускает некоторые незначительные отклонения от нее (сюда относятся нормы, устанавливаемые вышестоящей организацией для группы).

Нормой низкого уровня является такие, которые человек устанавливает сам для себя, а отклонения от нее никакому наказанию не подлежат (морально-этические, нравственные нормы). Примеры групповых норм приведены в табл. 3.

Таблица 3

### Примеры групповых норм

Виды групповых норм	Примеры групповых норм
Нормы первого уровня	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ношение спецодежды;</li> <li>• строгое соблюдение технологии изготовления продукции;</li> <li>• обязательное соблюдение иерархии при обращении к вышестоящим руководителям;</li> <li>• сохранение технологической/коммерческой тайны;</li> <li>• конфиденциальность перерабатываемой информации;</li> <li>• отсутствие махинаций и т.п.</li> </ul>
Нормы среднего уровня	<ul style="list-style-type: none"> <li>• запрет на разговоры личного характера, на использование социальных сетей;</li> <li>• запрет обращения на «ты» к сотруднику без его согласия;</li> <li>• обязательное участие в каком-либо традиционном для данной группы мероприятии неслужебного характера (корпоративные мероприятия);</li> <li>• следование распорядку трудового дня (начало, конец рабочего дня и т.п.);</li> <li>• обязательное соблюдение дресс-кода;</li> <li>• необходимость заменить отсутствующего сотрудника или выполнить его функции (как принято в организации) и т.п.</li> </ul>
Нормы низкого уровня	<ul style="list-style-type: none"> <li>• запрет на использование грубых, оскорбительных выражений;</li> <li>• аккуратность и тщательность внешнего вида;</li> <li>• доброжелательность и честность в отношениях с другими и т.п.</li> </ul>

В управлении деятельностью группы нормы выполняют ряд важных функций (рис. 29).

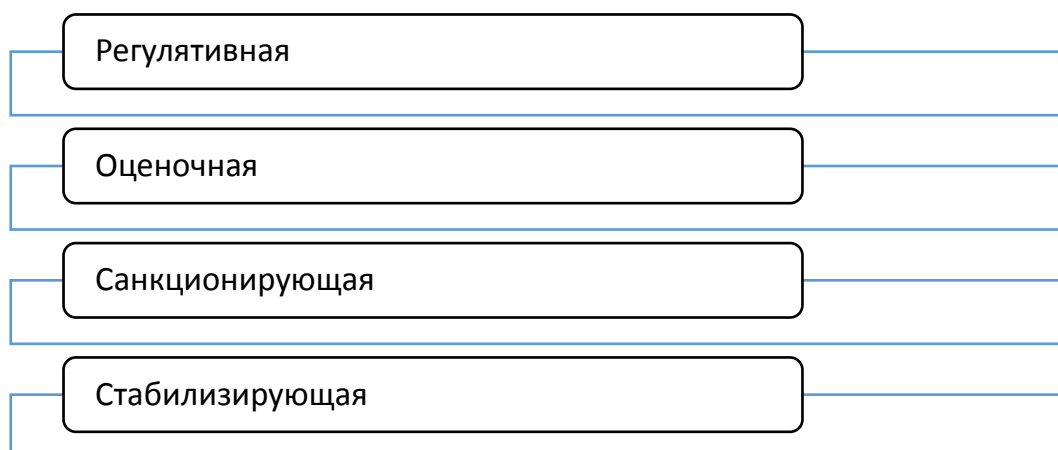


Рис. 29. Функции групповых норм

Соответствие поведения человека принятым в группе нормам существенно влияет на его положение в системе отношений данной группы. С одной стороны, если человек следует сложившимся и принятым в группе нормам, то повышается его авторитет в глазах окружающих; с другой – признание значимости человека, повышение его статуса влияет на других членов группы. Отклонение от нормы всегда приводит к появлению санкций. *Групповые санкции* – это механизмы, посредством которых группа «возвращает» своего члена на путь соблюдения норм. Санкции могут быть двух типов: поощрительные и запретительные, позитивные и негативные.

5. *Групповые потребности и мотивы.* Групповые потребности – это состояние членов группы, связанное с испытанием нужды в чем-либо и выступающее источником их активности. Побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей членов группы, называются групповыми мотивами.



Мотивация членов группы очень важна для управления малой группой, для выполнения эффективной деятельности. Соответственно, чтобы

замотивировать членов малой группы в профессиональной сфере можно следовать некоторым правилам [18, 19] (рис. 30).

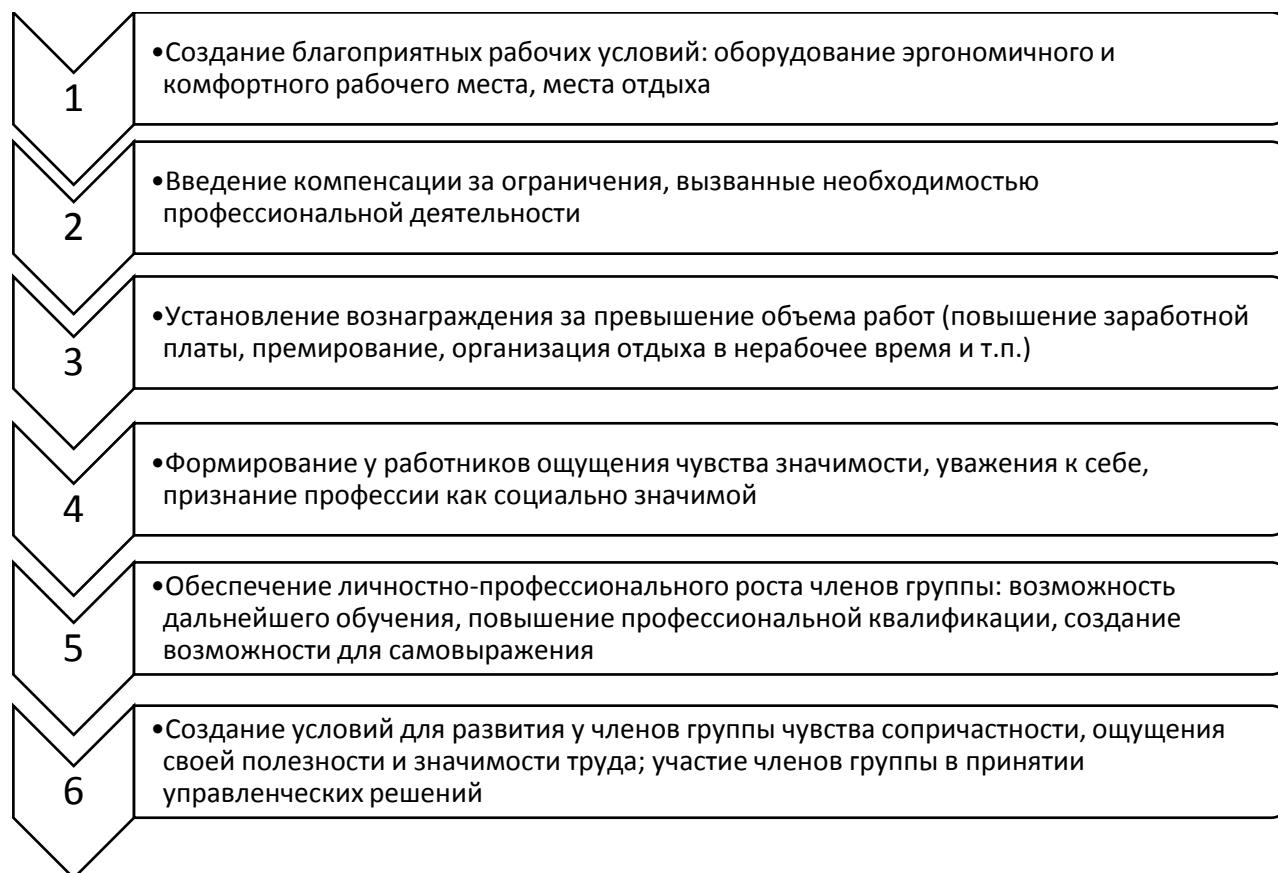


Рис. 30. Правила мотивации членов малой группы

В некоторых случаях для повышения мотивации членов группы эффективно использовать *коучинг-технологии*. *Коучинг* – особый тип взаимодействия с группой, который предполагает прояснение целей членов группы, встраивание их в цели организации и достижение за счет этого высокой эффективности групповой деятельности. Основа вербального взаимодействия в стиле коучинга – вопросы. Вопросы, их особая конструкция, направленность и последовательность – существенная методическая часть коучинга. Цель вопросов состоит в том, чтобы побудить человека или команду прийти к своей точке зрения по поводу основных проблем их деятельности, а также путей решения этих проблем. В ходе обдумывания и формулирования ответов на вопросы сотруд-



ники лучше осознают свои цели и способы их достижения, принимают ответственность за результаты своей деятельности. Таким образом, этапы коучинга выделяются на основе определенной совокупности вопросов (табл. 4).

Таблица 4

Примерный список вопросов в соответствии с этапами коучинга

№	Этап	Вопросы этапа
1	Постановка цели	<p>Что конкретно надо сделать?</p> <p>Как это будет выглядеть в результате?</p> <p>Каковы критерии оценки результата?</p> <p>Для чего это нужно компании?</p> <p>Зачем это нужно именно сейчас?</p> <p>Сколько времени понадобится?</p> <p>Что получит в результате сотрудник(и)?</p>
2	Анализ реальности	<p>Что уже сделано в этом направлении?</p> <p>Что из сделанного наиболее эффективно, дало хорошие результаты?</p> <p>Что оказалось малоэффективным?</p> <p>Каковы причины этого?</p> <p>Что помешало сделать больше?</p> <p>Каковы основные выводы на основании этого опыта?</p> <p>Каковы имеющиеся ресурсы?</p> <p>Каковы препятствия – внутренние и внешние (причины – почему это может не получиться)?</p>
3	Поиск возможностей	<p>Каковы возможные пути решения?</p> <p>Что можно сделать, если бы все необходимые ресурсы у вас были?</p> <p>Что в этом случае сделал бы (имя)...?</p> <p>Что бы сделал, если бы времени было сколько хочешь?</p>
4	Принятие решения	<p>Что из этого точно делать не будем?</p> <p>Какие из путей наиболее интересны, приятны вам?</p> <p>Какие из интересных путей необходимы и реальны для компании?</p> <p>Что конкретно вы будете делать?</p> <p>Как это будет выглядеть в конечном итоге?</p> <p>Какие первые конкретные шаги и когда будут сделаны?</p> <p>Какие требуются ресурсы и как они будут привлечены?</p>
5	Конкретные действия (реализация плана)	

### ***Вопросы для собеседования***

1. Что представляет собой психологическая структура группы?
2. Какие переменные составляют когнитивный компонент психологической структуры группы?
3. Дайте определение группового мнения.
4. Как управлять групповым настроением?
5. Какие виды традиций выделяют в психологии малых групп?
6. Что такое групповые нормы и какие виды норм выделяют?
7. Как обеспечить высокую групповую мотивацию?

### **☺ Психологический практикум**

Для оценки мотивационной зрелости малой группы можно воспользоваться опросником В.А. Розановой «Формирование положительной групповой мотивации» (см. прил. 3).

## **2.3. Групповая динамика: общая характеристика групповых процессов**

**Групповая динамика** – совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности малой группы и его этапы: образование, функционирование, развитие, стагнацию, регресс, распад.

Динамика группы может рассматриваться посредством изучения [33]:

- а) групповых процессов;
- б) групповых состояний;
- в) групповых эффектов.

### ***Групповые процессы***

К важнейшим процессам групповой динамики относят следующие (рис. 31):

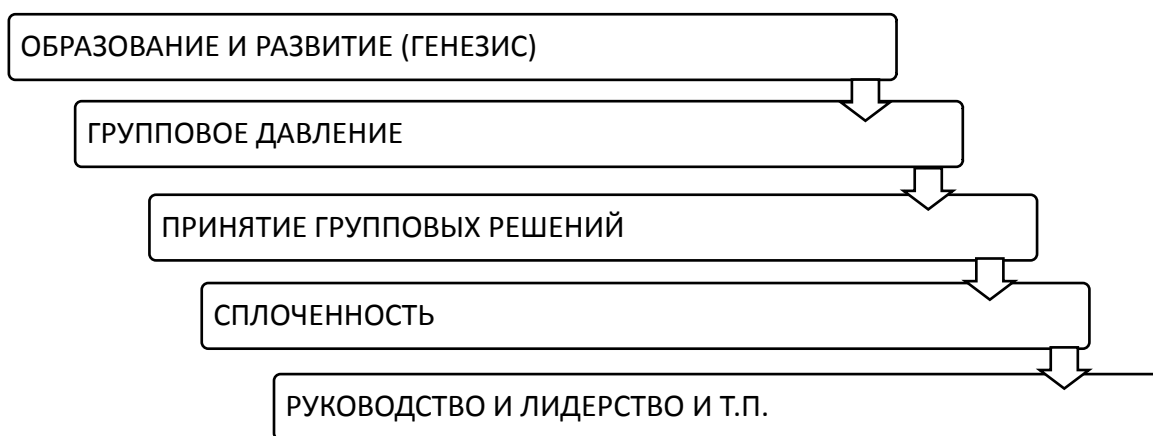


Рис. 31. Процессы групповой динамики

Обратимся к рассмотрению основных характеристик динамических процессов в малой группе.

**1. Генезис группы** – процесс образования и движения малой группы по пути обретения ею признаков высокоразвитой группы (коллектива).

Детерминантами образования группы могут выступать факторы социального и психологического характера, вытекающие из личной заинтересованности индивида в той или иной группе. К таким факторам могут относиться следующие (рис. 32) [33].

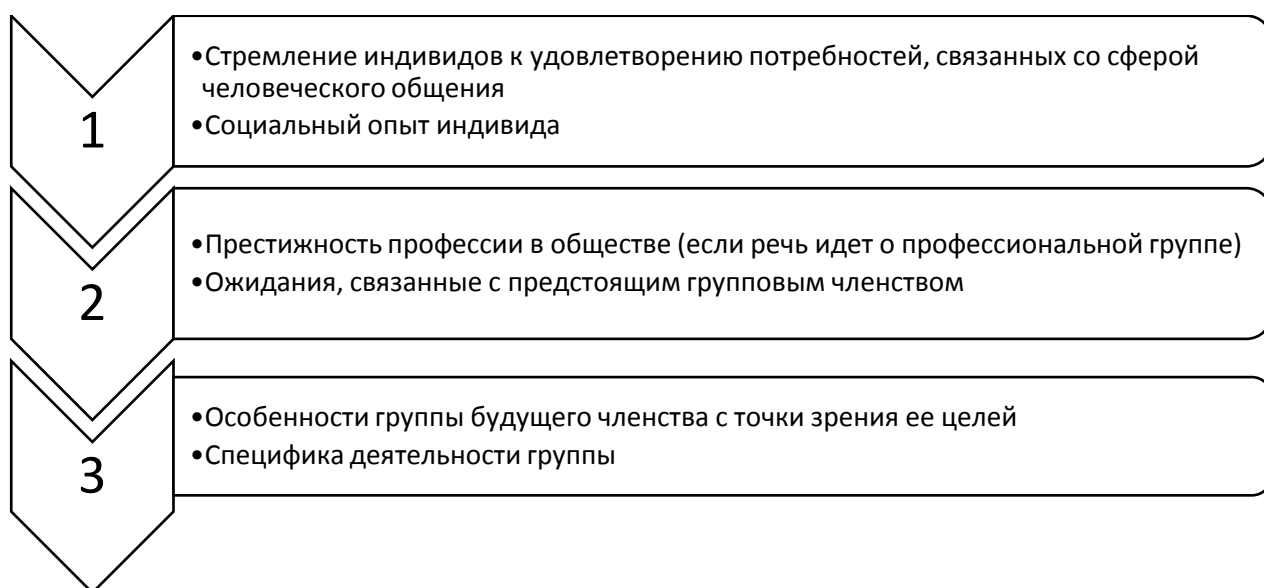


Рис. 32. Факторы, влияющие на образование малой группы



### *Этапы развития малой группы*

В современной социальной психологии процесс развития малой группы понимается как закономерная смена этапов (или стадий), различающихся по характеру доминирующих тенденций во внутригрупповых отношениях: дифференциации и интеграции. Существует множество подходов к выделению стадий группового развития. В качестве примеров остановимся на одном из отечественных подходов (параметрический подход Л.И. Уманского) и одном из зарубежных подходов (двухмерная модель Б. Такмена)

#### *Параметрический подход*

В концепции Л.И. Уманского поэтапное развитие группы характеризуется как последовательная смена стадий, различающихся степенью психологической интегрированности в деловой и эмоциональной сферах. Главная идея заключается в том, что своеобразными критериями – отличительными признаками развития группы – являются ее социально-психологические параметры. К числу таких параметров, в частности, относятся:

- интегративное единство ее целей, мотивов, ценностных ориентаций;
- организационное единство группы;
- групповая подготовленность в сфере той или иной деятельности;
- психологическое единство;
- стрессоустойчивость и надежность группы в экстремальных ситуациях;
- сплоченность;
- микроклимат;
- референтность;
- лидерство;
- интрагрупповая и интергрупповая активность.

В зависимости от выраженности каждого из параметров группа располагается по степени своего развития в континууме, срединную точку которого занимает *группа-конгломерат*, т. е. группа, состоящая из незнакомых между собой людей, а полюсами являются коллектив (реальная контактная группа, отличающаяся интегративным единством направленности, организованности, подготовленности и психологической коммуникативности) и антиколлектив (рис. 33).

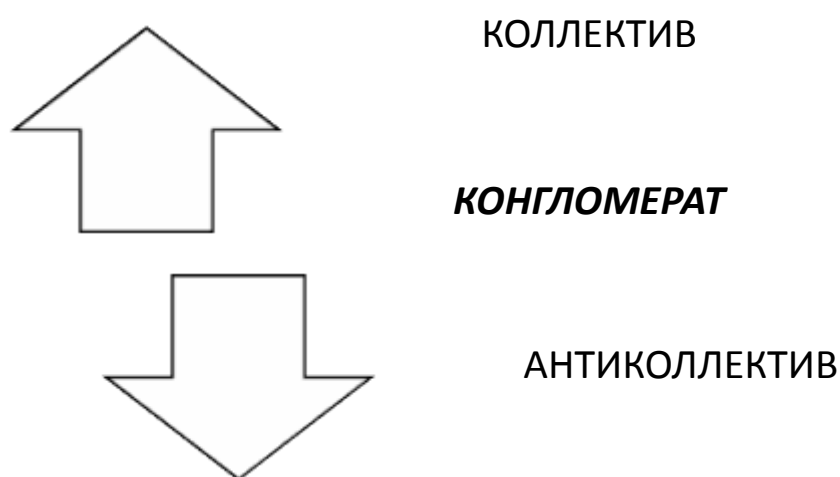


Рис. 33. Этапы развития малой группы (по Л.И. Уманскому)

В предложенном континууме автор выделяет следующие основные этапы развития группы как коллектива (т.е. группа в том случае, если она движется от конгломерата в сторону коллектива, проходит несколько стадий) (рис. 34).

Динамика коллективообразования представляет собой сложный процесс, включающий как этапы быстрого продвижения по уровням, так и периоды длительного пребывания на одном и том же уровне и даже его снижения.

Что же касается другой выделяемой в контексте обсуждаемого подхода линии развития группы – движения ее в направлении отрицательного полюса – антиколлектива, то общности, располагающиеся в этой части континуума, характеризуются как «группы, замкнутые извне, но отличающиеся внутригрупповой антипатией, межличностным эгоцентризмом

и эгоизмом, активной дезинтеграцией, конфликтностью и агрессивностью» [18].

<b>Номинальная группа</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• характеризуется внешним, формальным объединением индивидов вокруг поставленных социальных задач</li> </ul>
<b>Группа-ассоциация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отличается начальной межличностной интеграцией в сфере эмоциональных отношений</li> </ul>
<b>Группа-кооперация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• характеризуется преобладанием интегративных тенденций в сфере деловых отношений</li> </ul>
<b>Группа корпорация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отражает некоторую изоляцию группы и концентрацию активности ее членов на узкогрупповых целях</li> </ul>
<b>Группа-автономия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обладает высоким внутренним единством как в сфере деловых, так и в сфере эмоциональных отношений</li> </ul>
<b>Коллектив</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высшая стадия развития малой группы, характеризующаяся высокой активностью и эффективностью в сфере деловых отношений, высокой эмоциональной интегрированностью</li> </ul>

Рис. 34. Этапы развития малой группы (параметрический подход)

### *Двухмерная модель развития группы*

Основной акцент в данной модели делается на выделении двух основных сфер жизнедеятельности группы: деловой (решение групповой задачи) и межличностной (развитие групповой структуры). Согласно модели Б. Такмена в каждой из указанных сфер предполагается прохождение группой четырех последовательно сменяющих друг друга этапов (рис. 35) [18].

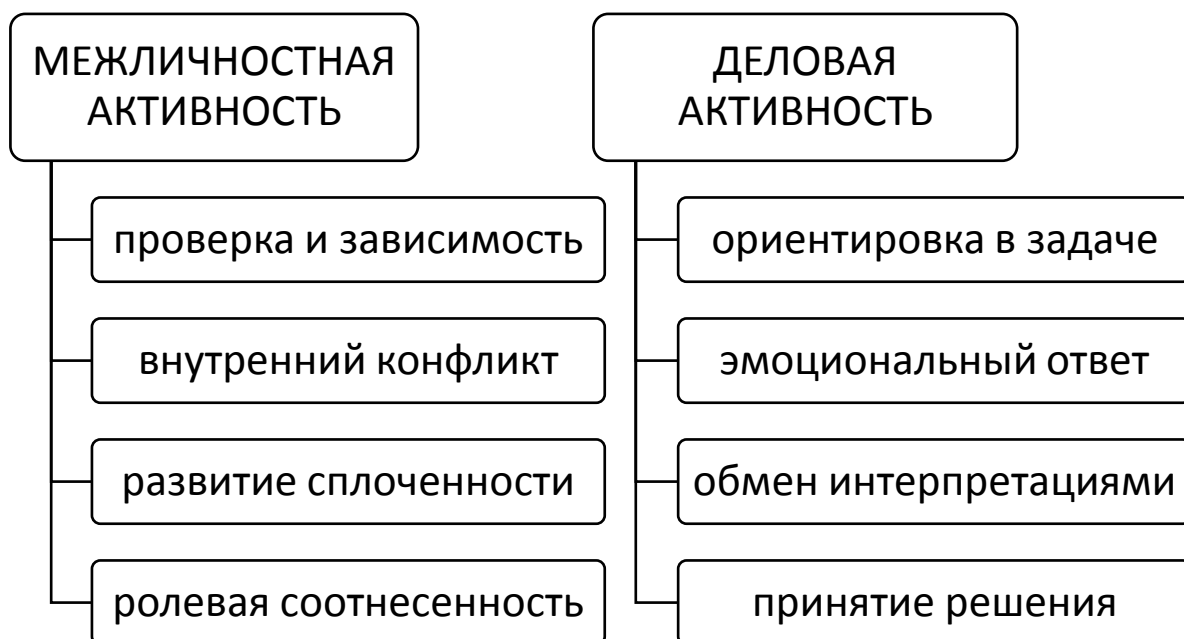


Рис. 35. Стадии развития группы (по Б. Такмену)

В сфере *межличностной активности* группа проходит следующие стадии:

- стадия «проверки и зависимости» предполагает ориентировку членов группы в характере действий друг друга и поиск взаимоприемлемого межличностного поведения в группе;

- стадия «внутреннего конфликта», основная особенность которой – нарушение взаимодействия и отсутствие единства между членами группы, связанное с распределением лидерских позиций, межличностных ролей;

- стадия «развития групповой сплоченности», достигаемая посредством постепенной гармонизации отношений, исчезновения межличностных конфликтов;

- стадия «функционально-ролевой соотнесенности», в основном связанная с образованием ролевой структуры группы, распределением функциональных обязанностей.

В сфере *деловой активности* группа проходит следующие стадии:

- стадия «ориентировки в задаче», т.е. поиск членами группы оптимального способа решения задачи;

- стадия «эмоционального ответа на требования задачи», состоящая в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи (что связано с несовпадением личных намерений членов группы с требованиями задачи);

- стадия «открытого обмена релевантными интерпретациями» – этап групповой жизни, который сопровождается максимальным информационным обменом, позволяющий членам группы глубже проникнуть в намерения друг друга и предложить альтернативную трактовку информации;

- стадия «принятия решений» – этап, характеризующийся конструктивными попытками успешного решения задачи.

### *Психологические механизмы развития малой группы*

В случае, когда обсуждается развитие малой группы, возникает вопрос о том, какие механизмы способствуют переходу группы от стадии к стадии, от этапа к этапу. Таких механизмов множество: они могут быть связаны как с деятельностью малой группы (способность решать групповые задачи и принимать групповые решения; достигать групповых целей, эффективно выполнять деятельность и т.п.), так и с ее психологическими особенностями. Остановимся на психологических механизмах более подробно.

К числу основных психологических механизмов развития малой группы относят следующие (рис. 36).

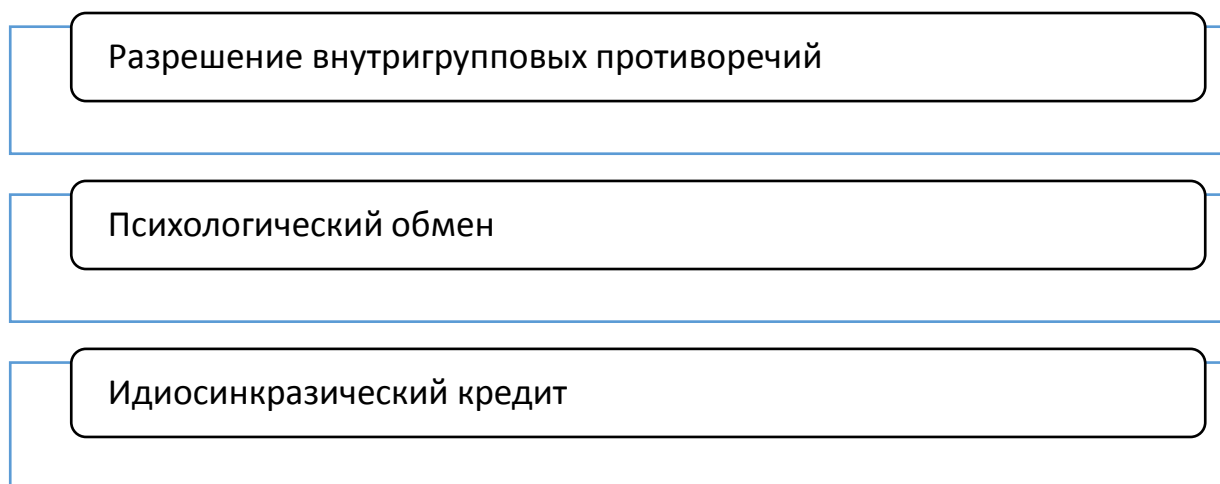


Рис. 36. Психологические механизмы развития группы

*Разрешение внутригрупповых противоречий.* Переход группы с одного уровня развития на другой происходит в том случае, если в результате обострения противоречий, появления конфликтных ситуаций группа их конструктивно разрешает и преодолевает. Конфликтные ситуации и противоречия могут быть вызваны множеством причин: потенциальными возможностями группы и реально выполняемой деятельностью, различием между стремлением индивидов к самореализации и растущей тенденцией интеграции с группой, разницей между поведением лидера группы и ожиданиями его последователей. Разрешение конфликта заканчивается наступлением гармоничной («стабильной») фазы, характеризующейся стабилизацией отношений и благоприятностью межличностного восприятия (А.Г. Кирпичник, Ф. Шамбо), что и позволяет перейти группе на новый уровень развития.



*Психологический обмен.* Каждый член группы обладает определенными «ценностями», представляющими собой как материальные, так и идеальные предметы, значимые для человека, способные удовлетворять его потребности, отвечать его интересам. Суть психологического обмена состоит в обмене данными ценностями между членами группы, путем взаимного предоставления другому соответствующих

ценностей, что приводит к обоюдному удовлетворению партнерами определенных социальных потребностей. Таким образом, обмен значимыми ценностями (например, когда один член группы «делится» с другим такими качествами, как организованность, пунктуальность, а взамен получает возможность приобрести лидерские качества, наблюдая за одноклассником) приводит к личностному развитию членов группы, а соответственно и к общегрупповому развитию.

*Идиосинкразический кредит* (Е. Холландер). Представляет собой своеобразное разрешение группы высокостатусным ее членам на девиантное поведение (поведение, отклоняющееся от групповых норм, характеризуется Е. Холландером как идиосинкразическое). Другими словами, данный феномен предполагает предоставление группой отдельным ее членам



с высоким внутригрупповым статусом возможность отклоняться от групповых норм, вносить изменения в жизнедеятельность группы при условии, что они будут способствовать более полному достижению ее целей. Предполагается, что

высокостатусный субъект (лидер) не обязательно жестко реализует нормы группы, и путем отклонения от них, привносит в ее жизнь новый опыт, способствуя эффективному достижению групповой цели и переводя группу на более высокий уровень развития. Причем, согласно модели, члену группы может быть позволено отклонение от групповых норм пропорционально его прошлому вкладу в достижение групповых целей, вследствие чего и возникает данный феномен [18, 33, 43].

**2. Феномен группового давления (феномен конформизма).** Групповое давление фиксируется в ситуациях расхождения (конфликта) между групповым мнением (большинством) и мнением отдельных индивидов (меньшинством) и преодоление этого конфликта мнений в пользу группы,

т.е. в пользу большинства. Другими словами, группа (групповое большинство) начинает оказывать давление на меньшинство с тем, чтобы меньшинство не отклонялось от групповых норм и следовало за мнением большинства. В свою



очередь, конформность констатируется там и тогда, где и когда меньшинство (или отдельный индивид) подчиняется мнению большинства, отказываясь от своей точки зрения. Конформность или конформное поведение отражает психологическую характеристику позиции индивида относительно позиции группы, принятие или отвержение им определенного стандарта, мнения, свойственного группе, меру подчинения индивида групповому давлению. Противоположными конформности понятиями являются понятия «независимость», «самостоятельность позиции», «устойчивость к групповому давлению» и т.п. [4, 25]. Мера конформности – это мера подчинения группе в том случае, когда противопоставление мнений субъективно воспринималось индивидом как конфликт.

Различают несколько видов конформности (рис. 37).

<b>Внешняя конформность</b>	мнение группы принимается индивидом лишь внешне (поведенчески), но внутренне он продолжает ему сопротивляться
<b>Внутренняя (истинная) конформность</b>	индивид принимает мнение большинства, полностью соглашаясь с ним
<b>Нонконформизм</b>	индивид ставит своей целью при любых обстоятельствах противостоять мнению группы, однако он зависит от группы, так как ему всегда приходится активно противоречить групповой позиции

Рис. 37. Виды конформного поведения



Функции группового давления состоят в следующем (рис. 38).

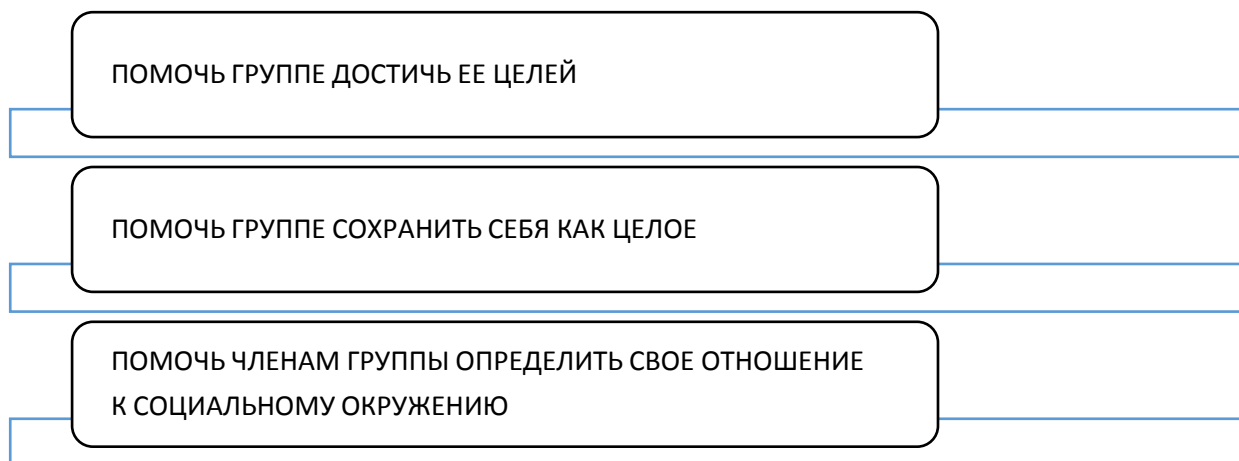


Рис. 38. Функции группового давления

### *Факторы, влияющие на проявление конформизма*

Можно выделить три группы факторов, определяющих конформное поведение: личностные, групповые и деятельностные (рис. 39).



Рис. 39. Факторы, влияющие на проявление конформизма

### *Личностные и социально-психологические факторы*

К индивидуально-личностным и социально-психологическим переменным, влияющим на конформизм, относят: возрастные особенности, гендерные особенности, интеллект, лидерский потенциал и т.п. Однако важно отметить, что направленность этой зависимости различна для разных переменных (табл. 5).

Таблица 5

Зависимость проявлений конформизма от личностных и социально-психологических особенностей

№	Индивидуально-личностные и социально-психологические особенности	Связь с конформизмом
1	Возрастные особенности	Непрямая зависимость: своего максимума конформность достигает к 12-13 годам, а затем постепенно снижается (М. Шоу и Ф. Костанзо)
2	Гендерные особенности	Женщины склонны к большему проявлению конформности, чем мужчины
3	Интеллект, способность к лидерству, толерантность к стрессу, социальная активность, ответственность	Отрицательная зависимость: чем более развиты данные личностные характеристики, тем меньше склонность к конформности
4	Социальный статус	Отрицательная зависимость: чем выше социальный статус, тем меньше склонность к конформности
5	Социальная компетентность	Отрицательная зависимость: чем более человек уверен в себе и чувствует социальную компетентность, тем меньше он склонен проявлять конформность

*Групповые факторы (табл. 6)*

Таблица 6

Зависимость проявлений конформизма от групповых особенностей

№	Групповые факторы	Связь с конформизмом
1	Сплоченность	Прямая зависимость: чем выше групповая сплоченность, тем выше конформизм, проявляемый членами группы
2	Децентрализация коммуникативных сетей (коммуникативное равноправие)	Прямая зависимость: чем выше коммуникативное равноправие, тем выше конформизм, проявляемый членами группы

№	Групповые факторы	Связь с конформизмом
3	Размер группы	Непрямая зависимость: в небольшой группе (3-4 человека) конформность невысокая. Однако по мере увеличения количества членов группы (до 15-20 человек) – конформность растет; далее (если число группы еще больше: 25-30 человек) конформность снова снижается
4	Близость и легитимность авторитета	Прямая зависимость: чем большим авторитетом обладают для субъекта члены группы, тем больше степень проявляемого им конформизма
5	Публичное заявление	Более высокий уровень конформизма люди демонстрируют тогда, когда они должны выступить перед группой публично, а не тогда, когда они записывают свои ответы в одиночестве
6	Композиция группы	Гомогенные, т.е. однородные группы отличаются большей конформностью, чем гетерогенные группы

### Деятельностные факторы

Таблица 7

#### Зависимость конформизма от особенностей деятельности

№	Особенности деятельности группы и индивида	Связь с конформизмом
1	Направленность профессиональной деятельности	Представители инженерно-технических специальностей склонны к меньшему конформизму в сравнении с представителями гуманитарно-педагогических специальностей
2	Характер групповой деятельности	Степень конформности членов групп, выполняющих совместную профессиональную деятельность (оркестранты, спортивные команды) выше, чем конформность в группах, предполагающих индивидуальную профессиональную деятельность (программисты, инженеры и т.п.)

Дальнейшие исследования феномена конформности привели к выводу о том, что давление на индивида может оказывать не только большинство группы, но и меньшинство. Соответственно М. Дойчем и Г. Джерардом были выделены два вида группового влияния: нормативное (когда давление оказывает большинство, и его мнение воспринимается членом группы как норма) и информационное (когда давление оказывает меньшинство, и член группы рассматривает его мнение лишь как информацию, на основе которой он должен сам осуществить свой выбор). В дальнейшем, С. Московичи была разработана дескриптивная модель влияния меньшинства, в которой было доказано наличие влияния меньшинства на группу и на отдельных ее членов.

**3. Групповая сплоченность** – процесс формирования особого типа связей в группе, которые позволяют внешне заданную структуру превра-



тить в психологическую общность людей, в сложный психологический организм, живущий по своим собственным законам. Сплоченность определяется системой межличностных отношений,

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

Сплоченность рассматривается с различных позиций (рис. 40).

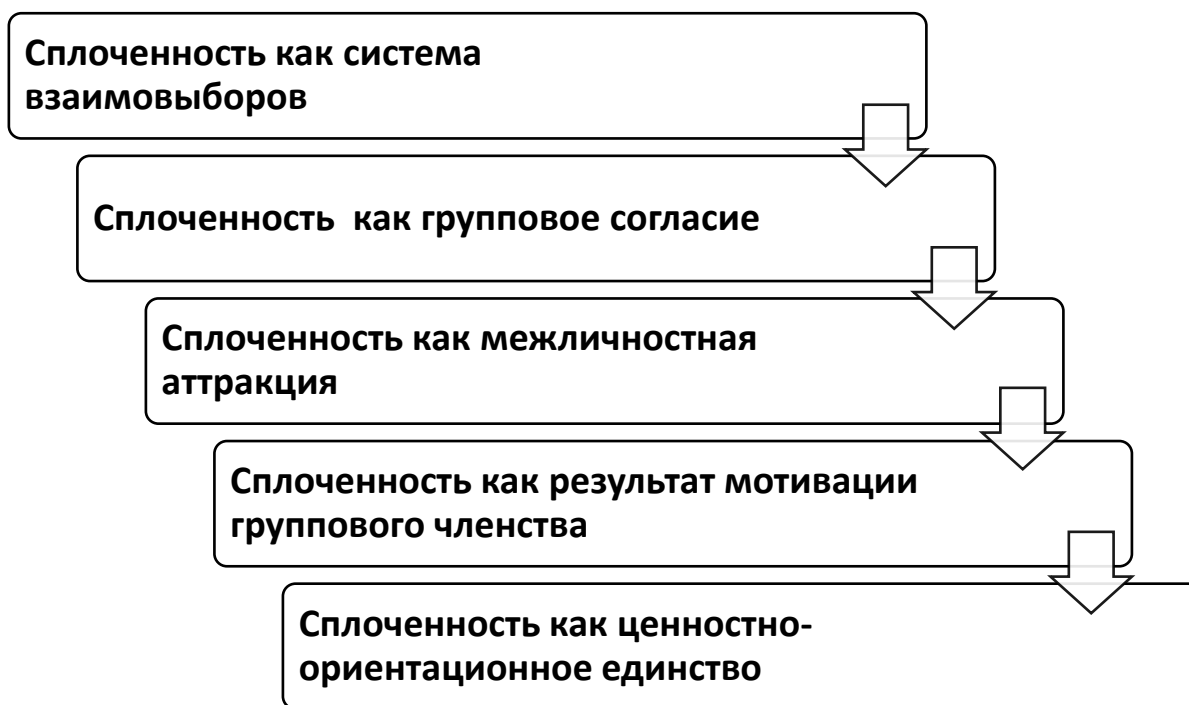


Рис. 40. Подходы к определению сплоченности

1. *Сплоченность как система взаимовыборов* рассматривается в рамках социометрического направления. Сплоченность прямо связывается с таким уровнем развития межличностных отношений, когда в них высок процент выборов (члены группы выбирают друг друга для совместной деятельности), основанных на взаимной симпатии.

2. Т. Ньюком вводит особое понятие «группового согласия» и при его помощи интерпретирует сплоченность. «*Групповое согласие*» определяется как сходство, совпадение взглядов (мнений, представлений и оценок) членов группы по отношению к значимым для них явлениям, событиям, людям. Основным механизмом формирования групповой сплоченности в соответствии с этим подходом является достижение согласия членов группы, сближение их социальных установок, мнений и т.д., которое происходит в процессе непосредственного взаимодействия между индивидами.

3. *Сплоченность как межличностная аттракция* (А. и Б. Лотт). Сплоченность – такое групповое свойство, которое является производным от количества и силы взаимных позитивных установок членов группы.

Другими словами, чем большую симпатию испытывают члены группы друг к другу, тем выше сплоченность. Переменными, которые могут способствовать развитию симпатии, а значит и сплоченности, являются: частота взаимодействия членов группы, кооперативный характер их взаимодействия, стиль руководства группой (преимущественно демократический), разнообразные проявления сходства между людьми (в установках, возрасте, профессии, этнического плана и т. д.), успех в выполнении группового задания и т. д.

4. *Сплоченность как результат мотивации группового членства* (Д. Картрайт). Сплоченность выступает как совокупность мотивов, побуждающих индивидов к сохранению членства в данной конкретной группе. Детерминанты сплоченности представлены следующими переменными:

- 1) мотивационная основа стремления субъекта к группе, включающая в себя совокупность его потребностей и ценностей;
- 2) побудительные характеристики группы (ее цели, престиж и т.п.), важные для мотивационной основы субъекта;
- 3) индивидуальный уровень сравнения – «средняя» субъективная оценка последствий пребывания человека в разных социальных группах.

5. *Сплоченность как ценностно-ориентационное единство* (А.В. Петровский). Ценностно-ориентационное единство (ЦОЕ) – это совпадение ценностных ориентаций членов группы, касающихся совместной деятельности. Сплоченность выступает как определенный процесс развития внутригрупповых связей, соответствующий развитию групповой деятельности. Развитие сплоченности осуществляется на основе совместной деятельности [31].

На основе представленных теорий можно сделать вывод о том, что сплоченность имеет множество показателей и переменных, по которым можно установить ее выраженность в группе (рис. 41).

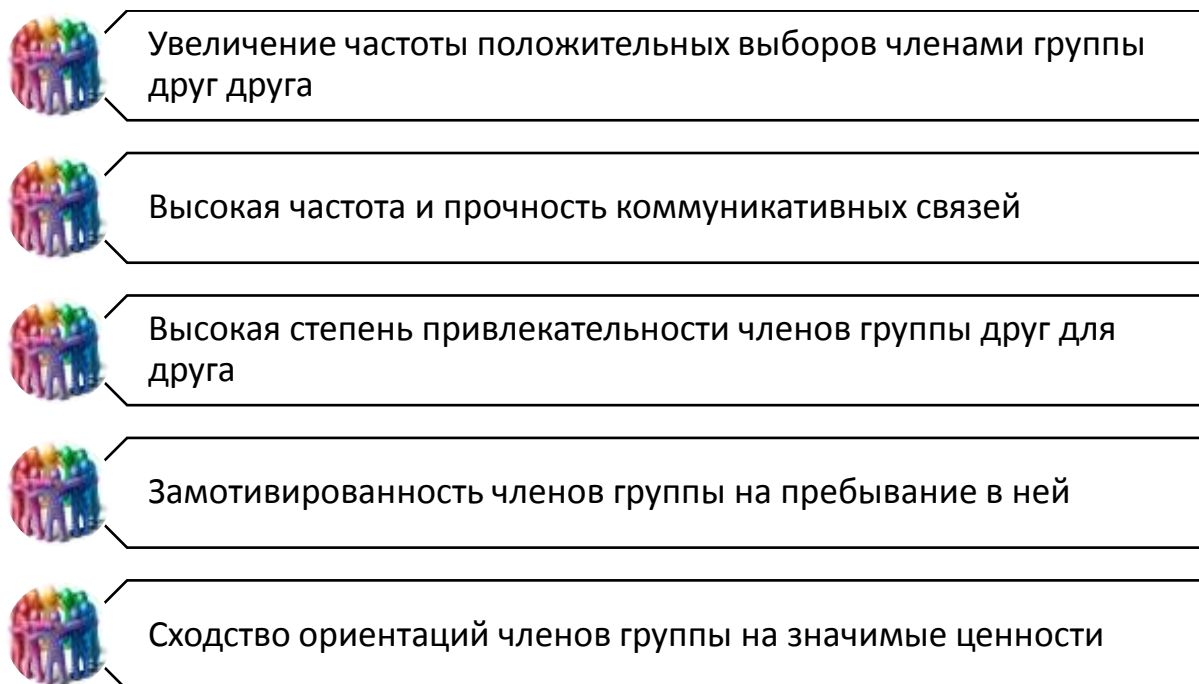


Рис. 41. Показатели групповой сплоченности

Сплоченность тесно связана с такой переменной, как совместимость. Совместимость – это возможность членов группы эффективно взаимодействовать друг с другом для обеспечения выполнения группой ее функций и профессиональной деятельности. Совместимость предполагает наличие бесконфликтного общения и согласованных действий членов группы в условиях совместной деятельности [35]. Совместимость в группе проявляется на нескольких уровнях (рис. 42).

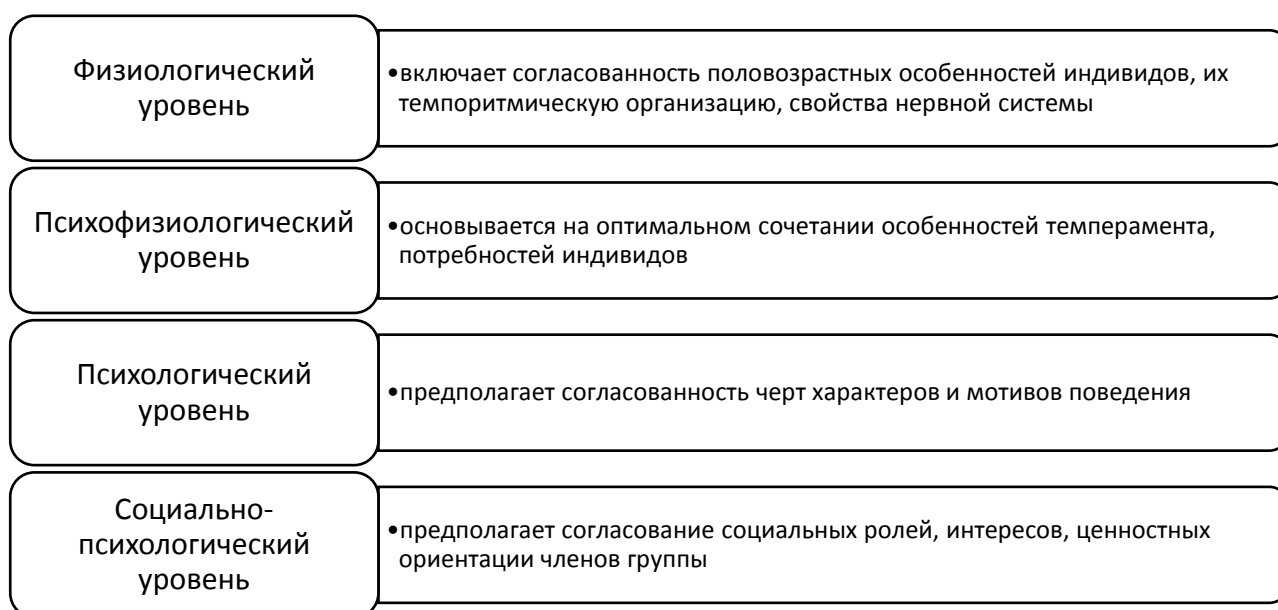


Рис. 42. Уровни совместимости членов группы

С точки зрения эффективности групповой деятельности наибольшее значение имеют высшие уровни совместимости (психологический и социально-психологический) членов группы. «На этих уровнях групповая совместимость выступает как согласованность функционально-ролевых ожиданий – представлений членов группы о том, что именно, с кем и в какой последовательности должен делать каждый при реализации общей для всех цели» [35].

**4. Процесс принятия группового решения.** Аналогично любому групповому феномену процесс принятия группового решения включает в себя отдельные компоненты единого развертывающегося во времени процесса. К числу таких компонентов, прежде всего, относится групповая задача [18]. Поэтому прежде, чем рассмотреть особенности принятия группового решения, необходимо изучить проблему постановки групповой задачи.

Что касается стандартных групповых задач, то под ними понимаются задачи с четко установленными характеристиками, с описанными исходными условиями, предполагаемыми конечными продуктами, что определяет действия, требуемые от членов группы для успешного ее решения.

#### *Типология групповых задач*

Классифицируют групповые задачи по разным основаниям. Так, например, по степени сложности задачи делятся на простые и сложные, а по направленности усилий задачи делятся на конъюнктивные и дизъюнктивные (рис. 43).



## ПРОСТЫЕ И СЛОЖНЫЕ

- простые задачи не требуют усилий для их решения, в отличие от сложных, которые предполагают наличие определенного потенциала группы

## КОНЪЮНКТИВНЫЕ И ДИЗЪЮНКТИВНЫЕ

- конъюнктивные задачи требуют кооперации усилий и координации действий; дизъюнктивные - предполагают разнонаправленные усилия от членов группы

Рис. 43. Виды групповых задач по сложности и направленности действий

Несколько более сложная классификация разработана Д. Хакменом и Ч. Моррисом (1983) и включает следующие типы групповых задач (рис. 44).

Продукционные	<ul style="list-style-type: none"><li>• их решение ведет к получению оригинальных, творческих продуктов, например к генерированию новых идей</li></ul>
Дискуссионные	<ul style="list-style-type: none"><li>• требуют от членов группы дискуссии по поводу конкретного вопроса и выработки согласованного решения</li></ul>
Проблемные	<ul style="list-style-type: none"><li>• требуют спецификации процесса, развертываемого с целью решения некоторой проблемы</li></ul>

Рис. 44. Классификация групповых задач (Хакмен и Моррис)

### *Измерения групповой задачи (М. Шоу)*

Для того чтобы оценить возможность группы справиться с той или иной групповой задачей, необходимо проанализировать ее по нескольким критериям (рис. 45):

ТРУДНОСТЬ	•ВЕЛИЧИНА УСИЛИЯ, ТРЕБУЕМОГО ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧИ
МНОЖЕСТВЕННОСТЬ РЕШЕНИЯ	•ИЗМЕРЕНИЕ, ВКЛЮЧАЮЩЕЕ НАБОР ВОЗМОЖНЫХ ПРИЕМЛЕМЫХ РЕШЕНИЙ, АЛЬТЕРНАТИВЫ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧИ, СТЕПЕНЬ ВЕРИФИКАЦИИ ПРИЕМЛЕМЫХ РЕШЕНИЙ
ВНУТРЕННИЙ ИНТЕРЕС К ЗАДАЧЕ	•СТЕПЕНЬ, В КОТОРОЙ ЗАДАЧА САМА ПО СЕБЕ ПРЕДСТАВЛЯЕТ ИНТЕРЕС ДЛЯ ЧЛЕНОВ ГРУППЫ, ПОБУЖДАЯ ИХ АКТИВНОСТЬ
ТРЕБОВАНИЯ КООПЕРАЦИИ	•СТЕПЕНЬ ИНТЕГРАЦИИ ДЕЙСТВИЙ ЧЛЕНОВ ГРУППЫ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧИ
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНО-МАНИПУЛЯТИВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ	•ДИАПАЗОН ТРЕБОВАНИЙ К РЕШЕНИЮ ЗАДАЧИ ОТ ЧИСТО УМСТВЕННОГО ДО ЧИСТО ДВИГАТЕЛЬНОГО ХАРАКТЕРА
ПОПУЛЯЦИОННОЕ ЗНАКОМСТВО	•ТА СТЕПЕНЬ, В КОТОРОЙ ЧЛЕНЫ ГРУППЫ УЖЕ СТАЛКИВАЛИСЬ С ПОДОБНОЙ ЗАДАЧЕЙ В ЖИЗНИ

Рис. 45. Критерии измерения групповой задачи

Так, например, для группы менеджеров, разрабатывающих бизнес-план, данная задача будет несложной, имеющей несколько вариантов приемлемых решений, предполагающих совместные усилия и высокую степень популяционного знакомства.

Процесс принятия группового решения может сопровождаться проявлением ряда феноменов (рис. 46) [18, 35, 43].

1. *Феномен «нормализации» групп.* Группа обладает свойством быть своеобразным модератором индивидуальных мнений и суждений ее членов: она отбрасывает наиболее крайние решения и принимает «среднее» решение (процесс «усреднения» групповых решений).

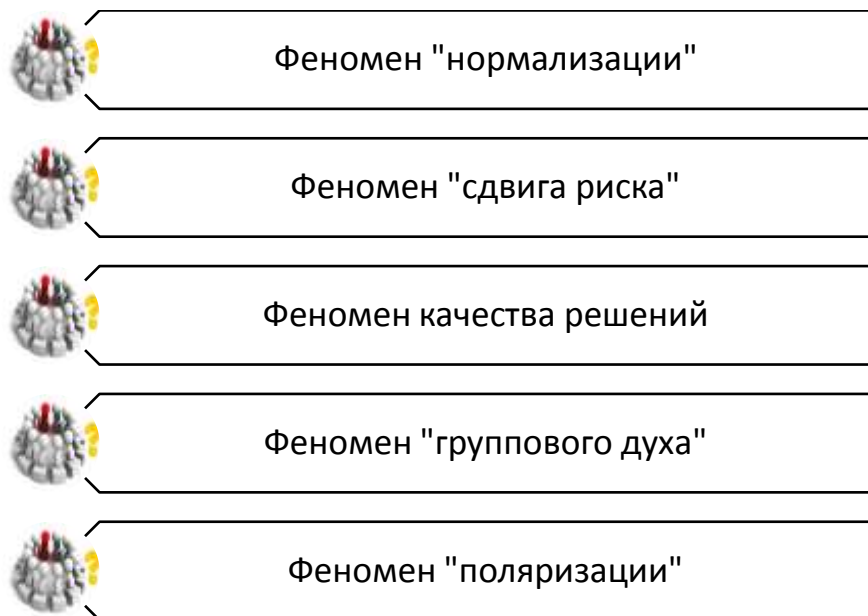


Рис. 46. Феномены, сопровождающие процесс принятия группового решения

2. *Феномен «сдвига риска»*. В тех случаях, когда принимаемое решение включает в себя момент риска, групповое решение в большей мере характеризуется риском, чем индивидуальные решения. Выделяют три основные гипотезы объясняющие возникновение феномена сдвига риска [18, 35, 43] (рис. 47).

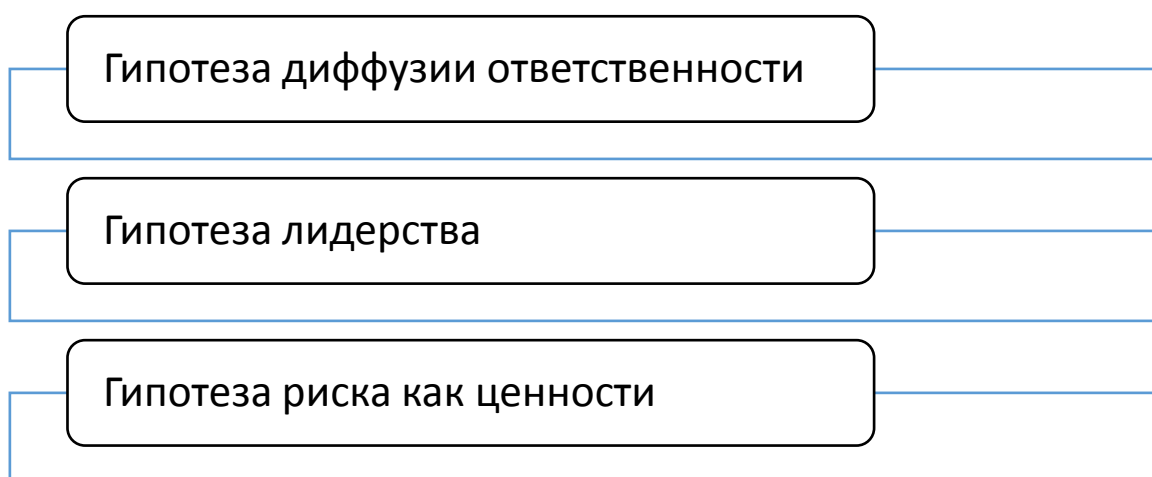


Рис. 47. Гипотезы, объясняющие большую склонность к риску в процессе принятия группового решения

Согласно *гипотезе диффузии ответственности*, групповая дискуссия может привести к тому, что индивид будет испытывать меньшую ответственность за рискованные решения, поскольку они вырабатываются всей группой. В случае же, когда решение принимается отдельным человеком, ответственность ложится только на него, что снижает рискованность решения.

*Гипотеза лидерства* фокусируется на свойствах членов группы, воспринимаемых ею в качестве лидеров. Предполагается, что люди, первоначально, т.е. до дискуссии, более склонные к выбору рискованных решений, стремятся также к большему господству и влиянию в групповой дискуссии. Такие люди, как правило, являются лидерами, поэтому окончательная степень группового риска может быть результатом влияний лидера группы.

*Гипотеза риска* как ценности основывается на идее социальной значимости, престижности риска в условиях жизни современного экономически развитого общества, вследствие чего в групповой ситуации большинство людей должно стремиться к принятию более рискованных решений, чтобы таким путем повысить свой статус в группе.

3. *Феномен качества принимаемых группой решений*. Установлено, что преимущество группового решения перед индивидуальным решением зависит от стадии принятия решения: на фазе нахождения решения, индивидуальное решение более продуктивно, на фазе разработки (доказательства правильности) выигрывают групповые решения.

4. *Феномен «группового духа»*. Этим термином обозначается высокая



степень включенности в систему групповых представлений и ценностей, которая мешает принятию правильного решения. Очевидность правильного решения приносится в жертву

единодушию группы. Наиболее значимыми факторами формирования «группового духа» являются: очень высокая сплоченность группы, ярко выраженное наличие «Мы – чувства», изоляция группы от альтернативного источника информации. «Групповой дух» снижает качество групповых решений, т.е. представляет собой ограничение возможностей участников решения посмотреть на проблему объективно; группа становится «жертвой» своего единодушия [18, 21].

5. *Феномен поляризации группы.* Сущность этого явления заключается в том, что в ходе групповой дискуссии противоположные мнения, имевшиеся у различных подгрупп, не только проявляются, но и вызывают принятие или отвержение их большей частью группы. Усредненные мнения «отмирают», а более крайние отчетливо распределяются между полюсами. Поляризация означает сдвиг в направлении к уже избранному индивиду полюсу.

Эффективность принятия группового решения определяется не только проявляющимися феноменами, сопровождающими этот процесс, но и, прежде всего, методами, которые применяются для решения групповой задачи.

*Основные методы принятия группового решения (рис. 47).*



Рис. 47. Методы принятия группового решения

### *Групповая дискуссия*

В ней должны принимать участие все члены группы. Для того чтобы дискуссия была достаточно эффективной, необходимо с самого начала четко определить ее цель. Она может быть различной – от простого обмена мнениями по какому-либо вопросу до принятия и реализации сложного решения. Метод групповой дискуссии особенно важен при обсуждении вопросов, по которым не существует единого мнения и не может быть единственно правильной точки зрения. Смысл коллективного обсуждения таких вопросов состоит не в том, чтобы прийти к их однозначному решению, а в том, чтобы уяснить суть вопроса и его возможные решения, оценить и взвесить их. Главное же в дискуссиях то, что члены группы учатся логически рассуждать, излагать и отстаивать свое мнение, убеждать и слушать других, т.е. обучаются эффективному личному и деловому взаимодействию. В коллективных дискуссиях члены группы начинают лучше понимать друг друга, точнее формулировать свои мысли [14].

Работа в дискуссионной группе должна строиться на началах взаимного доверия, открытости, проводиться в атмосфере доброжелательности, при которой даже самые необычные, странные мнения не отбрасываются, не вызывают отрицательной реакции. Завершая дискуссию, важно обратить внимание ее участников на результаты обсуждения. Ими могут стать различия во мнениях, позициях, их изменение, произошедшее в результате обсуждения, меры, к которым необходимо прибегнуть в будущем для нахождения лучших решений проблемы, еще большего сближения позиций участников по обсуждаемым вопросам. Предметом групповой дискуссии, проводимой в фирме, могут быть вопросы планирования, оценка новых идей, анализ рынков сбыта, разработка частных стратегий, обсуждение текущих событий и подготовка к ним, технологии функционального взаимодействия между подразделениями или отдельными специалистами,

трудовые споры и конфликты между сотрудниками, новые методы работы и многое другое.

### *Синектика*

Синектика – это метод сознательного применения подсознательного психологического механизма в малой группе, с целью постановки и решения проблем. Особенность этого метода – это попытка отойти от стандартного подхода в решении групповых задач. Синектика определяет процесс принятия группового решения как умственную активность в ситуации постановки и решения творческой задачи, где результатом является творческое ее решение. Соответственно, процесс принятия решения в синектической группе носит иррациональный характер, а сами решения – рациональный [14]. Синектический процесс включает в себя две стратегии принятия решения (рис. 48).

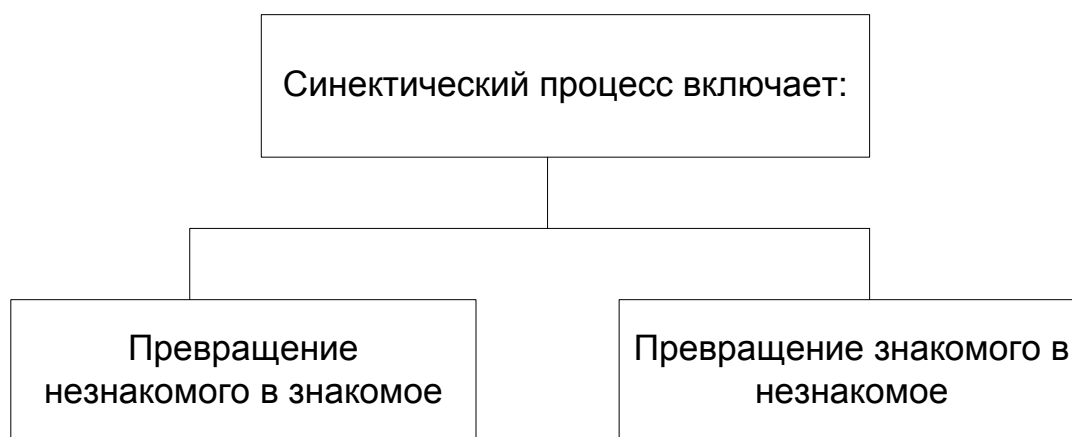


Рис. 48. Стратегии синектического процесса

Это значит, что незнакомую проблему, задачу, которую предстоит решить, нужно превратить в знакомую задачу, опыт решения которой уже есть у группы (например, если группа хирургов разрабатывает новый метод использования хирургической иглы и нити, можно провести ассоциацию с обычной иглой для шитья и т.п.). Главное в том, чтобы рассмотреть проблему новым способом.

Механизмы для данных процессов «превращения» предполагают использование различных аналогий (табл. 8).

Таблица 8

Виды аналогий, используемые в синектике

Виды аналогий	Содержание	Пример
<i>Личная аналогия</i>	Участники синекторской группы представляют себя тем объектом, который они рассматривают	Группа решала проблему конструирования механизма, на входе которого скорость вращения вала могла меняться от 400 до 4000 об/мин, а на выходе была бы все время постоянной и составляла 400 об/мин. Один за другим каждый член группы метафорично входил в коробку передач и представлял себя валом
<i>Прямая аналогия</i>	Механизмы которой основаны на сравнении параллельных фактов из различных областей	Литература Гете была основана на музыке, ее ритме
<i>Символическая аналогия</i>	Использует объективные и неличные образы, чтобы описать проблему	В группе по изобретению подъемного механизма была использована модель, основанная на символической аналогии с индийским фокусом с веревкой, твердеющей в руках факира
<i>Фантастическая аналогия</i>	Предполагает сравнение с фантастическими образами	Например, при решении задачи по конструированию герметичной застежки для скафандра космонавта предлагается представить, что достаточно захотеть, чтобы скафандр был закрытым и он будет закрытым: теперь важно описать его

Главный итог синектики – найти правильное и конкретное решение поставленной проблемы (задачи).

*Мозговой штурм*

Это метод активизации творческого мышления в группе. Для этого используются приемы снижения критичности и самокритичности у лю-



дей, работающих над решением творческой задачи. Для этого используют как прямую инструкцию, дающую установку на свободное от оценок и самооценок выражение творческих идей, так и создание специальных условий работы в группе: запрет на критику предложений по решению проблемы, поощрение комбинирования и развития идей друг друга и т.п. Цель этого метода – выработка нескольких возможных вариантов решения поставленной проблемы (задачи) [14].

Выделяют три этапа мозгового штурма (рис. 49).

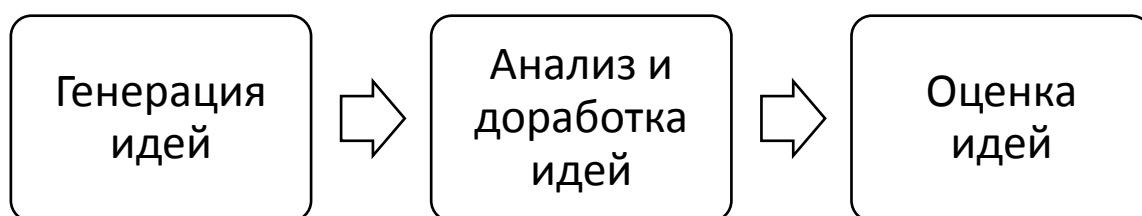


Рис. 49. Этапы мозгового штурма

1. На первом этапе участники «мозгового штурма» должны предложить как можно больше вариантов решений за определенный, достаточно краткий период времени (от 15-20 мин до нескольких часов). В ходе обсуждения преодолеваются мыслительные стереотипы, устраняются иерархические и социальные границы. Группа должна быть как можно более разнородной по составу, что позволяет получить необычные ассоциации, неожиданное развитие деталей того или иного варианта решения.



2. После этапа по выработке предложений начинается дискуссия для объединения и развития предложенных идей. Возможно разделение участников «мозгового штурма» на две подгруппы: «генераторов идей» и «критиков», работающих отдельно друг от друга над материалами, последовательно переходящими от одной группы

к другой. Начинают «генераторы идей», затем «критики» обсуждают результаты их работы и возвращают их после соответствующей проработки и т.д.

3. Далее выдвинутые идеи оцениваются группой с точки зрения двух критериев: оригинальности (++ , + , 0) и возможности успешной реализации (РР – реально реализовать; ТР – трудно реализовать; НР – невозможно реализовать). Побеждают идеи, набравшие «++» и реально реализуемые на практике (РР).

*Фокус-группа* – это групповое интервью, целью которого является получение качественных данных по исследуемой проблеме. Как правило, все участники фокус-группы имеют отношение к обсуждаемой ситуации, событию, виду деятельности [5]. В процессе работы внимание участников фокус-группы акцентируется на их субъективном опыте. Отвечая на вопросы ведущего, они демонстрируют свое понимание, определение и объяснение обсуждаемой темы или проблемы.

Изучая мнения участников фокус-группы по определенному предмету, ведущий действует по строгому плану и стремится получить сумму максимально подробных индивидуальных точек зрения. Обсуждение в фокус-группах ведется свободно и недирективно, с высокой степенью вовлеченности участников, а сам ведущий фокус-группы выступает в качестве ее модератора. Важно отметить, что фокус-группы используются как метод исследования, мониторинга, изучения и прогноза развития ситуации, но не как технология окончательного принятия группового решения.

Такой динамический процесс, как *лидерство и руководство*, будет рассмотрен в отдельной главе (гл. 3).

### **Вопросы для собеседования**

1. Перечислите основные групповые динамические процессы.
2. Дайте определение генезиса группы; назовите возможные этапы развития группы.
3. Что такое сплоченность? Какие подходы есть к определению сплоченности?
4. Дайте определение конформности; назовите виды и факторы конформизма.
5. Какие методы принятия решения вы знаете?
6. Какие виды групповых задач вы знаете?
7. Какие феномены сопровождают процесс принятия группового решения?
8. В чем суть синектики как метода принятия группового решения?

### **☺ Психологический практикум**

Для диагностики таких динамических процессов как сплоченность, уровень развития группы используются специальные методики, примеры которых находятся в прил. 4. Пример одного из методических приемов, используемых в процессе принятия группового решения, а также игры, способствующие развитию навыка принятия группового решения, см. в прил. 5.

## **2.4. Групповая динамика: особенности групповых состояний и эффектов**

*Групповое состояние* – это относительно статический момент динамики группы, характеризующийся устойчивостью, закреплённостью и повторяемостью действий и психических состояний членов группы [33].

Групповые состояния возникают под действием групповых процессов и можно сказать, что они в некоторой степени фиксируют момент завершенности того или иного группового процесса. Л.Г. Почебут и В.А. Чикер выделяют несколько групповых состояний (рис. 50).

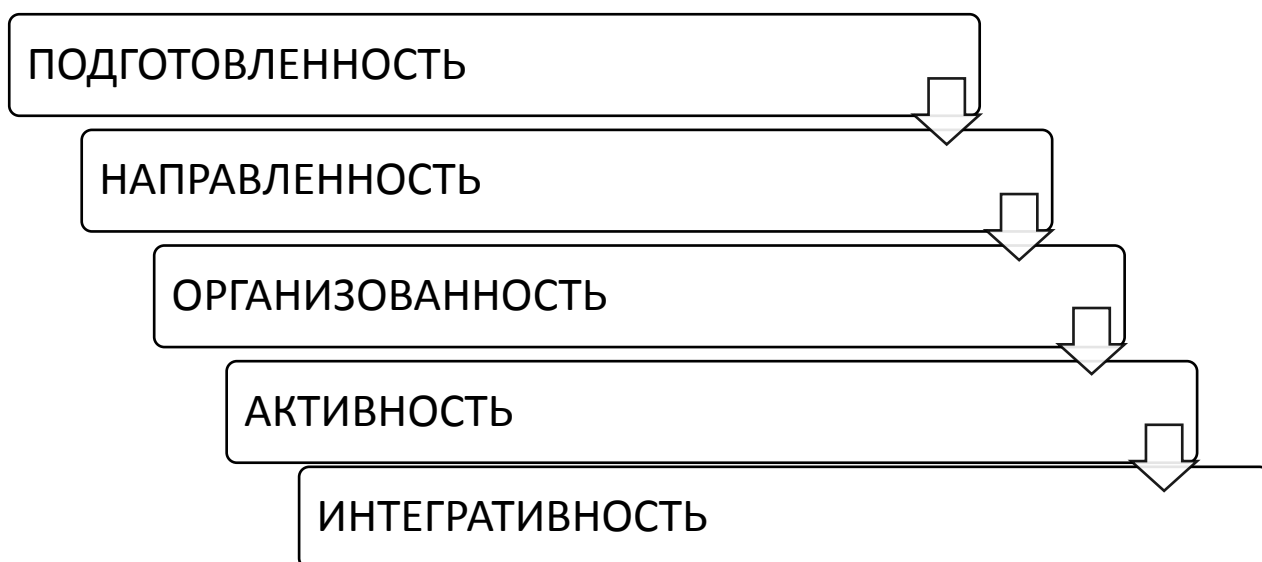


Рис. 50. Групповые состояния

**Подготовленность** – характеризуется степенью подготовки и готовности членов группы к решению поставленной задачи и формируется на основе процесса общения и взаимодействия.

**Направленность** – отличается четким, согласованным осознанием членами группы ее целей, интересов, норм, способов и средств деятельности, а также критериев оценки результатов. Направленность предполагает, что группа будет заниматься именно тем делом, которое согласуется с потребностью каждого члена группы. Психологическая направленность группы выражается в мотивации ее членов на совместную деятельность и достижение конечного результата. В поведенческом плане направленность видна в осуществлении совместных действий по выполнению задания.

**Организованность** – характеризуется четким распределением ролей и статусов в группе и соответственно наличием формальной и неформальной структуры. Организованность основывается на четком выполнении каждым членом группы своих обязанностей, которые заданы его статусом и ролью. Группа будет организованной, если каждый член группы ясно

осознает и понимает групповые ожидания и требования к своему ролевому поведению.

**Активность** – характеризуется способностью группы совершать общественно значимую деятельность и выражается в степени реализации физического и интеллектуального потенциала ее членов. Активность характеризует степень включенности членов группы в совместную деятельность и объем физических и интеллектуальных усилий, затрачиваемых группой на достижение результата. В зависимости от цели выделяют четыре типа групповой активности [33] (рис. 51).

<b>Трудовая активность</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•отражает степень превышения работниками нормативных или средних показателей производственной деятельности</li></ul>
<b>Творческая активность</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•характеризует деятельность, направленную на решение нестандартных производственных задач, что способствует повышению качества и количества продуктов труда</li></ul>
<b>Личностная активность</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• связана с повышением образовательного уровня и квалификации, совершенствованием профессионализма и мастерства членов группы</li></ul>
<b>Общественная активность</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• направлена на формирование внутригрупповых (сплоченность, взаимопомощь, сотрудничество) и межгрупповых отношений</li></ul>

Рис. 51. Виды групповой активности

**Интегративность** – характеризуется согласованностью и упорядоченностью внутригрупповых процессов. Состояние интегративности проявляется в том, что члены группы осознают свою целостность и единство. У них появляется чувство «мы», чувство социальной общности и единства мнений, оценок, целей, интересов, внутригрупповых норм и стереотипов поведения. Особенностью интегративности является то, что она проявля-

ется при преодолении возникших трудностей, разрешении конфликтных ситуаций, решении новых, неизвестных групповых задач и т.п.

### *Групповые эффекты*

*Групповые эффекты – это механизмы функционирования группы, посредством которых осуществляются групповые процессы и достигаются групповые состояния. Они являются средствами, которые обеспечивают интеграцию индивидуальных действий в совместной групповой деятельности и общении. В социальной психологии существуют два базовых групповых эффекта: эффект присутствия других и чувство принадлежности к группе (рис. 52).*



Рис. 52. Базовые групповые эффекты

**1. Эффект присутствия других.** Это усиление доминантных реакций в присутствии других (меняется активность, скорость деятельности, возбуждение и т.п.). (Норман Трипплетт, 1898). Эффект присутствия других может влиять на мотивацию человека как в положительном, так и в отрицательном планах (рис. 53).

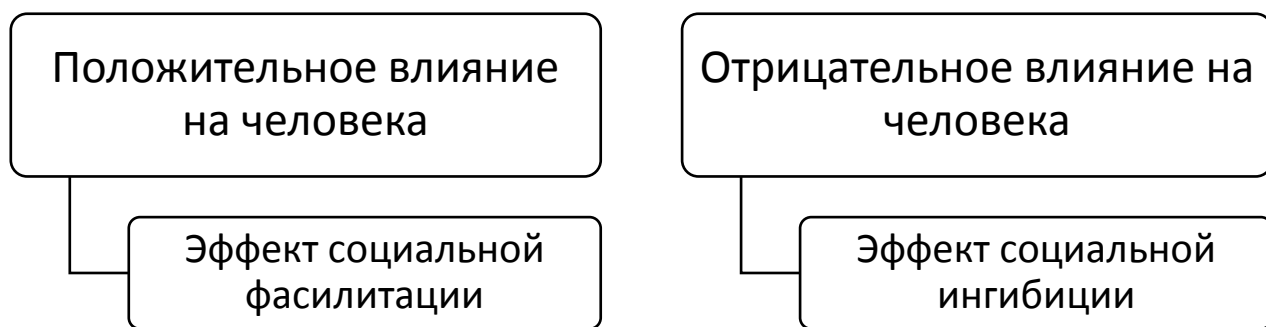


Рис. 53. Влияние эффекта присутствия других на мотивацию человека

Эффект социальной фасилитации – заключается в усилении мотивации человека, направленной на выполнение деятельности, а эффект социальной ингибиции означает уменьшение мотивации решения задачи у члена группы в присутствии других.

**2. Эффект принадлежности к группе.** Он был открыт английскими психологами Г. Теджфелом и Дж. Тернером, которые изучали процесс осознания индивидом принадлежности к группе, т.е. групповую идентификацию. В рамках созданной ими теории социальной идентичности, было выявлено, что человек, отождествляя себя с какой-либо группой, стремится оценить ее положительно, поднимая, таким образом, статус группы и собственную самооценку.

Французский психолог С. Московичи выдвинул гипотезу о том, что сознание человека выступает как своего рода идентификационная матрица. В основе этой матрицы лежат различные групповые идентичности. Данные групповые идентичности можно разделить на три группы (рис. 54).

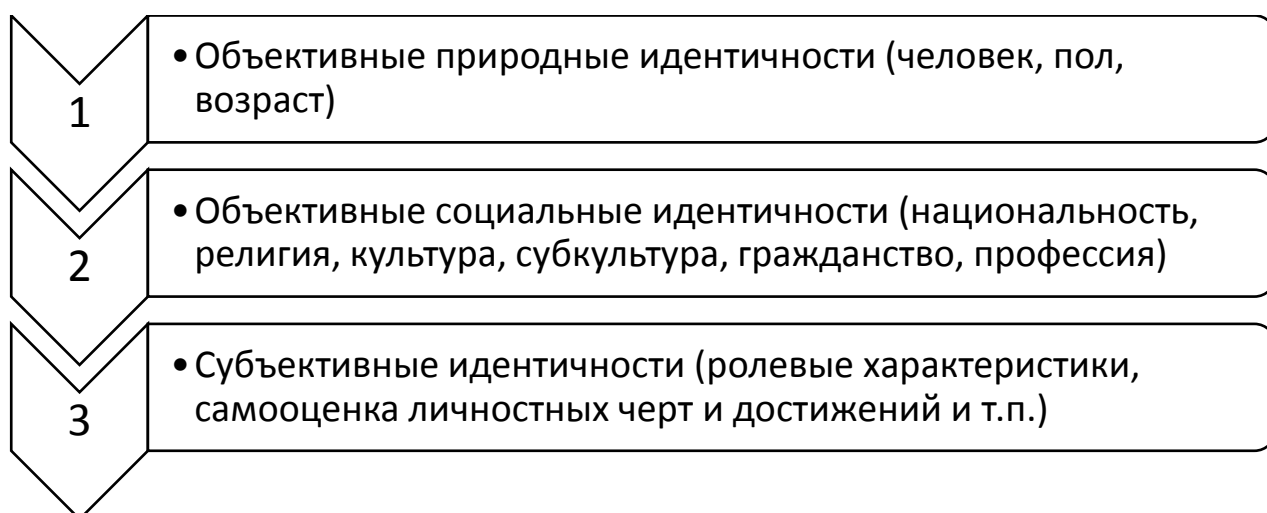


Рис. 54. Виды групповых идентичностей

Человек воспринимает окружающий мир, отбирает необходимую информацию, принимает решения в соответствии с доминирующей в данный момент идентификацией. При этом группа, в которой находится человек (в данный момент), определяет идентификационную иерархию. Например, на работе преобладают профессиональные идентификации, дома – семейно-ролевые, в общении с друзьями половые и возрастные, в общении с представителями других стран и культур – этнические, культурные, религиозные и т.п.

Нужно подчеркнуть, что описанные эффекты (принадлежности к группе и групповой идентичности) проявляются в различных социально-психологических эффектах и оказывают влияние на разные аспекты и сферы жизнедеятельности человека (рис. 55).



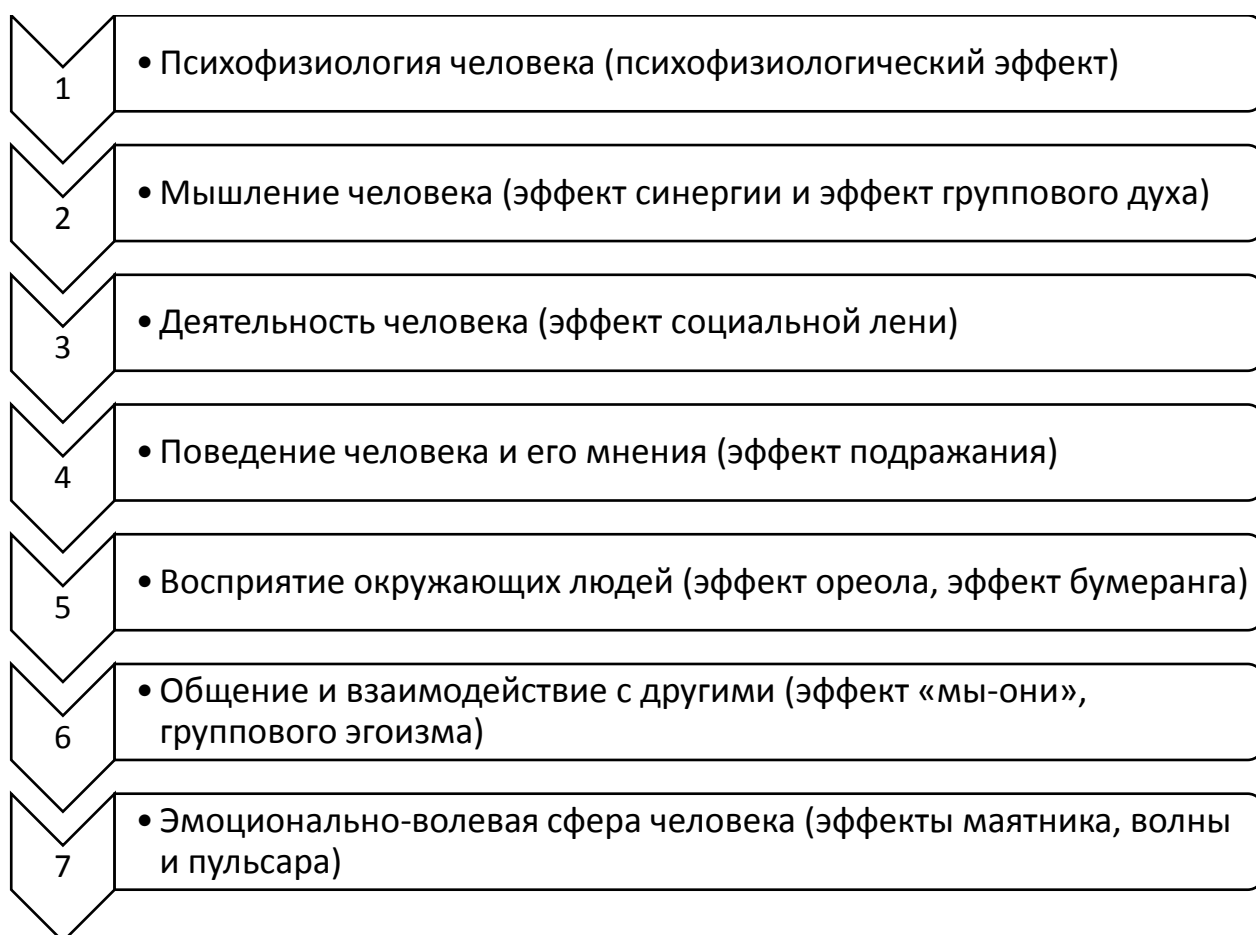



Рис. 55. Сферы жизнедеятельности, на которые влияют групповые эффекты

Рассмотрим эти эффекты более подробно (табл. 9) [33].

Таблица 9

### Виды групповых эффектов и их содержание

№	Групповые эффекты	Содержание
1	<p>Психофизиологический эффект</p> 	<p>Это изменение психофизиологических реакций и состояний человека в присутствии других людей. Было экспериментально установлено, что усиливается потоотделение, учащается дыхание, усиливаются мышечные сокращения, повышается давление крови и частота пульса. Причем, чем значимее ситуация группового взаимодействия и значимее окружающие люди, тем ярче выражен психофизиологический эффект</p>

№	Групповые эффекты	Содержание
2	Эффект социальной лени (М. Рингельман) 	<p>По мере увеличения количества членов в группе происходит уменьшение среднего индивидуального вклада в общегрупповую работу. Коллективная работоспособность группы не превышает половины от суммы работоспособности ее членов, т.е. члены группы менее мотивированы и прилагают меньше усилий при выполнении совместных действий, чем при выполнении индивидуальных действий. Существует формула для определения среднего индивидуального вклада участников в группах разной величины:</p> $C = 100 - 7(K - 1),$ <p>где C – средний индивидуальный вклад участников, K – количество членов группы</p>
3	Эффект «синергии» (В.М. Бехтерев) 	<p>Это прибавочная интеллектуальная энергия, которая возникает при объединении людей в целостную группу и выражается в групповом результате, который превышает сумму индивидуальных результатов, т. е. отвечает требованию <math>1 + 1 &gt; 2</math>. Группа по успешности в работе может превосходить индивидуальную успешность отдельных людей (исключением, однако, является решение сложных задач, когда необходимы логика и последовательность решения). Наиболее ярко эффект «синергии» проявляется при проведении «брейнсторминга» – «мозгового штурма»</p>
4	Эффект группомыслия (И. Джанис) 	<p>Это способ мышления, приобретаемый людьми в ситуации, когда поиск согласия становится доминирующим в сплоченной группе, что снижает реалистическую оценку возможных альтернативных решений. Эффект «группомыслия» возникает в ситуации, когда критерием истинности служит сплоченное мнение группы, которое противопоставляется мнению отдельного человека. Такой стиль мышления, с одной стороны, повышает единство группы, а с другой – снижает качество решений</p>

№	Групповые эффекты	Содержание
5	Эффект подражания (Г. Тард) 	Это следование общим образцам поведения, примерам, эталонам, стереотипам, принятым в группе. Зачастую, проявляется этот эффект, когда люди не чувствуя себя уверенно, ориентируются на действия других, чтобы решить, как действовать им самим. С другой стороны, люди считают свое поведение правильным в данной ситуации, если часто видят других людей, которые ведут себя подобным образом, что и является главным принципом подражания
6	Эффект «бумеранга» 	Действия или информация, направленные против кого-либо, оборачиваются против тех, кто совершил эти действия или дал эту информацию. Другими словами, человек, воспринимающий информацию, не признает ее содержание или вывод истинными и продолжает придерживаться ранее существовавшей установки или вырабатывает новое оценочное суждение, но это суждение или установка, как правило, оказываются противоположными той установке, которую пытались ему внушить
7	Эффект «мы и они» (В.Ф. Поршнев) 	Это чувство принадлежности к определенной группе людей (эффект «мы») и соответственно чувство отстраненности от других, размежевания с другими группами (эффект «они»). Для того чтобы появилось субъективное «мы», требуется «обособиться» с каким-то «они», т.е. с другой группой людей. Эффект принадлежности к группе включает в себя два более известных эффекта: а) эффект сопричастности; б) эффект эмоциональной поддержки. Первый выражается в том, что член группы ощущает себя сопричастным проблемам, делам, успехам и неудачам той группы, к которой он реально принадлежит или субъективно причисляет себя; на основе этого эффекта формируется чувство ответственности за результаты деятельности группы. Эффект эмоциональной поддержки проявляется в том,

№	Групповые эффекты	Содержание
		что член группы ожидает эмоциональной поддержки, сочувствия, сопереживания, помощи со стороны остальных членов группы
8	Эффект ингруппового фаворитизма (Г. Теджфел) 	Суть феномена заключается в тенденции каким-либо образом благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы. Они могут проявляться как во внешне наблюдаемом поведении, так и в процессах социального восприятия, например при формировании мнений, суждений, оценок и т.п., относящихся к членам собственной и других групп. Механизмом, запускающим внутригрупповой фаворитизм является межгрупповое взаимодействие, организованное по принципу «игры с нулевой суммой», когда выигрыш (успех) одной стороны автоматически означает проигрыш (неуспех) другой
9	Эффект группового эгоизма 	Это направленность групповых интересов, целей и норм поведения против интересов, целей и норм поведения отдельных членов группы или всего общества. Цели группы достигаются за счет ущемления интересов ее отдельных членов, в ущерб интересам общества. Групповой эгоизм проявляется в том случае, когда цели, ценности группы, стабильность ее существования становятся важнее отдельной личности, значимее целей общества
10	Эффект «маятника» 	Это циклическое чередование групповых эмоциональных состояний стенического и астенического характера. Интенсивность проявления и временная протяженность эмоциональных состояний определяются значимыми для членов группы условиями и событиями их совместной деятельности. Настроение группы зависит от некоторых факторов: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>времени суток и дня недели;</i></li> <li>• <i>особенностей психологической структуры</i></li> </ul>

№	Групповые эффекты	Содержание
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• группы, лидерских процессов;</li> <li>• <i>уровня дисциплины труда в группе</i>: чем выше дисциплина труда, тем лучше настроение и эмоциональное состояние членов группы;</li> <li>• <i>сложившейся системы взаимоотношений</i> в группе, уровня конфликтности или сплоченности: чем выше уровень конфликтности, тем хуже настроение</li> </ul>
11	Эффект «волны» 	<p>Это распространение в группе идей, целей, норм и ценностей. Новая идея зарождается в голове одного человека, он делится ею со своим ближайшим окружением, которое обсуждает, корректирует, дополняет и развивает предложенную идею. Затем идея распространяется и среди других членов группы; происходит ее групповая оценка и обсуждение. Волновой эффект возможен только тогда, когда новая идея отвечает потребностям и интересам людей, а не противоречит им. В первом случае она понимается и развивается людьми, служит стимулом их активности, а во втором – волновой эффект затухает</p>
12	Эффект «пульсара» 	<p>Это изменение групповой активности в зависимости от различных стимулов. Групповая активность проходит цикл «оптимальная активность, необходимая для нормальной работы группы, – подъем активности – спад активности – возвращение к оптимальному уровню активности». Этот цикл может зависеть как от внешних стимулов (например, получения группой срочного задания), так и от внутренних субъективных побудителей к деятельности (например, стремления членов группы решать возникшую проблему). Эффект «пульсара», как проявление групповой активности, заключается в резком повышении активности в начале процесса деятельности, затем, когда задача решена, в спаде активности. Потом групповая активность возвращается на оптимальный уровень, необходимый для нормальной, слаженной, работы группы</p>

### ***Вопросы для собеседования***

- 1. Перечислите основные групповые состояния.*
- 2. Что такое групповая активность?*
- 3. Чем групповая активность отличается от интегративности?*
- 4. Какие базовые групповые эффекты вы знаете?*
- 5. На какие сферы жизнедеятельности влияют базовые групповые эффекты?*
- 6. Перечислите групповые эффекты, проявляющиеся на основе базовых эффектов.*



## **Глава 3. ФЕНОМЕНЫ УПРАВЛЕНИЯ ГРУППОВЫМ ПРОЦЕССОМ: ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО**

### **3.1. Лидерство и руководство: сходство и различия феноменов управления малой группой**

Лидерство и руководство относятся к числу наиболее значительных явлений групповой жизни. Являясь отражением влияния и власти во взаимоотношениях членов группы, они во многом, хотя и на разных уровнях управления групповым процессом, обуславливают координацию индивидуальных усилий членов группы, организуют их в единую коллективную деятельность, направляют на достижение стоящих перед группой целей.

Лидерство и руководство имеют ряд общих характеристик (рис. 56).

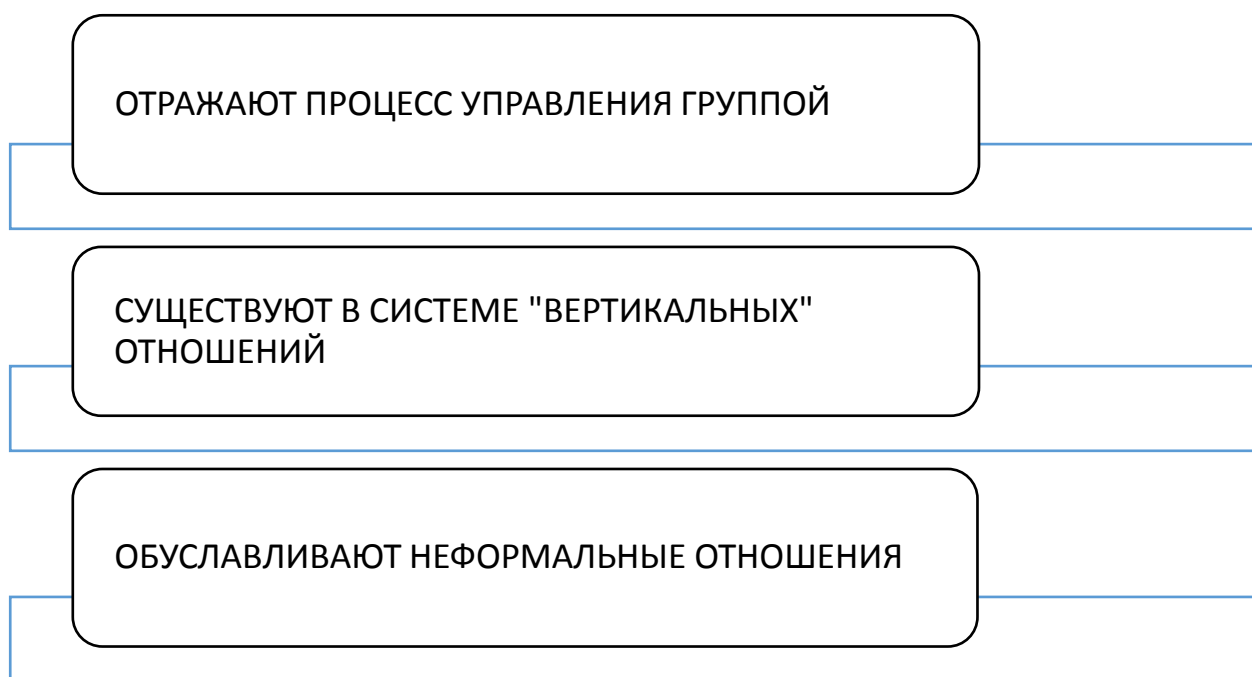


Рис. 56. Общие характеристики лидерства и руководства

Во-первых, оба феномена похожи своим функциональным предназначением и представляют собой две стороны единого процесса управления людьми.

Во-вторых, они существуют в системе «вертикальных» отношений: лидерство описывается «вертикальным» отношением «лидер – последова-

тель», руководство – аналогичным отношением «руководитель – подчиненный».

В-третьих, для обоих феноменов характерно, хотя и в разной степени, влияние на систему неформальных отношений.

Несмотря на ряд общих черт, существуют и очевидные различия между лидерством и руководством в природе происхождения, степени регламентированности, наделении властными правами и т.д. Б.Д. Парыгин выделяет следующие различия лидера и руководителя (табл. 10) [30]:

Таблица 10

Различия лидерства и руководства

№	Критерии отличия	Лидерство	Руководство
1	Регуляция внутригрупповых отношений	Лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе	Руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы как некоторой социальной организации
2	Элемент социальной среды	Лидерство можно констатировать в условиях микро-среды	Руководство – элемент макросреды, т.е. оно связано со всей системой общественных отношений
3	Специфика возникновения	Лидерство возникает стихийно	Руководитель социальной группы либо назначается, либо избирается и этот процесс является целенаправленным
4	Стабильность существования	Явление лидерства достаточно кратковременное, менее стабильное и устойчивое, так как выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения группы	Руководство – явление более стабильное и длительное
5	Наличие санкций	Лидерство не обладает системой санкций	Руководство обладает системой различных санкций (поощрительных и запретительных)



№	Критерии отличия	Лидерство	Руководство
6	Принятие решений	Лидер принимает непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности и существующих условий ситуации	Процесс принятия решения руководителем значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств (в том числе включенностью руководителя в более сложную иерархическую систему)

С точки зрения развития группы, эффективности ее деятельности в роли лидеров должны выступать официальные руководители групп, однако на практике это случается крайне редко, что обусловлено значительными расхождениями во внутригрупповых функциях лидера и руководителя, которые зачастую являются прямо противоположными. Часто хороший руководитель является посредственным лидером, и наоборот. Рассмотрим оба феномена более подробно.

### ***Вопросы для собеседования***

- 1. Что представляют собой лидерство и руководство как социально-психологические явления?*
- 2. В чем состоит основное сходство лидерства и руководства?*
- 3. Поясните тезис о том, что оба эти феномена существуют в системе «вертикальных» отношений.*
- 4. В чем состоит различие между лидерством и руководством?*
- 5. Какой из феноменов управления более устойчивый и долговременный? Почему?*

## **3.2. Руководство в малых группах**

Руководство представляет собой социальный управленческий феномен, который функционирует в системе формальных (официальных) отношений и регламентирует их с целью упорядочения, организации этих отношений, управления ими для достижения групповых целей, решения

групповых задач [18]. В основе феномена руководства лежит система власти (специальные полномочия), что обуславливает субординацию внутригрупповых отношений. Руководство имеет несколько специфических особенностей (рис. 57).

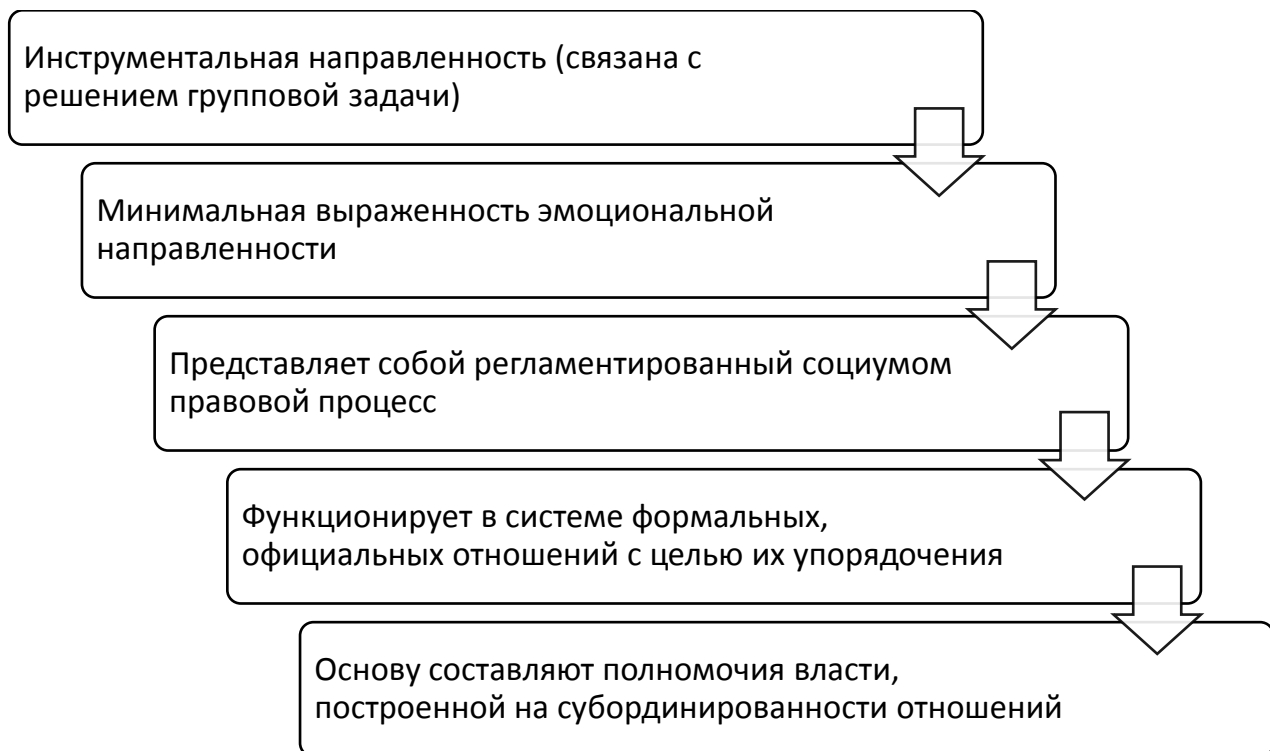


Рис. 57. Особенности феномена руководства в малой группе

Таким образом, руководство является одним из процессов организации и управления малой группой, который способствует достижению групповых целей в оптимальные сроки и с оптимальным эффектом [29]. Для того чтобы достигать групповых целей в оптимальные сроки и с оптимальным эффектом, руководство группы должно выполнять ряд специфических функций и владеть специальными навыками и умениями (рис. 58) [50].

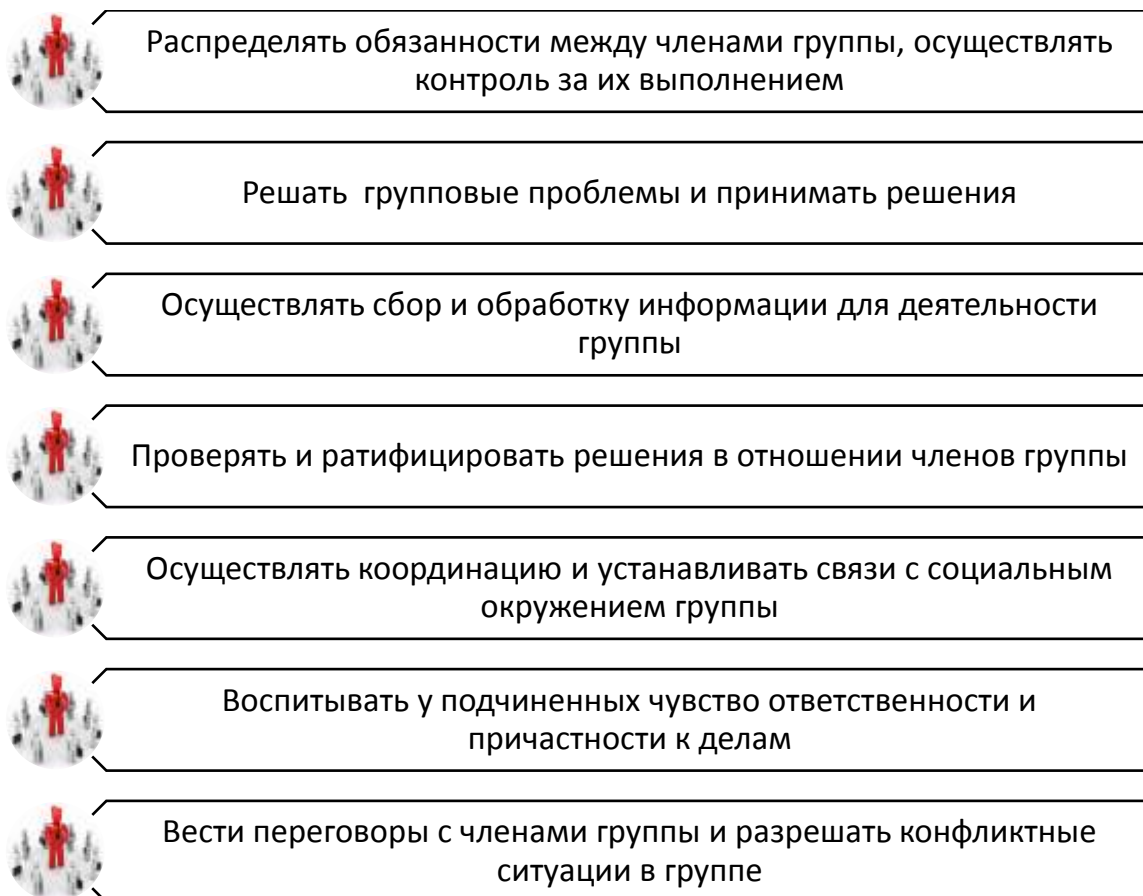


Рис. 58. Функции, навыки и умения руководителя группы

Данные обязанности и описанные особенности руководства как феномена управления малой группой приводят к необходимости обсуждения тех переменных, которые способствуют эффективности официального управления малой группой. Один из подходов предложен Б. Бассом, он выделяет следующие факторы эффективного руководства (рис. 59).

Другими словами, наличие у руководителя всех этих способностей, навыков, достижений, особенностей, а также благоприятная социальная ситуация будут способствовать эффективному управлению малой группой.

Одним из факторов эффективного руководства является способность руководителя решать поставленные перед ним задачи, принимать решения, ставить цели.

<b>Компетентность</b>	• способность индивида решать проблемы, принимать решения (включает общий интеллект, хорошую речь, креативность, рассудительность и т.п.)
<b>Достижение</b>	• успехи и достижения индивида в деятельности
<b>Ответственность</b>	• надежность, инициативность, настойчивость, некоторая агрессивность, уверенность в себе и желание отличиться
<b>Участие и включенность</b>	• социальность, способность адаптироваться к различным ситуациям, стремление к сотрудничеству
<b>Статус</b>	• авторитетность в группе: социально-экономическая, профессиональная, психологическая
<b>Ситуативные условия</b>	• обстоятельства и цели деятельности, характеристики подчиненных

Рис. 59. Факторы эффективного руководства

Постановка целей – это многомерный и многоаспектный процесс, который предполагает ряд дополнительных умений руководителя:

- умение разрабатывать стратегию;
- умение разъяснять цели подчиненным (уменьшать сопротивление);
- создание системы сопровождения сотрудников, начиная с приема на работу, обучения и т.д.

- умение выявлять личные цели сотрудников и встраивать в цели компании;

- умение координировать цели сотрудников;
- иметь навыки внешнего взаимодействия (с партнерами, клиентами);
- построение системы мотивации и поддержки сотрудников;
- умение организовать сотрудников так, чтобы каждый понимал свою роль в организации и при этом действовал и работал самостоятельно;

- разработка цели миссии и корпоративной культуры для новых предприятий (в случае расширения бизнеса);
- работа с кризисами функционирования и развития в организации;
- умение организовать работу так, чтобы сотрудники проявляли инициативу;
- избегание манипуляций в руководстве;
- владение навыком делегирования полномочий (распределение обязанностей между сотрудниками, эффективное и оптимальное распределение полномочий);
- выработка собственного эффективного стиля руководства;
- владение способами разрешения и использования конфликтов в организации;
- умение управлять временем (навыки тайм-менеджмента).

#### *Стиль руководства*

Традиционно выделяют три стиля руководства (как совокупность средств психологического воздействия, которыми пользуется руководитель для оказания влияния на других членов группы), предложенных К. Левиным в рамках его школы групповой динамики (рис. 60).



Рис. 60. Стили руководства группой

Рассмотрим эти стили более подробно и в сравнении друг с другом (табл. 11).

Таблица 11

Различия между тремя стилями руководства

Критерии сравнения	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Групповые цели	Директивно продиктованы руководителем	Намечаются в ходе групповой дискуссии руководителя с группой, на основе альтернативных целей	Группа сама выбирает и ставит цели. Информация предоставляется руководителем только в ответ на запрос группы
Групповые задачи	Руководитель сам определяет индивидуальные задачи для членов группы	Распределение задач и выбор стратегий для их решения предлагается группой и обсуждается с руководителем	Руководитель устранивается от распределения задач
Принятие решений и контроль	Властность и директивность руководителя в принятии решений, систематический контроль за действиями подчиненных	Руководитель постоянно обращается к мнению сотрудников, советуется с ними, привлекает их к выработке и принятию решений, к сотрудничеству	Уходит от своих обязанностей по руководству группой и ведет себя как рядовой член группы
Права и обязанности членов группы	Руководитель обычно не позволяет никому вмешиваться в руководство, подвергать сомнению, оспаривать принимаемые им решения. Он четко разделяет свои собственные права и обязанности ведомых, ограничивая действия последних лишь исполнительскими функциями	Не проводит четкой линии между собственными правами и обязанностями членов группы. Часть своих полномочий он добровольно передает членам группы; они так же добровольно принимают на себя часть его обязанностей, если в этом возникает необходимость	Все вопросы внутригрупповой жизни решаются коллективным мнением, которое в группе принимается как закон, которому следуют как рядовые сотрудники, группы, так и руководитель

Критерии сравнения	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Оценка деятельности группы	Руководитель «субъективно» хвалит или критикует отдельных сотрудников, оставаясь в стороне от участия в групповом процессе	Руководитель «объективно» хвалит и критикует членов группы, являясь активным участником группы	Руководитель редко комментирует действия сотрудников и не пытается оценивать или регулировать ход событий
«Идеальный» подчиненный	Дисциплинированный исполнитель	Самостоятельный, инициативный, творчески подходит к работе	Самостоятельный, может сам управлять процессом своей деятельности

Важно подчеркнуть, что в зависимости от условий управления группой, поставленных перед группой целей и специфики решаемых задач, каждый из стилей руководства может быть эффективен в заданных условиях. Соответственно самым эффективным для управления группой является не один какой-либо стиль, а гибкий, или комбинированный, стиль, при котором руководитель меняет стиль своего поведения в зависимости от сложившейся в группе обстановки.

### ***Вопросы для собеседования***

1. *Руководство: дайте определение феномену.*
2. *Назовите основные функции, навыки и умения, которыми должен обладать руководитель.*
3. *Особенности феномена руководства в малой группе.*
4. *Факторы эффективного руководства.*
5. *Назовите основные стили руководства.*
6. *В чем состоят различия между стилями руководства?*

### **☺ Психологический практикум**

В прил. 6 находятся рекомендации для руководителя, который стремится к эффективной управленческой деятельности.

### 3.3. Лидерство в малых группах

Лидерство представляет собой психологический феномен, возникающий спонтанно, который проявляется в системе неформальных отношений людей и одновременно выступает средством организации и управления этих отношений. Лидерство в малой группе представляет собой процесс межличностного влияния, наиболее активного и влиятельного члена группы (собственно лидера) на остальных членов группы (последователей, ведомых). Соответственно лидер, по сути, является инициатором активных групповых действий, что приводит к изменению поведения, установок, мотивации и даже отдельных личностных черт членов группы. Можно сказать, что целью лидерства является организация людей на решение стоящих перед группой задач при помощи неформальных (психологических) средств.

Как отмечает Б.Д. Парыгин: «Лидер – это член группы, который спонтанно выдвигается на роль неофициального руководителя в условиях определенной, специфической и, как правило, достаточно значимой ситуации, чтобы обеспечить организацию совместной, коллективной деятельности людей для наиболее быстрого и успешного достижения общей цели» [30. С. 302-303].

Специфика возникновения лидера в группе представлена на рис. 61 [30].

Нужно отметить, что лидер – это человек, демонстрирующий более высокий, чем другие члены группы, уровень активности, включенности в групповую деятельность, влияния в решении групповой задачи. Остальные члены группы строят с лидером такие отношения, которые предполагают, что он будет ведущий в организации групповой деятельности, а они будут ведомыми.





Лидер спонтанно занимает лидерскую позицию с согласия (скрытого или открытого) группы



С личностью лидера идентифицируется специфическая система норм и ценностей



Лидер выдвигается в условиях специфической и значимой ситуации для жизнедеятельности группы

Рис. 61. Специфика выдвижения лидера

Вопрос о том, кто может стать и реально становится лидером в группе, остается на сегодняшний день достаточно дискуссионным. На этот вопрос существует множество точек зрения. Остановимся на некоторых теориях, описывающих данную проблему (табл. 12).

Таблица 12

### Теории происхождения лидерства

Название теории	Содержание теории лидерства	Критика теории
«Теория черт» (харизматическая теория)	В качестве основы формирования лидерства выступают врожденные качества человека. Человек может стать лидером лишь при наличии у него некоего универсального набора биосоциальных характеристик: от роста и веса до интеллекта и собственно личностных черт	У каждого представителя данного подхода был свой «список», как правило, не соотносившийся с другими. Каждый такой список отражал скорее черты экспериментатора нежели черты лидера

Название теории	Содержание теории лидерства	Критика теории
«Ситуационная теория лидерства» (функциональный подход)	Лидерство – продукт ситуации. В зависимости от ситуации выделяются отдельные члены группы, которые отличаются от других каким-либо качеством необходимым в данной ситуации. Соответственно, человек, обладающий этим качеством, становится лидером. Другими словами, лидер лучше других может актуализировать в конкретной ситуации присущую ему личностную особенность (нужный человек оказывается в нужном месте в нужное время)	Человек (лидер) превращается во «флюгер», т.е. вопрос об активности личности, как человека активно действующего в заданных обстоятельствах, принимающего решения, не рассматривается
Системная теория личности	Лидерство рассматривается как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер – как субъект управления этим процессом. Лидерство понимается как функция группы, и изучать его необходимо с точки зрения групповых целей и задач, при этом должна учитываться структура личности лидеров	В рамках данной концепции проводилось большое количество отечественных исследований лидерства, как таковой критики данной теории практически не существует
«Имплицитная теория» лидерства (Е. Холландер и Д. Джулиан)	Теория основывается на процессах социальной перцепции. Предполагается, что между определенными человеческими типами и личностными чертами существует связь, т.е. люди воспринимаются в группах как лидеры в той мере, в какой их характеристики (например, интеллект, черты личности, ценности) соответствуют представлениям других (членов этой группы) о лидере. В каждой группе существуют «прототипы лидерства» для	Так же как и в предыдущей теории, не уделяется внимание самой личности, ее возможностям, активности, включенности в групповую деятельность. Предполагается, что все зависит от совпадения существующего в группе «образа» лидера с реальным человеком и его качествами

Название теории	Содержание теории лидерства	Критика теории
	оценки лидерского потенциала. При этом прототипы лидерства классифицируются по иерархическим уровням (например, первый обобщенный уровень предполагает сравнение лидерского потенциала по принципу лидер в сравнении с не лидером и т.п.)	
Пятифакторная модель личностных черт («Большая Пятерка»)	<p>В качестве детерминант лидерства рассматривается пять факторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>экстраверсия</i> (высокий уровень выраженности) – представлена такими характеристиками, как напористость, энергичность, активность;</li> <li>• <i>нейротизм</i> (низкий уровень выраженности) – представлен такими характеристиками, как эмоциональная стабильность, устойчивость;</li> <li>• <i>сознательность</i> (высокий уровень выраженности) – представлена такими характеристиками, как организованность, ответственность, надежность, настойчивость;</li> <li>• <i>доброжелательность</i> (высокий уровень выраженности) – представлена такими характеристиками, как склонность к сотрудничеству, неэгоистичность, доброта;</li> <li>• <i>открытость опыту</i></li> </ul>	Один из наиболее популярных и перспективных подходов в изучении лидерства в зарубежных исследованиях, так же как и предыдущий подход – практически не критикуется

### *Типология лидерства*

Типология лидерства может быть построена на различных основаниях: исходя из содержания и характера деятельности лидера; специфики

решаемых им групповых задач, его стиля управления группой. Соответственно можно говорить о следующей типологии лидерства (рис. 62, 63, 64).



Рис. 62. Типология лидерства исходя из содержания деятельности

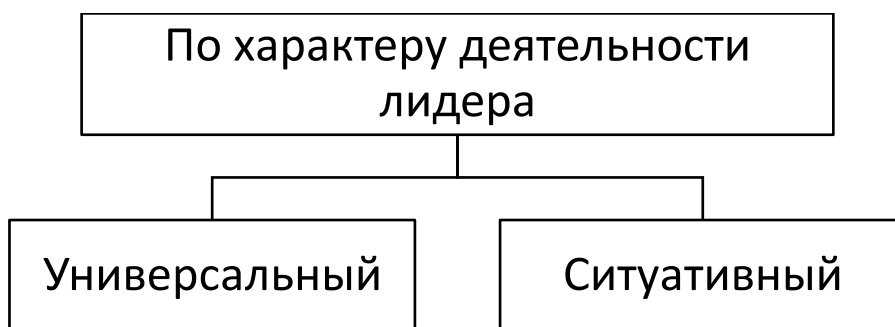


Рис. 63. Типология лидерства исходя из характера деятельности

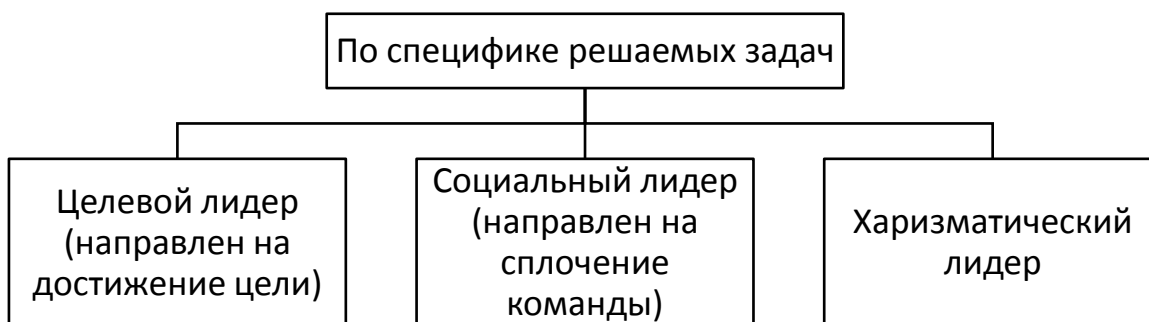


Рис. 64. Типология лидерства по специфике решаемых задач

### *Статус лидера*

Само понятие «статус лидера» может рассматриваться с различных сторон. Как правило, принято говорить об авторитетности лидера (его ста-

туса) с точки зрения его вклада в различные аспекты жизнедеятельности группы (рис. 65).

Важно подчеркнуть, что стать лидером может далеко не каждый человек (не каждый член группы), однако при наличии определенных личностных качеств (соответствующих требованиям группы к лидеру), большом вкладе субъекта в групповую жизнь и деятельность – это вполне возможно.

Функционально-ролевой статус	•проявляется как результат признания членами группы большой роли и вклада в развитие коллектива
Профессиональный статус	•оцениваются профессиональные способности и компетентность в решении профессиональных задач
Морально-этический статус	•связан с оценкой членами группы моральных и этических качеств лидера
Самооценочный	•связан с собственной оценкой своих возможностей и особенностей

Рис. 65. Разновидности статуса лидера в группе

### ***Вопросы для собеседования***

1. *Понятие лидерства. Кто такой лидер?*
2. *Специфика возникновения лидера в группе.*
3. *Перечислите основные теории возникновения лидерства.*
4. *Какие типы лидера вы знаете?*
5. *Статус лидера: разновидности и особенности.*

### **☺ Психологический практикум**

Для диагностики склонности к лидерству и анализа своего лидерского потенциала воспользуйтесь методикой «Диагностика лидерских способностей» (Е. Жариков, Е. Крушельницкий) (см. прил. 7).

## Глава 4. ПРОЦЕСС ГРУППОВОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

### 4.1. Процесс группового функционирования: личность в группе

Процесс группового функционирования обеспечивается множеством переменных: средовых и психологических. Совокупность этих переменных во многом определяет успешность развития группы, эффективность ее функционирования, возможность формирования группы как профессиональной команды. Данный параграф посвящен анализу среды, в которой существует группа (средовым факторам функционирования группы). Данная среда описывается при помощи таких понятий, как территориальность, личное пространство, пространственное расположение членов группы, отражающих особенности пространственного поведения людей. В параграфе также будут рассмотрены вопросы влияния психологических переменных на групповое функционирование (влияние личности и ее индивидуально-психологических особенностей).

#### *Территориальность*

Под территориальностью понимается пространство, которое занимают личность или группа и контроль над этим пространством и находящимися в нем объектами.

Принято выделять индивидуальную и групповую территориальность (рис. 66).

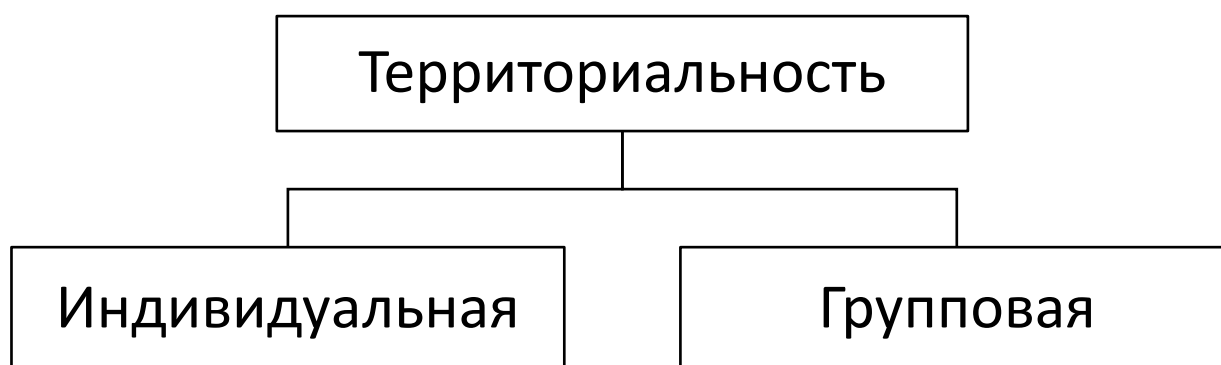


Рис. 66. Виды территориальности

*Групповая территориальность*, т.е. пространство, которое занимает группа, имеет ряд отличительных признаков (рис. 67):

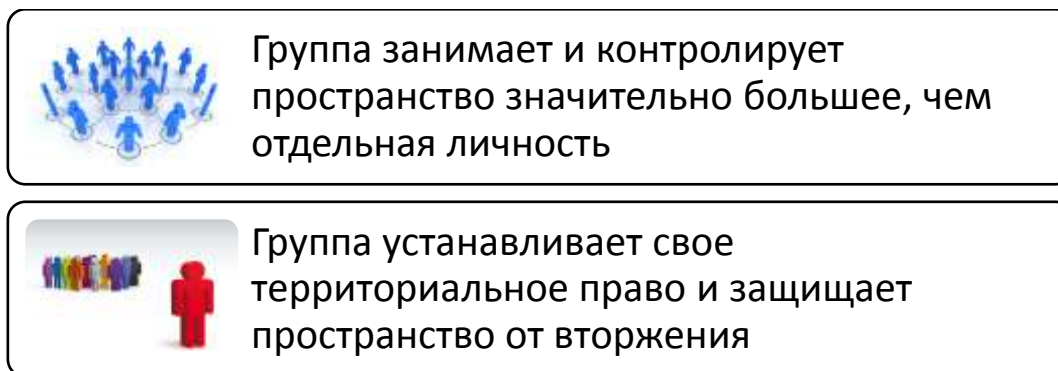


Рис. 67. Отличительные признаки группового пространства

Зарубежные и отечественные исследования (Levine 1990; Shaw, 1981) [18] показывают, что территориальность выполняет ряд функций, необходимых для эффективного существования малой группы (рис. 68).

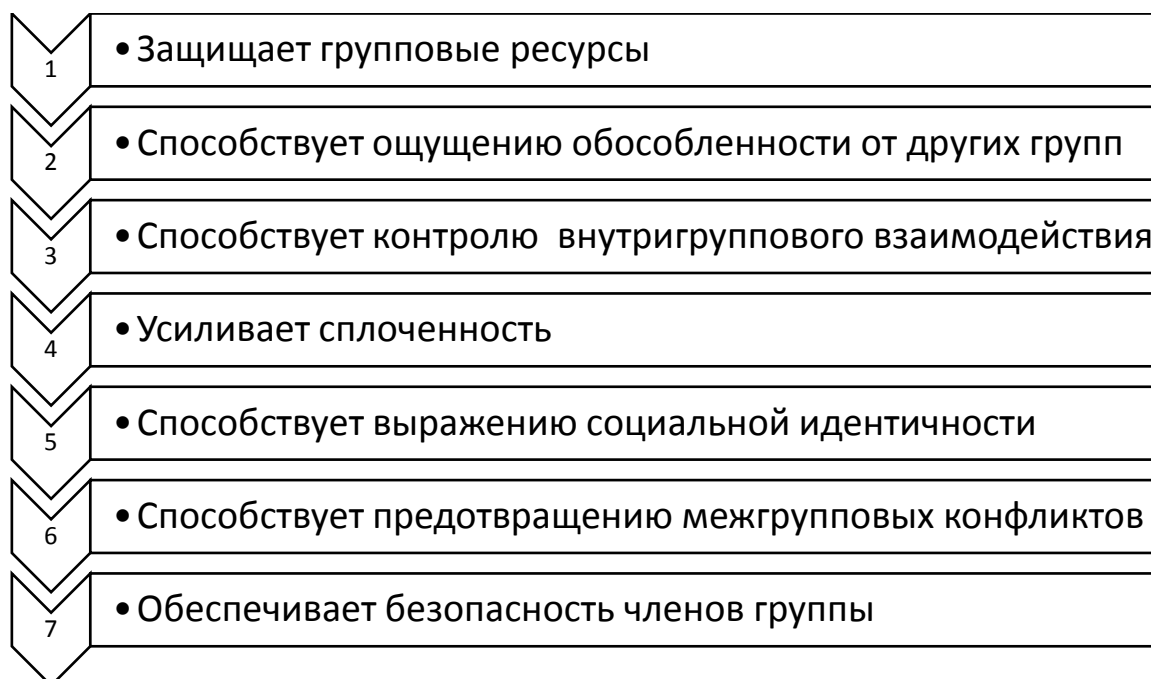


Рис. 68. Функции групповой территориальности

Анализ групповой территориальности и связанных с ней переменных позволил выявить разновидности данного пространства. Д. Рассел и Л. Уорд предлагают выделять три вида группового пространства (рис. 69).

<b>Первичная территория</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• пространство, которое занимает первичная для субъекта группа (такой группой может выступать семья, группа друзей)</li> </ul>
<b>Вторичная территория</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• пространство, занимаемое вторичной для субъекта группы (трудовой коллектив, группа по интересам)</li> </ul>
<b>Публичная территория</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пространство доступное для всех, кто стремится туда попасть (общественные территориальные зоны)</li> </ul>

Рис. 69. Разновидности группового пространства (Д. Рассел и Л. Уорд)

Отчасти похожей на предыдущую, является классификация группового пространства, предложенная С. Лайменом и М. Скоттом (рис. 70):

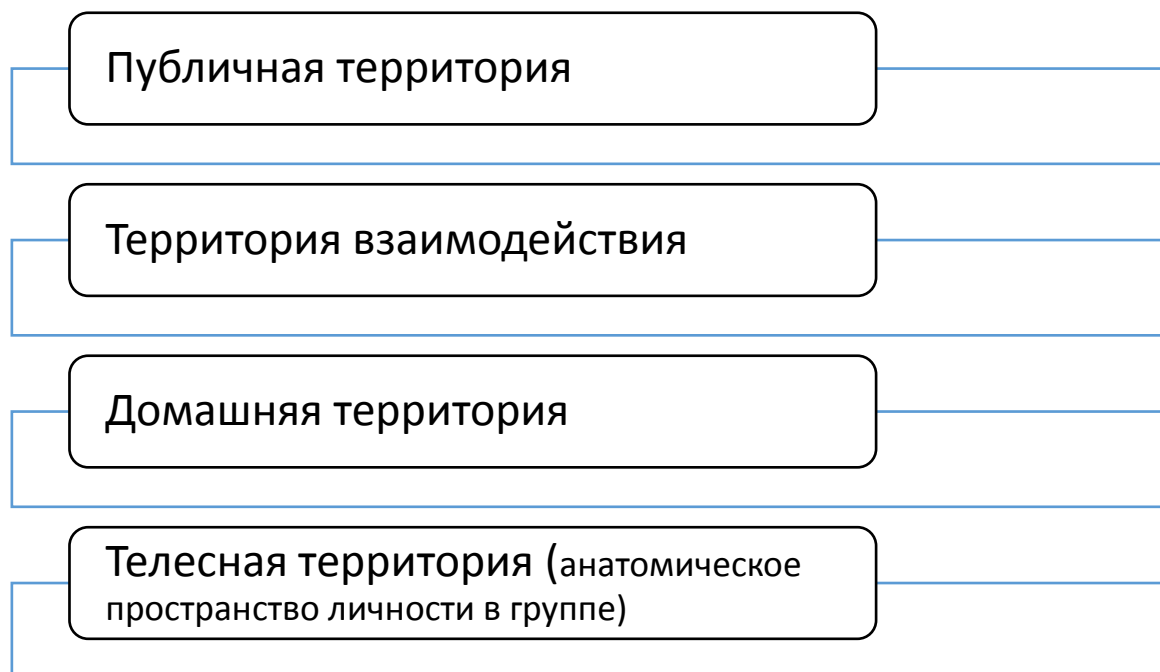


Рис. 70. Классификация группового пространства (С. Лаймен и М. Скотт)

В данной классификации, в отличие от предыдущей, выделяется такая переменная, как телесная территория, которая, по сути, относится уже не



к групповой территориальности, а к личному пространству субъекта. Остановимся на понятии личного пространства более подробно.

*Личное пространство* понимается как область непосредственного (анатомического) окружения личности. Это пространство достаточно активно охраняется личностью, а вторжение в эту зону вызывает у нее состояние дискомфорта. Отличительной особенностью личного пространства является тот факт, что его границы строго не фиксированы и меняются в зависимости от психологических и социальных отношений субъекта с другими людьми.

Выделяют множество факторов, определяющих личное пространство индивида. Эти факторы могут быть как ситуативными, внешними, так и постоянными, внутренними (психологическими). Так, например, к ситуативным факторам относят следующие (рис. 71).

#### Ситуационная обезличенность

- личное пространство уменьшается под влиянием ситуационной обезличенности; она возникает, либо когда взаимодействие протекает в рамках определенных ролевых отношений (например, взаимодействие продавца и покупателя), либо в условиях скученности и тесноты

#### Особенности ситуации взаимодействия

- когда люди находятся в углу помещения, в помещении с низким потолком либо в ситуации, вызывающей стресс, тревогу, или в прокуренном помещении, им требуется большее пространство

Рис. 71. Ситуативные факторы, обуславливающие личное пространство

К постоянным (внутренним) факторам, определяющим личное пространство, относят индивидуально-психологические и социально-психологические переменные (табл. 13).

Индивидуально-психологические и социально-психологические факторы,  
определяющие личное пространство

№	Факторы, определяющие личное пространство	Влияние на пространство личности
<i>I. Индивидуально-типологические факторы</i>		
1	Гендерные особенности	Женщины в большей степени склонны к уменьшению личного пространства (и располагаются к собеседнику ближе, чем мужчины)
2	Возрастные особенности	Дети выстраивают очень небольшое личное пространство, по сравнению со взрослыми; с возрастом, личное пространство обнаруживает постепенную тенденцию к росту
3	Экстравертированность / интровертированность	Экстраверты характеризуются меньшим личным пространством, чем интроверты, так как в большей степени ориентированы на общение и развитие социальных контактов
4	Уровень тревожности	Данный фактор приводит к увеличению расстояния между партнерами: чем выше тревожность, тем больше личное пространство
<i>II. Социально-психологические факторы</i>		
5	Социальный престиж/статус	Люди, имеющие высокий социальный статус, стремятся подчеркнуть его, увеличивая личное пространство при взаимодействии с другими членами группы
6	Национальные и социокультурные признаки	В зависимости от культурной и этнической принадлежности личности выстраивается ее пространство с другими (например, личное пространство в США больше, чем в любой европейской стране типа Дании, Швейцарии, Франции и т.п.; а латиноамериканцы и арабы имеют гораздо меньшее личное пространство, чем представители англосаксонских наций)
7	Характер взаимоотношений в группе	Отношения сотрудничества и сплоченность способствуют уменьшению личного пространства членов группы
8	Степень знакомства и межличностная аттракция (привлекательность, симпатия)	Чем ближе знакомы люди, чем большую симпатию испытывают друг к другу, тем меньше между ними дистанция в группе
9	Доверие	Чем выше доверие партнеров/собеседников друг к другу, тем ближе между ними расстояние

Нужно помнить, что нарушение личного пространства приводит к напряжению, беспокойству и даже к стрессовым реакциям, может стимулировать агрессивное поведение человека. Психологический дискомфорт, вызванный уменьшением личного пространства, приводит к изменению поведенческих реакций человека: увеличивается количество нетипичных жестов, используемых человеком (поглаживание волос, потирание рук и т.п.) [18].

### *Пространственное расположение членов группы*

С учетом специфики группового и личного пространства происходит формирование пространственного расположения членов группы. Это пространственное расположение существует по своим законам: как определить высокостатусных членов группы, как способствовать сплоченности в группе и росту эффективности решения групповых задач? На эти вопросы можно ответить, зная закономерности пространственного расположения членов группы (рис. 72).

Обсуждая вопросы пространственного расположения членов группы, нельзя не сказать о тех группах, взаимодействие в которых происходит в экстремальных условиях, т.е. в условиях стрессогенных, характеризующихся изоляцией от внешнего мира, ограниченностью перемещений людей и т.п. (к таким группам можно отнести экипаж подводной лодки, космического корабля, экспедицию альпинистов и т.п.). Такая экстремальная обстановка способствует, как правило, проявлению групповых феноменов, отличающихся от групповых феноменов, возникающих в обычных повседневных условиях (табл. 14).



Рис. 72. Закономерности пространственного расположения членов группы

Особенности функционирования групповых процессов в изолированных группах

Групповой процесс/феномен	Особенности протекания в изолированной группе
Групповой конфликт	<p>Неизбежное возникновение межличностных конфликтов как латентных (скрытых), так и отчетливо наблюдаемых. Причинами этих конфликтов чаще других выступают:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• нарушения интимной и личной зоны (пространства личности) членов группы в силу ограниченного заданными условиями пространства;</li> <li>• ролевые различия членов группы, которые ведут к восприятию одних групповых ролей как более важных и престижных, чем другие (А. Харрисон и М. Коннорс);</li> <li>• неэффективность взаимодействия, блокировка канала связи с другими социальными группами, различия в оценке собственного вклада в общую деятельность и вклада других: по принципу «я делаю больше, чем другие» (М.А. Новиков);</li> <li>• астенизация (слабость, утомление, отсутствие энергии и т.п.), которая проявляется в условиях длительной, частичной или полной изоляции группы (Кричевский и Дубовская, 1991)</li> </ul>
Характер взаимодействия с другими группами (межгрупповые отношения)	<p>Развитие у членов группы резко отрицательных эмоций, в случае необходимости взаимодействия с другой группой: присоединение новых людей воспринимается как вторжение на «свою территорию» и разрушение сформировавшейся в группе коммуникативной сети (М.А. Новиков)</p>
Групповое давление/конформность	<p>Рост группового давления, направленного на поддержание групповых норм, достижение общих целей и координацию действий отдельных членов группы; жесткая социальная регуляция любых девиантных (отклоняющихся от норм) и инновационных явлений, развивающихся в группе. Такая специфика обусловлена тем, что не согласие отдельных членов группы с мнением большинства может привести к дестабилизации групповой деятельности</p>

Групповой процесс/феномен	Особенности протекания в изолированной группе
Сплоченность и удовлетворенность членов групп межличностным общением	Резкое снижение сплоченности и удовлетворенности межличностным общением к концу нахождения группы в экстремальных условиях (Н.Ю. Хрящева, В.Н. Парохин)

### *Личность в групповом процессе*

Важно подчеркнуть, что любая малая группа состоит из отдельных, по-своему уникальных личностей. Личностное многообразие и личностная уникальность отражается в структурных, композиционных и динамических характеристиках группового процесса. Соответственно данный факт необходимо учитывать при создании команды и малой группы, направленной на выполнение определенной деятельности.

По-мнению М. Шоу, индивидуально-психологические характеристики членов группы, оказывающие влияние на групповой процесс, можно разделить на три группы переменных (рис. 73).

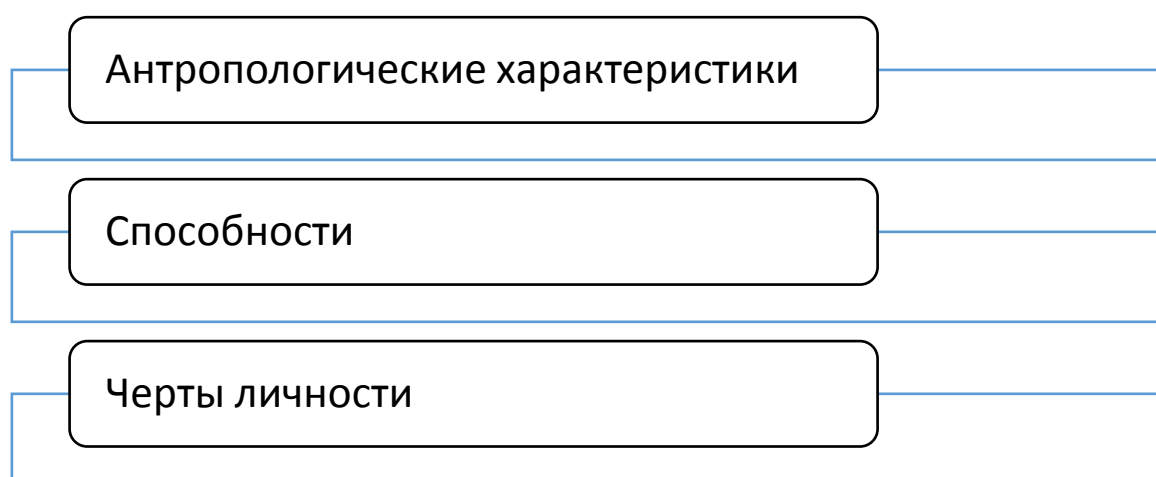


Рис. 73. Индивидуально-психологические переменные, влияющие на групповые процессы

Если рассмотреть данные группы переменных, можно выявить связь отдельных характеристик и эффективности группового функционирования (табл. 15).

Таблица 15

Влияние индивидуально-психологических характеристик на процесс группового функционирования

Индивидуально-психологические характеристики	Особенности влияния на групповое функционирование
<i>Антропологические характеристики</i>	
Возрастные особенности личности	Их связывают с характером межличностного взаимодействия и общения в группе: чем выше возраст членов группы, тем выше тенденция к ограничению межличностных контактов, при усложнении моделей взаимодействия
	Связывают с эффективностью руководства: чем выше возраст, тем больше опыт и более эффективен процесс управления группой, однако выявлены и исключения из этого правила. При этом в некоторых группах (например, студенческих) наблюдается криволинейная зависимость: руководитель (куратор/преподаватель) воспринимается как эффективный в возрасте 30-40 лет, затем (в возрасте 45-50 лет) он оценивается как менее эффективный
	Связывают с конформностью: группы более молодые по своему составу склонны к меньшему конформизму, в отличие от более возрастных групп (при этом нужно учитывать и ряд других переменных, влияющих на конформизм: сплоченность, конфликтность группы и т.п.)
Гендерные особенности	Связаны с групповой активностью: мужские группы проявляют большую активность, чем женские, в смешанных группах мужчины являются инициаторами большего количества коммуникативных актов по сравнению с женщинами; при этом женщины менее активны, чем мужчины

Индивидуально-психологические характеристики	Особенности влияния на групповое функционирование
	Связаны с лидерством в группе: женщины реже становятся лидерами и проявляют меньшую склонность к этому, чем мужчины в смешанных группах. При этом успех в группе связывают с большим вкладом мужчин
	Связаны с межличностными отношениями: женщины проявляют больший интерес к межличностным отношениям в группе, уделяют большее внимание эмоциональному аспекту внутригрупповых отношений
Образование и социально-экономический статус	Связаны с когнитивной сложностью группы (способность воспринимать мир во всем его многообразии) и уровнем менеджмента в группе: чем выше образовательный и социально-экономический статус у личности, тем выше когнитивная сложность и выше уровень менеджмента в группе
<i>Способности</i>	
Интеллект и социальный интеллект	Связывают с лидерством: люди с более высоким уровнем социального интеллекта характеризуются тенденцией к большей активности и независимости в группе, что способствует проявлению их лидерской позиции
	Связывают с эффективностью руководства: наиболее эффективное управление группой осуществляют люди со средним уровнем интеллекта (люди с чрезмерно высоким или чрезмерно низким интеллектуальным потенциалом неэффективны как руководители). При этом нужно учитывать целый ряд дополнительных переменных, объясняющих связь между интеллектом и эффективностью руководства: условия деятельности, ситуационный стресс, сложность групповой задачи и т.п.
Специальные (профессиональные) умения, навыки, знания	Связывают с эффективностью групповых решений: чем в большей степени личность обладает профессиональной компетентностью с точки зрения навыков, знаний, умений, тем выше эффективность решения групповых задач, выше эффективность деятельности



Индивидуально-психологические характеристики	Особенности влияния на групповое функционирование
<i>Черты личности</i>	
Межличностная ориентация	<p>Предполагает анализ авторитарности/эгалитарности личности. Для поведения авторитарного субъекта в позиции власти характерны требовательность, директивность, стремление к детальному контролю действий подчиненных. При этом авторитарный субъект, находящийся в подчиненном положении, склонен воспринимать свою роль как естественную, поэтому он легко уступает групповому давлению. Эгалитарная личность (стремящаяся к равноправию в отношениях, к статусному равенству), склонна к отвержению ролей господства и подчинения, тем самым не склонна к конформному поведению</p> <p>Личностное приспособление, т.е. способность личности устанавливать гармоничные отношения с окружающей средой. Чем выше склонность к личностному приспособлению у членов группы, тем выше мотивация групповой деятельности, сплоченность и эффективность группы (особенно при экстремальных условиях деятельности)</p>
Социальная сензитивность	Она характеризует способность личности к отражению состояний других людей и включает такие черты, как эмпатия, социальное понимание, социабельность. Соответственно, чем выше социальная сензитивность, тем более эффективным будет руководство и лидерство в группе
Стремление к власти	Предполагает проявление доминантности, упорства, стремления к превосходству в отношениях, поэтому положительно коррелирует с лидерством, лидерским статусом, межличностным взаимодействием. При этом выявлена отрицательная зависимость стремления к власти с конформностью: чем выше стремление к власти, тем ниже уровень конформности
Надежность	Соотносится с ответственностью, уверенностью в себе, самоуважением, что непосредственно связано с эффективностью управления группой

Индивидуально-психологические характеристики	Особенности влияния на групповое функционирование
Эмоциональная устойчивость	Связывают с конформностью и социальной адаптацией: чем выше эмоциональная устойчивость (а значит ниже тревожность, эмоциональная лабильность), тем меньше склонность к конформному поведению и лучше социальная адаптация, что улучшает процесс группового функционирования, качество выполняемой деятельности

*Перцептивные механизмы в группе*

Группа оказывает существенное влияние на психологию и поведение индивида. Связано это со многими следующими факторами (рис. 74).

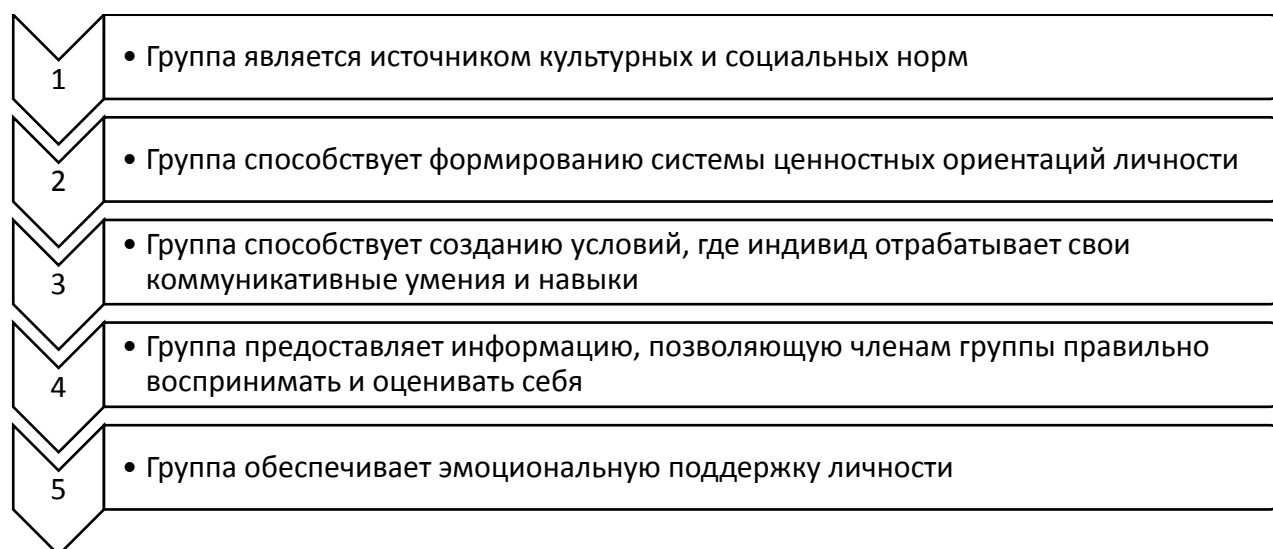


Рис. 74. Факторы влияния группы на личность

При этом каждый член группы по-своему воспринимает группу, систему взаимоотношений в ней, свое положение в группе (которое довольно часто отличается от реального). Именно поэтому с точки зрения развития группы, формирования команды важно учитывать механизмы восприятия и понимания людьми друг друга: интерпретацию, идентификацию, рефлексия, аттракцию и т.п., а также типы восприятия, преобладающие у членов группы. Существуют типичные формы восприятия и понимания человека человеком (рис. 75).

Аналитический	<ul style="list-style-type: none"> <li>о психологических особенностях человека судят на основе анализа элементов его внешности (анализ внешнего облика), а далее по ним судят об отдельных качествах личности</li> </ul>
Эмоциональный	<ul style="list-style-type: none"> <li>человеку приписываются те или иные качества на основе эмоционального отношения к нему, (преобладает эффект первичности и эффект новизны)</li> </ul>
Перцептивно-ассоциативный	<ul style="list-style-type: none"> <li>характеризуется использованием суждений по аналогии при восприятии человека; признаки его внешнего облика вызывают в памяти воспринимающего образ другого человека, внешне похожего на воспринимаемого</li> </ul>
Социально-ассоциативный	<ul style="list-style-type: none"> <li>восприятие и оценка осуществляются на основе сложившихся социальных стереотипов, т.е. на базе отнесения воспринимаемого лица к определенному социальному типу</li> </ul>

Рис. 75. Типы восприятия и понимания человека человеком в группе

Психологические исследования социально-перцептивных процессов позволяют говорить не только о механизмах и типах восприятия, но и о факторах, которые затрудняют точность восприятия и оценки людей (рис. 76).

1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Неумение различать ситуации общения по целям и задачам, мотивам и интересам людей, состоянию и самочувствию партнеров и т.п.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наличие заранее заданных установок, убеждений, которые имеются у человека задолго до того, как реально начался процесс восприятия и оценивания им другого</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наличие сформированных стереотипов, связанных с ситуацией или собеседником</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стремление делать преждевременные заключения о личности оцениваемого человека до того, как о нем получена исчерпывающая и достоверная информация</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие желания и привычки прислушиваться к мнению других людей в оценках партнера, стремление полагаться только на собственное впечатление о человеке</li> </ul>

Рис. 76. Факторы, затрудняющие точность восприятия и понимания в группе

### **Вопросы для самоконтроля**

1. *Дайте определение групповой территориальности.*
2. *Перечислите ситуативные факторы, обуславливающие личное пространство.*
3. *Назовите основные функции групповой территориальности.*
4. *Что представляет собой личное пространство?*
5. *Какие вы знаете закономерности пространственного расположения членов группы?*
6. *В чем заключаются особенности функционирования изолированных групп?*
7. *Назовите те индивидуально-психологические переменные, которые влияют на групповые процессы.*
8. *Какие механизмы и типы восприятия вы знаете?*
9. *Какие факторы затрудняют процесс восприятия и понимания людьми друг друга?*

### **4.2. Социально-психологический климат в группе**

Рассмотрение группового функционирования невозможно без изучения такого явления, как социально-психологический климат, который формируется на основе совокупности всех процессов и явлений, происходящих в группе.



Психологическая наука понятие «климат» позаимствовала из метеорологии и географии. В настоящее время «климат» – это устоявшееся понятие, которое характеризует психологическую сторону взаимоотношений между членами малой группы. Соответственно в психологических исследованиях используется, как правило, словосочетание «психологический климат» или «социально-психологический климат». Одним из первых раскрыл содержание данного понятия В.М. Шепель. Он считал, что климат отношений между людьми состоит из трех климатических зон (рис. 77).

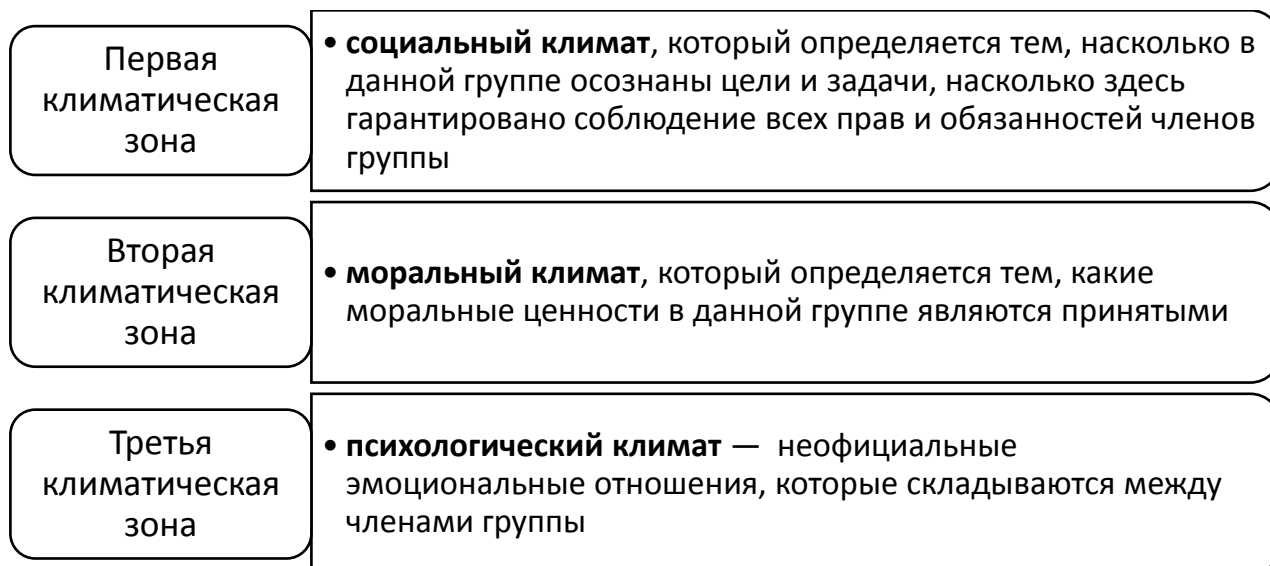


Рис. 77. Климатические зоны в малой группе

Соответственно, психологический (чаще его обозначают как социально-психологический) климат – это такой микроклимат в группе, зона действия которого значительно локальнее социального и морального климата. Он представляет собой эмоциональную окраску психологических связей членов группы, возникающую на основе их близости, аттракции (симпатии и привлекательности), совпадения характеров, интересов, склонностей, целей, мотивов и т.п.

При изучении социально-психологического климата (СПК) необходимо учитывать два его аспекта: статический и динамический (рис. 78).

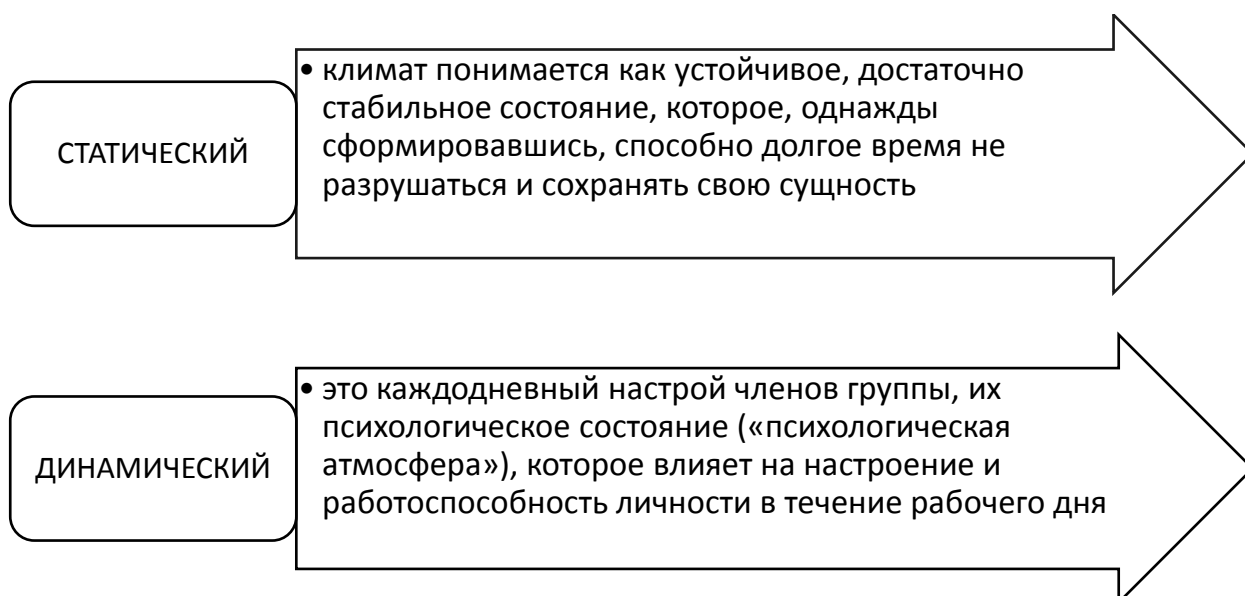


Рис. 78. Аспекты социально-психологического климата

Обобщая информацию по феномену социально-психологического климата, можно заключить следующее (рис. 79).

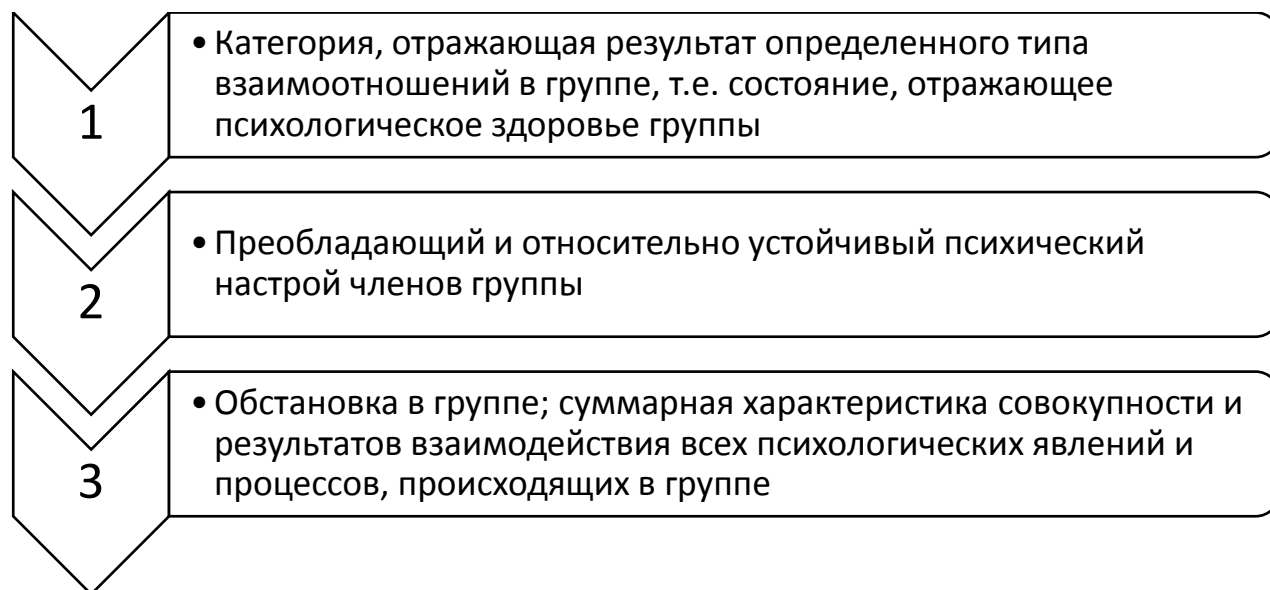


Рис. 79. Содержательные характеристики психологического климата

А.Л. Журавлев отмечает, что можно выделить три группы показателей СПК [10]:

- эмоционально-оценочные показатели, которые выражаются в эмоциональных переживаниях членов группы, связанных с деятельностью, в субъективных оценках общей удовлетворенности трудом и т.п.;
- рационально-оценочные показатели, которые выражаются в когнитивных показателях: мнениях, суждениях, убеждениях членов группы относительно потенциальных возможностей коллектива как субъекта совместной деятельности (профессиональной компетентности);
- характеристики общения и взаимодействия: частота, близость, интенсивность, интегративность, содержание.

#### *Факторы, определяющие социально-психологический климат*

На формирование социально-психологического климата оказывает влияние целый ряд факторов макро- и микросреды (рис. 80).

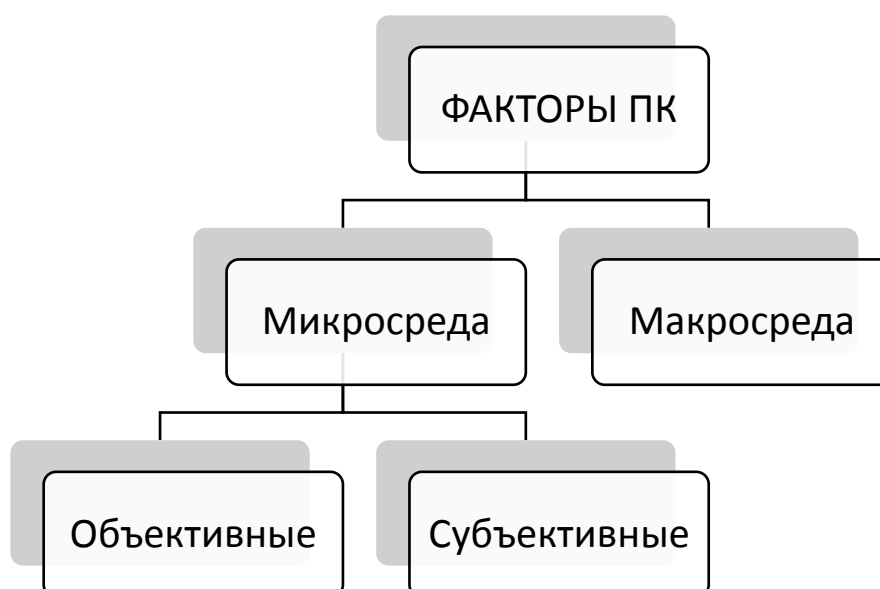


Рис. 80. Факторы, обуславливающие социально-психологический климат

Факторы макросреды – это тот социальный фон, на котором строятся и развиваются отношения людей. К этим факторам относят множество переменных, представленных на рис. 81.

Общественно-политическая ситуация	• ясность и четкость политических и экономических программ, доверие к правительству
Экономическая ситуация	• баланс между уровнями технического и социального развития
Качество жизни населения	• баланс между заработной платой и уровнем цен, возможностями и потребительской способностью населения
Организация жизни населения	• система бытового и медицинского обслуживания
Социально-демографические факторы	• удовлетворение потребностей общества и производства в трудовых ресурсах
Региональные факторы	• уровень экономического и технического развития региона
Этнические факторы	• наличие или отсутствие межэтнических конфликтов

Рис. 81. Факторы макросреды, обуславливающие психологический климат

Факторы микросреды – это материальное и духовное окружение личности в организации (рис. 82).

### Объективные факторы

- комплекс технических, санитарно-гигиенических, управленческих элементов в каждой конкретной организации;

### Субъективные (социально-психологические факторы)

- **формальные факторы** — характер официальных и организационных связей между членами группы, официальные роли и статусы членов группы;
- **неформальные факторы** — наличие товарищеских контактов, сотрудничества, взаимопомощи, дискуссий, индивидуальные психологические особенности членов группы, их психологическая совместимость

Рис. 82. Факторы микросреды, обуславливающие социально-психологический климат

Рассмотрим субъективные неформальные факторы более подробно, поскольку именно они, являясь психологическими переменными, могут корректироваться в процессе управления малой группы (табл. 16).

Таблица 16

### Субъективные неформальные факторы социально-психологического климата (СПК)

Факторы	Содержательные характеристики
Удовлетворенность работой	Тот факт насколько для человека работа является интересной, разнообразной, творческой, соответствует его профессиональному уровню, позволяет реализовать творческий потенциал, профессионально развиваться является ключевым для СПК в коллективе. Привлекательность работы повышает удовлетворенность условиями труда, оплатой, системой материального и морального стимулирования, социальным обеспечением, распределением отпусков, режимом работы, информационным обеспечением, перспективами карьерного роста
Характер выполняемой деятельности	Монотонность либо стрессогенный характер деятельности, высокая ответственность за ее результат, наличие риска для здоровья и жизни сотрудника, эмоциональная насыщенность и т.д. – все эти факторы, прямо или косвенно влияющие на СПК в рабочем коллективе



Факторы	Содержательные характеристики
Организация совместной деятельности	Групповые цели, способ распределения полномочий, распределение функционально-ролевых обязанностей между сотрудниками, соответствие сотрудника его профессиональной роли оказывают непосредственное влияние на СПК
Психологическая совместимость	Психологическая совместимость обусловлена сходством либо взаимодополняемостью характеристик участников совместной деятельности. Сходство способствует появлению чувства безопасности и уверенности в себе, повышает самооценку. Условием и результатом совместимости является межличностная симпатия, привязанность участников взаимодействия друг к другу, что способствует благоприятному СПК
Характер коммуникаций в организации	Наличие полной и точной информации по важным для сотрудников вопросам способствует благоприятному СПК, поскольку в случае ее недостатка и деформации возникает опасность появления и распространения слухов, интриг и т.п. Низкая коммуникативная компетентность сотрудников также ведет к коммуникативным барьерам, росту напряженности в межличностных отношениях, непониманию, недоверию, конфликтам. В свою очередь умение ясно и точно излагать свою точку зрения, владение приемами конструктивной критики, навыками активного слушания и т.д. создают условия для удовлетворительной коммуникации в организации и благоприятного СПК
Стиль руководства	Не существует жесткой зависимости СПК от стиля руководства: демократического, либерального, авторитарного. Каждый из стилей может обуславливать благоприятный психологический климат при наличии определенных условий. Например, демократический стиль, с одной стороны, способствует доверительности отношений, дружелюбности и соответственно благоприятному СПК. С другой стороны, при наличии кризисной ситуации, когда требуется жесткое, единственно верное решение, демократический стиль может вызывать у сотрудников раздражение, растерянность, что приведет к ухудшению СПК

### *Показатели социально-психологического климата*

Социально-психологический климат как интегральное состояние малой группы определяется не по какому-то одному показателю, а по целой системе показателей, основными из которых являются следующие (рис. 83).



Рис. 83. Показатели социально-психологического климата

Таким образом, можно заключить следующее.

Благоприятный СПК характеризуется оптимизмом, радостью общения, доверием, чувством защищенности, безопасности и комфорта членов группы; взаимной поддержкой, теплотой и вниманием в отношениях, межличностными симпатиями, открытостью коммуникации, уверенно-

стью, проявлением творческой активности и т.д. Благоприятный климат каждым человеком переживается как состояние удовлетворенности отношениями с коллегами по работе, своей работой, ее процессом и результатами. Это повышает настроение человека, его творческий потенциал, положительно влияет на желание работать в данной организации.

Неблагоприятный СПК характеризуется пессимизмом, раздражительностью, скукой, высокой напряженностью и конфликтностью отношений в группе; неуверенностью членов группы в завтрашнем дне, боязнью ошибиться или произвести плохое впечатление, страхом наказания, враждебностью, подозрительностью, недоверием друг к другу и т.д. Неблагоприятный климат индивидуально переживается как неудовлетворенность взаимоотношениями с коллегами, условиями и содержанием труда. Это сказывается на настроении человека, его работоспособности и активности (они снижаются), на его здоровье (оно ухудшается).

### ***Вопросы для собеседования***

- 1. Какие «климатические зоны» можно выделить при описании отношений в малой группе?*
- 2. Дайте определение психологического климата.*
- 3. Что отражают статический и динамический аспекты социально-психологического климата?*
- 4. Какие переменные относят к факторам макросреды, влияющим на СПК?*
- 5. Какие переменные относят к факторам микросреды, влияющим на СПК?*
- 6. Проранжируйте показатели социально-психологического климата от самых важных (с вашей точки зрения) до наименее важных.*

### **☺ *Психологический практикум***

Существует множество методик диагностики социально-психологического климата в группе, эмоционального фона, преобладающего в ней, настроения членов группы. Одна из таких методик представлена в прил. 8.

### 4.3. Социально-психологические аспекты командообразования

Понятие команды и ее сравнение с малой группой было рассмотрено в гл. 1 (разд. 1.2). В этом разделе речь пойдет о создании команды, ее преимуществах в решении профессиональных задач, ее разновидностях. Напомним, что команда это объединение людей, между которыми четко разделены функционально-ролевые обязанности, рабочие действия, ответственность за конкретные результаты. Команду, как правило, характеризует несколько важных моментов (рис. 84) [44].



Рис. 84. Характеристики команды

Как отмечают Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин, эффективная команда всегда нацелена на результат, инициативна, проявляет креативность в решении групповых задач, имеет высокую производительность, характеризуется активностью и заинтересованностью при обсуждении возникающих проблем, ориентирована на лучший вариант решения задач [47]. Как отмечают авторы, эффективной можно назвать команду, которая характеризуется целым рядом специфических особенностей (рис. 85).

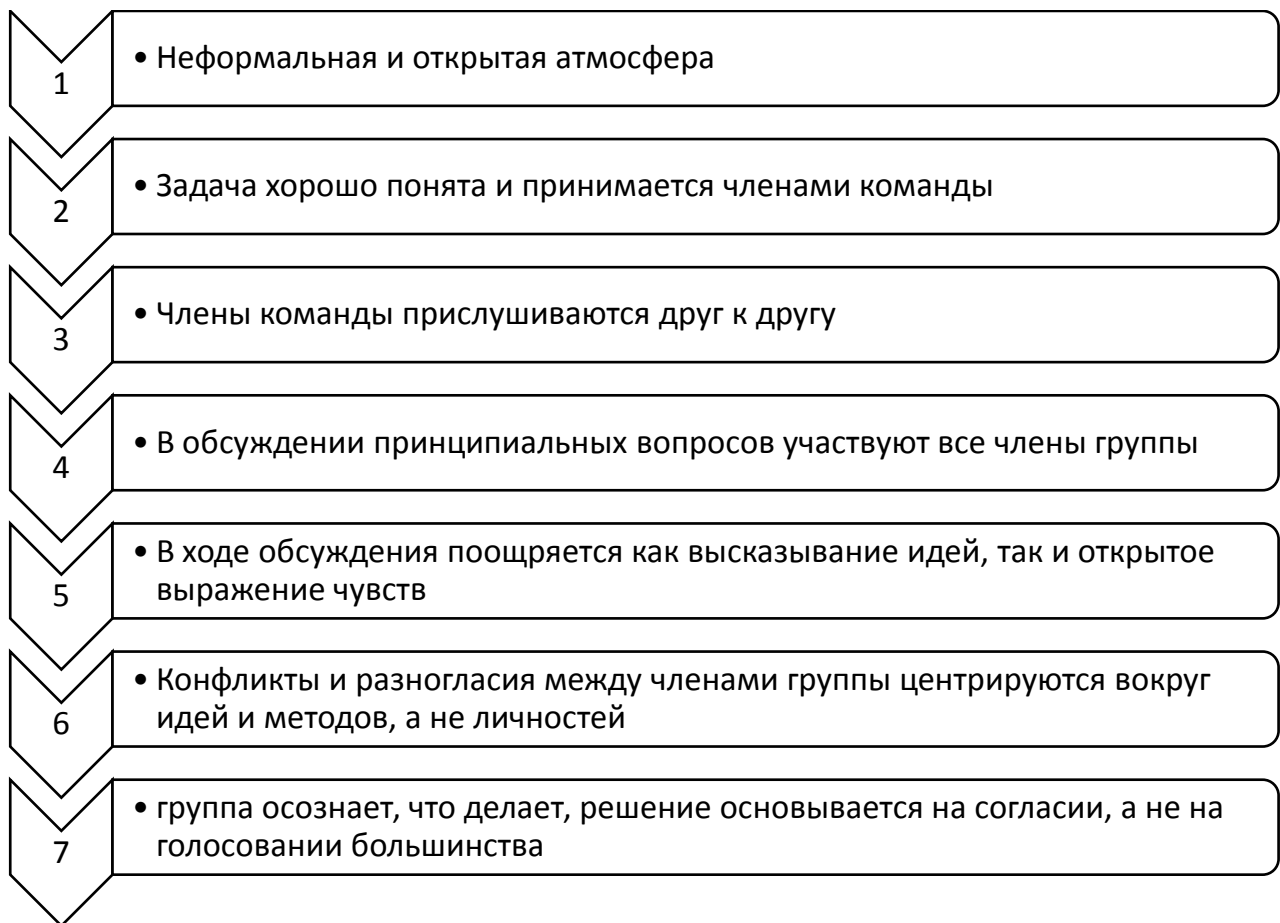


Рис. 85. Характеристики эффективной команды

Поскольку любая команда – это достаточно динамичная и сложная система, необходимо учитывать, что на ее эффективность может влиять множество факторов. К основным факторам, снижающим эффективность командной работы, относят следующие переменные (рис. 86) [53].

При этом контроль за данными переменными, изменение их в оптимальную сторону (повышение заинтересованности высшего руководства, стабильности целей и приоритетов, рост ресурсных возможностей организации и т.п.) будет способствовать росту эффективности команды, выполнения ею деятельности с высокой степенью успешности.



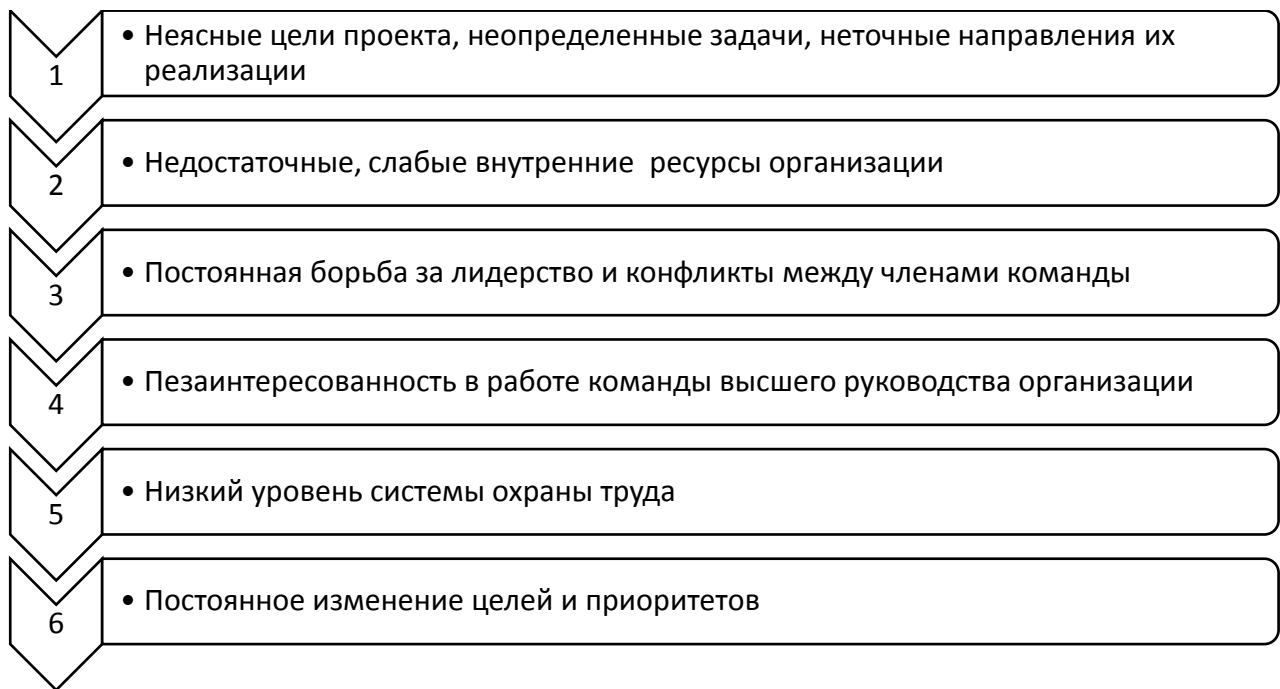


Рис. 86. Факторы, снижающие эффективность команды

### *Основные признаки «команды»*

В общепринятом смысле, термин «команда» (несмотря на возможность использования этого понятия как синонимичного понятию «группа») используется в том случае, когда необходимо подчеркнуть большую взаимосвязанность, взаимозависимость людей, направленность их на достижение групповой цели. Именно поэтому чаще других мы слышим словосочетания «спортивная команда», «профессиональная команда».

Для того чтобы определить: имеем ли мы дело с настоящей командой, а не просто с малой группой, необходимо проанализировать наличие следующих признаков (рис. 87) [47].

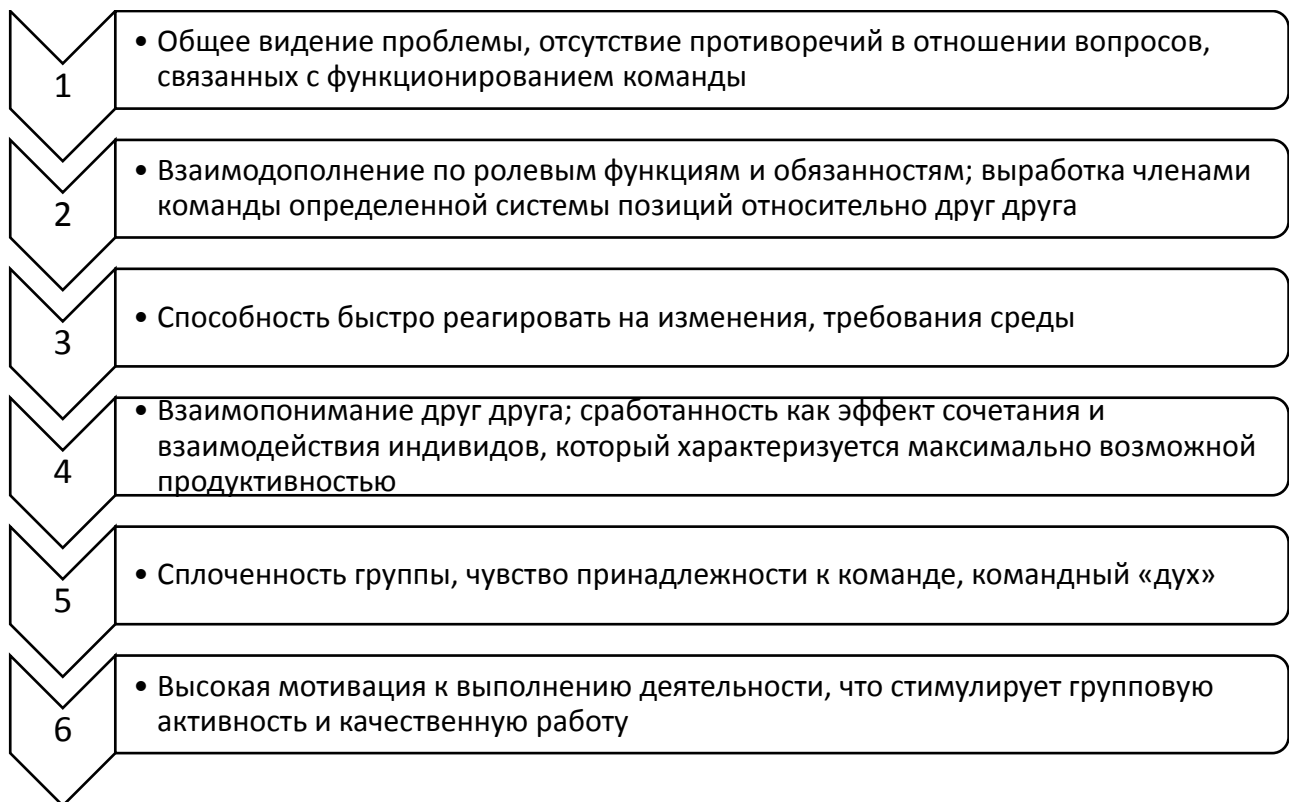


Рис. 87. Признаки команды (по Т.Ю. Базарову)

Еще одним из вариантов выделения признаков команды является следующий [50] (рис. 88).

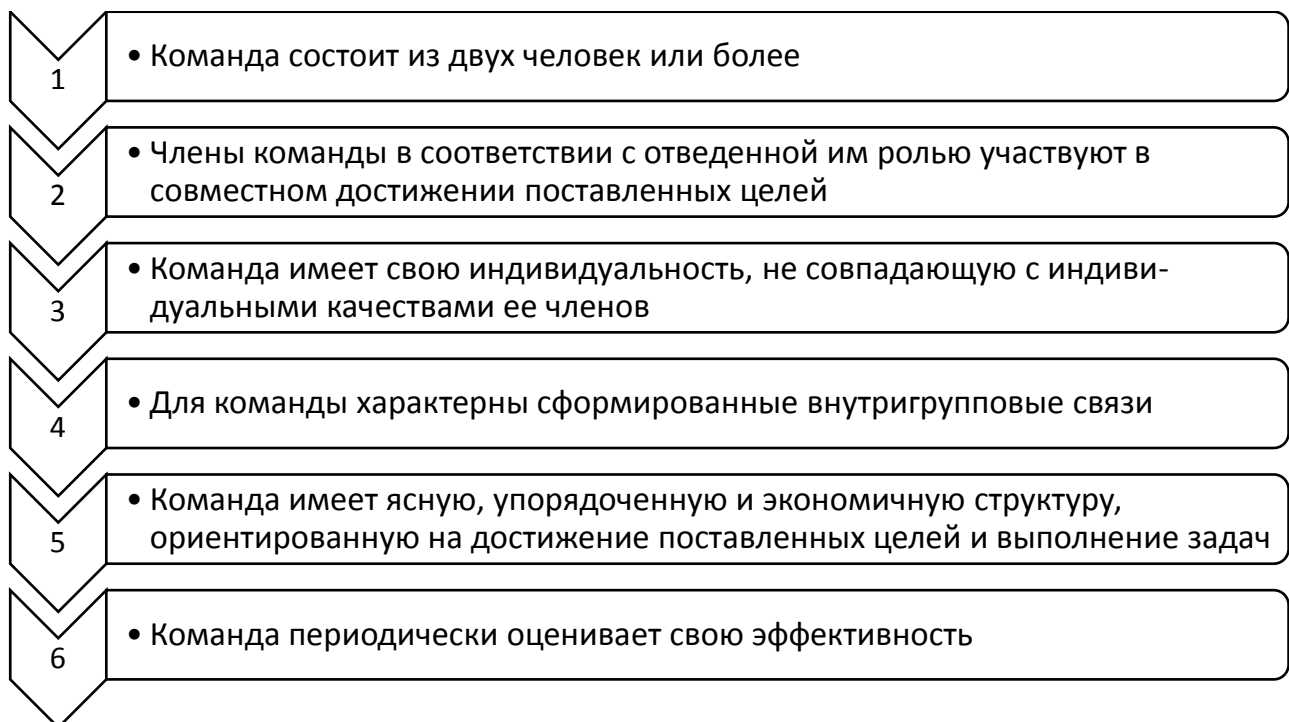


Рис. 88. Признаки команды (по С.С. Фролову)

На основе указанных признаков можно заключить, что главное в команде – ее четко заданная ролевая структура и организованность, ее сплоченность за счет развитых межличностных связей, ее высокая способность достигать поставленные цели за счет высокой мотивации и групповой активности. Таким образом, можно обозначить преимущества команды в сравнении с деятельностью отдельного человека или обычной малой группы:

- способна решать достаточно сложные профессиональные задачи и проблемы;
- стремится к согласованности и консенсусу для повышения эффективности деятельности;
- преодолевает ситуации неопределенности и множественности вариантов решения поставленных задач;
- высокая самоотдача;
- владеет широким диапазоном социально-психологических и профессиональных компетенций;
- способствует реализации индивидуальных целей, через достижение групповых;
- способна генерировать разносторонние взгляды при решении проблем для разработки перспективной стратегии.

### *Типы команд*

Существуют различные типологии команд. Одна из наиболее полных типологий предложена Т.Ю. Базаровым [47] (табл. 17).



## Типы команд и их характеристики

Тип команды	Характеристика команды
«Комбинат»	Наличие сильного и достаточно авторитарного лидера, точное и беспрекословное подчинение ему. Основанием для подчинения становится страх лишиться членства в команде и возможность остаться без работы. Группа основана на соблюдении традиционной иерархии; характеризуется стабильной групповой культурой. Действия членов группы четко определены, решения принимаются оперативно. Группа является достаточно закрытой: ее внешние границы «укреплены» для «вторжения» извне. Группа имеет жесткую внутреннюю структуру, а групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Контроль и управление командой осуществляется непосредственно лидером. Ему же принадлежит право «последнего слова» в процессе принятия групповых решений. Участие в процессе принятия решений в группе определяется местом субъекта во внутригрупповой иерархии
«Клика»	Группа людей, максимально доверяющих своему лидеру и готовых идти за ним. Данная группа не имеет жесткой внутренней структуры, склонна оказывать помощь своим членам и регулировать распределение общих ресурсов. Однако это распределение согласуется с лидером, его взглядами и принципами. Информация в группе рассматривается как совместное знание, которое является конфиденциальным. В кризисных ситуациях «Клика», как правило, распадается на мелкие группы. Члены группы реализуют в ней свои собственные интересы, исходя из собственных целей; существует высокая внутренняя конкуренция. В целом такая группа отличается креативностью, активностью в постановке новых целей и разработке проектов, готовностью к инновациям

Тип команды	Характеристика команды
«Кружок»	<p>Эта группа характеризуется жестким распределением полномочий и сфер деятельности, высокой степенью формализации и стандартизации. Каждый знает свои функционально-ролевые обязанности и действует в соответствии с ними. Большое значение для группы имеет статус ее члена. Доминирующими ценностями для данной группы являются: синхронность действий, понимание перспектив деятельности и целей, защищенность. Для людей характерна высокая степень идентификации с группой (чувство «Мы»), вовлеченность в деятельность. Члены данного типа команды исполнительны, заинтересованы в профессионализации своих навыков, в углублении своей профессиональной специализации. Основной задачей лидера является организация коммуникативных потоков в группе, между членами команды</p>
«Команда»	<p>Для данного типа группы характерно открытое обсуждение проблем, хорошая налаженная работа коммуникативных каналов (информация четко распределяется между всеми членами группы). Деятельность группы ориентирована на решение профессиональных задач. Большое внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются для выполнения задачи в оптимальные (быстрые и запланированные) сроки и с оптимальным (высокой результативностью) эффектом. Отношения между членами команды строятся на принципах взаимозависимости. Главный принцип этой группы – «сшивка» целей индивидуальных (отдельных членов группы) с целями групповыми. Особенностью этой группы является возможность «трансформации» отдельных подгрупп: подгруппы создаются в соответствии с требованиями задачи и легко могут быть перестроены. Для данной группы характерно оптимальное соотношение внешнего контроля, т.е. контроля со стороны руководства и независимостью рабочей подгруппы. Руководитель является гибким, уверенным в себе и в своих сотрудниках. Большое значение для группы приобретает профессионализм и компетентность ее членов</p>

## Командообразование

Проблематика командообразования связана с вопросом социально-психологической совместимости людей. При формировании команды необходимо учитывать функционирование двух механизмов совместимости: комплементарности (взаимодополняемости) и синергии. Объективной составляющей команды является взаимосвязанность и взаимозависимость ее членов. Очень важным для формирования команды является наличие руководителя/лидера, обладающего возможностями и навыками подбора членов команды, т.е. тех членов, которые смогут эффективно решать поставленные перед ними профессиональные задачи.

Соответственно, в основе процесса комплектования команды лежат следующие принципы (рис. 89).

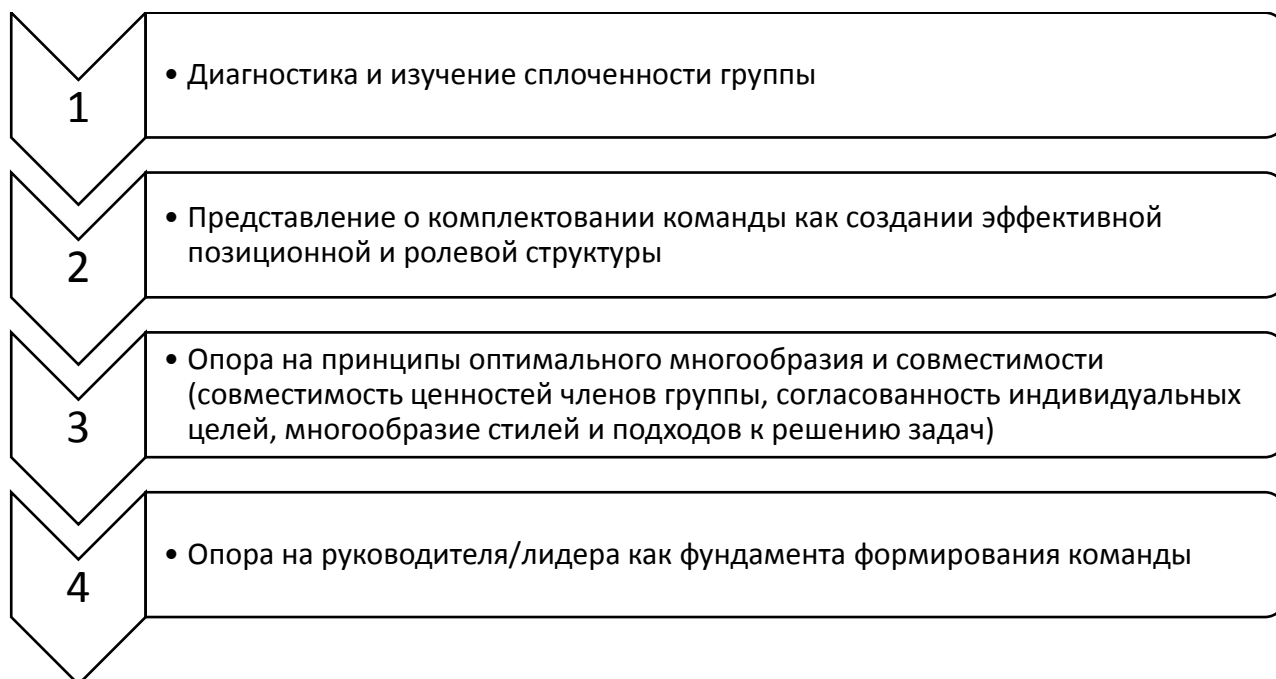


Рис. 89. Основные принципы формирования команды

Исходя из основных принципов формирования команды, руководитель/лидер (человек, который занимается комплектованием команды) должен учитывать модель оптимальной команды (рис. 90) [47, 50].



Рис. 90. Модель оптимально сформированной команды

Существует и другая точка зрения на проблему формирования команды. По мнению В.М. Давыдова и И.Д. Ладанова, в процессе создания команды необходимо учитывать ряд параметров, способствующих созданию эффективной команды (рис. 91).

Взаимное дополнение потребностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• взаимоотношения строятся на системе взаимообусловленных побуждений (например, стремление к лидерству — стремление к повиновению)</li> </ul>
Взаимная автономия потребностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• склонность к взаимодействию людей, которые имеют порой диаметрально противоположные потребности</li> </ul>
Взаимное дополнение в навыках и опыте	<ul style="list-style-type: none"> <li>• недостаточные способности одних компенсируются высокими способностями других (например, опытный руководитель — исполнительный заместитель)</li> </ul>
Взаимное дополнение в знаниях	<ul style="list-style-type: none"> <li>• члены группы обладают «неперекрывающимися» знаниями, так что каждый может учиться у другого</li> </ul>
Общность ценностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• члены группы имеют общую систему ценностей и правил поведения</li> </ul>

Рис. 91. Модель оптимально сформированной команды

(В.М. Давыдов, И.Д. Ладанов)

Развитие команды как единой группы людей, обладающих профессиональными взаимодополняющими навыками и замотивированных на достижение общей цели, может происходить двумя путями (рис. 92).

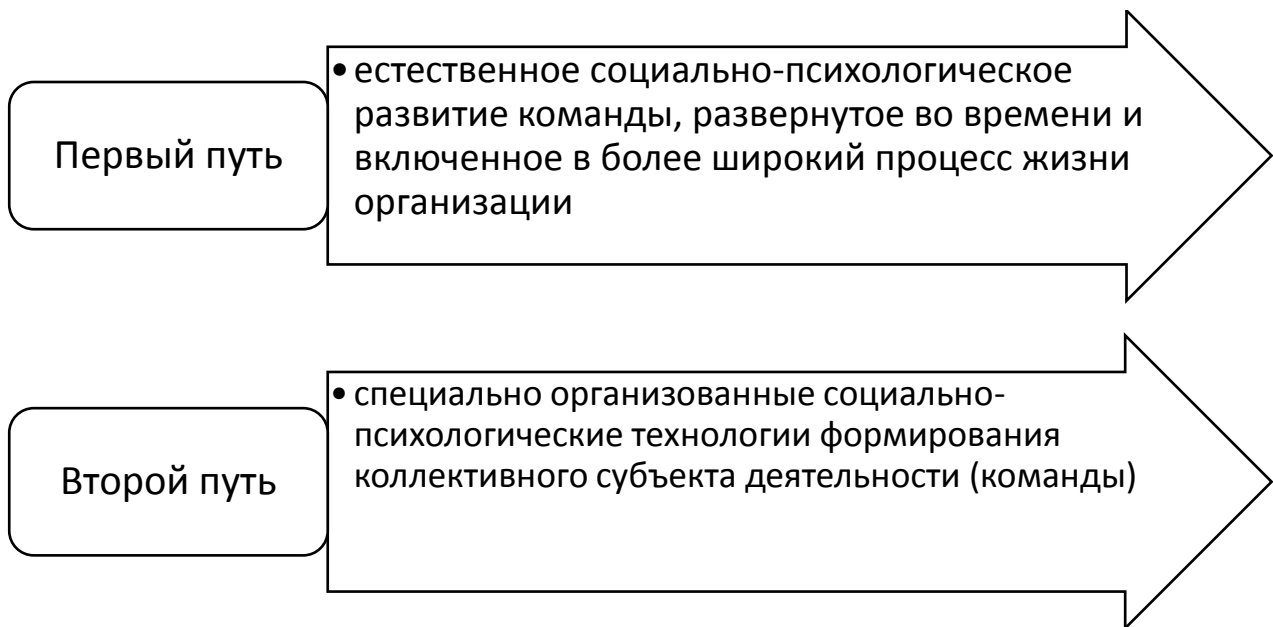


Рис. 92. Пути формирования команды

Какой бы путь формирования команды не рассматривался, любое движение в сторону развития группы предполагает прохождение определенных стадий развития. Стадии (или этапы) развития команды аналогичны стадиям развития группы (разд. 2.3), однако имеют свою специфику. Нужно также отметить, что этапы естественного развития команды несколько отличаются от этапов специально-организованной работы в этом направлении. Рассмотрим эти этапы и их особенности.

*Этапы естественного социально-психологического развития команды*

М.Е. Келли описывает развитие команды с помощью пяти стадий (рис. 93).

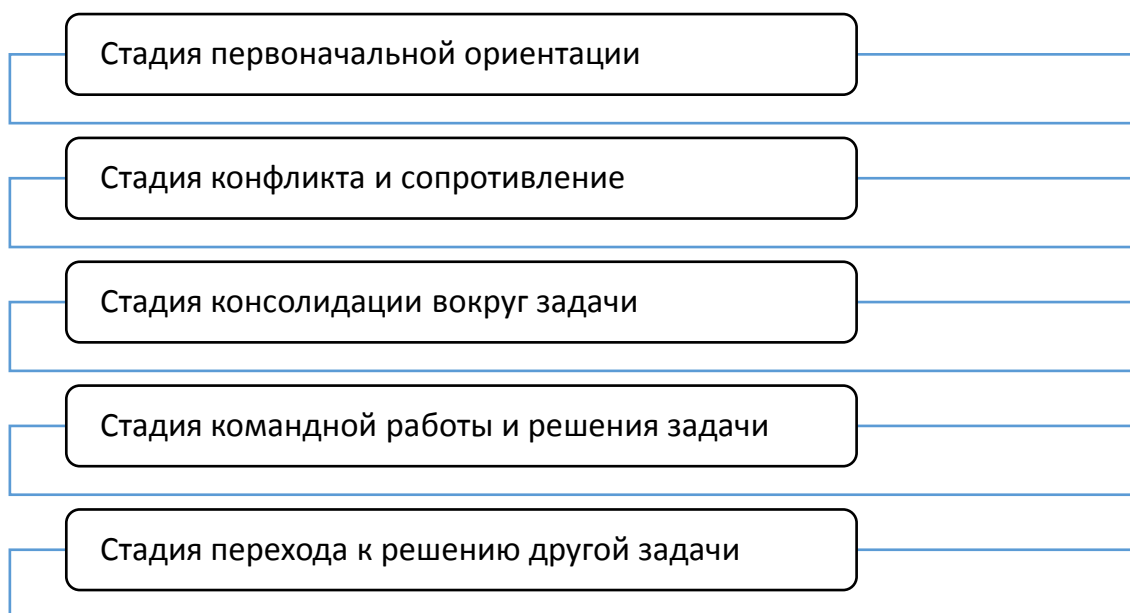


Рис. 93. Стадии естественного развития команды (М.Е. Келли)

По мнению автора, эти этапы предполагают некоторую цикличность, так как от последнего этапа команда переходит на более ранний (как правило, первый) этап.

Т.Ю. Базаров, используя модель Б. Такмена, предлагает другой вариант выделения этапов командообразования, который соотносится с практикой функционирования групп в реальной социальной ситуации (рис. 94) [47].



Рис. 94. Этапы развития команды (Т.Ю. Базаров)

Существуют и другие взгляды на выделение стадий развития команды (Killman, 1989) (табл. 18) [15].

Стадии развития команды (по Killman)

№	Стадия	Содержание стадии развития команды
1	Вход в рабочую группу (включение в команду)	Члены группы, составляющие команду, на данном этапе ориентируются в своих функционально-ролевых обязанностях, налаживают межличностные контакты с другими членами команды, ориентируются в задачах, стоящих перед командой, определяют приоритетность командных целей. На этом этапе принципиально важной становится роль лидера/руководителя команды: он должен быть принимаем всеми членами команды, важен его авторитет среди других, доверие к нему
2	Диагностика групповых процессов и групповых проблем	На этом этапе происходит оценка наличных групповых процессов, свойств, эффектов, обсуждение значимых и актуальных командных проблем. На этом этапе важным становится достижение благоприятного общеконандного климата, достижение более высокого уровня сплоченности и срабатываемости; выявление проблем, мешающих достижению командных целей
3	Подготовка решений и развитие плана действий (активное планирование)	На этом этапе происходит активное обсуждение приоритетной группой задачи, реализуется групповая дискуссия и активный обмен мнениями, предложениями, по решению групповой задачи. Принципиально важным на данном этапе становится составление плана действий с указанием распределения обязанностей и сроков выполнения
4	Выполнение плана действий (активный процесс)	Основная цель этого этапа – достижение фактического результата через реализацию запланированной деятельности, управление внутригрупповыми процессами. На данном этапе также происходит изменение целей или приоритетов; анализ и распределение видов деятельности; анализ способа принятия решений, групповых коммуникаций; укрепление взаимосвязей между людьми, выполняющими деятельность
5	Мониторинг и оценивание результатов	На завершающей стадии – оцениваются результаты предыдущих стадий, разрешаются идентифицированные командные проблемы



*Специально организованные социально-психологические технологии формирования команды*

Тимбилдинг как процесс активного формирования команды становится достаточно популярным в настоящее время. Тимбилдинг позволяет решать ряд специальных задач, способствующих развитию эффективности команды (рис. 95).

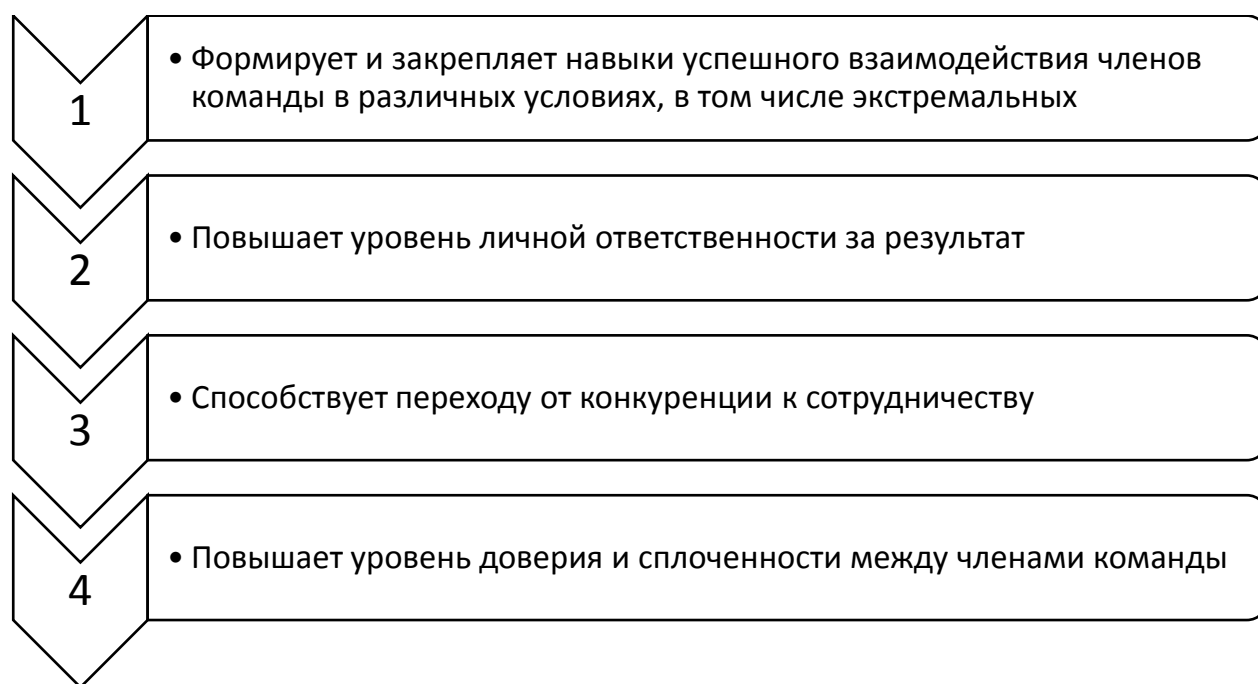


Рис. 95. Задачи тимбилдинга

После успешного процесса тимбилдинга можно получить следующее (рис. 96).



Сплоченную и сосредоточенную на цели команду с признанным лидером



Новый тип межличностных отношений, основанный на принятии и понимании друг друга



Высокую личную ответственность членов команды за достижение общей цели



Командный дух: чувство «мы» как единое целое, но без обесценивания каждого члена команды

Рис. 96. Результат тимбилдинга

Практика специальных технологий формирования команды широко распространена в зарубежной социальной психологии, где на сегодняшний день можно выделить несколько подходов к командообразованию (рис. 97).

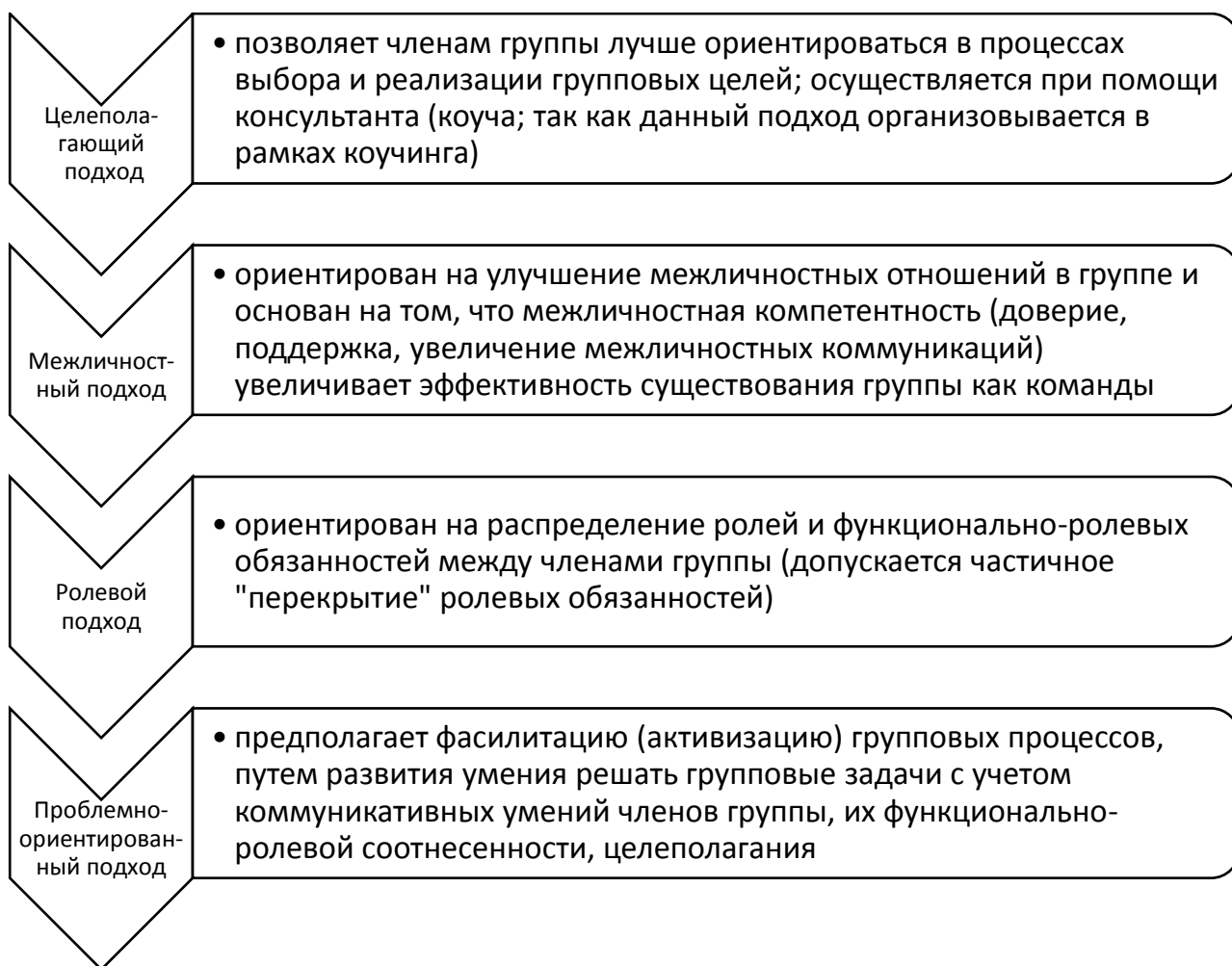


Рис. 97. Подходы к формированию команды в специально-организованных условиях

Не зависимо от подхода к развитию команды, тимбилдинг реализуется в форме социально-психологического тренинга.

Социально-психологический тренинг (СПТ) – вид групповой практи-



ческой работы, ориентированный на развитие социально-психологической компетентности. Автор термина – М. Форверг. Социально-психологический тренинг – один из методов активного обучения и психологического воздействия, осуществляемого в

процессе интенсивного группового взаимодействия и направленного на повышение компетентности в сфере общения, в котором общий принцип активности обучаемого дополняется принципом рефлексии над собственным поведением и поведением других участников групп. Для такой рефлексии и саморефлексии в группе создаются максимально благоприятные условия, основанные на ряде принципов. К основным принципам социально-психологического тренинга относят следующие (рис. 98) [32, 56].

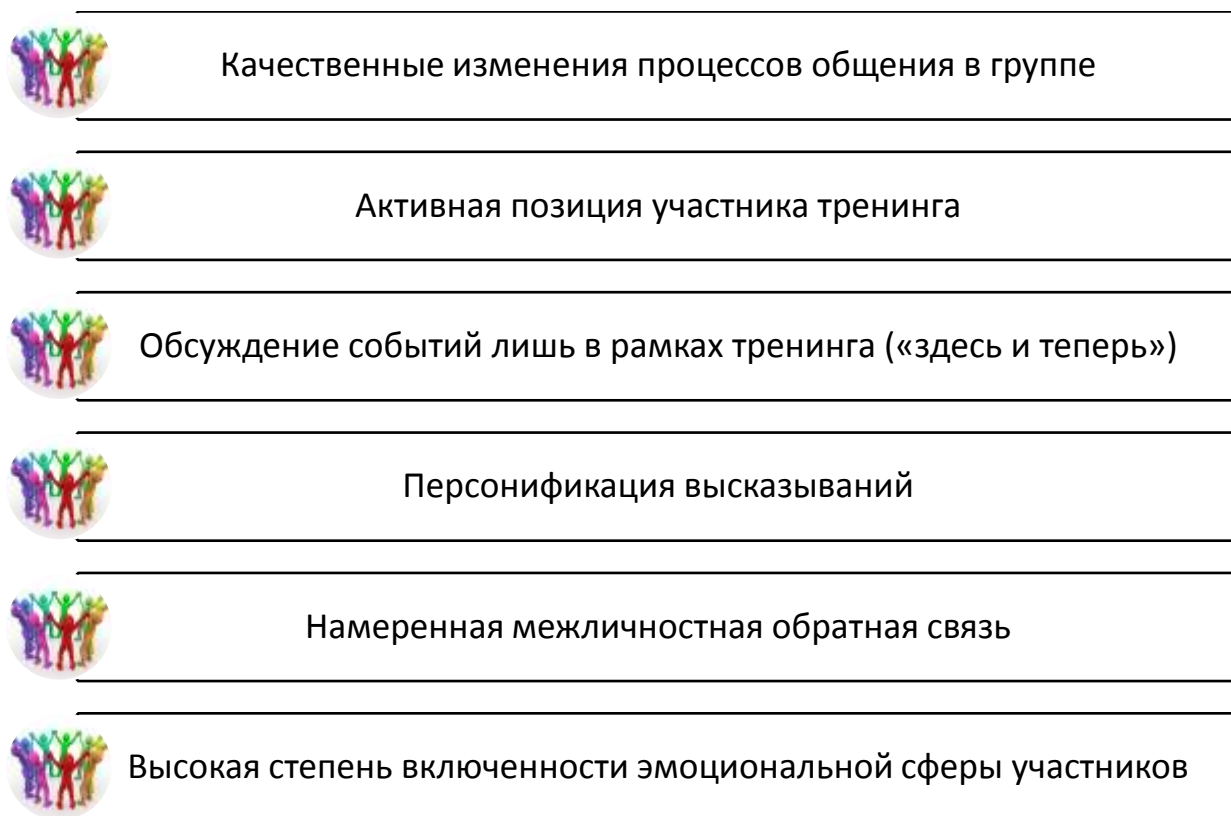


Рис. 98. Основные принципы социально-психологического тренинга

К основным задачам СПТ относят следующие (рис. 99).



Рис. 99. Задачи социально-психологического тренинга

К основным характеристикам тренинга (тимбилдинга), в рамках которого происходит формирование команды, можно отнести следующие особенности (рис. 100) [32].



Специально созданная ситуация неопределенности, способствующая изменениям личности и группы



Общение по особым правилам, благодаря которому в группе возникает интенсивное взаимодействие



Особый психологический климат, создающий рабочую обстановку в группе и помогающий "раскрыться" участникам



Эмоциональная насыщенность общения; познание через переживание



Высокая активность членов группы, их готовность к взаимодействию и "психологическому обмену"

Рис. 100. Основные характеристики тренинга формирования команды

Для того чтобы тимбилдинг решал поставленные задачи и достигал своей цели, необходимо следовать определенным правилам при каждой групповой встрече [32, 56]:

- определять цели встречи, темы дискуссии с ориентацией на них участников тренинга;
- организовывать групповую дискуссию по обсуждаемой проблеме, сбор информации, суждений, мнений, новых идей, предложений от всех участников;
- упорядочивать информацию и содействовать ее активному обсуждению;
- обосновывать альтернативные решения сложившихся ситуаций и давать их совместную оценку;

- подводить итоги дискуссии, осуществлять совместное резюмирование;
- сопоставлять цели занятия с полученным результатом;
- снижать психологическую нагрузку по окончании тренинговой встречи.

### ***Вопросы для собеседования***

1. Назовите основные характеристики эффективной команды.
2. Команду, как правило, характеризует несколько важных моментов, перечислите их.
3. Какие факторы снижают эффективность команды?
4. Перечислите основные признаки «команды».
5. В чем состоят преимущества команды в сравнении с деятельностью отдельного человека или обычной малой группы?
6. Какие типы команд традиционно выделяют в психологии?
7. Из каких элементов состоит модель оптимально сформированной команды?
8. Развитие команды как единой группы людей, обладающих профессиональными взаимодополняющими навыками и замотивированных на достижение общей цели, может происходить двумя путями. Какими?
9. Тимбилдинг – что это? Какое отношение к тимбилдингу имеет социально-психологический тренинг?

### **☺ Психологический практикум**

Любая команда – это группа людей, склонных к активной, инновационной деятельности. Для того чтобы измерить конкурентоспособность вашей команды, воспользуйтесь методикой «Оценка конкурентоспособности команды» (В.А. Розанова) (прил. 9).

В прил. 9 представлен также фрагмент социально-психологического тренинга, направленного на формирование команды (тимбилдинг).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В конце учебного пособия важно обратить внимание на основные понятия и переменные по проблеме психологии малых групп и управления ими, которые были рассмотрены в главах. Итак, малая группа представляет собой немногочисленную по составу совокупность людей, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в личном непосредственном общении. Непосредственные личные контакты создают основу для возникновения эмоционально значимых отношений, групповых норм и групповых процессов. Выполняя ряд важнейших функций: социализирующую, экспрессивную, инструментальную, функцию психологической поддержки и упорядочения взаимодействия, малая группа становится важнейшим социальным институтом для человека, способствуя становлению и развитию его личности, его субъектности. Количественные признаки малой группы рассматриваются через определение ее нижней и верхней границы. Наименьшей малой группой является группа из двух человек – так называемая «*диада*». Верхняя граница определяется характером и спецификой деятельности, которую выполняет малая группа, и поэтому численное значение верхней границы может варьироваться достаточно широко. Знание границ малой группы является важным для формирования команды как одной из разновидностей малой группы, а также для повышения эффективности деятельности малой группы. Оптимальный количественный состав способствует развитию малой группы, росту ее сплоченности и производительности.

Немаловажным в психологии малой группы является ее структура как совокупность связей, складывающихся в ней между индивидами. Данные связи побуждают членов группы к сотрудничеству, регулируют их взаимодействие, обеспечивают благоприятные условия для позитивного группового сознания. Важнейшей для управления группой является знание и



понимание групповой динамики как совокупности внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности малой группы. Групповые процессы, групповые состояния, групповые эффекты – относятся к тем социально-психологическим явлениям в жизни группы, которые являются определяющими для существования и функционирования группы. Процесс группового функционирования обеспечивается множеством переменных: средовых и психологических. Совокупность этих переменных во многом определяет успешность развития группы, эффективность ее функционирования, возможность формирования группы как профессиональной команды. Именно профессиональная команда как объединение людей, между которыми четко разделены функционально-ролевые обязанности, рабочие действия, ответственность за конкретные результаты, должна являться основой любого трудового коллектива.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Агеев В.С. Психология межгрупповых отношений: социально-психологические проблемы. – М.: Изд-во. Моск. ун-та, 1990. – 240 с.
2. Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 384 с.
3. Антонова Н.В. Психология управления: учебное пособие. – М.: НИУ Высшая школа экономики, 2010. – 271 с.
4. Аронсон Э. Общественное животное. Введение в социальную психологию. – М., 1999. – 520 с.
5. Бардиер Г.Л. Бизнес-психология. – М.: Генезис, 2002. – 412 с.
6. Бодалев А.А., Васина Н.В. Познание человека человеком. – СПб.: Речь, 2005. – 324 с.
7. Бьюзер Т., Гриффите К. Интеллект-карты для бизнеса. – Минск: Попури, 2011. – 320 с.
8. Вачков И.В., Дерябо С.Д. Окна в мир тренинга: методологические основы субъектного подхода к групповой работе. – СПб.: Речь, 2004. – 272 с.
9. Галиуллина С.Д. Психология управления: учебное пособие [Электронный ресурс]. – Уфа: Уфимский государственный университет экономики и сервиса, 2013. – 240 с. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272469>.
10. Журавлев А.Л. Психология совместной деятельности. – М.: Изд-во Института психологии РАН, 2015. – 240 с.
11. Журавлев А.Л. Социальная психология личности и малых групп: некоторые итоги исследования // Психологический журнал. – 1993. – № 4. – С. 4–15.
12. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие [Электронный ресурс]. – М.: Логос, 2012. – 376 с.

<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=84987>.

13. Зимбардо Ф., Ляйппе М. Социальное влияние. – СПб.: Питер, 2001. – 448 с.

14. Истратова О.Н., Эксакусто Т.В. Справочник психолога-консультанта организации. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 640 с.

15. Квинн В.Н. Прикладная психология. – СПб.: Питер, 2000. – 560 с.

16. Козьяков Р.В. Психология управления: учебное пособие [Электронный ресурс]. – М.: Директ-Медиа, 2014. – 201 с.

<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=226086>.

17. Коломенский Я.Л. Психология взаимоотношений в малых группах. – Минск: ТетраСистемс, 2000. – 432 с.

18. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы: учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 318 с.

19. Крысько В.Г. Социальная психология в схемах и комментариях. – СПб.: Питер, 2003. – 286 с.

20. Лаптева А. Формы работы. Организационно-деятельностная игра. [http://www.antroponika.ru/lib/wforms\\_odi.php](http://www.antroponika.ru/lib/wforms_odi.php).

21. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. – М.: Наука, 1979. – 200 с.

22. Левин К. Разрешение социальных конфликтов. – СПб.: Речь, 2000. – 408 с.

23. Лукичева Л.И. Управление организацией: учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2008. – 360 с.

24. Лутошкин А.Н. Эмоциональные потенциалы коллектива. – М.: Педагогика, 1988. – 128 с.

25. Майерс Д. Социальная психология. – СПб.: Питер, 2000. – 688 с.

26. Межличностное восприятие в группе / под ред. Г.М. Андреевой и А.И. Донцова. – М.: МГУ, 1981. – 295 с.

27. Методики социально-психологического изучения групп в организации / под ред. А.В. Сидоренкова. – Ростов-на-Дону: Изд-во Южного федерального ун-та, 2012. – 244 с.
28. Морозова Е.Н. Тренинг развития ресурсов руководителя. – СПб.: Речь, 2008. – 219 с.
29. Немов Р.С. Психология: учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений: в 3 кн. Кн. 1. – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2000. – 688 с.
30. Парыгин Б.Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории. – СПб.: ИГУП, 1999. – 592 с.
31. Петровский А.В. Личность. Деятельность. Коллектив. – М.: Изд-во политической литературы, 1982. – 256 с. – (Над чем работают, о чем спорят философы). – URL: <http://psychlib.ru/inc/absid.php?absid=14507>.
32. Петрушин С.В. Психологический тренинг в многочисленной группе. – М.: Академический проект, 2000. – 256 с.
33. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: учебное пособие. – СПб.: Изд-во «Речь», 2002. – 298 с.
34. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Питер, 2001. – 448 с.
35. Практикум по социальной психологии/ под ред. И.С. Клециной. – СПб.: Питер, 2008. – 256 с.
36. Рабочая тетрадь участника группы видеотренинга навыков делового общения руководителей /Сост. В.Г. Ромек, В.Е. Жарский. – Ростов-на-Дону, 1989. – 15 с.
37. Робер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы: пер. с фр. – М.: Прогресс, 1988. – 256 с.

38. Ратанова Т.А., Шляхта Н.Ф. Психодиагностические методы изучения личности. – М.: Московский психолого-социальный институт: Флинта, 1998. – 264 с.
39. Рудестам К. Групповая психотерапия. – СПб.: Питер, 2000. – 384 с.
40. Свенцицкий А.Л. Психология управления организациями. – СПб.: С-Петербург. ун-т, 1999. – 222 с.
41. Сидоренков А.В. Социальная психология малых групп. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 384 с.
42. Скотт Д.Г. Способы разрешения конфликтов: пер. с англ. – Киев: Изд-во общества Верзилин, ЛТД, 1991. – 206 с.
43. Социальная психология: учебное пособие / Отв. ред. А.Л. Журавлев. – М.: ПЕР СЭ, 2002. – 351 с. (серия «Высшее психологическое образование»).
44. Тенянюк М.Ю., Шинкарь Ю.Ю. Формирование команды в организации // Социально-экономические и финансовые механизмы обеспечения инновационного развития экономики: тез. докл. III Междунар. науч.-практ. конф. (г. Минск, Республика Беларусь, 20-21 сент. 2012 г.) / редкол.: И.И. Кукурудза [и др.]. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2012. – 214 с.
45. Турнер Д. Ролевые игры. Практическое руководство. – СПб.: Питер, 2002. – 352 с.
46. Управление персоналом. Практикум: ролевые и деловые игры / под ред. М.Н. Кулапова. – М.: Экзамен, 2003. – 128 с.
47. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
48. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2009. – 544 с.

49. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения: пер. с англ. – М.: Наука, 1990. – 158 с.
50. Фролов С.С. Социология организаций. – М.: Гардарики, 2001. – 384 с.
51. Хасанова Г.Б., Исхакова Р.Р. Психология управления трудовым коллективом: учебное пособие [Электронный ресурс]. – Казань: Изд-во КНИТУ, 2012. – 260 с. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=258843>.
52. Чалдини Р. Психология влияния. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.
53. Чернов Е.С. Основные факторы создания успешной команды в организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 1. [Электронный ресурс]. – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/01/3462>.
54. Эксакусто Т.В. Обеспечение социально-психологической безопасности личности (на примере психологической службы вуза) [Текст] // Известия ЮФУ. Технические науки. Тематический выпуск «Медицинские информационные системы». – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2008. – №6 (83). – С. 70-73.
55. Эксакусто Т.В. Практикум по групповой психокоррекции: тренинги, упражнения, игры. – 3-е изд. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 352 с.
56. Эксакусто Т.В. Групповая психокоррекция: тренинги и роли, игры для личностного и профессионального развития: Психологический практикум. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 254 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### **Примеры психогимнастических упражнений, направленных на развитие групповых процессов**

##### ***Упражнение «Телеграмма»***

Цель: развитие сплоченности в малой группе.

Участники разбиваются на подгруппы по несколько человек и выбирают «секретаря», который будет записывать нужную информацию. Члены каждой подгруппы представляются друг другу по именам и фамилиям, и выбранный «секретарь» записывает начальные буквы всех имен и фамилий.

Каждая буква – это начало слова. Из всех слов нужно составить телеграфное сообщение. Члены подгруппы придумывают текст и решают, кто должен быть его адресатом. Например, инициалы членов подгруппы выглядят так: Л.Б., У.Н., В.О., П.Н., З.Н., И.П. Тогда телеграмма может быть следующей: «Любимый босс, у нас все о'кей. Постарайтесь ничего здесь не испортить, пожалуйста». На выполнение задания отводится двадцать минут. После этого члены каждой команды называют свои имена и читают получившуюся телеграмму.

##### ***Вопросы для обсуждения результатов упражнения***

1. Как вы организовали свою работу?
2. С какими трудностями вы столкнулись?
3. Легко ли вы приходили к общему мнению?
4. Были ли пассивные/руководящие участники? С чем это связано?

##### ***Упражнение «Вексель – рейтинг»***

Цель: выявление лидера, изучение уровня группового развития, социометрической структуры группы.

Все участники тренинга получают определенное равное число карточек, которые они подписывают как свои векселя. В ходе выполнения упражнения они должны раздать свои векселя в соответствии с тем, как они видят рейтинг группы (включая себя), т.е. наибольшее число векселей получает стоящий на первой позиции, следующий получает меньше и так далее.

1-й этап. Тренер предлагает определить общегрупповой критерий рейтинга, например, умение держаться, коммуникативная компетентность, степень доверия и т.п. Результаты рейтинга фиксируются в сводном протоколе.

2-й этап. Группе предлагается провести такую же процедуру, но при этом оценивать всех нужно по своему персональному критерию, который

обязательно формулируется, но держится в тайне от остальных. Результаты рейтинга (по количеству полученных векселей) также фиксируются.

3-й этап. Результаты рейтингов двух предыдущих этапов сравниваются между собой, выявляются закономерности, открываются персональные критерии, группируются, анализируются с точки зрения влияния на общую картину расстановки участников в группе.

Вне зависимости от продолжительности контакта каждый человек проецирует в пространство общения определенные сигналы, которые способствуют либо созданию ощущения общности, либо рассогласования с партнером. При этом эти сигналы не всегда осознаются. Это упражнение дает возможность сравнить собственные ожидания участников и информацию от других членов группы.

### ***Упражнение «Скульптура идеального лидера»***

Цель: Развитие навыков группового взаимодействия, у меня работать в команде.

Группе (подгруппе) необходимо создать из ее участников скульптуру идеального лидера и представить ее ведущему.

Правила.

1. У группы есть 10 минут на обсуждение тактики выполнения задания, во время обсуждения нельзя начинать «лепить» скульптуру.
2. По истечении времени обсуждения, группа приступает к выполнению задания по команде ведущего: «Время», при этом задание выполняется молча. За произнесенное слово – штраф во времени 2 минуты.
3. При «лепке» скульптуры можно использовать только предметы, находящиеся на участниках.
4. В скульптуре может быть использовано любое количество участников группы (желательно задействовать всех участников). На выполнение задания у группы есть 10 минут.

По окончании работы 1 человек от группы проводит представление скульптуры, аргументируя свое видение идеального лидера.

### ***Упражнение «Ищу партнера»***

Цель: выявление совместимости участников группы, развитие умения работать в команде.

Инструкция ведущего: «Каждый из вас, пожалуй, мечтает о том, чтобы иметь хорошего партнера (по проекту, по бизнесу и т.п.). С этого момента я становлюсь редактором особой газеты бесплатных объявлений. Она называется «Ищу партнера». Каждый из вас может поместить в нашу газету объявление о поиске партнера. В этом объявлении нет ограничений на количество слов или размер букв. Принимается любая форма. Вы можете изложить весь список требований к кандидату, весь набор качеств,



которыми он должен обладать, а можете нарисовать его портрет. Можете рассказать о себе. Одним словом, делайте объявление таким, каким пожелаете. Следует только помнить, что объявлений будет много и вам надо позаботиться, чтобы именно ваше привлекло внимание».

Время на подготовку – десять минут. Спустя выделенное время ведущий предлагает развесить листы па стенах. Подписывать их не нужно. Участники группы молча читают объявления. Каждый имеет право нарисовать смайлик на том объявлении, которое привлекло его внимание, и он готов связаться с его подателем. Можно ограничить выбор таких объявлений, например, тремя.

После этого участники снимают свои объявления и подсчитывают количество смайликов. Вопросы для обсуждения.

1. Чем характеризуется объявление, получившее наибольшее число заинтересованных ответов?

2. Что помешало вам откликнуться на другие объявления? (Речь идет об объявлениях, не получивших ни одного выбора, – если такие окажутся.)

Вероятно, что наименьшее количество смайликов будет на тех объявлениях, в которых подробно перечислены требования, предъявляемые к будущему партнеру, так как нелегко соответствовать высокому запросу. И самое главное: в таких объявлениях ищут человека, который должен что-то давать, и ничего не предлагают взамен. Гораздо больший интерес и симпатию вызывают объявления, в которых человек предлагает то, чем он сам обладает, предполагающим желание и умение не только брать, но и давать. В группе специалистов одного профиля это поможет выйти на продуктивный разговор о профессиональных требованиях к кандидату, об умении заинтересовать сотрудничеством, о психологических характеристиках членов команды и т.д.

### ***Упражнение «Башня»***

Цель: развитие сплоченности и умения работать в команде.

Необходимые материалы: обойная бумага длиной 1 метр; скрепки (40–50 шт.); скотч длиной 1 метр.

Задание: из предложенных материалов построить башню как можно большей высоты.

Правила.

1. У группы есть 10 минут на обсуждение тактики выполнения задания, во время обсуждения нельзя ничего записывать и трогать материалы.

2. По истечении времени обсуждения, группа приступает к выполнению задания по команде ведущего: «Время», при этом задание выполняется молча. За произнесенное слово – штраф во времени 2 минуты.

3. Участники не должны касаться построенной башни при проверке задания.

4. На выполнение задания у группы есть 10 минут.

Примечание: построенная башня может опираться на посторонние статические предметы (стена, шкаф, стол и т.п.). Участники должны догадаться об этом самостоятельно.

### **Примеры ролевых игр в работе с малыми группами**

#### **Ролевая игра «Трудный разговор»**

Цель: приобретение навыков ведения «трудных» переговоров, умение правильно выражать негативные чувства.

Описание упражнения. Пожалуйста, представьте себе следующую ситуацию.

Партнер «А» очень старался доставить радость другому (приготовил его любимое блюдо, купил билеты в театр, подготовил ужин для двоих или т.п.) У партнера «Б» в этот день было очень много неприятностей на работе. Кроме того, «Б» никак не мог влезть в транспорт и пришел немного позже, чем ожидалось. «Б» не звонил «А», поскольку села батарейка на телефоне (а зарядить он забыл), и поэтому он ничего не знает о планах партнера.

«А» обижен и разозлен. «Б» раздражен, очень устал после трудного дня и дороги домой.

Попытайтесь понять партнера и разыграть ситуацию. Выражайте свои чувства и попытайтесь найти удовлетворительное решение конфликта. Начните с того момента, когда «Б» подходит к дверям. Игра должна длиться от трех до пяти минут.

Анализ ситуации проводится с учетом нескольких моментов:

- Каким образом участники выражали свои чувства?
- Как они использовали выразительные движения для подкрепления своих чувств?

В заключении упражнения участники обсуждают правила выражения и восприятия злости.

#### *Правила выражения злости и восприятия злости*

1. Злость не нужно скрывать, она должна находить конгруэнтное выражение, агрессивных нападок не требуется.

2. Определенная некорректность взаимно допускается, но не принимается во внимание (редукция обиды).

3. Избегают чрезмерных извинений за испытываемые чувства.

4. Последовательность: сначала точное выражение чувств, затем обоснование, сначала важная информация, затем дополнительная информация.

5. Претензии к конкретному поведению, событиям, ошибкам понимания, а не вообще к личности партнера.

6. Избегать генерализации (вообще, никогда и т.п.).
7. Прошлое и будущее оставлять в стороне.
8. Точное описание собственного восприятия ситуации, обстоятельств, слов, которые вызвали злость.
9. При этом признают право собеседника противопоставить этому собственное восприятие, желательно также исправлять ошибочное восприятие источника, устранять недопонимание.
10. Подсчет возможных ошибок восприятия.
11. Проведение обсуждения проблемы, в котором, возможно, вместо злости, желаний, просьб, требований будут предложены новые решения конфликта в будущем.

#### *Правильное восприятие злости*

1. Перефразирование того, что говорит партнер (обеспечение лучшего взаимопонимания).
2. Не допускается принижение значимости чувств или личности партнера.
3. Примите и поймите злость на основе услышанной информации.
4. Информацию всегда можно поставить под сомнение, если она противоречит собственной информации, восприятию.
5. Можно перенести разговор, можно перейти к выражению собственной злости, если стиль партнера очень раздражает.
6. Самое важное показать, что вы принимаете партнера, но что сами имеете право на собственную точку зрения, которая может отличаться от его воззрений.

Общая цель не выиграть в споре, а закончить его и вступить в конструктивный разговор.

#### **Ролевая игра «Телефон»**

Цель: закрепить навыки удержания и установления контакта с благоприятными последствиями (45 мин).

Из участников группы выбирается 1 секретарь и 1 посетитель (можно выбрать ещё 1 пару: секретаря и посетителя, если есть время и возможность). Задача посетителя: попросить разрешения о телефонном звонке (так как мобильный он забыл дома) и в течение длительного времени не прекращать разговор. Задача секретаря: прекратить телефонный разговор, чтобы позвонить по делам фирмы.

При анализе обращается внимание на то:

- Какое напряжение испытывал секретарь, посетитель?
- Какова стратегия секретаря?
- Были ли моменты, когда посетителю хотелось положить трубку?

## **Пример деловой игры, используемой в работе с малыми группами**

### **Деловая игра «Катастрофа в пустыне»**

Цель: отработать навыки поведения в дискуссии, умения вести диспут, быть убедительным, изучить динамику группового спора, потренировать способности выделять главное, видеть существенные признаки предметов и т.д.

Ведущему следует акцентировать внимание при обсуждении результатов на таких аспектах, как получение обратной связи участниками друг о друге.

Игра проходит не менее полутора часов. Каждый участник получает специальный бланк.

Ведущий дает группе следующую инструкцию: «С этого момента все вы – пассажиры авиалайнера, совершавшего перелет из Европы в Центральную Африку. При полете над пустыней Сахара на борту самолета внезапно вспыхнул пожар, двигатели отказали, и авиалайнер рухнул на землю. Вы чудом спаслись, но ваше местоположение неясно. Известно только, что ближайший населенный пункт находится от вас на расстоянии примерно 300 километров. Под обломками самолета вам удалось обнаружить пятнадцать предметов, которые остались неповрежденными после катастрофы.

Ваша задача – проранжировать эти предметы в соответствии с их значимостью для вашего спасения. Для этого нужно поставить цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 – у второго по значимости и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас. Заполняйте номерами первую колонку бланка. Каждый работает самостоятельно в течение пятнадцати минут».

Список предметов:

- охотничий нож;
- карманный фонарь;
- летная карта окрестностей;
- полиэтиленовый плащ;
- магнитный компас;
- переносная газовая плита с баллоном;
- охотничье ружье с боеприпасами;
- парашют красно-белого цвета;
- пачка соли;
- полтора литра воды на каждого;
- определитель съедобных животных и растений;
- солнечные очки на каждого;
- литр водки на всех;
- легкое полупальто на каждого;

- карманное зеркало.

После завершения индивидуального ранжирования ведущий предлагает группе разбиться на подгруппы и проранжировать эти же предметы снова в течение десяти минут уже совместно с партнером (при этом номерами заполняется второй столбик в бланке со списком предметов). Следующий этап игры – общегрупповое обсуждение с целью прийти к общему мнению относительно порядка расположения предметов, на которое выделяется не менее тридцати минут.

Из наблюдения за работой участников хорошо видна степень сформированности умений организовывать дискуссию, планировать свою деятельность, идти на компромиссы, слушать друг друга, аргументировано доказывать свою точку зрения, владеть собой. По окончании дискуссии ведущий объявляет, что игра завершена, поздравляет всех участников с благополучным спасением и предлагает обсудить итоги игры. Первым вопросом, на который ведущий просит ответить всех участников по кругу, является следующий: «Удовлетворен ли ты лично результатами прошедшего обсуждения? Объясни почему».

Ответы участников с необходимостью сопровождаются рефлексией, цель которой – в осмыслении процессов, способов и результатов индивидуальной и совместной деятельности. Возникшая в результате дискуссия дополняется ведущим, задающим уточняющие вопросы примерно такого типа:

- Что вызвало твою удовлетворенность (неудовлетворенность)? Как, по-твоему, в верном направлении продвигалась ваша дискуссия или нет?
- Была ли выработана общая стратегия спасения? Что тебе помешало принять активное участие в обсуждении? Ты не согласен с принятым решением? Почему тебе не удалось отстоять свое мнение?
- Кто в наибольшей степени повлиял на исход группового решения, т.е. по сути дела оказался лидером, сумевшим повести за собой группу?
- Что именно в поведении лидера позволило ему заставить прислушаться к себе? На какой стадии появился лидер?
- Какими способами другие участники добивались согласия с их мнениями?
- Какие способы поведения оказались наименее результативными?
- Какие только мешали общей работе?

Обсуждение итогов игры должно подвести группу к тому, чтобы самостоятельно разобраться в вопросе, как наилучшим способом организовывать дискуссии, как избежать грубых столкновений в споре и расположить других к принятию своего мнения. Как правило, в процессе обсуждения затрагивается очень широкий спектр проблем: фазы, через которые проходит практически любая дискуссия, лидер и его качества, навыки эф-

фективного общения, умения самопрезентации и т.д. Очень большое значение имеет самоанализ участниками собственного поведения, который обогащается обратной связью от других членов группы.

Возможные варианты правильных ответов (списки составлены экспертами-спасателями) в зависимости от выбранной стратегии.

*Стратегия «Ждать спасателей» (по мнению экспертов, предпочтительная).*

1. Полтора литра воды на каждого. В пустыне необходима для утоления жажды.

2. Карманное зеркало. Важно для сигнализации воздушным спасателям.

3. Легкое полупальто на каждого. Прикроет от палящего солнца днем и от ночной прохлады.

4. Карманный фонарь. Также средство сигнализации летчикам ночью.

5. Парашют красно-белого цвета. И средство прикрытия от солнца, и сигнал спасателям.

6. Охотничий нож. Оружие для добычи пропитания.

7. Полиэтиленовый плащ. Средство для сбора дождевой воды и росы.

8. Охотничье ружье с боеприпасами. Может использоваться для охоты и для подачи звукового сигнала.

9. Солнечные очки на каждого. Помогут защитить глаза от блеска песка и солнечных лучей.

10. Переносная газовая плита с баллоном. Поскольку двигаться не придется, может пригодиться для приготовления пищи.

11. Магнитный компас. Большого значения не имеет, так как нет необходимости определять направление движения.

12. Летная карта окрестностей. Не нужна, так как куда важнее знать, где находятся спасатели, чем определять свое местонахождение.

13. Определитель съедобных животных и растений. В пустыне нет большого разнообразия животного и растительного мира.

14. Литр водки на всех. Допустимо использовать в качестве антисептика для обеззараживания при любых травмах. В других случаях имеет малую ценность, поскольку при употреблении внутрь может вызвать обезвоживание организма.

15. Пачка соли. Значимости практически не имеет.

*Стратегия «Двигаться к людям».* Распределение по значимости будет иметь несколько иной вид.

1. Полтора литра воды на каждого.

2. Пачка соли.

3. Магнитный компас.

4. Летная карта окрестностей.

5. Легкое полупальто на каждого.
6. Солнечные очки на каждого.
7. Литр водки на всех.
8. Карманный фонарь.
9. Полиэтиленовый плащ.
10. Охотничий нож.
11. Охотничье ружье с боеприпасами.
12. Карманное зеркало.
13. Определитель съедобных животных и растений.
14. Парашют красно-белого цвета.
15. Переносная газовая плита с баллоном.

Далее участникам предлагается сравнить «правильный» ответ, собственный результат и результат группы: для каждого предмета списка надо вычислить разность между номером, присвоенным ему индивидуально каждым участником, группой, и номером, присвоенным этому предмету экспертами; сложить абсолютные значения этих разностей для всех предметов; если сумма больше 30, то участник или подгруппа «погибли». Для анализа полученных результатов членам группы предлагается сравнить результаты группового и индивидуального решения; определить, явился ли результат группового решения более правильным по сравнению с решением отдельных людей.

Комментарии к проведению игры:

- это упражнение дает возможность количественно оценить эффективность группового решения;
- в группе возникает большее количество вариантов решения и лучшего качества, чем у решающих в одиночку;
- решение проблем в условиях группы обычно занимает больше времени, чем решение тех же проблем отдельным индивидом;
- решения, принятые в результате группового обсуждения, оказываются более рискованными, чем индивидуальные решения;
- индивид, обладающий особыми умениями (способностями, знаниями, информацией), связанными с групповой задачей, обычно более активен в группе, вносит больший вклад в выработку группового решения.

## **Организационно-деятельностная игра (ОДИ)**

### **«Круги Нейпера»**

#### **1. Тема (проблема, ситуация)**

«Создание проекта трудовым коллективом»

#### **2. Концепция игры.**

1. Создается 2 группы (внешний и внутренний круг).
2. Проводится 5 актов, по 5 минут на каждую группу.

3. После 3-го акта обратная связь в парах.
4. Индивидуальная работа: ответы на вопросы анкеты (5 минут).
5. Корреляция данных.
6. Обсуждение в смешанных мини-группах (20 минут).
7. Презентация продукта.
8. «Диверсионный анализ».

Результатом игры должно стать решение 3-х задач.

1. Создать документ для руководителя (инструкции, алгоритма действий и т.д.) по организации групповой работы (совещание, дискуссия, обсуждение).
2. Стать максимально эффективной командой.
3. Создать исследовательский проект.

## **Этапы игры**

### **I. Подготовительный этап**

1. Постановка целей и задач:
  - а) для руководителя;
  - б) для сотрудников;
  - в) сшивка целей совещания со стратегическими целями компании.
2. Выработка критериев результата.
3. Формирование состава участников, разработка программы.
4. Определение места, времени, регламента.
5. Предоставление информации участниками:
  - а) информирование о сроках, регламенте, формате совещания.
  - б) постановка задачи сотрудникам по информационной подготовке.

### **II. Содержательная часть**

1. Создание рабочей атмосферы:
  - а) приветствие, позитивный настрой, мотивация на работу;
  - б) выяснение степени готовности к работе.
2. Оглашение повестки дня (цели, регламент и формат работы).
3. Организация обсуждения:
  - а) анализ реальности (предоставление слова каждому участнику);
  - б) поиск возможностей (мозговой штурм, ранжирование возможностей).
4. Принятие решения, составление плана действий.
5. Определение сроков, распределение ответственности, предоставление полномочий.
6. Разработка системы и формы отчетности.

### **III. Заключительный этап**

1. Подведение итогов:
  - а) участниками (обратная связь);



- б) руководителем.
- 2. Снятие напряжения:
  - а) поблагодарить за работу;
  - б) выражение поддержки.
- 3. Планирование сроков и темы следующего совещания.

### **3. Роли**

- Руководитель проекта.
- Участники проекта: распределение по социальным ролям (критик, фасилитатор, организатор, исполнитель и т.п.) происходит в процессе создания проекта.

### **4. Ожидаемые результаты**

- Умение ставить цели и разрабатывать стратегию.
- Умение разъяснять цели подчиненным (уменьшать сопротивление).
- Создание системы сопровождения сотрудников, начиная с приема на работу, обучение и т.д.
  - Умение выявлять личные цели сотрудников и встраивать в цели компании.
  - Умение координировать цели сотрудников.
  - Навыки внешнего взаимодействия в стиле коучинг (партнеры, клиенты).
  - Построение системы мотивации и поддержки.
  - Умение организовать сотрудников так, чтобы каждый понимал свою роль в организации и при этом действовал и работал самостоятельно.
- Разработка целей, миссии и корпоративной культуры для нового предприятия в стиле коучинг.
- Как работать с кризисами функционирования и развития в организации.
- Умение организовать работу так, чтобы сотрудники проявляли инициативу.
  - Как избежать манипуляций в руководстве.
  - Делегирование полномочий.
  - Выработка собственного эффективного стиля руководства.
  - Способы разрешения и использования конфликтов в организации.
  - Управление временем.

Групповое обсуждение результатов игры проводится с опорой на следующие вопросы.

### **Что способствовало эффективной работе в группе?**

- Выбор стратегии (коучинг).
- Естественное распределение ролей в процессе работы.
- Согласованность лидеров.
- Слушать и слышать друг друга.
- Принятие лидеров группой.
- Чувствовать соседа.
- Корректность, терпимость.
- Ориентация на цель.
- Использование потенциала каждого члена группы.
- Учет полученной обратной связи.
- Четкое координирование процесса.
- Подведение промежуточных итогов.
- Использование чужого опыта.
- Поддержка лидером каждого участника и группы в целом.
- Принятие лидером типа поведения каждого участника.
- Принятие каждым участником ответственности за процесс.
- Взаимопомощь участников в процессе выполнения задания.
- Выделение лидером основной сути в каждом высказывании.
- Расстановка приоритетов.
- Компетенция лидеров.

### **Что мешало эффективной работе в группе?**

- Отсутствие четкой постановки целей (задач).
- Длительная фиксация на способах работы группы.
- Отсутствие грамотной организации пространства.
- Совмещение ролей одним человеком.
- Проявление соперничества.
- Переход на личностные отношения, включение эмоций.
- Отстраненность некоторых участников.
- «Призывы» без конкретных предложений.
- Уход в мелочи, детали.
- Отсутствие четкой логической аргументации.
- «Зависание» на отдельных моментах.
- Перебивали, не давали слова, не слышали друг друга.
- Отсутствие лидера (координатора).
- Лидерский конфликт.

## **Критерии оценки**

- Способность применять полученные знания в ситуации, приближенной к реальной.
- Демонстрация профессиональных умений.
- Проявление коммуникативных навыков.
- Нацеленность на сотрудничество.
- Проявление лидерских качеств.
- Активность.
- Творческое и оригинальное воплощение ситуации.

### Определение ролевых позиций в межличностных отношениях (по Э. Берну)

**Назначение и инструкция.** Согласно Э. Берну, обращаясь к другому человеку, мы выбираем одно из возможных состояний нашего «Я»: состояние Родителя, Взрослого или Ребенка (Дитя). Попробуйте оценить, как сочетаются эти три «Я» в вашем поведении. Для этого оцените приведенные утверждения в баллах от 0 до 10.

Опросник

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.
3. Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.
4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, что мне хочется подучиться, как маленькому.
8. Думаю, что я правильно понимаю все происходящие события.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.
11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старших, как ему следует жить.
13. Как и многие люди, я бываю обидчив.
14. Мне удастся видеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети, безусловно, должны следовать указаниям родителей.
16. Я увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки человека – объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать.
20. Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать правила независимо от обстоятельств.

*Оценка результатов*

Подсчитайте сумму баллов отдельно по строкам таблицы:

- 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 – Дитя (Д)
- 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 – Взрослый (В)
- 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 – Родитель (Р)

Расположите соответствующие символы в порядке убывания их значения. Если у вас получилась формула ВДР, то вы обладаете развитым

чувством ответственности, в меру импульсивны и не склонны к назиданиям и нравоучениям. Постарайтесь сохранить эти качества,

Если вы получили формулу РДВ, то для вас характерны категоричность и самоуверенность. Кроме того, «Родитель» с детской непосредственностью режет «правду-матку», ни в чем не сомневаясь и не заботясь о последствиях. Поэтому таким людям желательно работать не с людьми, а с машинами, кульманом, этюдником и т. п.

Если на первом месте в формуле Д, то это вполне приемлемый вариант для научной работы. Но детская непосредственность хороша только до определенных пределов. Если она начинает мешать делу, то пора взять свои эмоции под контроль.

**Формирование положительной групповой мотивации  
(В.А. Розанова) [46]**

**Диагностическая цель.** Изучение положительных и отрицательных факторов, характеризующих групповую мотивацию; степень сформированности групповой мотивации, ее направленность на достижение успеха и получение положительных результатов деятельности.

Тест может быть применен как для индивидуальной работы, так и для коллективной оценки факторов, относящихся к формированию общегрупповой мотивации. Возле каждого пункта опросника имеется шкала оценок в баллах от 1 до 7. В левой части теста представлены положительные факторы, характеризующие групповую мотивацию. В правой части представлены факторы, отрицательно характеризующие групповую мотивацию.

**Инструкция.** Перед вами тест, содержащий 25 факторов (положительных и отрицательных). Эти факторы позволяют оценить степень сформированности групповой мотивации. Просим вас внимательно оценить эти факторы (их выраженность у вашей группы) и выбрать соответствующий балл. Обведите кружком соответствующую вашим представлениям цифру.

*Бланк опросника*

Преобладающие факторы	Баллы	Преобладающие факторы
1. Высокий уровень сплоченности группы	7654321	Низкий уровень групповой сплоченности
2. Высокая активность членов группы	7654321	Низкая активность членов группы
3. Нормальные межличностные отношения в группе	7654321	Плохие межличностные отношения в группе
4. Отсутствие конфликтных отношений в группе	7654321	Наличие конфликтов в группе
5. Высокий уровень групповой совместимости	7654321	Низкий уровень групповой совместимости
6. Личностное осмысление организационных целей и их принятие	7654321	Непринятие работниками организационных целей
7. Признание авторитета руководителя	7654321	Члены группы не признают авторитет руководителя
8. Уважение к компетентности руководителя	7654321	Члены группы не отдают должного компетентности руководителя
9. Придание лидерских качеств руководителю	7654321	Члены группы не считают своего руководителя лидером
10. Наличие доверительных отношений членов группы с руко-	7654321	Отсутствие доверительных отношений членов группы с руководи-

<b>Преобладающие факторы</b>	<b>Баллы</b>	<b>Преобладающие факторы</b>
водителем		телем
11. Участие в принятии коллективных решений членами группы	7654321	Отсутствие участия членов группы в принятии решений
12. Есть условия для выражения творческого потенциала работников	7654321	Нет условий для выражения творческого потенциала членов группы
13. Стремление принять ответственность членами группы за выполняемую работу	7654321	Отсутствие стремления у членов группы принимать ответственность за выполняемую работу
14. Хороший психологический климат в группе	7654321	Плохой психологический климат в группе
15. Высокий уровень контроля за действиями каждого члена группы	7654321	Низкий уровень контроля за действиями каждого члена группы
16. Наличие активной жизненной позиции внутри группы	7654321	Отсутствие активной жизненной позиции у членов группы
17. Стремление к самореализации у членов группы	7654321	Отсутствие стремления к самореализации у членов группы
18. Высокая степень согласованности действий у членов группы	7654321	Слабая степень согласованности действий у членов группы
19. Сформированность общегрупповых ценностей	7654321	Отсутствие общегрупповых ценностей
20. Отсутствие стрессов внутри группы	7654321	Наличие стрессов внутри группы
21. Желание работать в группе	7654321	Стремление членов группы работать индивидуально
22. Положительное отношение руководителя к своим подчиненным	7654321	Отрицательное отношение руководителя к членам группы
23. Положительное отношение членов группы к своему руководителю	7654321	Отрицательное отношение членов группы к своему руководителю
24. Принятие нравственных норм поведения внутри групп	7654321	Отсутствие нравственных норм поведения внутри группы
25. Умение проявлять самостоятельность в решении поставленных задач членами группы	7654321	Отсутствие стремления самостоятельно решать поставленные задачи у членов группы

### ***Обработка и интерпретация результатов***

Для получения индивидуальных результатов суммируйте все отмеченные баллы. Минимально возможное количество баллов при заполнении теста равняется 25, максимальное – 175.

#### ***Оценка результатов***

25–48 баллов	группа отрицательно мотивирована;
49–74 баллов	группа слабо мотивирована;
75–125 баллов	группа недостаточно мотивирована на положительные результаты в деятельности;
126–151 баллов	группа в достаточной степени ориентирована на достижение успеха в деятельности;
152–175 баллов	группа положительно мотивирована на успех в деятельности

Желательно выполнить это задание всеми членами вашей группы и получить средний результат оценок. После этого обсудите выполненное задание в группе. Примерный список рекомендаций и выводов по результатам обсуждения диагностики групповой мотивации.

1. Руководитель должен быть компетентным не только в профессиональной сфере. Одной из главных его задач является умение общаться с людьми, объединенными в группы.

3. Руководитель обязан положительно мотивировать группу, а также иметь свою положительную индивидуальную мотивацию. Он является лицом, ответственным за мотивирование группы.

4. Между руководителем и подчиненными может возникать недопонимание из-за социально-перцептивных ошибок и недостаточного уровня осознания друг друга.

5. Учет психологических факторов руководителем является необходимым для правильного мотивирования малой группы и т.п.



## Приложение 4

### Определение опосредованности групповой сплоченности целям и задачам совместной деятельности [38]

**Диагностическая цель.** Изучение групповой сплоченности путем выявления наиболее значимых для членов группы деловых, моральных и эмоциональных качеств.

**Инструкция.** Испытуемому предлагается список 21 качества личности, включающий поровну деловые (Д), моральные (М) и эмоциональные (Э) качества, расположенные в случайном порядке. Психолог предлагает следующее задание: «Выберите из предложенного списка 5 качеств, которые вы считаете наиболее важными для человека как члена коллектива».

#### *Качества*

1. Трудолюбие (Д)
2. Деловитость (Д)
3. Принципиальность (М)
4. Скромность (М)
5. Веселость (Э)
6. Дружелюбие (М)
7. Аккуратность (Д)
8. Сдержанность (Э)
9. Честность (М)
10. Справедливость (М)
11. Исполнительность (Д)
12. Общительность (Э)
13. Порядочность (М)
14. Активность (Д)
15. Организованность (Д)
16. Искренность (Э)
17. Отзывчивость (Э)
18. Настойчивость (Д)
19. Приветливость (Э)
20. Обаятельность (Э)
21. Правдивость (М)

#### **Обработка и интерпретация результатов**

1. Подсчитать:

а) общее количество выбранных качеств умножением числа испытуемых на 5;

б) количество выборов, приходящихся на каждую группу качеств.

2. Вычислить процент выборов, приходящихся на эмоциональные, деловые и моральные качества:

$$K_M = \left[ \frac{M}{5N} \right] \times 100 \%;$$

$$K_D = [D/5N] \times 100 \%;$$

$$K_{\mathcal{E}} = [\mathcal{E}/5N] \times 100 \%,$$

где  $M$ ,  $D$ ,  $\mathcal{E}$  – число выборов по каждой группе качеств;

$N$  – число человек в группе.

#### *Критерии оценки*

Если  $K_{\mathcal{E}} \geq 55 \%$  или  $K_D + K_M \geq 60 \%$ , то групповая сплоченность высокая — оценка 3 балла.

Если  $K_M > 55 \%$  – сплоченность средняя, оценка 2 балла.

В остальных случаях низкая сплоченность группы.

### **Тест «Пульсар» [34]**

**Диагностическая цель.** Оценка уровня развития группы и прогнозирование успешности ее деятельности.

Данная методика предназначена для оценки уровня развития группы на основе анализа ее социально-психологических состояний и для прогнозирования успешности ее деятельности. По результатам опроса каждого члена группы можно судить о степени ее зрелости.

Испытуемому предлагается оценить ряд состояний своей группы по 12-балльной шкале. Оценка фиксируется в ответном листе.

#### *Ответный лист*

Состояние	Баллы
Подготовленность к деятельности	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Направленность	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Организованность	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Активность	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Сплоченность	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Интегративность	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Референтность	12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Под основными состояниями группы понимается следующее.

*Подготовленность к деятельности* – это состояние, которое характеризует степень готовности членов группы к решению поставленной задачи.

*Направленность* – это состояние, характеризующееся четким, согласованным и интериоризированным осознанием членами группы ее целей, интересов, норм, способов и средств деятельности, а также критериев оценки результатов.

*Организованность* – это состояние, которое характеризуется четким распределением ролей и статусов в группе, наличием формальной и неформальной структуры.

*Активность* – это состояние, характеризующее способность группы совершать общественно значимую деятельность и выражающее степень реализации физического и интеллектуального потенциала ее членов.

*Сплоченность* – это состояние, характеризующееся устойчивостью и единством межличностных взаимоотношений и взаимодействий, что обеспечивает стабильность и преемственность деятельности группы.

*Интегративность* – это такое состояние группы, которое характеризуется согласованностью внутригрупповых процессов.

*Референтность* – это такое состояние группы, членство в которой представляется для людей наиболее ценным и значимым.

**Инструкция.** «Уважаемый сотрудник! Просим вас оценить социально-психологические состояния коллектива, в котором вы работаете. В опроснике представлены название состояния и его содержательная характеристика. В бланке для ответов поставьте, пожалуйста, тот балл (от 12 до 1), который, по вашему мнению, соответствует развитию данного состояния в вашем коллективе».

*Текст опросника*

Баллы	<i>1. Подготовленность к деятельности</i>
12 11 10	Все члены нашего коллектива обладают глубокими профессиональными знаниями, способны с успехом применять их на практике, заинтересованы в повышении своей квалификации. Каждый член коллектива имеет профессиональный авторитет. Коллектив добивается высоких показателей в труде
9 8 7	Большинство членов коллектива имеют хорошую профессиональную подготовку, стремятся повысить свою квалификацию, стараются применять свои знания на практике
6 5 4	В нашем коллективе есть и недостаточно квалифицированные работники, которые своим сомнением наносят ущерб профессиональному авторитету коллектива
3 2 1	Члены коллектива имеют низкую профессиональную подготовку. В большинстве вопросов — это дилетанты, не умеющие грамотно решать производственные проблемы и квалифицированно выполнять свои обязанности. Коллектив часто срывает выполнение производственных заданий

Баллы	<b>2. Направленность</b>
12 11 10	Наш коллектив имеет общую, четкую для всех цель, которая осознается и понимается каждым как его собственная. Коллектив опирается на давние традиции, вырабатывая взаимоуважительные нормы поведения, общие ценности. В нашем коллективе высоко ценятся принципиальность, честность, бескорыстие
9 8 7	Перед нашим коллективом стоит общая задача. Каждый член коллектива старается удовлетворить свои интересы в рамках решения общей групповой задачи. В нашем коллективе выработаны взаимоприемлемые нормы поведения
6 5 4	У каждого члена нашего коллектива существуют свои индивидуальные цели и ценности, которые совершенно не зависят от официальной цели коллектива. Каждый в своем поведении руководствуется собственными нормами и правилами, не пытаясь согласовывать их с другими членами коллектива
3 2 1	Наш коллектив существует только как официальная организация, цели которой не принимаются, а часто и входят в противоречие с целями отдельных членов коллектива. Каждый строит свое поведение, опираясь на эгоистические цели. В отношениях наблюдается конфликтность, агрессивность
Баллы	<b>3. Организованность</b>
12 11 10	Наш коллектив способен самостоятельно организовать свою работу и досуг. Отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи и доброжелательности. Мы всегда совместно и дружно решаем, как нам эффективнее организовать свой труд. В коллективе есть авторитетные специалисты, способные взять на себя функции организаторов работы
9 8 7	Наш коллектив часто пытается самостоятельно организовать свою работу, но это не всегда получается эффективно. Наш организатор (лидер, бригадир, руководитель) нечетко представляет себе план работы и возможности каждого

6 5 4	При попытках коллектива организовать общую работу возникает много споров, суеты, потерь драгоценного времени. В коллективе нет человека, который мог бы взять на себя функцию организатора. В результате приходится вмешиваться вышестоящему начальнику
3 2 1	Члены коллектива не могут договориться о том, как совместно организовать работу. Часто мешают друг другу или делают ненужную работу, дублируя друг друга. В коллективе преобладают соперничество, агрессия, подавление личности. У нас нет человека, который был бы способен взять на себя организаторские функции. Даже вышестоящий начальник не в состоянии справиться с коллективом
<b>Баллы</b>	<b>4. Активность</b>
12 11 10	Все члены нашего коллектива люди энергичные, кровно заинтересованные в эффективной работе. Они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело. Все очень активно участвуют в решении общих задач коллектива, сотрудничают и помогают друг другу
9 8 7	Большинство членов нашего коллектива люди энергичные, заинтересованные в эффективной работе. Когда нужно сделать полезное дело, многие члены коллектива участвуют в общей работе, помогая друг другу
6 5 4	Большинство членов коллектива пассивны, мало участвуют в общей работе, не помогают друг другу, стараются решать свои проблемы индивидуально
3 2 1	Коллектив невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о своих интересах. Практически все члены коллектива проявляют пассивность, инертность при решении общих задач. Они разбираются со своими проблемами отдельно, независимо друг от друга. В коллективе преобладают соперничество, конкуренция
<b>Баллы</b>	<b>5. Сплоченность</b>

12 11 10	В нашем коллективе существует справедливое отношение ко всем его членам, здесь всегда поддерживают неопытных, выступают в их защиту. Коллектив участливо и доброжелательно относится к новичкам, помогает им адаптироваться в новых условиях. Все члены коллектива тесно сработались друг с другом, активно обмениваются знаниями и необходимым для работы инструментарием. При возникновении трудностей все сплачиваются, объединяются, живут по принципу «один за всех, все за одного». В коллективе велико желание трудиться совместно
9 8 7	Большинство членов коллектива стараются справедливо относиться друг к другу, помочь неопытным, поддержать их, сориентировать в новых условиях. В трудных случаях коллектив временно объединяется, чувствуется эмоциональная поддержка друг друга
6 5 4	Члены коллектива проявляют друг к другу равнодушие. Трудности, с которыми сталкиваются новички, не волнуют их. Каждый предоставлен самому себе и решает свои проблемы самостоятельно. В кризисных ситуациях наш коллектив «раскисает», возникает растерянность, отчужден-
3 2 1	Наш коллектив заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых». Здесь презрительно относятся к слабым, неопытным, нередко высмеивают их. Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним могут проявить враждебность. В трудных случаях в коллективе возникают ссоры, конфликты, взаимные обвинения, подозрения, доносы
<b>Баллы</b>	<b>6. Интегративность</b>
12 11 10	При необходимости выработать важное решение, определяющее дальнейшую деятельность коллектива, все члены активно участвуют в процессе выработки и принятия такого решения. Внимательно выслушивается мнение каждого и учитываются его интересы. В результате вырабатывается согласованное решение
9 8 7	При необходимости выработать важное решение все члены коллектива стараются активно участвовать в процессе его выработки и принятия. Учитывается мнение большинства членов коллектива. Решение принимается путем общего открытого голосования

6 5 4	При необходимости выработать важное решение только узкий круг активистов участвует в процессе его принятия. Учитываются мнения и интересы нескольких человек, а не всех членов коллектива. Решение принимается без гласного обсуждения, на закрытом совещании
3 2 1	В коллективе каждый считает свою точку зрения главной и нетерпим к мнению других. В результате совместное решение принять невозможно
<b>Баллы</b>	<b>7. Референтность</b>
12 11 10	Все члены нашего коллектива доброжелательно настроены по отношению друг к другу. В коллективе развиты взаимопомощь, взаимное доверие и взаимопонимание. Все мы близкие друзья, глубоко симпатизирующие друг другу. Достижения и неудачи всего коллектива переживаются нами как свои собственные. Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают искреннее участие остальных. Критика высказывается с добрыми побуждениями. В коллективе преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений, оптимизм в настроении. У нас есть чувство гордости за свой коллектив
9 8 7	В нашем коллективе есть всякие люди — хорошие и плохие, очень симпатичные и малопривлекательные. Достижения и неудачи всего коллектива искренне переживаются нами. В коллективе у всех хорошее, ровное настроение
6 5 4	Большинство членов нашего коллектива — люди малопривлекательные, несимпатичные, только в силу производственной необходимости работающие вместе. В коллективе относятся друг к другу критически, бывают мелочные придирки. Отношения между людьми прохладные, настроение чаще всего подавленное
3 2 1	Члены нашего коллектива люди неприятные, враждебно настроенные по отношению друг к другу. В коллективе преобладает настроение угнетенности и пессимизма. Критические замечания носят характер явных или скрытых выпадов. Успехи отдельных членов коллектива вызывают зависть, неудачи — злорадство. Люди неуютно себя чувствуют в коллективе

**Обработка и интерпретация результатов.** Ответы всех членов группы по каждому групповому состоянию суммируются, и подсчитывается средняя оценка уровня развития группы. В зависимости от полученной средней оценки можно дать содержательное описание уровня развития изучаемой группы.

О зрелой, сложившейся, сплоченной, работоспособной и надежной группе можно говорить в том случае, если средняя оценка лежит в пределах от 10 до 12 баллов. Группа является достаточно зрелой, развитой, способной выполнять трудовые задания, если средняя оценка 7–9 баллов. Группа недостаточно зрелая и развитая, не всегда способная эффективно справиться с поставленными задачами, если средняя оценка лежит в пределах от 4 до 6 баллов. Группа характеризуется как незрелая, неразвитая, не способная справиться с поставленными задачами, если средняя оценка составляет 1–3 балла.



### Процесс принятия группового решения: перспективы замысла и проблемного пространства [14]

(по кн. Роберта Дилтса «Управление креативным процессом в группе»)

Данный методический прием относится к группе методов принятия группового решения. Одним из достоинств данного метода является его «универсальность», т.е. возможность решать различные производственные задачи. Данная техника показывает, какое влияние оказывают на способность к поиску потенциального пространства решений различные способы представления и определения «проблемного пространства» плана или замысла. Выполнять его лучше в группе из четырех человек.

Данная методика осуществляется в три стадии: 1) мечтателя; 2) реалиста и 3) критика.

1) На стадии Мечтателя один из участников группы «исследователь» должен описать план или замысел другим членам группы. Содержание замысла или плана ничем не ограничивается. Это может быть любой реальный или смоделированный деловой проект.

Слушая выступающего, члены группы должны следить за тем, чтобы их восприятие соответствовало перспективе (представлению) Мечтателя. Например, вместо того чтобы критически оценивать или судить о замысле и возможности его выполнения, каждый участник группы на данном этапе должен постараться *визуализировать* каждое отдельное действие в данном повествовании. Когда члены группы будут пытаться увидеть «масштабную картину», им следует слушать с поднятой головой и обращенным вверх взглядом, в симметричной расслабленной позе.

Когда Мечтатель закончит описание «проблемного пространства», членам группы надлежит определить, был ли получен ответ на следующие вопросы:

- *Что* вы намереваетесь делать? (В противоположность тому, что вы намереваетесь прекратить делать, избежать или бросить.)
- *Почему* вы намереваетесь это делать? Какова цель этого?
- *Какова* будет компенсация затраченных усилий?
- *Каким* образом вы узнаете, что вы ее получили? Когда вы ожидаете ее получить?
- *Куда* вы стремитесь прийти в будущем, воплотив этот замысел?
- *Кем* или подобным кому вы хотите стать в результате выполнения данного замысла?

Этап Мечтателя фокусируется на представлении и расширении восприятия проблемного пространства конкретного плана или замысла. Эти вопросы могут помочь исследователю и остальным членам группы рас-

ширить, обогатить и прояснить их мысленную картину проблемного пространства данного замысла или плана.

2) На следующем этапе упражнения каждый участник группы (включая исследователя) должен сделать «раскадровку» плана или замысла. Данное «первое приближение» должно быть очень общим и включать весь план или замысел целиком. «Раскадровка» может быть выполнена в виде любой схемы или чернового наброска. Лучше всего сделать символическое или метафорическое изображение плана или замысла. Например, кто-то один может изобразить некий пейзаж, другой – нарисовать какую-то группу символов (прямоугольников, кружков и звездочек) и соединить их линиями и стрелками.

Каждый должен самостоятельно сделать собственную репрезентативную карту, не заглядывая в рисунки других. Таким образом, каждый рисует свою собственную картину данного проблемного пространства, включая исследователя, который создает сводное изображение на основе всех четырех образных карт проблемного пространства. Затем участники группы обмениваются рисунками и обсуждают допущения и критерии, стоящие за каждым рисунком и толкованием. Сопоставление различных карт и допущений проблемного пространства обогащает представления о данном пространстве. Участники должны дать объяснение своим рисункам, не выдвигая при этом никаких предложений или решений, не навязывая исследователю способ выражения замысла или плана, они всего лишь показывают и объясняют свою «раскадровку». Далее члены группы могут рассмотреть следующие вопросы этапа Реалиста.

- *Каким* именно образом будет осуществлен данный замысел?
- *Каким* образом вы узнаете, что цель достигнута? Как опробуете критерии исполнения?
- *Кто* будет это делать? (Назначьте ответственных лиц и заручитесь согласием тех, кто будет приводить данный план в исполнение).
- *Когда* будет осуществляться каждый этап? Когда будет выполнена общая задача?
- *Где* будет выполняться каждый этап?
- *Почему* необходим каждый конкретный шаг?

Во время обсуждения члены группы должны следить за тем, чтобы не отклоняться от восприятия Реалиста. В процессе обсуждения всем членам группы следует сидеть прямо или слегка подавшись вперед, глядя прямо перед собой, выпрямив или слегка наклонив вперед голову. В когнитивном плане им следует действовать так, «как если бы» мечта была осуществима и размышления касаются способов реализации данного замысла или плана. Следует установить приоритетность действий и определить, какие шаги нужно предпринять в краткосрочном плане. Каждому участ-

нику группы также потребуется занять другую позицию и взглянуть на план с нескольких разных точек зрения (с точки зрения других участников).

3) На стадии Критика все отдельные «раскадровки» должны быть синтезированы в одну общую. Как правило, это осуществляет руководитель группы (исследователь), который должен установить обратную связь с группой и посмотреть, как его собственная карта проблемного пространства была дополнена каждым из членов группы. Исследователь вновь формулирует данный план или замысел и осуществляет «следующее приближение» путем создания новой или комбинированной «раскадровки».

После этого группа должна рассмотреть данную раскадровку «повторным взглядом». Группа должна отойти «достаточно далеко», чтобы этот повторный взгляд был эффективным. При этом группа может либо сама перейти в другое место, либо удалить раскадровку на некоторое расстояние от себя. Затем члены группы приступают к рассмотрению следующих вопросов этапа Критика:

- *Отвечает* ли данный план критериям и целям, лежавшим в его основе?
- *Почему* кто-то мог бы возражать против этого нового замысла?
- *На ком* отразится этот новый замысел, кто может ему содействовать или воспрепятствовать, какие у них для этого причины и что им это сулит?
- *Что* положительного заключает в себе нынешний метод ведения дел?
- *Каким* образом можно сохранить все положительное при осуществлении данного плана или замысла?
- *Когда* и где вы не хотели бы осуществлять данный план или замысел?

При «повторном взгляде» членам группы следует строго придерживаться восприятия Критика. Их цель состоит в том, чтобы, рассмотрев предмет с различных точек зрения и отыскав слабые места, подобных проблем избежать. При этом весьма полезно сидеть в небрежной позе, с опущенной, слегка склоненной набок головой и взглядом, также обращенным вниз.

Для того чтобы быть конструктивными критиками, участники группы прежде всего должны определить, какие критерии были соблюдены и, по мере возможности, сформулировать свои «критические замечания» в форме вопросов.

После того как все вопросы собраны воедино, группа может назначить нового «исследователя» (Мечтателя) или же может продолжить циклическое повторение всех фаз, постепенно дорабатывая данный план.

Итак, *весь процесс сводится к следующим этапам:*

1. Исследователь излагает (в течение 5 минут) план или замысел. Члены группы используют стратегию Мечтателя.
2. Члены группы изучают вопросы Мечтателя, чтобы яснее и полнее воспринять «проблемное пространство» плана или замысла.
3. Каждый, включая исследователя, рисует простую «раскадровку» или визуальную карту проблемного пространства (это должно занимать не более 5 минут).
4. Участники группы сравнивают рисунки, поясняют их и обсуждают лежащие в их основе критерии и допущения. Обсуждение рисунка каждого участника также не должно продолжаться более 5 минут.
5. После этого члены группы переходят к вопросам Реалиста, используя его стратегию, чтобы определить дальнейшие конкретные шаги и действия.
6. Все отдельные «раскадровки» синтезируются «исследователем» в одну общую, после чего следуют вопросы Критика с использованием достаточно «удаленной» стратегии.
7. Группа продолжает циклическое движение через все фазы, постепенно дорабатывая этот план.

## **Игра «Кто выращивает яблоки?»**

**Цель.** Показать принципы решения групповой задачи; ориентирование группы на то, что члены группы могут достичь успеха только в том случае, когда все взаимодействуют друг с другом, прислушиваясь к мнению других членов группы.

**Инструкция.** Группа делится на 5 подгрупп, для каждой раздаются карточки (см. ниже). Задача участников – понять задание без комментариев тренера. Задание будет выполнено только тогда, когда вся группа сконцентрируется на работе, начнет внимательно слушать каждого участника и серьезно воспринимать то, что он говорит. Чтобы решение задачи было успешным, группа должна свести вместе всю имеющуюся на карточках информацию. Каждая команда должна прочитать вслух, что написано на его карточке. При этом действуют правила:

- нельзя ничего записывать и составлять в письменном виде картину событий;
- нельзя заставлять другого читать, что написано у него на карточке, если он не хочет;
- никто не должен выпускать свои карточки из рук.

### **Карточка 1**

1. У соседа поэта живет шимпанзе.
2. Хозяин собаки живет в вишневом саду.
3. Прозаик живет по соседству с хатой.
4. Одно из заданий группе: Определить, кто является водителем грузовика.
5. Дома в поселке стоят полукругом: один рядом с другим.
6. Поэт живет в избе.

### **Карточка 2**

1. Владелец кошки живет по соседству с дачником, выращивающим грецкие орехи, причем восточнее его.
2. Вашей группе дано менее трех заданий.
3. Кости собаке приносят к воротам избы.
4. Только один дом в поселке находится на западе.
5. Каждый дачник пользуется своим видом транспорта.
6. Веселые крысы гуляют по двору ранчо.

### **Карточка 3**

1. Изба занимает самую северную позицию в поселке.
2. Каждый дачник выращивает свой вид деревьев.
3. Ранчо стоит рядом с коттеджем.
4. Критик ездит на спортивном автомобиле.

5. Прозаик разводит голубей.
6. Только прозаик живет на западе поселка.

#### **Карточка 4**

1. Хозяин собаки является соседом владельца дома со сливовым садом.
2. Драматург разводит белых крыс.
3. Человек, живущий в бунгало, разводит голубей.
4. Только один дом в поселке находится на востоке.
5. Соседом поэта является владелец автобуса.
6. Каждый дачник живет в своем типе дома.

#### **Карточка 5**

1. Журналист выращивает персики.
2. Лимузин стоит во дворе ранчо.
3. Каждый дачник разводит свой тип живности.
4. Критик живет рядом с прозаиком.
5. Мотоцикл принадлежит живущему в избе дачнику.
6. Одно из заданий группе: Решить, кто выращивает яблоки.

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Как группа организовала свою работу?
2. Как использовалась содержащаяся в карточках информация?
3. Все ли подгруппы добровольно предоставили свою информацию в распоряжение остальных?
4. Удалось ли выполнить задание в полной мере?
5. Все ли предложения были серьезно рассмотрены?
6. Вел ли в какое-то время разговор (а значит, и расследование) кто-то один?
7. Что могло бы пройти лучше, чем прошло?

### **Рекомендации эффективному руководителю** (по кн. Е.Н. Морозовой «Тренинг развития ресурсов руководителя»)

1. *Руководитель должен владеть знаниями о психологических особенностях своих и сотрудников.* Знание собственного психологического типа и типа коллег является для руководителя особым инструментарием, который может помочь в принятии решений, а также при постановке и выполнении задач.

2. *Руководитель при выборе оптимального стиля управления (включающего наиболее адекватный способ постановки задачи и контроля исполнения) должен учитывать степень профессиональной и личностной зрелости подчиненного.* Понятие зрелости связано с двумя факторами:

- компетентностью работника, которая определяется его знаниями, умениями и навыками, необходимыми для выполнения профессиональной задачи;
- заинтересованностью сотрудника, т.е. желанием выполнить конкретную профессиональную задачу, которое складывается из уверенности в себе и своих возможностях и мотивации.

3. *Руководитель должен понимать, как устроен процесс управления, и действовать в соответствии со всеми его этапами.* Эффективность оперативного управления зависит от того, насколько руководитель компетентен в постановке целей, планировании и организации выполнения работы, мониторинге и контроле исполнения, а также проведении необходимых корректирующих мероприятий. Этапы процесса управления, которым должен следовать руководитель:

- постановка цели;
- планирование и организация выполнения задач;
- мониторинг продвижения к цели;
- корректировка.

4. Руководителю, для того чтобы эффективно мотивировать работников на достижение поставленных целей, необходимо понимать, что ими движет, в чем заключаются их интересы и потребности.

**Тест «Диагностика лидерских способностей»**

(Е. Жариков, Е. Крушельницкий)

**Цель.** Представленная методика позволяет оценить способность человека быть лидером.

**Инструкция к тесту:** Вам предлагается 50 высказываний, на которые требуется дать ответ «да» или «нет». Среднего значения в ответах не предусмотрено. Долго не задумывайтесь над высказываниями. Если сомневаетесь, все-таки сделайте отметку на «+» («а» или «б») в пользу того альтернативного ответа, к которому вы больше всего склоняетесь.

Тестовый материал:

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
  - а) да;
  - б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
  - а) да;
  - б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
  - а) да;
  - б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?
  - а) да;
  - б) нет.
5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-либо?
  - а) да;
  - б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
  - а) да;
  - б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?
  - а) да;
  - б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советнике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?
  - а) да;
  - б) нет.



9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?

- а) да;
- б) нет.

10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?

- а) да;
- б) нет.

11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т. п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?

- а) да;
- б) нет.

12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?

- а) да;
- б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

- а) да;
- б) нет.

14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?

- а) да;
- б) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией трудовых, спортивных и других команд и коллективов?

- а) да;
- б) нет.

16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:

а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;

б) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.

17. Какое из двух мнений вам ближе?

а) настоящий руководитель должен сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;

б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.

18. С кем вы предпочитаете работать?

- а) с покорными людьми;
- б) с независимыми и самостоятельными людьми.

19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?

- а) да;
- б) нет.

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?

- а) да;
- б) нет.

21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

- а) да;
- б) нет.

22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер и нужно принимать решение. Как вы поступите?

- а) предоставите принятие решения наиболее компетентному из вас;
- б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.

23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?

- а) да;
- б) нет.

24) Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?

- а) да;
- б) нет.

25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?

- а) да;
- б) нет.

26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?

- а) самый компетентный человек;
- б) тот, у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?

- а) да;
- б) нет.

28. Уважаете ли вы дисциплину?

- а) да;
- б) нет.

29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?

- а) тот, который все решает сам;
- б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.

30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?

- а) коллегиальный;
- б) авторитарный.

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?

- а) да;
- б) нет.

32. Какой из следующих портретов больше напоминает вас?

а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;

б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.

33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете свое мнение единственно правильным, но остальные с вами не согласны?

- а) промолчите;
- б) будете отстаивать свое мнение.

34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?

- а) да;
- б) нет.

35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?

- а) да;
- б) нет.

36. Что бы вы предпочли?

- а) работать под руководством хорошего человека;
- б) работать самостоятельно, без руководителей.

37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов?»

- а) согласен;
- б) не согласен.

38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?

- а) да;
- б) нет.

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?

- а) да;
- б) нет.

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

- а) опускаете руки;
- б) появляется сильное желание их преодолеть.

41. Упрекаете ли вы людей, если они этого заслуживают?

- а) да;
- б) нет.

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные нагрузки?

- а) да;
- б) нет.

43. Как вы поступите, если вам предложат реорганизовать ваше учреждение или организацию?

- а) введу нужные изменения немедленно;
- б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумете ли вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо?

- а) да;
- б) нет.

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

- а) да;
- б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

- а) да;
- б) нет.

47. Кем бы вы предпочли стать?

- а) художником, поэтом, композитором, ученым;
- б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

- а) могучую и торжественную;
- б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

- а) да;
- б) нет.

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?

- а) да;
- б) нет.

Ключ к тесту:

Сумма баллов за ваши ответы подсчитывается с помощью ключа к опроснику.

Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает один балл, в ином случае – 0 баллов.

#### Интерпретация результатов теста

\* Если сумма баллов оказалась менее 25, то качества лидера выражены слабо.

\* Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

\* Если сумма баллов оказалась от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно.

\* Если сумма баллов более 40, то данный человек как лидер склонен к диктату.

### Диагностика психологического климата в малой производственной группе [48]

**Диагностическая цель.** Изучение психологического климата в малой производственной группе.

**Инструкция.** Перед вами опросник с двумя колонками с противоположными по смыслу суждениями. Каждое из них – своеобразный параметр психологического климата первичного коллектива. В левой колонке – суждения, соответствующие признакам здорового психологического климата, в правой – антипод каждого суждения. Между антиподами пятибалльная шкала. Чем ближе к левому или правому суждению в каждой паре вы сделаете отметку, тем более выражен данный признак в вашем коллективе. Средний ответ «3» является промежуточным, свидетельствующий о наличии обоих признаков.

#### Текст опросника

Признаки здорового психологического климата	Шкала оценки	Признаки нездорового психологического климата
1. Я редко вижу в начале рабочего дня хмурые и постные лица своих коллег	5-4-3-2-1	1. Большинство членов коллектива приходят на работу с будничным настроением, не ощущая подъема и приподнятости
2. Большинство из нас радуются, когда появляется возможность пообщаться друг с другом	5-4-3-2-1	2. Члены нашего коллектива проявляют безразличие к эмоциональному общению.
3. Доброжелательность и доверительные интонации преобладают в нашем деловом общении	5-4-3-2-1	3. Нервозность, явная или скрытая раздражительность окрашивают наши деловые отношения
4. Успехи каждого из нас искренне радуют всех остальных и почти ни у кого не вызывают зависти	5-4-3-2-1	4. Успех почти любого из нас может вызвать болезненную реакцию окружающих
5. В нашем коллективе новичок скорее всего встретит доброжелательность и радушие	5-4-3-2-1	5. В нашем коллективе новичок еще долго будет чувствовать себя чужаком
6. В случае неприятностей мы не спешим обвинять	5-4-3-2-1	6. В случае неприятностей у нас будут пытаться свалить вину

друг друга, а пытаемся спокойно разобраться в их причинах		друг на друга или найдут виноватого
7. Когда рядом с нами наш руководитель, мы чувствуем себя естественно и раскованно	5-4-3-2-1	7. В присутствии руководителя многие из нас чувствуют себя скованно и напряженно
8. У нас обычно принято делиться своими семейными радостями и заботами	5-4-3-2-1	8. Многие из нас предпочитают «свое носить в себе»
9. Неожиданный вызов к руководителю у большинства из нас не вызовет отрицательных эмоций	5-4-3-2-1	9. Неожиданный вызов к руководителю у многих из нас сопровождается отрицательными эмоциями
10. Нарушитель трудовой дисциплины будет у нас держать ответ не только перед руководителем, но и всем коллективом	5-4-3-2-1	10. Нарушитель трудовой дисциплины у нас будет держать ответ лишь перед руководителем
11. Большинство критических замечаний мы высказываем друг другу тактично, исходя из лучших побуждений	5-4-3-2-1	11. У нас критические замечания чаще всего носят характер явных или скрытых выпадов
12. Появление руководителя у нас вызывает приятное оживление	5-4-3-2-1	12. Появление руководителя у большинства из нас особых восторгов не вызывает
13. В нашем коллективе гласность – это норма жизни	5-4-3-2-1	13. До настоящей гласности в нашем коллективе еще далеко
<b>Итого баллов</b>		

### ***Обработка и интерпретация результатов***

Итоговые показатели психологического климата по данной шкале находятся в диапазоне от 65 до 13 баллов.

Высокой благоприятности психологического климата соответствуют показатели в диапазоне 42–65 баллов; средней благоприятности – 31–41 балл; незначительной благоприятности – 20–30 баллов.

Количественные показатели менее 20 баллов свидетельствуют о неблагоприятном психологическом климате.

### Оценка конкурентоспособности команды [46]

**Диагностическая цель.** Изучение проявлений факторов конкурентоспособности команды в рамках конкретной организации.

**Инструкция.** Вам предлагается оценить 30 параметров, которые в своей совокупности помогут сделать заключение о конкурентоспособности вашей профессиональной команды. Около каждого пункта теста обведите кружком балл, который, по вашему мнению, имеет отношение к оцениваемой команде.

Факторы, способствующие повышению конкурентоспособности команды	Шкала оценок	Факторы, препятствующие повышению конкурентоспособности команды
1. Стремление к организационным изменениям	7654321	Отсутствие стремления к организационным изменениям
2. Использование новых методов управления	7654321	Отсутствие стремления использовать новые методы управления
3. Целенаправленное изучение рынка	7654321	Проявление недостаточного внимания к изучению рынка
4. Всестороннее изучение конкурентов	7654321	Недостаточное внимание к конкурентам
5. Высокое внимание к новейшей информации в области производства товаров, услуг, идей	7654321	Отсутствие должного внимания к новейшей информации в области производства товаров, услуг, идей
6. Стремление внедрять инновации	7654321	Боязнь инноваций
7. Применение эффективных стратегий в решении управленческих задач	7654321	Выход на неэффективные стратегии в решении управленческих задач
8. Учет внутренних и внешних факторов деятельности организации	7654321	Неполный учет внешних и внутренних параметров организации
9. Высокий уровень компетентности руководителей всех уровней управления	7654321	Недостаточно высокий уровень компетентности руководителей различных уровней управления
10. Высокий уровень профессионализма специалистов и персонала	7654321	Недостаточно высокий уровень профессионализма специалистов и персонала



<b>Факторы, способствующие повышению конкурентоспособности команды</b>	<b>Шкала оценок</b>	<b>Факторы, препятствующие повышению конкурентоспособности команды</b>
11. Способность руководителей идти на риск	7654321	Боязнь рискованных действий
12. Проявление организационной культуры у руководителей	7654321	Отсутствие высокой организационной культуры у руководителей
13. Выдача надежной информации руководителем своим подчиненным	7654321	Субъективизм руководителя в выдаче надежной информации подчиненным («Хочу – дам, хочу – не дам!»)
14. Учет и активизация человеческого фактора	7654321	Недостаточное внимание к человеческому фактору
15. Участие руководителей низового звена управления и персонала в принятии решений	7654321	Единоличное принятие решений руководителями высшего звена управления
16. Предоставление возможности творчества всем работникам организации	7654321	Подавление творческих возможностей работников
17. Возможность самореализации сотрудников и проявление интеллектуального потенциала работников организации	7654321	Строгое требование к работникам безукоснительного выполнения приказов, инструкций, указаний менеджеров. Отсутствие у исполнителей возможностей исследовать свой интеллектуальный потенциал
18. Учет индивидуально-психологических и личностных особенностей исполнителей	7654321	Нивелировка индивидуально-психологических и личностных особенностей исполнителей
19. Социальная ответственность за принятие и реализацию управленческих решений руководителем	7654321	Отсутствие социальной ответственности за принятие и реализацию управленческих решений руководителем
20. Наличие положительной мотивации в деятельности руководителя	7654321	Преобладание мотивации избегания неуспеха у руководителей

<b>Факторы, способствующие повышению конкурентоспособности команды</b>	<b>Шкала оценок</b>	<b>Факторы, препятствующие повышению конкурентоспособности команды</b>
21. Положительное мотивирование руководителя	7654321	Неумение руководителей положительно мотивировать персонал
22. Проведение правильной кадровой политики в организации (необходимости своевременного обновления персонала)	7654321	Стремление руководителей поддерживать работоспособность организации с помощью старого персонала
23. Умение руководителей правильно общаться с подчиненными	7654321	Неумение или нежелание руководителей правильно общаться с подчиненными
24. Наличие нормального психологического климата в отдельных группах и в организации в целом	7654321	Наличие конфликтных отношений в рабочих группах
25. Наличие атмосферы доверия менеджера с подчиненными	7654321	Отсутствие доверительных отношений менеджера с персоналом
26. Применение авторитарных методов управления руководителями всех рангов	7654321	Применение демократических методов управления руководителями всех рангов
27. Положительное влияние формального лидера на рабочие группы с учетом групповой динамики	7654321	Наличие конфликтных отношений менеджера с рабочими группами и неучет явлений групповой динамики
28. Наличие авторитета формального лидера в рабочих группах	7654321	Отсутствие авторитета формального лидера в рабочих группах
29. Наличие и использование группового единства руководителями подразделений в организации	7654321	Отсутствие явления группового единства в подразделениях организации
30. Наличие групповой сплоченности в рабочих группах	7654321	Отсутствие групповой сплоченности в рабочих группах

### ***Обработка и интерпретация результатов***

После окончания заполнения теста нужно суммировать все отмеченные баллы. По всем пунктам теста может быть набрано от 30 до 210 баллов. В соответствии с этими результатами производится оценка результатов.

30–48 баллов	Очень плохо. Команда находится в катастрофическом положении. У нее нет шансов подняться и выйти из кризиса
49–60 баллов	Плохо. Шансов на выход из кризиса практически нет. Команда неконкурентоспособна. Ее нужно полностью обновлять
61–90 баллов	Результат ниже среднего. Команда не может выйти из кризиса, ее нужно перестраивать
91–120 баллов	Средний результат, есть шансы при дополнительном вложении капитала и отличной менеджерской работе увеличить эффективность работы команды
151–179 баллов	Хорошо. У команды есть шансы подняться на более высокую ступень конкурентоспособности
180–210 баллов	Отлично. Оцениваемая вами команда относится к ряду конкурентоспособной

## **Фрагмент тренинга формирования команды «Групповое рисование»**

**Цель.** Создание атмосферы взаимодействия и взаимопонимания, усиление сплоченности.

Участники делятся на две подгруппы (строятся по росту, цвету волос, цвету глаз, одежде, возрасту, номеру дома и т.д., затем рассчитываются на первый-второй). Каждая подгруппа получает лист ватмана, набор карандашей, красок и начинает групповой рисунок. Причем через каждые три минуты члены команды по кругу меняются местами, и каждый продолжает рисовать рисунок предыдущего участника. Работа идет в течение 15 минут.

**Примечания:** в ходе упражнения не даются точные указания, лучше дать следующую инструкцию: «Вот лист. На нем одновременно работают все члены группы. Рисуете, что хотите и чем хотите. По моей команде все меняетесь местами. Начали работу».

### **«Невидимая нить» (притча)**

**Цель:** осознание командой своей общности и единства.

Работа проводится в кругу; в ходе рассказа притчи ведущий (тренер) обходит участников, стоящих в круге, обвязывая их руки нитью, так, что все оказываются связаны одной нитью.

«Известно, что давным-давно на свете жил один удивительный человек. У него были длинная седая борода и волосы, поэтому многие думали, что он стар и мудр. Другие же видели озорной блеск его глаз и говорили, что он молод. Этот человек умел то, чего не умели другие. И люди называли его мудрецом. Никто не знал, откуда он пришел, но говорили, что раньше он был обыкновенным человеком, таким, как все. Менялись поколения, а мудрец по-прежнему жил среди людей. И они ощущали себя под его защитой. И вот пришел день, когда мудрец отправился в путь. Он обошел всю Землю, и узнал многих людей. И удивился мудрец, насколько разными были эти люди, их характеры, привычки, желания и стремления. «Как непросто всем уживаться друг с другом! – думал мудрец. – Что бы такого предпринять? – размышлял он». И тогда мудрец сплел тончайшую длинную нить. Задумал он обойти добрых сердцем людей и связать их этой чудесной нитью. Воистину нить эта была уникальна. Гладкая и тонкая, она была совершенно незаметна для человека, но несмотря на это влияла на его взаимоотношения с другими людьми. Те, кому мудрец передал чудесную нить, стали добрее, спокойнее, терпеливее. Они стали более внимательно относиться друг к другу, стремились понять мысли и чувства ближнего. Иногда они спорили, но, о чудо, нить натягивалась, но не рвалась. Иногда они ссорились, и нить разрывалась, но после примире-

ния оборванные концы нити связывались вновь. Только узелок напоминал о прошлой ссоре.

Что сделали люди с подарком мудреца? Кто-то бережно берег, передавая тайну из поколения в поколение. Кто-то, не ощущая присутствия нити, оставлял на ней множество узелков, да и характер его постепенно менялся и становился «узловатым». Но главное, у каждого появилась способность протягивать невидимые нити к тем, кого он считал близкими и друзьями, соратниками и партнерами».

Когда у каждого члена команды будет в руках нить, она образует замкнутый круг.

– Дорогие друзья! Сейчас вы ощущаете в своих руках чудесную нить, подарок мудреца. Какова она на ощупь? Гладкая, шелковая, тонкая, прохладная... Давайте проверим, что может произойти, если каждый потянет ее на себя... Она натянется и станет резать руки. Такие отношения называют натянутыми... А если кто-то потянет нить на себя, а кто-то не станет этого делать... Что будет, давайте попробуем... Равновесие круга нарушится. Кто-то оказывается в более устойчивом положении, а кто-то совсем в неустойчивом... О таких ситуациях говорят «он тянет одеяло на себя»...

Некоторые люди предпочитают надевать эту нить себе на шею. Хотите попробовать?... Те, кто сейчас сделал это, наверное, ощутил, как больно нить режет шею... Про такие ситуации люди говорят «посадил себе на шею»...

Разные эксперименты можно проводить с этой нитью. Собственно, многие люди посвящают этому целую жизнь. Натянут, разорвут, завяжут узел, наденут на шею или вообще отпустят... В нашей команде это недопустимо.

Давайте сейчас найдем такое положение и натяжение нити, которое будет наиболее удобным для всех. И запомним это состояние каждой клеточкой нашего тела. Спасибо!

На время обсуждения нить можно положить в круг, потом смотать и убрать. Нить можно хранить среди ценных вещей и талисманов команды как символ связи между ее членами.

Рефлексия. Главный вопрос для обсуждения: «Чему эта притча может научить команду?» Ответы всех членов команды желательно записывать на доске, так как этот материал можно использовать при формировании ценностей команды.

### **«Включение позитивной мотивации»**

**Цель:** отработка навыков проявления эмоций, способствующих процессу профессиональной адаптации.

Тренер предлагает участникам занять удобное положение, закрыть глаза и расслабиться; сосредоточиться на своих ощущениях. Далее тренер

задает вопрос для всех: «Что делает вашу жизнь интересной (радостной, творческой и т.п.)? Что является «спусковым крючком» для возникновения интереса (радости, творчества и т.п.) в вашей жизни?»

Через некоторое время (5–7 минут), даваемое для индивидуальной визуализации заданной темы и выхода из состояния расслабленности, тренер предлагает участникам обсудить в группе результаты. Затем полученные сведения можно использовать для активизации, мотивации членов команды.

### **«Психогимнастика с мячом»**

**Цель:** отработка навыка принятия группового решения о стратегии и тактике выполнения поставленной задачи. Способствовать сплочению группы и углублению процессов самораскрытия.

Инструкция: «Передайте в кругу, в любом порядке, кроме соседа справа и соседа слева мяч, но так, чтобы мяч побывал у каждого члена команды 1 раз».

Усложнение: сделать то же самое, но на время; предложить ускорить результат; выполнить любым другим способом на время. Ведущий предлагает всем участникам команды после завершения упражнения сесть в круг и выразить свое состояние на момент начала работы и ее окончания. В процессе сбора обратной связи стоит обсудить следующие вопросы:

- выработка командной стратегии выполнения задания;
- понимание идеи упражнения;
- понимание других участников;
- принятие решений;
- изменения в поведении;
- изменение на эмоциональном уровне и активности участия каждого.

### **«Три степени доверия»**

**Цель:** диагностика уровня доверия, развитие доверия в команде.

Группа делится на две равные части. Одна половина участников становится в круг, закрывает глаза и берет друг друга за руки. Участники из второй подгруппы располагаются у них за спинами. Первая степень доверия: те, кто находятся внутри, падают наружу. Те, кто снаружи, удерживают их на каком-то расстоянии. Вторая степень доверия: то же самое, но не держась за руки. Третья степень доверия: люди во внутреннем круге с закрытыми глазами поворачиваются на 180 градусов и падают лицом наружу. При каждой пробе люди в наружном круге меняются местами.

Вопросы обратной связи:

Легко ли было выполнять данное упражнение?

Какие возникали трудности?

На каком уровне доверия было легче/сложнее всего?

### **Упражнение «Фломастеры»**

**Цель:** развитие навыков решения групповой задачи.

Материалы: фломастеры – по количеству человек в группе.

Комната делится прямой линией на две игровые зоны – «зона обсуждения» и «зона молчания». В «зоне молчания» на полу находятся фломастеры.

**Задание:** поднять одновременно с пола все предметы, при этом:

- человек может касаться только одного предмета,
- в воздухе одновременно может находиться только один предмет.

**Правила:**

1. У группы на выполнение задания есть 20 минут.
2. Когда группа готова выполнять задание, она сигнализирует ведущему. Ведущий дает команду: «Время». Группа переходит в «зону молчания» и начинает выполнять задание.
3. При нарушении задания ведущий говорит об этом, группа переходит в «зону обсуждения», ведущий приводит в исходное положение материалы (соединенные фломастеры разъединяются).
4. Участники группы могут разговаривать, только когда все они находятся в «зоне обсуждения». За нарушение этого правила – штраф 1 минута.
5. Когда задание выполнено, ведущий говорит об этом группе.

**Примечание для ведущего:** два и более фломастера, устойчиво соединенных вместе, рассматриваются как один предмет. Участники должны догадаться об этом самостоятельно.

### **Упражнение «Веревка»**

**Цель:** развитие навыков решения групповой задачи.

Материалы: веревка длиной 2 метра.

Исходное положение участников: участники стоят в кругу, держась за руки. На плечо одному из них ведущий вешает смотанную кольцом веревку.

**Задание:** необходимо, чтобы веревка обошла весь круг, при этом:

- участникам нельзя разговаривать друг с другом;
- участникам нельзя расцеплять руки;
- участникам нельзя передавать веревку с помощью рук;
- при падении или разматывании веревки упражнение выполняется сначала;
- когда задание выполнено, ведущий говорит об этом группе.

Вариант выполнения задания, при котором участники сами обойдут круг, не передавая веревки друг другу, считается правильным. Участники

должны догадаться об этом возможном варианте самостоятельно.

### **«Название и девиз команды»**

**Цель:** отработка навыков работы в команде, развитие командного взаимодействия, выявление ролей участников команды; выработка ценностных ориентаций и целей команды.

Материал: для упражнения необходимы флипчарт или доска, маркеры, листы бумаги, ручки или карандаши.

Тренер просит группу разделиться пополам и дает следующую инструкцию: «Пожалуйста, напишите и обсудите три признака, которые характеризуют вашу команду (**в целом**); ваша цель – придумать название и создать девиз своей команды. Девиз отражает систему ценностей, цели и другие характеристики команды. Выберите хорошо известную песню, фильм, телевизионное шоу или книгу, которые наглядно продемонстрируют задачи и/или ценности команды (например, «Все пройдет», «Ты никогда не будешь одинок» и др.). Оформите результат на листе бумаги. Время на выполнение – 10 минут».

Далее группа представляет свой вариант названия, три главных признака, девиз, аргументируя свой вариант.

После этого происходит обсуждение выбранного варианта всей группой.

Вопросы для обратной связи: Поделитесь своими впечатлениями от групповой работы. Что вы думаете о получившемся результате (названии, девизе)? «Видите» ли вы себя в этих признаках, есть ли в них параллели с жизнью группы?

### **«Список общих качеств»**

**Цель:** отработка умения находить общее между собой и другим человеком и сообщать ему об этом.

#### **Инструкция**

**Шаг 1.** Отсчитайте от себя двух человек и сосредоточьте внимание на третьем. Что вас объединяет с этим человеком? Напишите в тетради, что это за качества, характеристики, обстоятельства. У вас должно быть не менее 10 признаков общности. На это упражнение вам дается 10 минут.

Начать можно так: мне кажется, нас объединяет такое качество, как ...; мы оба хотим (любим)...

**Шаг 2.** Давайте начнем рассказ о том, что нас объединяет. Кто готов начать? Когда кто-либо из участников называет выделенные им качества, тот участник, кому этот список качеств адресован, должен всякий раз отвечать «я согласен» или «я подумаю над этим».



Учебное издание

**Эксакусто Татьяна Валентиновна**

**ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ МАЛЫХ ГРУПП И УПРАВЛЕНИЯ  
КОЛЛЕКТИВОМ**

Учебное пособие

Редакторы: Кочергина Т.Ф., Селезнева Н.И., Проценко И.А.

Корректоры: Надточий З.И., Чиканенко Л.В.

Подписано к печати 29.06.2016

Заказ №

Формат 60х84/16.

Тираж 50 экз.

Усл. п.л. – 13,0 Уч.-изд. л. – 12,8.

---

Издательство Южного федерального университета  
344091, г. Ростов-на-Дону, пр. Стачки, 200/1. Тел. (863)2478051.  
Отпечатано в Секторе обеспечения полиграфической продукцией кампуса  
в г. Таганроге отдела полиграфической, корпоративной и сувенирной  
продукции ИПК КИБИ МЕДИА ЦЕНТРА ЮФУ.  
ГСП 17А, Таганрог, 28, Энгельса, 1. Тел. (8634)371717, 371655.