

Академия управления МВД России

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ  
МЕЖГРУППОВЫХ ОТНОШЕНИЙ  
В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И СПОСОБЫ  
ИХ ОПТИМИЗАЦИИ**

*Учебное пособие*

Москва • 2022

УДК 316.6:351.74  
ББК 88.53  
П 86

*Одобрено редакционно-издательским советом  
Академии управления МВД России*

**Рецензенты:** *Н. Н. Башлуева*, доцент кафедры социально-экономических и гуманитарных дисциплин ФГКВООУ ВО Московского областного филиала Московского университета Министерства внутренних дел Российской Федерации имени В.Я. Кикотя, доцент, кандидат педагогических наук; *С. Е. Борисова*, доцент кафедры уголовного права, криминологии и психологии Орловского юридического института МВД России имени В. В. Лукьянова, кандидат психологических наук, доцент.

П 86

**Психологические** особенности межгрупповых отношений в органах внутренних дел Российской Федерации и способы их оптимизации : учебное пособие / В. В. Вахнина, Т. В. Михайлова, Т. В. Мальцева, О. С. Возженикова. Москва : Академия управления МВД России, 2022. – 116 с.

ISBN 978–5–907530–24–9

Учебное пособие посвящено изучению психологических особенностей межгрупповых отношений в органах внутренних дел Российской Федерации и способам их оптимизации.

Пособие предназначено для использования в образовательном процессе Академии управления МВД России при подготовке адъюнктов, магистрантов, а также в других образовательных организациях МВД России при реализации основных и дополнительных профессиональных программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководящего состава органов внутренних дел Российской Федерации.

Учебное пособие может быть полезно научным сотрудникам и практическим работникам органов внутренних дел Российской Федерации.

УДК 316.6:351.74  
ББК 88.53

© Вахнина В. В., Михайлова Т. В., Мальцева Т. В.,  
Возженикова О. С., 2022

ISBN 978–5–907530–24–9

© Академия управления МВД России, 2022

## ***Авторская страница:***

***Вахнина*** *Виктория Владимировна* – доктор психологических наук, доцент (§ 1.2).

***Михайлова*** *Татьяна Викторовна* – кандидат психологических наук (Глава 1, § 1.1, 1.3, Глава 2, Заключение, Приложения).

***Мальцева*** *Татьяна Вячеславна* – кандидат психологических наук, доцент (Введение).

***Возженикова*** *Ольга Сергеевна* – кандидат психологических наук (Глава 3).

# Оглавление

|   |     |
|---|-----|
| <b>Введение</b> .....   | 5   |
| <b>Глава 1. Социально-психологические характеристики группы.</b> ...  | 7   |
| § 1.1. Группа как социальная общность людей. Понятие группы .   | 7   |
| § 1.2. Особенности развития группы .....  | 11  |
| § 1.3. Структура внутригрупповых отношений .....  | 23  |
| <b>Глава 2. Основные теоретические и методологические подходы и направления исследований межгрупповых отношений в зарубежной и отечественной психологии</b> ..... | 32  |
| § 2.1. Теоретические подходы к пониманию природы межгрупповых отношений в зарубежной психологии. ....   | 32  |
| § 2.2. Направления исследований межгрупповых отношений в отечественной психологии. ....   | 44  |
| § 2.3. Современные исследования межгрупповых отношений в организации .....  | 50  |
| <b>Глава 3. Особенности межгрупповых отношений в органах внутренних дел Российской Федерации</b> .....  | 56  |
| § 3.1. Специфика межгрупповых отношений в органах внутренних дел Российской Федерации .....   | 56  |
| § 3.2. Влияние межгрупповых отношений на эффективность служебной деятельности в органах внутренних дел Российской Федерации .....                                 | 64  |
| § 3.3. Модель регулирования межгрупповых отношений в организации .....  | 69  |
| <b>Заключение</b> .....   | 74  |
| <b>Список литературы</b> .....  | 76  |
| <i>Приложение 1</i> .....   | 79  |
| <i>Приложение 2</i> .....   | 98  |
| <i>Приложение 3</i> .....   | 100 |
| <i>Приложение 4</i> .....   | 103 |
| <i>Приложение 5</i> .....   | 109 |

## Введение

Современное общество, отличаясь транзитивностью, детерминировало резкие изменения в структуре и характере внутриорганизационных отношений, что значительно усложнило управленческую деятельность на всех уровнях, а к деятельности подразделений органов внутренних дел предъявило новые требования. Эти требования, с одной стороны, связаны с самостоятельностью организационной системы, а с другой – с эффективностью в реализации общей цели – борьбы с правонарушениями.

В транзитивных условиях жизнеспособность и адаптивность организации во многом обуславливается согласованностью во взаимодействии ее структурных единиц. Дробление на составляющие любой организации является обычной практикой, т. к. способствует увеличению ее потенциальной эффективности, но при этом организация становится сложной и противоречивой системой с разнообразными эмерджентными<sup>1</sup> свойствами, что делает затруднительным процесс управления. Кроме того, в большинстве организаций появляется внутренняя разобщенность, в которой наблюдается превалирование групповых целей над организационными, а над формально заданными образцами группового поведения начинают преобладать неформальные, подчас деструктивные неформальные образцы.

На современном этапе управление подразделением органов внутренних дел Российской Федерации связано с оптимизацией как группового поведения внутри подразделения, так и с развитием деловых и служебных межгрупповых контактов.

Многочисленные исследования в русле организационной психологии показывают, что конструктивно организованное взаимодействие внутри организации и по внешнему контуру способствует успешному выполнению функционала и эффективному реагированию на требования социального пространства. Таким образом, становится значимым выявление социально-психологических механизмов регулирования межгрупповых отношений, которые обеспечивают наращивание адаптивности и эффективности организации, а понимание особенностей группового функционирования, природы межгрупповых отношений, путей и средств

---

<sup>1</sup> Эмерджентность или эмергентность (от англ. *emergent* – возникающий, неожиданно появляющийся) – качество, свойства системы, которые не присущи ее элементам в отдельности, а возникают благодаря объединению этих элементов в единую целостную систему.

их оптимизации является базовым компонентом профессиональной подготовки руководителей и психологов органов внутренних дел Российской Федерации.

Актуальным является и изучение межгрупповых отношений. Это связано с тем, что отношения между служебными коллективами различных ведомств и отношения между различными профессиональными группами в рамках одной и той же организации нередко характеризуются межгрупповой враждебностью и конфронтацией различной степени выраженности<sup>1</sup>. Враждебность и конфронтация, в свою очередь, оказывают неблагоприятное влияние на внутрислужебные процессы<sup>2</sup>, и все эти явления в совокупности становятся причиной препятствия эффективному осуществлению профессиональной деятельности сотрудниками организаций. Следует отметить, что, с усложнением на современном этапе общественной жизни и структуры социального пространства, увеличивается число критериев для социальной категоризации и, соответственно, общее число групп. Последнее дает возможность членам общества относить себя к различным группам, что приводит к количественному увеличению распространенности проблемы дисфункциональных межгрупповых отношений.

Резюмируя, акцентируем внимание на том, что процесс управления имеет непосредственную взаимосвязь с групповыми явлениями, поэтому для эффективной реализации управленческой деятельности необходимо владеть знаниями о психологических закономерностях межгрупповых отношений и способах их оптимизации, – именно этим феноменам и посвящено данное пособие.

---

<sup>1</sup> *Тюрина И.О.* Мы и они: социальное влияние в межгрупповых отношениях. URL: [https://www.elitarium.ru/socialnoe\\_vlijanie\\_gruppa/](https://www.elitarium.ru/socialnoe_vlijanie_gruppa/) (дата обращения: 20.10.2021).

<sup>2</sup> *Андреева Г.М.* Социальная психология. URL: <http://psylib.org.ua/books/andrg01/> (дата обращения: 20.10.2021).

# Глава 1. Социально-психологические характеристики группы

## 1.1. Группа как социальная общность людей.

### Понятие группы

Общество как целостная социокультурная система состоит из множества подсистем с различными системообразующими интегральными качествами. Одним из важнейших типов социальных систем являются социальные общности. Социальные общности – это относительно устойчивые объединения, созданные на основе социальных связей. В отношении каждого человека можно говорить о его принадлежности к разнообразным территориальным, профессиональным, этническим, возрастным, гендерным и другим ассоциациям людей. Как представитель различных общностей, человек оказывается вовлеченным в систему взглядов и представлений, норм и ценностей многочисленных форм совместной жизнедеятельности.

Существуют различные подходы к классификации социальных общностей по видам и формам. По количественному составу они варьируются от двух людей до массовых движений, охватывающих многие государства. По времени существования они варьируются от кратковременных до существующих тысячелетиями этносов. По характеру связей между индивидами общности варьируются в диапазоне от сплоченных коллективов до аморфных образований (например, спортивные болельщики). В зависимости от базового системообразующего признака, выделяют территориальные, демографические, культурные, религиозные сообщества.

*По совокупности признаков общности делят на массовые и групповые.*

*Массовые общности* отличаются аморфностью состава, отсутствием четко обозначенного принципа вхождения, ситуативности существования. Другим видом социальных общностей являются социальные группы. В словаре практического психолога группа определена как «ограниченная размером общность людей, выделяющаяся или выделяемая из социального целого по определенным признакам: характеру деятельности, социальной или классовой принадлежности, структуре, композиции, уровню развития и пр.»<sup>1</sup>. В группе реально представлены общественные отношения, кото-

---

<sup>1</sup> Головин С.Ю. Словарь практического психолога. Минск: Харвест, 1998. 660 с.

рые проявляются в ходе взаимодействия их членов между собой и с представителями других групп.

Социальная среда, состоящая из различных групп, оказывает непосредственное влияние на поведение человека. Человек как социальное существо постоянно должен ощущать свою причастность, принадлежность к жизни той или иной группы. Когда человеку удается занять достойное место в социальной общности, он ощущает себя значимым и полноценным, тем самым реализует одну из своих базовых социальных потребностей.

Группы имеют свои нормы и правила, церемонии и ритуалы, а также обладают рядом отличительных особенностей:

- общими целями и задачами деятельности;
- групповыми ценностями, на основе которых развивается социальное чувство общности и формируется общественное мнение группы;
- внутренней организацией;
- обособленностью и стремлением к устойчивости;
- групповым давлением, т. е. воздействием на поведение членов группы.

Все многообразие социальных групп связано прежде всего со сложностью и различием задач, для решения которых эти группы образовались.

Классификация групп может производиться по различным основаниям (*рис. 1*).

Выполнение группой различных функций удовлетворяет потребности ее членов в позитивном росте, общении, ощущении своей личностной состоятельности и уникальности, самоутверждении и т. п.

Различия между большими и малыми группами – количественные, но четкую границу между ними провести сложно. К большим относятся группы, численность которых превышает 30–40 чел. Они разделяются на организованные (классы, партии, политические союзы и др.) и неорганизованные или стихийные: масса, толпа и публика. Малой группой называют «относительно устойчивое, немногочисленное по составу, связанное общими целями объединение людей, в котором осуществляется непосредственный контакт между его членами»<sup>1</sup>. Она может быть как первичной, так и вторичной, в зависимости от типа взаимоотношений между ее членами.

---

<sup>1</sup> Мальцева Ю. А., Яценко О. Ю. Психология управления: учебное пособие. Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2016. 90 с.



*Рис. 1. Классификация видов групп*

Для первичной группы (основанной на первичных отношениях) характерно малое число членов, эмоциональная близость, привязанность, симпатия, длительность взаимодействия. В связи с тем, что большинство первичных групп образуются при добровольном согласии и личной симпатии, они отличаются достаточно высоким уровнем признания принятых групповых норм, правил, стиля поведения, а также высоким уровнем признания каждым участником мнения членов группы, их эмоциональным переживанием. Тем самым первичная группа играет огромную роль в формировании у личности базовых ценностных ориентаций, предпочтений и нравственных принципов, и т. д. Социальный контроль осуществляется

неформально, но достаточно системно. Вторичные группы возникают на основе социально-статусных отношений, когда объединение людей происходит в силу исполнения ими определенных статусов, ролей, а не присутствия личной симпатии или неприязни. В связи с этим для вторичных групп характерно отсутствие непосредственных межличностных отношений и ориентация на достижение определенных целей, социальные контакты здесь носят обезличенный и односторонний характер.

По принципу и способу образования группы классифицируют на условные и реальные, формальные и неформальные. Формальные группы специально создаются для решения определенных задач. В таких группах, как правило, четко заданы позиции и роли ее членов, предписанные групповыми нормами, регулирующие межличностные отношения в группе, обозначена цель ее существования. Неформальные группы объединяют людей, имеющих общие интересы и склонности. При этом неформальная группа может создаваться как внутри формальной, так и возникать вне ее<sup>1</sup>. Кроме того, группы подразделяются на группы-членства и референтные группы. Это тот наиболее значимый круг общения, являющийся для индивида важным ориентиром, на который он намерен равняться при принятии групповых норм и индивидуальных решений.

Таким образом, через десятки малых групп, в которые вовлечен индивид, осуществляется связь «личность — общество». Реальное, эмпирически осязаемое общество обязательно репрезентируется через малые группы, предстает в связях, нормах поведения ее членов. Любые макропроцессы реализуются в той мере, в какой в них оказались вовлечены малые группы, т. е. прокладывают себе путь через процессы, происходящие в малых группах.

---

<sup>1</sup> *Евтихо О.В.* Психология управления персоналом: теория и практика. Санкт-Петербург: Речь, 2010. С. 157–158.

## 1.2. Особенности развития группы

Совокупность динамических процессов, которые одновременно происходят в группе, принято называть «групповой динамикой». Данное понятие в 1936 г. ввел в психологию знаменитый американский психолог К. Левин.

В современном понимании «групповая динамика» – это развитие малой группы, процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых потребностей и интересов» (рис. 2).



Рис. 2. Групповая динамика

Под влиянием внешних и внутренних факторов в группе возникают изменения, которые могут быть различными по интенсивности и в конечном счете привести как к нарушению равновесия, так и к распаду группы. В связи с чем развитие группы с точки зрения групповой динамики представляет собой чередование состояний равновесия и его нарушения<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Кишкель Е.Н. Социология и психология управления: учебное пособие. Москва: Высшая школа, 2005. 295 с.

В процессе внутригруппового взаимодействия члены группы узнают непосредственно от других, как они влияют на своих коллег и какое воздействие при этом сами испытывают со стороны других ее членов. Полученная информация и опыт взаимодействия глубоко переживается каждым членом группы и способствует реальному изменению социального поведения и лучшему пониманию условий жизни группы.

При анализе процессов, происходящих в группе, следует обращать внимание на отдельные признаки, характеризующие группу: наличие совместных целей; взаимодействие людей, направленных на достижение целей; взаимное психологическое признание (совместимость) членов группы; стабильность их отношений, приводящих к взаимовлиянию и общности мышления<sup>1</sup>.

Анализ групповой динамики группы предполагает рассмотрение ее отдельных компонентов, таких как групповые процессы, групповые состояния, групповые эффекты, уровни развития группы.

К групповым процессам, представляющим собой совокупность последовательных целенаправленных или спонтанных действий членов группы, которые направлены на достижение определенного результата деятельности, относятся: общение, консолидация, лидерство, конкуренция, адаптация, принятие решения и эмоциональная идентификация. Они являются компонентами общего процесса решения групповой задачи, выполнения совместной деятельности.

Групповые процессы, как отдельно, так и в совокупности, могут приводить к групповым состояниям: направленности, подготовленности, активности, организованности, сплоченности, интегративности и референтности, которые в целом являются компонентами такого общего состояния группы, как социально-психологический климат.

Относительно статическим моментом групповой динамики являются групповые состояния. Они характеризуются устойчивостью, закреплённостью и повторяемостью действий, а также социально-психологическими особенностями их взаимоотношений и взаимодействия.

Изучая механизмы функционирования группы, с помощью которых осуществляются групповые процессы и достигаются групповые состояния, а также способы влияния людей друг на друга, мы описываем такие групповые эффекты, как чувство принадлежности к группе и реакция человека на присутствие других людей.

---

<sup>1</sup> Мальцева Ю. А., Яценко О. Ю. Указ. соч.

Уровни развития группы – это выделенный качественный этап, с помощью которого можно охарактеризовать социально-психологическую зрелость группы. Существует несколько подходов.

В свои работы Е. С. Кузьмин и В. А. Семёнов отмечали, что степень развитости группы и коллектива может быть различной, и это связано с такими условиями, как время их существования, взаимная зависимость их членов, структурированность или организованность (в смысле оптимального распределения функций). При этом Е. С. Кузьмин выделял три уровня развития группы:

- номинальную группу;
- кооперацию;
- коллектив.

В свою очередь Н. Н. Обозов указывал, что группы проходят в своем развитии следующие периоды: диффузная группа – ассоциация – корпорация – коллектив.

А. В. Петровский в своей концепции отмечал, что «строение группы носит многоуровневый характер, где центральным звеном является социально-позитивная предметная деятельность группы, заданная социальной структурой, в которую данная группа включена»<sup>1</sup>.

Степень развития группы можно оценить при помощи трех качественно-количественных оценок, используя следующие параметры:

- реализацию группой общественной функции;
- представление членам группы возможности для полноценного развития личности;
- соответствие группы социальным нормам.

Второй уровень групповой структуры представлен ценностно-ориентационным единством. Данный уровень подразделяется на два слоя, фиксирующий отношения к деятельности и межличностные отношения, опосредованные деятельностью.

В связи с представленными ранее критериями, А. В. Петровский выделяет следующие фазы группового развития: диффузная группа – группа-ассоциация / группа-кооперация – группа-коллектив.

А. В. Петровский считал, что «первоначально простая общность людей объединяется в диффузную группу, отличающуюся отсутствием совместной деятельности и установлением контактов исключительно на основе привлекательности ее членов. В дальнейшем принадлежность к группе начинает осознаваться индивидом как необходимое условие эффективности дальнейших действий.

---

<sup>1</sup> Психологическая теория коллектива / под ред. А. В. Петровского. Москва: Педагогика, 1979 С. 206.

Отношения между членами группы опосредуются содержанием и целями общегрупповой деятельности, но по-прежнему эмоциональный фактор все еще играет в этих отношениях преобладающую роль. Тем самым группы переходят на новый этап развития – группа-ассоциация или группа-кооперация, различающиеся по сферам (эмоциональной и инструментальной) жизнедеятельности группы. В случае кооперации, содержание совместной деятельности становится для каждого члена группы значимым. Переход на высший уровень развития группы-коллектива свидетельствует, что межличностные отношения в группе опосредуются личностно значимым и общественно ценным характером групповой деятельности»<sup>1</sup>.

В свою очередь Л. И. Уманский считал, что «поэтапное развитие группы является последовательной сменой стадий, различающихся степенью психологической интегрированности в деловой и эмоциональной сферах»<sup>2</sup>. При этом отличительными параметрами развития группы, по мнению исследователя, выступают: целостная направленность, организованность, социально-психологическое единство, стрессоустойчивость, компетентность. К целостным характеристикам группы Л. И. Уманский относил: сплоченность, микроклимат, референтность, лидерство, интрагрупповая и интергрупповая активность. Развитие группы представлялось им как определенный результат соотношения действия внешних и внутренних сил, когда на начальном этапе группа существует в основном под действием внешних социальных сил, на завершающем этапе внутренние силы преобладают над внешними, и группа сохраняется даже при исчезновении внешнего воздействия.

Следуя теории Л. И. Уманского, «группа как социальное явление превращается в группу как психологический феномен, проходя определенные стадии развития». Отправной точкой для группового развития является группа-конгломерат (от лат. *conglomeratus* – собранный, скопившийся). Конгломерат существует формально, состоит из незнакомых между собой людей. Каждый член группы преследует индивидуальную цель, совместная деятельность отсутствует, группа легко распадается.

Следующим уровнем в развитии малой группы является номинальная (от лат. *nominalis* – именной, существующий только по названию) группа. Это группа собравшихся вместе людей, имеющих минимальный опыт совместной деятельности, в связи с чем

---

<sup>1</sup> Орлова М. Ю., Истомина О. А. Организация и проведение социально-психологической практики: учебно-методическое пособие. Владивосток: Мор. гос. ун-т, 2004. 69 с.

<sup>2</sup> Мальцева Ю. А., Яценко О. Ю. Указ. соч.

устойчивых межличностных отношений еще нет. Период нахождения на данном уровне развития не может быть длительным, поэтому номинальная группа либо распадается, либо переходит на новый уровень развития – это группы-ассоциации (от лат. *association* – соединение).

Ассоциации характеризуются тем, что заданные извне цели, задачи, способы осуществления различных видов деятельности принимаются членами группы. Происходит постепенное формирование групповой структуры: начинается процесс деления группы на подгруппы, проявляется лидерство, развивается групповая динамика, появляются общие интересы. Однако подлинного единства в группе еще нет, что особенно ярко проявляется в трудных ситуациях в виде обострения межличностных отношений, повышенной конфликтности и снижения эффективности совместной деятельности.

Следующий уровень – это группа-кооперация. Для данной группы характерна развитая организационная структура, достаточно высокий уровень групповой подготовленности и сотрудничества. Лидерство успешно и эффективно. При этом каждый член группы занимает свою статусную позицию. На этом этапе внешние силы играют вспомогательную роль. Члены группы общаются между собой и интенсивность внутригруппового взаимодействия усиливается, но внутригрупповые отношения, как правило, ограничены деловой сферой и подлинного психологического единства нет.

В процессе дальнейшего развития группа переходит на новый уровень – группы-автономии. Процесс совместной деятельности характеризуется обособлением, эталонизацией, создающими основу для перехода на высший уровень развития группы. Каждый член группы ощущает свою принадлежность к ней. На этом этапе развития группы отмечается возникновение феномена «мы», что порождает группоцентризм, стремление противопоставить свою группу как лучшую другим группам. Возникновение подобного «корпоративного духа», с одной стороны, выгодно отличает эту группу от другой (чувство гордости за непохожесть), а с другой стороны, может привести к желанию доказать, что наше «мы» несравнимо со всеми другими «они». Такая переориентация препятствует дальнейшему развитию группы.

*Высшим уровнем развития малой группы является группа-коллектив.* Достижение этого уровня развития возможно только в случае сочетания таких факторов, как: позитивная нравственная направленность группы, позитивное влияние группы на личности своих членов и позитивное развитие всех групповых параметров (целей, ценностных ориентаций, интеллектуальной, волевой и эмо-

циональной коммуникативности членов группы, и т. п.). Если группа в результате автономизации превратилась в корпорацию, следующим этапом ее развития станет группа-антиколлектив. Переход от корпорации к антиколлективу осуществляется благодаря усиливающимся межличностным эгоцентрическим, интраэгоистическим, конфликтным и агрессивным тенденциям в развитии группы.

В рамках иного подхода изучения развития группы утверждается, что *группа*, по мере своего превращения в команду, *проходит* следующие *стадии развития: формирование – бурление (конфликты) – нормирование – функционирование.*

На стадии формирования между членами команды устанавливаются доброжелательные отношения, выражается взаимная вежливость, внимательность, бдительность по отношению друг к другу. Однако возможно проявление недоверия и скрытности.

В дальнейшем происходит постепенное «притирание» членов группы друг к другу, и наступает бурление. На фоне внутренней борьбы, обусловленной взаимной адаптацией членов команды, проявляются истинные особенности каждого человека, снимаются маски в общении, ищутся способы по улаживанию конфликтов. На данной стадии возможны потери тех членов группы, которые не выдержали испытания вхождения в команду. При этом у тех, кто прошел все испытания, начинает постепенно появляться чувство взаимной связи.

Стадия стабилизации заключается в упорядочении и развитии отношений, выработке систем, установлении обратной связи, выявлении источников конфронтации, оценке компетентности друг друга.

На заключительной стадии, в процессе функционирования, возникает взаимная близость, зрелость, гибкость, открытость. Отношения становятся более эффективными, характеризуются взаимной поддержкой, соучастием, терпимостью, что обеспечивает высокую эффективность деятельности, направленной на достижение совместной цели.

Наиболее известной и актуальной по сей день является четырехступенчатая модель развития малой группы, предложенная Б. Такмен<sup>1</sup>. Автор описывает развитие группы с точки зрения двух сфер отношений между членами группы: инструментальной и экспрессивной. Результатом развития выступают активности: групповая (деятельностная) и межличностная, поэтому модель является двухфакторной (*табл. 1*).

---

<sup>1</sup> *Tuckman B. Developmental Sequence in Small Groups // Psychological Bulletin. 1965. T. 63. P. 384–399.*

## Стадии развития группы

| Стадия развития группы  | Развитие групповой структуры  | Решение групповой задачи  |
|-------------------------|---|---|
| Формирующая стадия      | Ориентировка членов группы в характере действий друг друга и поиск взаимоприемлемого межличностного поведения в группе            | Ориентировка в задаче   |
| Конфликтная стадия      | Внутригрупповой конфликт  | Эмоциональный ответ на требования задачи  |
| Нормирующая стадия      | Развивается чувство групповой сплоченности, появляются новые стандарты и принимаются новые роли                                   | Открытый обмен интерпретациями, относящимися к делу. Выражаются позиции и мнения членов группы относительно поставленной задачи |
| Стадия функционирования | Внутригрупповые роли становятся гибкими и функциональными. Вопросы, касающиеся структуры группы, решены                           | Межличностная структура становится инструментом решения поставленной задачи, на которую направлена энергия группы               |
| Расставание             | Беспокойство по поводу прекращения функционирования группы. Чувство печали по отношению к членам группы, связанное с расставанием | Создание дальнейших возможностей для решения новых задач  |

Специалист по групповой динамике Марвин Шоу определял группу как коллектив, образованный двумя или большим числом людей, взаимодействующих друг с другом или влияющих друг на друга.

Рассмотрим виды социальных влияний при групповом взаимодействии.

**Социальная фасилитация** – мотивация, источником которой является присутствие соисполнителей или пассивных зрителей. Проявляется при достижении индивидуальных целей, т. е. присутствие других людей побуждает человека работать более эффективно. Усиливая доминирующие реакции, социальное возбуждение должно благоприятствовать в решении простых задач, но может мешать в выполнении сложных.

Выделяют три фактора, которые объясняют влияние других:

- 1) боязнь оценки, т. е. обеспокоенность тем, как нас воспримут и оценят;
- 2) перегрузка из-за рассеивания внимания, если люди беспокоятся о том, какие успехи у их напарников – они отвлекаются;
- 3) присутствие других – это вызывает возбуждение.

Технология фасилитации может применяться для решения различных оперативно-служебных задач, таких как разработка стратегии, постановка целей и их декомпозиция, разработка основных элементов корпоративной культуры, обсуждение структуры организации и внесение необходимых изменений, принятие маркетинговых решений, обсуждение внутренних процессов и проектов организации, проведение любых проблемных совещаний и т. д. Для развития технологии фасилитации принципиально важными стали труды следующих авторов: И. В. Арефьева<sup>1</sup>, Т. Б. Загоруля<sup>2</sup>, А. В. Дубровский, В. П. Черданцев, А. П. Андруник<sup>3</sup>, С. Кейнер, Л. Линд, К. Толди, С. Фиск, Д. Бергер,<sup>4</sup> А. Н. Лебедев<sup>5</sup>.

Применение технологии фасилитации позволяет выработать эффективный управленческий стиль руководителя, а также вовлеченность сотрудников в деятельность подразделения. Указанное позволяет проявиться психологически значимым условием, ока-

---

<sup>1</sup> *Арефьев И. В.* Роль фасилитатора. URL: <https://clubshuttle.ru/rukovodstvo-fasilitatora> (дата обращения: 15.09.2021).

<sup>2</sup> *Загоруля Т. Б.* XX Международная конференция памяти профессора Л. Н. Когана «Культура, личность, общество в современном мире: Методология, опыт эмпирического исследования». Екатеринбург: УрФУ, 2017. С. 21–75.

<sup>3</sup> *Дубровский А. В., Черданцев В. П., Андруник А. П.* Актуальность современных форм и методов управления поведением работников в инновационных предприятиях // *Фундаментальные исследования*. 2016. № 12–3. С. 618–623.

<sup>4</sup> *Кейнер С. и др.* Руководство фасилитатора. Как привести группу к принятию совместного решения. Москва: Изд-во Д. Лазарева, 2013. 328 с.

<sup>5</sup> *Лебедев А. Н.* Психология для экономистов: учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва: Юрайт, 2016. 328 с.

зывают влияние на эффективность оперативно-служебной деятельности органов внутренних дел.

Применение технологии фасилитации в США было основано на организации взаимодействия межкультурных и межнациональных групп. В Институте культурных связей начали создавать группы поддержки организаций для обсуждения их будущего. В таких группах возникло сообщество организаторов данных мероприятий, которых впоследствии назвали фасилитаторами. Одним из разработчиков теории фасилитации, внесших существенный вклад в распространение фасилитации, является Р. Шварц<sup>1</sup>.

Фасилитатор поддерживает конструктивный диалог и оказывает одинаковое внимание всем участникам обсуждения, эффективно управляя дискуссией, но не вступая в нее. Результатом такой встречи является принятие группой лучшего из возможных решений.

Рассмотрим отличия фасилитатора от тренера и инструктора (табл. 2).

Таблица 2

### Отличия фасилитатора от тренера и инструктора

|                        | <b>Фасилитатор</b>  | <b>Тренер</b>  | <b>Инструктор</b>   |
|------------------------|---|--|---|
| Основной подход        | Задача и процесс. Соглашается на условия. Для обучения использует теорию. Устанавливает и поддерживает культуру | Подача, основанная на содержании, ведет презентацию мероприятия для закрепления, передает знания | Основывается на действии, следует программе инструктора, объясняет действия                         |
| Главное предназначение | Необходим для личной и групповой универсальности  | Ведет группу, программа обучения передает навыки, знания   | Увеличивает персональное понимание проблемы, устанавливает персональную ответственность за прогресс |

<sup>1</sup> Schwarz R. The Skilled Facilitator. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Company, 2002. 407 с.

|                    | <b>Фасилитатор</b>   | <b>Тренер</b>   | <b>Инструктор</b>  |
|--------------------|--|---|--|
| Основные качества  | Самосознание.<br>Сопереживание.<br>Уверенность.<br>Интуиция.<br>Непредвзятость. Нейтральность    | Ясность.<br>Структура.<br>Уверенность.<br>Надежность.<br>Знания | Самосознание.<br>Восприимчивый.<br>Внимательный.<br>Уверенный.<br>Надежный   |
| Основные навыки    | Слушать.<br>Задавать вопросы.<br>Установка культуры.<br>Бросать вызов.<br>Оценивать, наблюдать   | Структурировать.<br>Представлять.<br>Проверять.<br>Понимать     | Наблюдать.<br>Слушать.<br>Бросать вызов.<br>Сопереживать.<br>Постановка цели |
| Когда использовать | Полноценное участие.<br>Расширение возможностей.<br>Тимбилдинг.<br>При необходимости в переменах | Обучение.<br>Информирование.<br>При необходимости в согласии    | Для поддержки.<br>Расширения персональных возможностей.<br>Мотивации         |

Таким образом, мы видим принципиальные отличия фасилитатора<sup>1</sup>:

- фасилитатор не участвует в обсуждении проблемы;
- фасилитатор только организует эффективное обсуждение.

Выбор модели фасилитации организационного управления зависит от конкретной задачи. Выделяют несколько критериев, отражающих различные измерения фасилитации<sup>2</sup>:

- критерий «особенности процесса» – подразумевается степень организованности, жестко структурированный, или самоорганизую-

<sup>1</sup> *Татаренкова И. А., Кибец В.Н.* Преподаватель как фасилитатор инновационного образовательного процесса в вузе // Современные проблемы науки и образования. Пенза: Академия Естествознания, 2015. 948 с.

<sup>2</sup> *Мартынова А.В.* Фасилитация как технология организационного развития и изменений // Организационная психология. 2011. Т. 1. № 2. 117 с.

щийся процесс, распределение ролей четко распланировано, или есть возможность спонтанного взаимодействия участников;

– критерий «охват решаемых проблем». В данном случае имеют значение границы решаемых проблем: узкие или широкие, а также количество проведенных мероприятий: разовые или серия мероприятий;

– критерий «тип интервенций фасилитатора» – на что воздействует фасилитатор в процессе проведения сессии: на процесс или на содержание;

– критерий «тип итогового продукта». Оценка полученного результата фасилитационной работы: конкретные инструменты или развивающие процессы;

– критерий «тип аудитории». Формат рабочих групп: большие группы – малые группы; однородность – разнородность; иерархичность);

– критерий «сфокусированность воздействия» – подразумевает цель всего фасилитационного процесса: организационное развитие или управление изменениями.

Важно рассмотреть юридико-значимые ситуации, при которых применение технологии фасилитации в системе органов внутренних дел Российской Федерации особенно эффективно (*табл. 3*).

*Таблица 3*

**Юридико-значимые ситуации применения технологии фасилитации**

| <b>Условия применения технологии фасилитации</b>   | <b>Условия, при которых технология фасилитация неэффективна</b>   |
|--|---|
| Решается новая задача.<br>Необходим творческий подход.<br>Требуется вовлеченность сотрудников, принятие ими ответственности за результат работы.<br>У сотрудников есть базовые знания и необходимый опыт для решения задач, но они не могут достичь согласия без организаторской процедуры.<br>Участники принимают принципы проведения фасилитации и готовы им следовать | Нет четко определенной цели групповой работы.<br>Необходима конфиденциальность.<br>Решение очевидно.<br>Острый дефицит времени для принятия решения.<br>Отсутствие знаний и опыта у участников в рассматриваемой сфере.<br>Нежелание принимать участие в процессе |

Следующим видом социальных влияний при групповом взаимодействии является социальная лень.

*Социальная лень.* Возникает вследствие того, что коллективные действия уменьшают боязнь оценки. Когда люди не отвечают за конечный результат и не могут оценивать свой собственный вклад, их личная ответственность распределяется между всеми членами группы. Для того чтобы увеличить мотивацию членов группы, можно предложить стратегию идентификации и индивидуальной продуктивности.

*Деиндивидуализация.* Возникает в результате отсутствия личной ответственности и стирания норм поведения в ситуациях, которые обеспечивают анонимность и не концентрируют внимание на отдельном индивиде. Примером является: швыряние еды в столовой, вандализм, ограбления, самосуд толпы и т. п.

*Групповая поляризация.* При групповой дискуссии разнородные мнения и позиции участников не сглаживаются, а оформляются к концу дискуссии в две полярно противоположные позиции, исключающие любые компромиссы. Групповая поляризация еще раз доказывает всем нам то, что человек прежде всего является существом социальным. На него оказывает огромное влияние общество. С учетом этого эффекта, последствия могут быть как позитивными, так и негативными.

*Групповое мышление.* Возникает в группе людей, внутри которой желание социальной гармонии приводит к некорректному или нерациональному принятию решений. Члены группы стараются минимизировать конфликт и достичь единого решения без достаточной критической оценки альтернативных точек зрения, активно пресекая отклоняющиеся мнения и изолируя себя от внешнего влияния.

*Влияние меньшинства.* Меньшинство наиболее влиятельно тогда, когда оно упорно и последовательно отстаивает свои взгляды, когда его действия свидетельствуют об уверенности в себе и когда ему удастся привлечь на свою сторону кого-либо из сторонников большинства.

*Основные следствия влияния меньшинства:*

1) побуждает большинство к поиску новых аргументов в защиту своей позиции, в результате большинство может еще больше убедиться в своей правоте, и это убеждение опирается на результаты анализа и размышления;

2) возрастает вероятность выработки креативных решений;

3) отсутствие «здорового» меньшинства, не разделяющего общей точки зрения, легко может привести группу к застою.

### 1.3. Структура внутригрупповых отношений

Группа представляет собой весьма сложную форму социального объединения людей. Активность группы в процессе совместной деятельности и общения людей может одновременно происходить по различным направлениям, что требует значительных усилий по объединению индивидуальных активностей в единое целое и сохранению целенаправленности групповых усилий.

В психологии для описания места каждого человека в структуре внутригрупповых отношений пользуются понятиями «позиция», «статус», «внутренняя установка» и «роль».

«Позиция» или официальное положение члена группы в той или иной подсистеме отношений, определяется связями данного человека с остальными членами группы. От положения, которое занимает человек в той или иной группе, зависит степень его потенциального влияния на поступки остальных членов группы.

«Статус» – это неформальная, социально-психологическая характеристика положения индивида в системе внутригрупповых отношений, степень его действительной авторитетности для остальных участников.

Говоря о человеке, который занимает определенную позицию, мы тем самым подчеркиваем его официальное должностное положение в коллективе. В свою очередь, когда мы утверждаем, что человек имеет высокий статус, то под этим мы подразумеваем, что данная личность пользуется признанием и авторитетом среди коллег, вызывает доверие к себе и способна оказывать на членов группы существенное психологическое давление и влияние.

Совокупность статусов всех членов группы задает статусную иерархию, в которой выделяются:

- **социометрические «звезды»** – наиболее предпочитаемые члены группы, стоящие на вершине иерархии;

- **высокостатусные, среднестатусные и низкостатусные**, определяемые по числу положительных выборов и не имеющие большого числа отвержений;

- **изолированные** – члены группы, у которых отсутствуют любые выборы, как положительные, так и отрицательные;

- **пренебрегаемые** – члены группы, имеющие большое количество отрицательных выборов и малое количество предпочтений;

- **отверженные («изгои»)** – члены группы, не имеющие по результатам социометрии положительных выборов, а только отрицательные.

Важно отметить, что «статус» – это достаточно устойчивая величина, категория групповая и вне группы не существует. При переходе человека в другую группу, статус довольно часто «переходит» вместе с ним. Это объясняется тем, что человек «привыкает» выполнять роли, предписанные ему его постоянным статусным положением. В связи с этим в поведении происходит закрепление определенных привычных форм реагирования на слова и поступки других. Данные особенности могут проявляться в жестах, мимике, позах и других невербальных реакциях. Переходя в другую группу, человек продолжает играть привычные ему роли, или, по крайней мере, его прежнюю роль выдают бессознательные элементы в поведении. Однако, с точки зрения развития личности, человеку целесообразно периодически «менять» свой статус, чтобы обеспечить себе большую социальную гибкость, примерить на себя различные социальные маски, побывать в разных внутригрупповых ролях. Тем самым человек способен выработать новые или более продуктивные стратегии своего социального поведения, познать людей и смысл их поступков. Следует отметить, что относительно отрицательного полюса статусной иерархии, необходимость смены статуса представляется очевидной, однако это также важно и для тех членов группы, которые уверенно занимают вершину групповой статусной пирамиды. Постоянное хождение в «звездах», «любимчиках» делает человека ригидным, чрезвычайно социально-уязвимым и беззащитным перед неминуемыми изменениями. Помимо этого, человек растет как бы «социально слепым», будучи лишенным необходимости прислушиваться и присматриваться к различным людям, и не в состоянии встать на их незавидное место<sup>1</sup>.

Важно понимать, что статус и внутренняя установка могут совпадать или не совпадать. Внутренняя установка характеризует личное, субъективное восприятие индивидом своего собственного статуса, то, как он оценивает свое положение, свой авторитет и степень своего влияния.

Под социальной ролью понимается «нормативно заданный, одобряемый образец поведения, ожидаемый от человека другими членами группы»<sup>2</sup>. Роль может быть приобретена (или заявлена) в группе по собственной воле, а может быть навязана индивиду группой. Когда человек входит в свою роль, он постепенно привы-

---

<sup>1</sup> Морозов А.В. Деловая психология: учебник для вузов. 3-е изд., испр. и доп. Москва: [Б.и.], 2005. 1036 с.

<sup>2</sup> Психология: в 3 кн. / Р. С. Немов. 3-е изд. Москва: Гуманитар. изд. центр «ВЛАДОС», 1998. 686 с.

кает к ней, старается вести себя в соответствии с ней, и, соответственно, члены группы начинают ожидать от него поведения, соответствующего заданной или избранной роли.

В своих работах Р. Шиндлер выделяет пять наиболее часто встречающихся групповых ролей<sup>1</sup>:

1. «Лидер» – олицетворяет групповые нормы и ценности, побуждает группу к действиям.

2. «Эксперт» – профессиональный лидер группы, имеет навыки и способности, которые востребованы в группе.

3. «Приспосабливающиеся» – пассивные члены группы, групповой «костяк».

4. «Крайний» – вечно отстающий член группы, на нем отрабатываются групповые нормы поведения.

5. «Противник» – оппозиционер, активно выступающий против лидера.

Дополнительно выделяют следующие роли:

◆ «Мученик» – взывает о помощи и одновременно отказывается от нее.

◆ «Защитник» – всегда прав, стоит на защите справедливости.

◆ «Перехватчик» – берет инициативу у лидера, приписывает заслуги себе или группе.

◆ «Любимчик» – эмоциональная звезда группы.

◆ «Агрессор» – осуществляет карательные санкции по отношению к провинившимся.

◆ «Провокатор» – подстрекает членов группы к нежелательным действиям, конфликтам.

◆ «Шут» – удовлетворяет потребности группы в эмоциональной разрядке.

Группа всегда стремится к модификациям внутригрупповых ролей и их расширению, когда у одного и того же члена малой группы может быть одновременно несколько ролей. Роль может определяться официальной должностью, может избираться самим членом группы.

Практический интерес, в т. ч. и для руководителей органов внутренних дел Российской Федерации, представляет вопрос о восприятии членами группы своего объективного положения в системе групповых предпочтений. Согласно исследованиям в данной области, наименее адекватно воспринимают и оценивают свою групповую роль крайние статусные категории, «звезды», с одной стороны,

---

<sup>1</sup> Орлова М. Ю., Истомина О. А. Организация и проведение социально-психологической практики: учебно-методическое пособие. Владивосток: Мор. гос. ун-т, 2004. 69 с.

«изгой» и изолированные – с другой. Как правило, высоко – и среднестатусные члены группы не затрудняются с ответами на вопросы о том, кто, по их мнению, выбирает их и кто отвергает.

Неадекватное восприятие своего положения в группе, видимо, объясняется психологической защитой, выставляемой этими членами группы на пути негативной информации, а также низкой социальной рефлексией тех, кто устойчиво находится в крайних категориях. Кроме того, заслуживает внимания вопрос об отношении человека к своему статусу. В ряде случаев уверенность в том, что человеку, имеющему низкий статус, неуютно в группе и хочется повысить свой статус, безосновательна. В различных группах можно встретить «звезд», оценивающих свое положение в группе как неудовлетворительное (такого внимания им недостаточно) и «изгоев», вполне удовлетворенных своим положением. Последний факт может иметь разные причины. Например, «изгой» может быть не заинтересован в данной группе, но при этом в другой группе его ценят, принимают и разделяют его ценности. Другая причина – это привычка занимать данную нишу, другого он не знает и не желает тратить силы на завоевание иного статуса. В любом случае нужно быть очень осторожным, принимая решение о необходимости повлиять на статус того или иного члена группы в любом направлении<sup>1</sup>.

Структура социальной власти в малой группе определяется системой взаиморасположений членов группы в зависимости от их способности оказывать влияние в группе<sup>2</sup>. Формы осуществления социальной власти в группе могут быть различными. Обратимся к наиболее изученным феноменам лидерства и руководства.

Под руководством мы понимаем «процесс управления группой, осуществляемый руководителем или посредником между социальной властью и членами общности на основе правовых норм и полномочий, данных ему».

Руководителем является лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности. Руководитель должен обладать рядом качеств, среди которых первостепенными являются высокая деловая активность, гибкость мышления, адаптируемость к изменяющимся условиям, коммуникативная культура и т. п. Одним из основных инструмен-

---

<sup>1</sup> Морозов А. В. Указ. соч.

<sup>2</sup> Бажданова Ю. В. Этика и психология деловых отношений: хрестоматия. Москва: Евразийский открытый институт, 2011. URL: <https://www.iprbookshop.ru/11138.html> (дата обращения: 14.09.2021).

тов психологического влияния руководителя на группу является его авторитет.

Авторитет руководителя – это мера принятия коллективом его личностных и деловых качеств.

Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего о человеческих отношениях или о выполнении задачи – все это характеризует стиль управления данного руководителя.

Стиль руководства (управления) коллективом – интегральная характеристика индивидуальных особенностей личности руководителя, а также чаще всего применяемых ею способов и средств управленческой деятельности, которые характеризуют способности и особенности решения управленческих задач (табл. 4).

Таблица 4

**Стили руководства<sup>1</sup>**

| <b>Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными</b> | <b>Авторитарный (доминирующий)</b>                      | <b>Демократический (коллегияльный)</b>                  | <b>Либеральный (попустительский)</b>            |
|---|---|---|---|
| Способ принятия решения                                     | Решает единолично                                       | Советует или принимает решение совместно с подчиненными | Ждет указаний руководства или решения совещания |
| Сообщение информации  | Доводит до сведения сотрудников только часть информации | Сообщает информацию полностью                           | Сообщает информацию полностью                   |

<sup>1</sup> Прохорова В. В., Платонова Ю. С. Самоменеджмент руководителя при формировании стиля управления // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2016. № 56. URL: <http://e-kontsept.ru/2016/76075.htm> (дата обращения: 14.09.2021).

| <b>Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными</b> | <b>Авторитарный (доминирующий)</b>                  | <b>Демократический (коллегиальный)</b>                       | <b>Либеральный (попустительский)</b>                       |
|---|---|--|--|
| Форма доведения решений до исполнителя                      | Сообщает свое решение в форме приказа               | Использует форму предложения, просьбы                        | Действует при помощи просьбы, уговоров                     |
| Распределение ответственности                               | Берет на себя или перекладывает на подчиненных      | Распределяет в соответствии с переданными полномочиями       | Снимает с себя всякую ответственность                      |
| Отношение к инициативе                                      | Подавляет полностью                                 | Поощряет, использует   | Отдает в руки подчиненным                                  |
| Отношение к подбору кадров                                  | Боится квалифицированных работников                 | Подбирает профессионалов                                     | Подбором не занимается                                     |
| Отношение к недостатку своих собственных знаний             | Все знает, все умеет                                | Постоянно повышает квалификацию                              | Повышает свои знания и поощряет к этому подчиненных        |
| Позиция по отношению к группе                               | Держит дистанцию, необщителен (позиция над группой) | Дружески настроен, общителен (внутри группы)                 | Боится общения (в стороне группы)                          |
| Характер отношений с подчиненными                           | Поведение диктуется настроением                     | Ровен в поведении (самоконтроль)                             | Мягко, покладист   |
| Отношение к дисциплине                                      | Требует формальной, жесткой дисциплины              | Стремиться к разумной дисциплине (дифференцированный подход) | Требует формальной дисциплины (или не уделяет ей внимания) |

| <b>Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными</b> | <b>Авторитарный (доминирующий)</b>   | <b>Демократический (коллегиальный)</b>                        | <b>Либеральный (попустительский)</b>                          |
|---|--|---|---|
| Взаимодействие  | Осуществляет разделение труда. Общий план только у руководителя                    | Ставит общую цель. Каждый знает свою работу и работу других   | Ставит общую цель. Каждый рассчитывает на себя                |
| Оценка фактов и ситуаций                                    | Оценивает сам или прибегает к помощи экспертов                                     | Узнает точки зрения подчиненных и обменивается с ними мыслями | Оценка формируется под влиянием идущих сверху или подчиненных |
| Отношение к моральному воздействию на подчиненных           | Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных по признакам | Использует различные виды стимулов                            | Использует различные виды стимулов                            |
| Контроль  | Осуществляет непрерывное наблюдение  | Контролирует решения и результат при самоконтроле групп       | Контролирует результат (самоконтроль – индивидов/групп)       |

Как следует из таблицы, стили руководства – авторитарный, демократический и либеральный кардинально различаются по типу поведения руководителя.

При авторитарном стиле управления центральная позиция принадлежит руководителю, который на первое место ставит получение результата, жесткую дисциплину и беспрекословное выполнение заданий руководителя. Мнения, интересы подчиненных уходят на второй план, а любая инициатива наказуема. Сотрудники, вследствие подавления их инициативы и творческих проявлений, становятся пассивными,

они не удовлетворены своей работой и положением в коллективе и, как следствие, испытывают повышенные стрессовые нагрузки, которые вредны для психического и физического здоровья людей.

В ситуациях, требующих незамедлительного и единственно правильного решения, применение данного стиля руководства будет обосновано и целесообразно в большей степени: в условиях чрезвычайных ситуаций, аварий, боевых действий; на начальных этапах создания нового коллектива; в коллективах с низким уровнем сознательности членов группы.

Наиболее благоприятным, с психологической точки зрения, считается демократический стиль управления. Данному стилю свойственно распределение ответственности между руководителем и его подчиненными, совместное принятие решений, доброжелательное общение, внимание к людям, учет их интересов и потребностей. Благоприятная атмосфера положительно влияет как на результаты деятельности, проявляемую инициативу и активность сотрудников, так и на их удовлетворенность своей работой и положением в коллективе.

Однако сложность реализации демократического стиля управления заключается в том, что руководителю первоначально необходимо завоевать высокой авторитет у коллектива, а также самому обладать хорошо развитыми интеллектуальными, организаторскими, коммуникативными способностями.

Эффективность руководителя с либеральным стилем руководства стоит рассматривать с точки зрения зрелости коллектива и наличия в нем признаваемого неформального лидера. Такой стиль управления дает положительные результаты, если коллектив состоит из высококвалифицированных специалистов, обладающих большими способностями к творческой самостоятельной работе, и дисциплинированных. Однако при отсутствии высокой ответственности сотрудники могут проигнорировать выполнение принятых решений и работа может пойти на «самотек». В подобной ситуации руководитель не должен допустить перехода либерального стиля в попустительский, что может привести коллектив к конфликтам, ухудшению трудовой дисциплины и принятию неэффективных решений.

Таким образом, взаимоотношения в служебных коллективах требуют постоянного управления и учета субъективных и объективных факторов, создающих условия для их формирования и закрепления. Кроме того, перечисленные выше социально-психологические признаки коллектива определяют развитие других группо-

вых процессов (социально-психологический климат, сплоченность группы и реакции на групповое давление, лидерство и пр.).

Подводя итог данной главы, подчеркнем, что становление человека как личности происходит в условиях социальной среды, образованной разнообразными группами, где протекают социально-психологические динамические процессы, происходят групповые феномены (групповое давление, синергетический эффект, групповая фасилитация и ингибция<sup>1</sup>, феномены сдвига риска, лидерства и подчинения и т. д.). Понимание социально-психологических процессов, их динамики, причин и следствий требуется для решения широкого круга психологических задач: консультирования по проблемам управления группами, организационного развития, осуществления воспитательного процесса, проведения психологической коррекции, обеспечения условий для личностного роста субъектов группы, выявления и устранения причин девиантного поведения.

### **Вопросы для самоподготовки:**

1. Что такое социальная группа и каковы ее отличительные особенности?
2. Какие виды социальных общностей Вы знаете? В чем их сущность?
3. Что такое групповая динамика? Какие явления может объяснить анализ групповой динамики?
4. Каким образом можно охарактеризовать социально-психологическую зрелость группы?
5. Как характер взаимоотношений в группе зависит от уровня ее развития как коллектива?
6. Какие виды социальных влияний при групповом взаимодействии Вам известны?
7. Что такое стиль руководства? Как стили руководства различаются по типу поведения руководителя?

---

<sup>1</sup> Ингибция (от лат. *inhibere* – сдерживать, останавливать) – ухудшение продуктивности выполняемой деятельности, ее скорости и качества в присутствии посторонних людей или наблюдателей, как реальных, так и воображаемых. Свойство ингибции противоположно фасилитации.

## **Глава 2. Основные теоретические и методологические подходы и направления исследований межгрупповых отношений в зарубежной и отечественной психологии**

В настоящее время, как в отечественной, так и в зарубежной психологической науке сложился ряд школ и направлений, исследующих проблематику межгруппового взаимодействия. К наиболее значимым в этой области в зарубежной науке можно отнести: мотивационные теории (психоаналитическая концепция группового поведения З. Фрейда, теория авторитарной личности Т. Адорно), ситуативную теорию реального конфликта Д. Т. Кэмпбелла и М. Шерифа, когнитивные теории социальной идентичности. Г. Тэджфела и самокатегоризации Дж. Тернера, а также теории социального доминирования (Ф. Прагто, К. Дж. Рейнольде) и оправдания социальной системы (Дж. Джост)<sup>1</sup>.

В отечественной психологической науке всех исследователей межгруппового взаимодействия можно условно разделить на три большие группы, в зависимости от выбранного ими теоретического подхода. Сторонники первого подхода в качестве определяющего фактора характера и последствий взаимодействия групп рассматривают объективные условия и адекватность ин-групповых и аут-групповых представлений (В. С. Агеев, Н. М. Лебедева, Ю. А. Лунёв, В. П. Позняков). Представители второго подхода в качестве главенствующего фактора рассматривают ценностное отношение (или оценку) одной группы к другой (И. Р. Сушков, П. Н. Шихирев). Третий подход представлен работами, рассматривающими влияние на межгрупповое взаимодействие объективных условий, взаимного восприятия и ценностного отношения в совокупности (А. В. Булгаков, О. Н. Колебцева)<sup>2</sup>.

### **2.1. Теоретические подходы к пониманию природы межгрупповых отношений в зарубежной психологии**

Объективной основой, базисом, на котором действует механизм межгрупповых отношений служат производственно-экономические

---

<sup>1</sup> *Наумов А. Ю.* Межгрупповое взаимодействие в воинском подразделении как фактор эффективности подготовки младших специалистов: дис. ... канд. психол. наук. Москва, 2011. 189 с.

<sup>2</sup> *Наумов А. Ю.* Указ. соч.

и общественно-политические отношения, обуславливающие необходимость объединения и взаимодействия как между людьми для выполнения совместной деятельности, так и между этими группами людей.

В западной социальной психологии отличительной особенностью постановки проблемы межгрупповых отношений является сочетание многообразия теоретических подходов с неизменностью тех реальных феноменов общественной жизни, которые эти подходы старались объяснить. Речь идет прежде всего о феномене внешне-групповой враждебности, универсальность и неизбежность которой в межгрупповом взаимодействии постулируют практически все западные социальные психологи<sup>1</sup>.

Исследования можно условно объединить в рамках основных подходов.

### ***Психоаналитический подход***

Основателем психоаналитического подхода к изучению межгрупповых отношений является З. Фрейд, который одним из первых предложил развернутую психологическую интерпретацию межгрупповых отношений. В основе его теоретического подхода заложено представление о группе как целостной системе.

По мнению Фрейда, «человек, попадая в конкретную группу, обезличивается и регрессирует к первобытному состоянию; подчиняясь большинству, он становится консервативным, испытывает ненависть ко всему новому, предпочитает иллюзию реальности, уважает силу, а доброту к ближнему расценивает как слабость».

По Фрейду, причиной межгрупповых конфликтов могут служить бессознательные влечения членов групп друг к другу, а также отношения, складывающиеся между членами группы и ее лидером. Члены группы любят лидера и нуждаются в его любви, они идентифицируются друг с другом на основе этого чувства. В основе аут-групповой дискриминации лежит механизм эмоциональной идентификации. Двойственность эмоциональных отношений раннего детства — любовь и ненависть к отцу — в процессе социализации трансформируется и переносится на разные объекты. Как считал З. Фрейд, любовь к ин-группе и ненависть к аут-группе являются взаимосвязанными и неизбежными спутниками социального взаимодействия. Основным средством формирования и поддержания сплоченности и стабильности ин-группы является аут-групповая дискриминация: если возникающая в ходе внутригруппового обще-

---

<sup>1</sup> Позняков В. П. Психологические отношения в условиях изменения форм собственности: автореф. дис. ... д-ра психол. наук. Москва, 2002. 46 с.

ния агрессия не найдет выхода, она разрушит ин-группу. Аут-групповая агрессия является универсальным и неизбежным спутником межгруппового взаимодействия. Чем больше аут-группа отличается от ин-группы, тем больше вероятность того, что она станет объектом агрессии со стороны членов ин-группы. Исчезновение агрессии к аут-группе является отражением распада связей внутри ин-группы.

Между тем идеи, высказанные З. Фрейдом о причинах межгруппового конфликта, вызвали серьезную критику, которая была связана с тем, что:

1) в процессе анализа межгрупповых конфликтов использовались представления о возникновении внутриличностных конфликтов, тем самым отрицалась специфика межгруппового общения;

2) при объяснении межгрупповых конфликтов делался акцент на процессах, происходящих внутри группы, не учитывая роли межгрупповой ситуации в возникновении и развитии конфликта;

3) принцип выбора аут-группы, к которой у членов ин-группы могут возникать негативные отношения, не уточнен. В обществе существует достаточно много разных социальных групп, но не все находятся между собой в конфликтных отношениях;

4) не учтены индивидуальные различия между членами группы при описании внутригрупповых процессов, порождающих межгрупповые конфликты.

Следует отметить, что идеи, высказанные З. Фрейдом на причины возникновения межгрупповых конфликтов, в последние годы упоминаются только в контексте истории развития этой области психологии. Однако принципы влияния эмоционального состояния человека и детского опыта на его поведение в ходе межгрупповых конфликтов легли в основу объяснений гипотезы «козла отпущения» и теории авторитарной личности.

Точка зрения З. Фрейда оказала прямое влияние на знаменитое исследование «авторитарной личности» Т. Адорно.

### ***Концепция авторитарной личности***

Идея об индивидуальных различиях в проявлении аут-групповой дискриминации легла в основу теории авторитарной личности, основателем которой является Т. Адорно и его коллеги (берклийская группа). Они так же, как и З. Фрейд, полагали, что «причину негативного отношения к аут-группе стоит искать в личности его носителя». Однако их взгляды отличались от взглядов З. Фрейда. Если З. Фрейд полагал, что межгрупповой конфликт соответствует природе человека, а потому обязателен, то в теории авторитарной личности Т. Адорно проводится идея о том, что межгрупповой

конфликт по своей природе является аномалией, а его участником может стать не любой человек, а только тот, кто обладает определенными личностными особенностями.

При проведении исследования Т. Адорно использовал различные методики:

- анкеты, включающие вопросы о социодемографических особенностях респондентов и их взглядах;
- клиническое интервью, в котором респонденты рассказывали о своем прошлом, а также высказывали свое мнение по ряду социальных проблем;
- тематико-апперцептивный тест, в котором участникам показывали серию картин с изображением драматических событий и предлагали рассказать в каждом случае о своих действиях.

Т. Адорно и его коллеги начали свое исследование с создания шкалы антисемитизма. Члены берклийской группы полагали, что антисемитизм является только частью синдрома этноцентризма.

Результаты исследования позволили им описать авторитарную личность, склонную к дискриминации аут-групп, которая обладала следующими чертами:

- конвенционализм: поддержка ценностей американского среднего класса;
- авторитарное раболепие: некритическое подчинение идеализированным авторитетам своей группы;
- авторитарная агрессия: тенденция выискивать людей, не уважающих конвенциональные ценности, чтобы осудить, отвергнуть и наказать их;
- силовое мышление и культ силы: мышление в таких категориях, как господство – подчинение, сильный – слабый, вождь – последователи; идентификация себя с образами, воплощающими силу; выставление напоказ силы и крепости;
- деструктивность и цинизм: общая враждебность, очернение всего человеческого;
- проективность: предрасположенность верить в мрачные и опасные процессы, происходящие в мире; проекция своих неосознанных, инстинктивных импульсов на внешний мир.

По мнению Т. Адорно и его коллег, причиной формирования авторитарной личности является особая ситуация семейного развития (авторитарный отец и наказывающая мать; формальные, жестко регламентированные отношения в семье; отсутствие теплоты, достоверности и непосредственности между родителями и детьми).

Теория авторитарной личности, как и многие другие концепции, не избежала критики.

Речь шла об определении авторитарной личности, не отвечающей реалиям сегодняшнего дня. Современная интерпретация авторитарной личности принадлежит Б. Альтмейеру, который связал ее с такими особенностями человека, как полное и безоговорочное подчинение власти и авторитету, приверженность традиционным социальным нормам (конвенционализм, конформизм) и агрессивность по отношению к тем группам, неприятие которых поощряется властями.

Кроме того, отмечалось, что особенности семейной ситуации являются не единственной причиной возникновения авторитарной личности. При этом наличие авторитарных черт не является гарантией того, что их носитель будет осуществлять аут-групповую дискриминацию. В ответ на это критическое замечание сторонники теории авторитарной личности выдвинули следующую идею. Для авторитарной личности характерно желание не отличаться от большинства, поэтому авторитарный человек склонен к аут-групповой дискриминации только в тех случаях, когда такое отношение к аут-группе рассматривается в обществе как допустимое и обоснованное. В противном случае он будет ярким приверженцем равенства. Таким образом, личностные черты, поведение и взгляды авторитарного человека являются ярким, во много раз усиленным отражением процессов, происходящих в обществе.

Авторитарность связана с отношением человека не только к аут-группам, но и к другим аспектам существования.

Современные исследования показали, что, кроме уже перечисленных характеристик, для авторитарной личности свойственна поддержка некоторых аттитудов (сопротивление социальным изменениям, предпочтение развлечений, связанных с конфликтом и физическим воздействием участников друг на друга и т. п.) и наличие личностных черт. Поскольку авторитаризм является личностным синдромом, он связан с чертами, образующими «большую пятерку». Так, авторитаризм позитивно связан с экстраверсией и добросовестностью, негативно — с открытостью новому опыту. Кроме того, чем выше авторитаризм, тем выше когнитивная ригидность.

Возникнув в начале 50-х гг. XX в., теория авторитарной личности значительно изменилась, но до сих пор является одним из основных объяснений межгрупповых конфликтов<sup>1</sup>.

Видным представителем ситуативного подхода исследования межгрупповых отношений является М. Шериф. Он усматривал

---

<sup>1</sup> Гулевич О.А. Психология межгрупповых отношений. Москва: Московский психолого-социальный ин-т., 2007. 432 с.

причины межгрупповых конфликтов «в факторах непосредственного взаимодействия между группами»<sup>1</sup>. Выдвинутые им положения легли в основу основных постулатов реалистической теории межгруппового конфликта, сформулированных Д. Т. Кэмпбеллом.

### ***Реалистическая теория межгруппового конфликта***

По мнению Д. Кэмпбелла, «реалистическая теория группового конфликта является неким протестом на психологизированное объяснение межгрупповых конфликтов, интерпретирующее их как “прожективное выражение проблем” самой группы»<sup>2</sup>. Основной гипотезой данной теории является предположение о «рациональности» конфликта. Возникновение реального конфликта интересов между группами провоцирует отношения конкуренции и ожидание действительной угрозы со стороны другой группы, что вызывает враждебность между группами и приводит к усилению внутригрупповой солидарности. Таким образом, межгрупповая враждебность зависит исключительно от внешних факторов: изменяя их, можно увеличивать или снижать степень межгрупповой напряженности.

Д. Кэмпбелл формулирует положения теории следующим образом:

- конфликт интересов различных групп провоцирует межгрупповой конфликт. Интенсивность конфликта зависит от степени значимости и «сумме» предполагаемого выигрыша/проигрыша сторон;
- активный или имевший место в прошлом межгрупповой конфликт усиливает восприятие угрозы отдельными членами группы;
- реальная угроза обуславливает: враждебность отдельных членов группы к источнику угрозы; внутригрупповую солидарность и групповую идентичность, а также увеличивает: непроницаемость групповых границ; меру наказания и степень отверженности нарушивших верность своей группе;
- конкретная угроза уменьшает отклонения индивидов от групповых норм, приводит к необходимости наказания и остракизма<sup>3</sup> членов группы, отклоняющихся от групповых норм;

---

<sup>1</sup> Гришина Н. В. Психология конфликта: философско-социологическая «конфликтная парадигма», описание конфликта в классической психологии, проблема конфликта в отечественной психологии, отдельные виды конфликтов. 2-е изд., доп. Москва [и др.]: Питер, 2008. 476 с.

<sup>2</sup> Гришина Н. В. Психология конфликта. 3-е изд. Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2016. 576 с.

<sup>3</sup> Остракизм — это неприятие или игнорирование человека окружающими. Он лишает человека возможности реализовать свою потребность в аффилиации (принадлежности). Остракизм играет роль средства регулирования социального поведения, взаимоотношений с людьми.

– ошибочное восприятие членами группы угрозы со стороны внешней группы обуславливает повышенную внутригрупповую солидарность и враждебность в отношении внешней группы.

Следует подчеркнуть, что в реальных ситуациях речь идет о сознательном использовании выявленных закономерностей для усиления сплоченности группы или ее сохранения, например, искусственное нагнетание внешней угрозы, поиск врага и т. д.

Важно заметить, что некоторые положения реалистической теории имеют психологический характер, однако сама теория в целом является синтезом данных социально-психологических экспериментов и ситуаций взаимодействия групп и развития социологических идей.

### ***Относительная депривация как фактор межгрупповых отношений***

Самуэль Стоуфер и его сторонники теории относительной депривации попытались объяснить коллективную активность, с помощью которой члены низкостатусных групп пытаются улучшить свое положение. С. Стоуфер определил понятие относительной депривации как ситуацию, когда отдельные люди или группы людей находятся в невыгодном положении по сравнению с аналогичной группой, в связи с чем испытывают различные отрицательные эмоции.

Причины межгрупповых конфликтов автор объяснял *восприятием обделенности ин-группы по сравнению с аут-группой*. Разработка теории относительной депривации стала логическим продолжением, объясняющим в т. ч. и странности в поведении людей. Базовым понятием теории относительной депривации является «объективность» – соответствие затрат и результатов, полученных одним человеком, затратам и результатам другого. Сторонники этой теории полагают, что при оценке своего положения человек не просто анализирует свои достижения и неудачи, а сравнивает их с тем, что могло бы быть. Если он обнаруживает, что соотношение его затрат и полученного результата хуже, чем аналогичное соотношение у других людей, у него возникает ощущение относительной депривации (ущемленности)<sup>1</sup>.

По мнению исследователей, относительную депривацию можно разделить на личную и групповую. Человек, испытывающий *личную депривацию*, считает, что он заслуживает большего, чем имеет. У человека она возникает при сравнении своего положения с положением похожих на него людей. Так, сотрудник сравнивает время,

---

<sup>1</sup> Гулевич О. А. Указ. соч.

которое он отдает работе, и свою зарплату со временем и зарплатой коллег. Если сотрудник понимает, что за одну и ту же работу ему платят меньше, чем коллегам, у него возникает ощущение личной депривации.

В свою очередь *групповая депривация* связана с оценкой положения, в котором находится группа. Она возникает при сравнении положения своей группы с положением других групп. Например, женщина сравнивает время, которое работающие в организации женщины отдают работе, и зарплату, которую они получают, со временем и зарплатой коллег-мужчин. Ощущение групповой депривации возникает, когда женщина понимает, что за одну и ту же работу женщинам платят меньше, чем мужчинам, работающим в той же организации.

Несомненно, групповая относительная депривация оказывает влияние на эмоциональное состояние и межгрупповое поведение людей. Человек, который полагает, что ситуацию можно изменить, испытывает гнев и принимает участие в коллективных действиях, направленных в защиту ин-группы. В то же время человек, который не верит в возможность изменений, испытывает депрессию и отказывается от каких-либо активных действий.

Теория относительной депривации оказала большое влияние на изучение коллективной активности. Ее идеи были использованы при описании эмоционального пути возникновения коллективных действий. Десятки исследований показали, что ощущение относительной групповой депривации побуждает людей участвовать в коллективных акциях. Однако роль групповой депривации часто ограничивается протестным поведением<sup>1</sup>.

### ***Теория социальной идентичности: эвристические возможности и ограничения***

Одним из теоретиков социальной идентичности, представивший ее в 70-е гг. прошлого века, является Г. Тэджфел. Он связывал социальную идентичность с членством в группе, которое предполагало кроме всего прочего наличие когнитивного и эмоционального элементов. При этом знания о принадлежности к группе, а также о положительных и отрицательных последствиях членства в ней, выступали в роли когнитивного компонента. Эмоциональный элемент выражался в виде особых отношений с группой.

Социальная идентичность рассматривалась как часть личности, которая определяется членством в группе. Как результат, теория указывает, каким образом социальная идентичность может вли-

---

<sup>1</sup> Гулевич О.А. Указ. соч.

ять на межгрупповое поведение и раскрывает условия, при которых социальная идентичность становится важнее, чем личность человека.

Г. Тэджфел говорил, что «социальная идентичность основывается на той части Я-концепции индивида, которая предполагает осознание им членства в социальных группах, а также ценности этого членства»<sup>1</sup>. Его теория фокусируется на аспектах идентичности, которые исходят от членства индивида в группе. Следовательно, для формирования идентичности важно осознавать, что сообщество состоит из людей, которые связаны друг с другом и имеют общие интересы, а также подчинены друг другу.

По мнению Г. Тэджфела, люди пытаются сравнивать собственную группу с другими группами, чтобы доказать превосходство своей и тем самым оценить свою группу через отношение к аналогичным группам. Он называет этот процесс, отделяющий людей внутри группы от людей, не входящих в нее, «социальной категоризацией». Можно относиться к различным социальным категориям, но разные категории будут более или менее важными в зависимости от социальных обстоятельств. Социальная идентификация с группой побуждает людей вести себя так, как, по их мнению, должны вести себя члены этой группы. Благодаря этому люди эмоционально вкладываются в членство в группах, а статус их групп влияет на их самооценку. Важно помнить, что член группы не будет сравнивать себя с какой-либо внешней группой – сравнение должно соответствовать ситуации. По мнению Г. Тэджфела, социальная идентичность обусловлена одним из процессов интернализации социальных категорий<sup>2</sup>.

### ***Самокатегоризационная теория***

Во второй половине 80-х гг. XX в. Дж. Тернером была сформулирована *теория самокатегоризации*, являющаяся логическим продолжением теории социальной идентичности. Предметом является процесс социальной категоризации, т. е. отнесение человеком окружающих его людей к тем или иным социальным группам – категориям<sup>3</sup>.

Сторонники теории считают, что социальная категоризация сопровождается самокатегоризацией, т. е. причислением человеком

---

<sup>1</sup> *Tajfel H.* Human Groups and Social Categories. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.

<sup>2</sup> *Подвойский Д. Г., Солеймани С.* Понятие социальной идентичности: основные исследовательские подходы // Вестник РУДН. Серия: СОЦИОЛОГИЯ. 2019. Т. 19. № 4. С. 825–834

<sup>3</sup> *Сидоренков А. В.* Психология малой группы. Методология и теория: учебник и практикум для бакалавриата, специалитета и магистратуры. Москва: Юрайт, 2019. 185 с.

к одной из выделенных групп самого себя. В данной ситуации одна из групп, задействованная в процессе социальной категоризации, становится для человека ин-группой, а другая – аут-группой.

Категоризация людей отличается от категоризации физических объектов, поскольку в ходе нее человек выступает не только как субъект, но и как объект восприятия (который ожидает оценки со стороны окружающих), что приводит к формированию оценочного отношения к социальным категориям. При этом в процессе взаимодействия с окружающими партнер по общению рассматривается не как уникальная личность, а как член социальной группы-категории.

По мнению сторонников теории, наличие социальных категорий облегчает процесс познания мира и взаимодействие между людьми, позволяя человеку структурировать наблюдаемые объекты и явления.

Ряд положений теории самокатегоризации заимствованы из теории социальной идентичности:

- представление о структуре социальной идентичности, включающей в себя когнитивный и аффективный компоненты;
- представление о группе как о социальной категории, принадлежность к которой не предусматривает непосредственного взаимодействия между ее членами;
- признание роли ситуации взаимодействия в актуализации социальных категорий. В настоящее время существует два подхода к пониманию условий их актуализации.

### ***Теория социального доминирования<sup>1</sup>***

Теория социального доминирования была предложена Фелисей Пратто и Джимом Сиданиусом. Согласно данной теории, общество построено по иерархическому принципу, а существующие в обществе социальные группы образуют пирамиду. Сообщества, находящиеся на верхушке иерархии, обладают большими ресурсами и возможностями, чем группы, находящиеся у ее подножия. Иерархия строится вокруг трех измерений: пола, возраста и случайных оснований. Пол и возраст естественны, поскольку связаны с циклом жизни человека. У всех людей определен биологический пол. Все люди рождаются, взрослеют, стареют и умирают. От соотношения в обществе мужчин и женщин, а также детей и взрослых, молодых и стариков зависит его биологическое воспроизводство. Основания, относящиеся к третьей группе, не важны с точки зрения

---

<sup>1</sup> Сиданиус Дж., Пратто Ф. Социальное доминирование: межгрупповая теория социальной иерархии и угнетения. Нью-Йорк: Изд-во Кембриджского университета, 1999.

биологического выживания, но, тем не менее, используются людьми при выстраивании иерархии. К ним, например, относятся этническая и расовая принадлежность, социально-экономический статус, политические или религиозные предпочтения.

Как следствие, иерархии, выстроенные по половому, возрастному и случайным основаниям, отличаются друг от друга по устойчивости, субъектам контроля и уровню насилия:

- более устойчивы половая и возрастная иерархии (стабильны во времени), чем иерархия по случайным основаниям;
- в половой иерархии мужчины контролируют женщин; в возрастной иерархии взрослые люди контролируют детей;
- уровень взаимного насилия в половой и возрастной иерархиях между членами разных групп ниже, чем в иерархии по случайным основаниям.

По мнению Дж. Сиданиуса и Ф. Пратто, социальная иерархия возникла в ходе эволюции как условие, необходимое для выживания биологического вида. В современном мире она потеряла первоначальное значение, однако некоторые основания иерархии уходят в прошлое, а некоторые по-прежнему воспроизводятся. Это происходит благодаря наличию мифов и социальных институтов, которые усиливают и ослабляют иерархию.

Под воздействием мифов и социальных институтов у людей формируется *ориентация на социальное доминирование*, выражающееся в позитивном отношении к социальному неравенству, доминированию одних социальных групп над другими. Следовательно, люди с сильно выраженной ориентацией на социальное доминирование поддерживают существующую социальную иерархию, а люди со слабо выраженной ориентацией – нет. Таким образом, ориентация на социальное доминирование описывает отношение человека к социальному неравенству вообще, вне зависимости от измерения, по которому оно возникает.

### ***Теория оправдания социальной системы***

Теория оправдания социальной системы была предложена Дж. Джостом и М. Банаджи. Они предположили, что *отношение к другим группам связано со степенью оправдания социальной системы*. Степень оправдания социальной системы описывает отношение человека к существующему в обществе экономическому и политическому порядку, тем самым люди, оправдывающие социальную систему, одобряют сложившийся порядок, вне зависимости от того, каким он является. Теория стремилась ответить на вопросы, почему и как люди оправдывают существующую социальную систему.

Согласно теории, люди стремятся создать непротиворечивое представление о мире. Когда человек получает новую информацию о событиях личной и общественной жизни, он сравнивает ее с уже существующими представлениями. Информация, которая не противоречит этим представлениям, встраивается в представление о мире. В то же время информация, которая противоречит представлениям, вызывает напряжение. Для того чтобы справиться с напряжением и устранить противоречие, человек использует разные оправдания.

Выделяют оправдания личные (человек защищает позитивное представление о себе), групповые (человек защищает группу, к которой принадлежит) и оправдание системы (человек защищает существующую социальную систему в целом).

Однако конкретные формы оправдания имеют кросс-культурную специфику. Поэтому в современных исследованиях под оправданием социальной системы понимается общая оценка справедливости политической и экономической систем страны. Теория оправдания системы подводит своеобразный итог теориям индивидуального уровня. Вместе с тем ее сторонники предлагают свой вариант описания межгрупповых отношений.

Подводя итоги, можно сказать, что в западной социальной психологии накоплен большой опыт исследований межгрупповых отношений, выражающих различные теоретические и методические подходы. Рассмотренные подходы позволяют с разных точек зрения подойти к анализу теоретических проблем и наметить различные направления к разрешению практических задач. Наряду с этим в западной социальной психологии проблема межгрупповых отношений в значительной степени ставится и решается именно как проблема межгрупповой враждебности<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Социальная психология: учебное пособие / отв. ред. А.Л. Журавлёв. Москва: ПЕР СЭ, 2002. 351 с.

## 2.2. Направления исследований межгрупповых отношений в отечественной психологии

В конце 1980-х гг. в отечественной психологии в изучении межгрупповых отношений в организации определилось два направления – деятельностное (В.С. Агеев<sup>1</sup>) и ценностное (П.Н. Шихирев<sup>2</sup>). Согласно деятельностному направлению, межгрупповые отношения детерминируются условиями и характером трудовой деятельности. Ценностное направление основывается на идее ценностного отношения (оценке) как регуляторе поведения. Кроме того, большое внимание уделялось изучению процессов межгрупповой дифференциации и интеграции в организациях. В 1990-е гг. исследования по изучению межгрупповых отношений в основном проводились в образовательных учреждениях и касались изучения межгруппового восприятия в учебных группах.

На рубеже XX–XXI вв. в стране произошли изменения структуры и характера социальных и экономических отношений, что в свою очередь привело к возобновлению интереса к изучению проблематики межгрупповых отношений в организации.

Анализ современных исследований межгрупповых отношений в организационном контексте, проведенный О.Е. Кузнецовой, показал, что «в первое десятилетие XXI в. было опубликовано три докторские диссертации и четыре кандидатские, в которых определены основные направления изучения межгрупповых отношений. Также исследования по данной теме представлены в ряде публикаций в реферативных журналах и сборниках материалов конференций»<sup>3</sup>.

В настоящее время изучение проблематики межгрупповых отношений обусловлено конкретными запросами организаций, использующих как внешние, так и внутренние ресурсы для эффективного функционирования. К внутренним ресурсам относятся филиалы, структурные подразделения, отделы и т. д., которые, с одной стороны, повышают ее успешность, а с другой – усложняют ее и создают противоречия. Таким образом, изучение

---

<sup>1</sup> Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. Москва: Изд-во МГУ, 1990. 240 с.

<sup>2</sup> Шихирев П.Н. Проблемы исследований межгрупповых отношений // Психологический журнал. 1992. Т. 13. № 1. С. 15–23.

<sup>3</sup> Кузнецова О.Е. Современная Российская психология: исследования межгрупповых отношений в организациях // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. 2015. Т. 15. Вып. 1. С. 98–103.

межгрупповых отношений в организационном контексте способствует оптимизации функционирования организации и решению целого комплекса организационных задач, связанных с межгрупповыми отношениями:

- 1) регламентирование группового поведения в организации;
- 2) создание условий для эффективного функционирования подразделений в соответствии с требованиями внутренней и внешней среды;
- 3) снятие противоречий по внутренней разобщенности, доминированию узкогрупповых целей и т. п., порождаемых сложными структурами современных организаций;
- 4) формирование деловых контактов в процессе межгруппового взаимодействия;
- 5) профилактика, регулирование и разрешение межгрупповых конфликтов.

Следует отметить, что современные научные исследования не только включают разработку фундаментальных проблем, но и ориентируются на запросы практики, что способствует преодолению разрыва между фундаментальным и организационно-прикладным направлениями в психологии.

Обратимся к современным исследованиям, где представлены концепции и проблемы изучения межгрупповых отношений<sup>1</sup>.

Так, психологические отношения групповых субъектов, согласно концепции психологических отношений индивидуальных и групповых субъектов экономической деятельности в условиях изменения форм собственности В.П. Познякова<sup>2</sup>, понимаются как «эмоционально окрашенные представления и оценки, объектами которых выступают внешние условия экономической деятельности, представители различных социальных групп, с которыми они связаны партнерскими и иными формами взаимодействия, характеристики самой экономической деятельности и его субъектов, где фактором динамики межгрупповых социально-психологических отношений является изменение экономических связей». При этом динамика отношений характеризуется сочетанием процессов внутригрупповой интеграции и межгрупповой дезинтеграции. По мнению автора, «новые экономические отношения усиливают межгрупповую дезинтеграцию, а вычленение проблемы межгрупповой интеграции/дифференциации имеет большое практическое значение, когда на этапе под-

---

<sup>1</sup> Там же.

<sup>2</sup> Позняков В.П. Указ соч.

готовки организационно-управленческих и экономических нововведений можно предусмотреть появление эффекта межгрупповой дезинтеграции и предупредить его»<sup>1</sup>. Для того чтобы успешно производить социально-экономические преобразования и научно – обоснованно прогнозировать социально-психологические последствия этих преобразований, важно учитывать как социально-психологические закономерности поведения, так и особенности взаимодействия экономических субъектов. В. П. Позняковым разработан новый методический подход к изучению социально-психологических факторов деловой активности.

Изучению сущности, роли и структуры взаимоотношений социальных групп и обоснованию этапов их развития, происходящего в социальной системе, посвятил свою работу И. Р. Сушков<sup>2</sup>. По мнению автора, «взаимоотношения групп предопределены их взаимодействием и складываются в процессе межгруппового обмена социально-психологическими отношениями». На взаимоотношения влияет характер организации межгруппового взаимодействия. Отличительной особенностью работы И. Р. Сушкова является разработанная им модель развития взаимоотношений социальных групп. Также автором проанализирована структура взаимоотношений, на основании которой уточняется роль образа группы, являющегося материальным носителем взаимоотношений групп, уточняется роль символов и ценностей сообщества, способствующих формированию и реализации взаимоотношений. Для изучения межгрупповых отношений интерес представляют выделенные автором функции процессов социального сравнения и различные уровни реализации социальной установки.

Психологическая концепция межгрупповой адаптации (МГА) предложена А. В. Булгаковым<sup>3</sup>. Под межгрупповой адаптацией автор понимает «социально-психологическую адаптацию групп друг к другу как многосторонний процесс по оптимизации групп с соответствующими субкультурами, основу которой составляют мотивационный, когнитивный, эмоциональный, поведенческий и интегральный компоненты». Основными механизмами межгрупповой адаптации являются «межгрупповая неадаптивность»,

---

<sup>1</sup> Там же.

<sup>2</sup> Сушков И. Р. Психология взаимоотношений групп в социальной системе: дис. ... д-ра психол. наук. Москва, 2002. 306 с.

<sup>3</sup> Булгаков А. В. Психология межгрупповой адаптации на кораблях Военно-морского флота России: дис. ... д-ра психол. наук. Москва, 2007. 463 с.

организационная идентификация, адаптационный и мотивационный потенциалы. При этом А. В. Булгаков одним из первых обратил внимание на влияние организационных субкультур на межгрупповые отношения.

Отдельно остановимся на исследованиях, где разрабатывались проблемы взаимосвязи межгрупповых отношений и организационных процессов и явлений.

В исследованиях Е. В. Бушуевой под руководством С. А. Липатова<sup>1</sup> было выявлено, что «существует связь между характером межгрупповых отношений в организации (зависимые/независимые, кооперативные/конкурентные) и выраженностью фокуса идентичности сотрудника (с организацией или с группой)». Данное исследование обнаружило много неразрешенных вопросов, изучение которых позволит в дальнейшем оптимизации межгрупповых отношений и пониманию процессов организационной идентичности.

Так, О. Н. Колебцева<sup>2</sup> занималась изучением проблемы социально-психологических механизмов регулирования межгрупповых отношений в организации. В основе созданной автором социально-психологической модели регулирования межгрупповых отношений лежит взаимосвязь объективных условий, групповых потребностей и когнитивных процессов. По мнению автора, «структура групповых потребностей (позиционирование, самоопределение и самопознание) определяет межгрупповую динамику и специфические механизмы регулирования межгрупповых отношений, к которым относятся межгрупповая категоризация и групповая идентификация»<sup>3</sup>.

Ю. Б. Бакай в своей работе акцентирует внимание на проблеме прогнозирования тенденций развития организации через анализ межгрупповых взаимоотношений, которые формируются в результате взаимодействия подразделений. Автором выявлено, что «межгрупповые взаимоотношения отражают организационные процессы, которые влияют на деятельность взаимодействующих групп, что, в свою очередь, влияет на процессы деятельности и развития

---

<sup>1</sup> *Липатов С.А.* Социальная идентичность работников и межгрупповые отношения в организации // Социальная психология сегодня: наука и практика : материалы межвузовской научно-практической конференции / под науч. ред. Б.Д. Парыгина. Санкт-Петербург, 2006. С. 88–91.

<sup>2</sup> *Колебцева О.Н.* Регулирование межгрупповых отношений в организации: дис. ... канд. психол. наук. Москва, 2006. 178 с.

<sup>3</sup> *Там же.*

организации»<sup>1</sup>. Ю. Б. Бакай выделила следующие типы межгрупповых взаимоотношений: «экстремум взаимного принятия», «экстремум взаимного непринятия», «оптимум взаимоотношений», позволяющие спрогнозировать развитие организации<sup>2</sup>.

Таким образом, изучение взаимосвязи характера межгрупповых отношений и характеристик субкультур формальных групп может оптимизировать и прогнозировать межгрупповые отношения в организации и ее развитие.

А. Ю. Наумов рассматривает «проблему влияния межгруппового взаимодействия на эффективность подготовки младших офицеров»<sup>3</sup>. Выделяя три типа межгруппового взаимодействия – конкурентный, дистантный и кооперативный, – он доказывает их влияние на подготовку военных. А. Ю. Наумов также развивает идею А. В. Булгакова о взаимосвязи субкультур и межгрупповых отношений. В качестве психологического механизма, определяющего тип межгруппового взаимодействия, он выделяет соотношение ценностных ориентаций групповых субкультур. Автором установлено, что «выраженность феноменов социальной идентичности зависит от межгрупповых отношений: степени законности статусных различий между группами; форм организации межгруппового взаимодействия; целей и критериев оценки межгруппового взаимодействия»<sup>4</sup>. Сотрудники организаций могут обладать множественной идентификацией, что приводит к различным конфликтам, в т. ч. и межгрупповым.

И. Ю. Полянинов<sup>5</sup> в своих исследованиях изучал взаимосвязь социальной идентичности и образа аут-группы, полагая, что «образы аут-группы у членов группы со сформированной идентичностью будут более однонаправленными и ярко выраженными, чем у членов группы с несформированной социальной идентичностью». Полученные результаты исследования, возможно, позволят раскрыть процесс формирования образа аут-группы и значения в данном процессе феномена социальной идентичности.

---

<sup>1</sup> Бакай Ю. Б. Особенности межгрупповых взаимоотношений в организации как основание для прогноза ее развития: дис. ... канд. психол. наук. Москва, 2007. 165 с.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Наумов А. Ю. Указ. соч.

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Полянинов И. Ю. Социальная идентичность как детерминанта формирования образа аутгруппы // Психологические и педагогические аспекты формирования профессиональной и социальной компетентности: материалы международной научно-практической конференции. Иваново, 2009. С. 95–97.

Проблеме исследования межгрупповых защитных механизмов в организационном контексте посвятил свои работы В. А. Штроо<sup>1</sup>. По мнению автора, выживание группы в организации и сохранение своей целостности связаны со способностью противостояния угрожающим воздействиям извне и изнутри. При этом защитные организационные практики рассматриваются как действия, направленные на предотвращение попадания людей и групп в угрожающее или затрудненное положение. Такая ситуация будет препятствовать установлению или устранению причин их возникновения. Изучение групповых защитных механизмов позволяет выявить способы эффективного взаимодействия между группами в организации.

Под руководством В. П. Познякова, М. Г. Кокшаровой изучались проблемы барьеров эффективного межгруппового взаимодействия, имеющих объективный (организационный) и субъективный (личностный) характер<sup>2</sup>. По результатам исследования, автором «к организационным барьерам были отнесены: бюрократия, недостаток информации, сложная структура компании, управленческие (некорректность, противоречивость поставленных задач, отношения с другими руководителями), личностные (нетерпимость, эмоциональность, поведение коллег)». Полученные данные можно использовать как инструмент повышения эффективности межгруппового взаимодействия.

Таким образом, в современных исследованиях, направленных на изучение социально-психологических особенностей формирования групп и служебных коллективов, представлены концепции и проблемы, перспективные для научного и прикладного аспектов в системе органов внутренних дел.

---

<sup>1</sup> Штроо В. А. Защитные механизмы групповой динамики в организационном контексте // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2007. Т. 4. № 1. С. 151–158.

<sup>2</sup> Позняков В. П., Кокшарова М. Г. Исследование барьеров эффективного межгруппового взаимодействия в организации // Психология управления в современном мире: теория, эмпирические исследования, практика : материалы международной научно-практической конференции. Тверь, 2010. С. 98–100.

## 2.3. Современные исследования межгрупповых отношений в организации

Отличительной особенностью современных исследований межгрупповых отношений в организации является разработка и апробация диагностического инструментария и тренинговых программ для их оптимизации.

Для анализа и прогноза деловой активности представителей различных социальных групп в исследовании В.П. Познякова представлены социально-психологические показатели и методы их оценки<sup>1</sup>. Данные показатели позволяют зафиксировать повышение или снижение деловой активности раньше, чем эта информация будет отражена в экономических показателях.

Для исследования структуры взаимоотношений и оценки взаимоотношений конкретных социальных групп в процессе их взаимодействия И.Р. Сушков использовал образ группы как модель реальности. По мнению автора, «образ под влиянием социальных процессов из простого знака события превращается в хранителя коллективного опыта, прозрачного для конкретной ситуации и заключающего в себе меру этого опыта. Он начинает нести в себе символ, т. е. идею социального взаимодействия» (рис. 3)<sup>2</sup>. Заложенный в основу методики И.Р. Сушкова принцип исследования межгрупповых отношений в производственной организации может быть использован для разработки методов исследования взаимоотношений групп в различных сферах межгруппового взаимодействия.

С целью изучения межгрупповой адаптации в организации А.В. Булгаковым была разработана «диагностическая модель, включающая авторские методики:

- стратегий межгрупповой адаптации;
- групповой идентичности (тест социальной идентификации);
- коррекции мотивации к воинской службе, становления профессиональной идентичности специалистов, изменения психологической совместимости работы в командах средствами тренинга межгрупповой адаптации»<sup>3</sup>.

Тренинг межгрупповой адаптации направлен на решение трех психологических задач:

- 1) активизации личностного потенциала членов группы специалистов для преодоления проблем профессиональной деятельности;

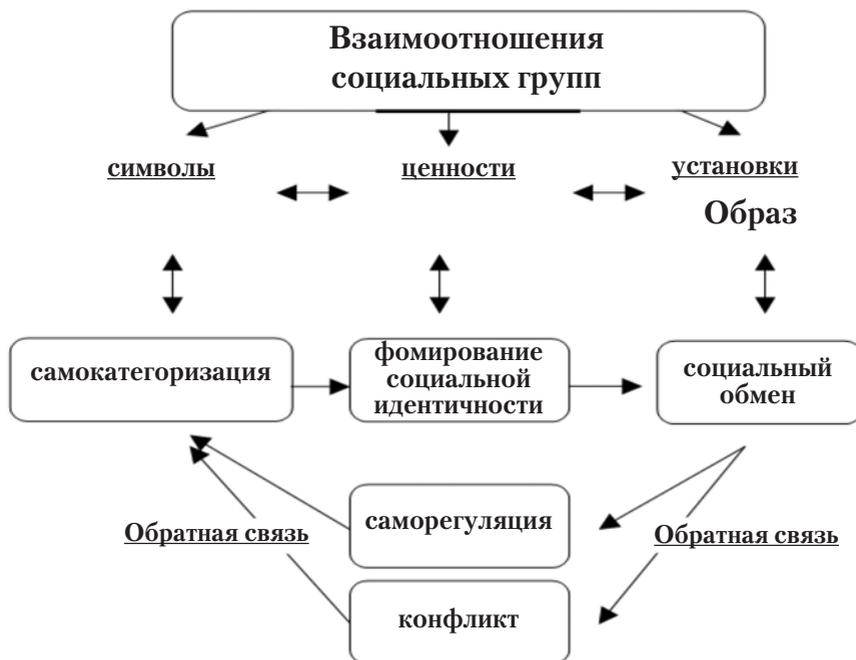
---

<sup>1</sup> Позняков В.П. Указ. соч.

<sup>2</sup> Сушков И.Р. Указ. соч.

<sup>3</sup> Булгаков А.В. Указ. соч.

- 2) обучения специфическим методикам профессиональной деятельности;
- 3) использования организационно-культурного ассимилятора (ОКА).



**Рис. 3. Структура взаимоотношений социальных групп в процессе их взаимодействия**

Следует отметить, что психологический аспект решения первой задачи достигается путем введения в тренинг блока мероприятий психологического воздействия (упражнения, ролевые игры, развивающие навыки взаимодействия как с руководителем, так и с ключевыми специалистами из других профессиональных групп), направленные на повышение личной коммуникативной компетентности и технологий принятия управленческих решений. Вторая задача представляет собой практикум по обучению специфическим методикам профессиональной деятельности. Решение третьей задачи происходило в процессе организованного организационно-культурного ассимилятора, путем подбора эпизодов ситуаций, в которых проявляются наиболее значимые различия между культурами. Ситуации с набором альтернативных объяснений поведения ее пер-

сонажей могут быть взяты из литературы, прессы, либо получены в результате интервью с членами каждой группы.

Кроме того, специально созданный набор ситуаций жизнедеятельности другой профессиональной группы может быть использован, когда происходит подготовка своих групп для командировки в другие организации, когда необходима осведомленность о малоизвестных культурных различиях адаптирующихся групп.

Проведенное А. В. Булгаковым экспериментальное использование «организационно-культурных ассимиляторов» эмпирически подтвердило, что изучение причин поведения в ситуациях межгруппового взаимодействия позволяет:

- лучше понять представителей других профессиональных групп;

- более дифференцированно подойти к пониманию «чужой» профессии;

- уменьшить применение негативных стереотипов;

- повысить удовлетворение от общения у представителей обеих профессиональных групп;

- лучше адаптироваться к новому окружению;

- повысить эффективность деятельности, если на ее успешность влияют межкультурные различия.

Таким образом, применение технологии тренинга межгрупповой адаптации является одним из современных подходов в управлении персоналом, – т. е. средством передачи информации о различиях, существующих между группами и их субкультурами, и облегчает межличностные контакты в новом социальном окружении<sup>1</sup>.

Технологию оценки характера производственных взаимоотношений между основными подразделениями компании и процессов взаимодействия для прогнозирования развития организации разработала Ю. Б. Бакай<sup>2</sup>. С целью диагностики и анализа межгрупповых процессов взаимодействия и взаимоотношений в организации на основе взаимных оценок групп выделяются только такие пары групп, которые связаны между собой производственными процессами и имеют межличностные контакты друг с другом.

На основе анализа основных производственных процессов разделяют группы первого и второго порядка. К первым относятся под-

---

<sup>1</sup> Булгаков А. В., Митасова Е. В. Межгрупповая адаптация специалистов-реабилитологов: монография. Москва, 2005. 190 с.

<sup>2</sup> Бакай Ю. Б. Особенности межгрупповых взаимоотношений в организации как основание для прогноза ее развития: дис. ... канд. психол. наук. Москва, 2007. 165 с.

разделения, интенсивно взаимодействующие между собой и обеспечивающие основные производственные процессы в организации. Ко вторым относятся вспомогательные подразделения, обеспечивающие работу первых и не часто взаимодействующие с ними. Деление групп происходит по степени интенсивности взаимодействия и по мере своего вклада в обеспечение основных производственных процессов организации. Таким образом, в программу оценки включаются только такие подразделения, от которых напрямую зависит реализация основных функций деятельности компании. Каждая группа сотрудников выставляет оценки всем группам, с которыми тесно взаимодействует, и, в свою очередь, также оценивается всеми другими группами. Выводы делаются на основе взаимных оценок, отражающих высокую степень согласованности мнений сотрудников и руководителей компании.

Основные критерии, с помощью которых группы оценивали производственные взаимоотношения и процессы взаимодействия в компаниях, следующие:

- 1) степень результативности, связанная с процессом взаимодействия;
- 2) степень эмоционального удовлетворения взаимоотношениями в процессе работы;
- 3) степень управляемости процессами взаимодействия между подразделениями в организации;
- 4) уровень сплоченности;
- 5) характер взаимоотношений.

На основе социально-психологического анализа характера межгрупповых процессов и их эффективности в контексте деятельности и целей развития компании делаются соответствующие выводы о структуре и характере процессов взаимодействия и взаимоотношений в организации.

Результаты о том, как подчиненные оценивают взаимодействие с руководством и каков характер взаимодействия между подразделениями (или группами сотрудников), которые находятся в их непосредственном взаимодействии, могут быть использованы руководителями различных уровней, в т. ч. для понимания причин неэффективной работы подразделений в компании, для определения скрытых организационных конфликтов, функциональных ограничений и противоречий в системе управления. По результатам анализа полученных данных определяются «области», свидетельствующие о ресурсах компании, и «проблемные зоны», которые могут оказывать значительное влияние на функционирование и тенденции ее развития.

Продолжая рассматривать современные исследования в сфере межгрупповых отношений, обратимся к работе А.Ю. Наумова, который изучал характер влияния межгруппового взаимодействия военнослужащих в учебных воинских подразделениях на эффективность подготовки младших специалистов и способы его оптимизации. В ходе диссертационного исследования автором экспериментально подтверждена зависимость эффективности процесса подготовки от типа межгруппового взаимодействия военнослужащих, а также выявлено ее стимулирующее влияние и доказано, что оптимизация межгруппового взаимодействия в учебных воинских подразделениях путем согласования ценностных ориентаций субкультур групп военнослужащих способствует повышению эффективности подготовки младших военных специалистов. Автором разработана система методических средств диагностики и прогнозирования процесса межгруппового взаимодействия, а также коррекционная программа. В основе коррекционной программы оптимизации межгруппового взаимодействия в учебных воинских подразделениях автором заложен принцип согласования ценностных ориентаций групповых субкультур с помощью механизма лидерства и формирования общей групповой идентичности. Кроме того, в программе предусмотрены: работа по выявлению и разрешению межгрупповых конфликтов, проведение тренингов, направленных на командообразование и межгрупповую адаптацию<sup>1</sup>.

На основании вышеизложенного, следует отметить, что большинство современных исследований в сфере межгрупповых отношений выполнено в рамках деятельностного и системного подходов. Однако в ряде работ прослеживается новое направление в изучении межгрупповых отношений в организации – организационно-культурное, раскрывающее идею взаимосвязи особенностей организационной культуры (типов) и характера межгрупповых отношений (критериев).

Таким образом, современные исследования межгрупповых отношений в организации в российской психологии посвящены решению важных фундаментальных и прикладных задач, отвечают запросам практики и являются востребованными в организациях. Они не только поднимают новые проблемы, но и способствуют сближению фундаментального и организационно-прикладного подходов в социальной психологии, что способствует успешному развитию и данного направления, и всей отрасли науки в целом.

---

<sup>1</sup> Наумов А.Ю. Указ. соч.

### **Вопросы для самоподготовки:**

1. В чем выражается отличие в подходах к пониманию природы межгрупповых отношений в зарубежной психологии от отечественной психологии?
2. Какая идея легла в основу теории авторитарной личности, основателем которой являлся Т. Адорно и его коллеги?
3. Что является центральным понятием теории относительной депривации?
4. Чем вызван интерес к проблематике межгрупповых отношений в организации в отечественной психологии на современном этапе?
5. Какие тренинговые программы, направленные на оптимизацию межгрупповых отношений, Вам известны?
6. В чем заключается сущность технологии оценки характера производственных взаимоотношений, предложенной Ю.Б. Бакай?
7. Решению каких фундаментальных и прикладных задач посвящены современные исследования межгрупповых отношений в российской психологии?

## **Глава 3. Особенности межгрупповых отношений в органах внутренних дел Российской Федерации**

### **3.1. Специфика межгрупповых отношений в органах внутренних дел Российской Федерации**

Межгрупповые отношения как социальный феномен изучаются в первую очередь социальной психологией, причем актуальность этих исследований при постоянно изменяющихся социальных условиях существования и развития больших и малых социальных групп не исчерпывается. Особую актуальность представляют собой межгрупповые отношения в военизированных и силовых структурах, поскольку к функционированию этих социальных структур всегда существует пристальное внимание со стороны общества и государства как к особой сфере, обеспечивающей внутреннюю и внешнюю безопасность.

Предметом нашего изучения являются межгрупповые отношения в органах внутренних дел Российской Федерации и в этой связи необходимо сказать, что изучение этой проблемы лежит не только в области социальной психологии, но изучается в психологии труда, юридической психологии и др.

Исследователь А. В. Боярчук в своей работе «Солидаризация социальных отношений российских военнослужащих в воинских коллективах» (2020 г.), выражая свои научные взгляды, полагает, что для современной России характерен кризис традиционных ценностей, который существенно влияет на межличностные и межгрупповые социальные отношения, где такие ценности, как дружба, товарищество, единство, солидарность, взаимная выручка дискредитированы и утрачивают свой первоначальный смысл. В условиях существующих вызовов становятся востребованными процессы солидаризации профессиональных сообществ, выражающиеся в формировании готовности людей к коллективным действиям, систематической взаимопомощи, взаимной поддержке, вследствие осознания ими общности своих интересов. Основным критерием определения перспективы формирования солидарности в воинском коллективе играет проблема справедливости, наказание виновных и поощрение достойных<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Боярчук А.В. Солидаризация социальных отношений российских военнослужащих в воинских коллективах // Наука. Общество. Оборона. 2020. Т. 8. № 3 (24). С. 32.

Как сказано было выше, социально-негативное поведение представителей одной социальной группы по отношению к представителям другой группы объясняется социальной природой индивида, который изначально, на заре своего социального развития, был вынужден находиться (вступать) в определенной группе для удовлетворения своих базовых и актуальных потребностей, таких как защита от врагов и опасных животных, добыча пропитания, поиск партнеров для продолжения рода и прочее, и защищать уже не только свои интересы, но и интересы группы. Наверное, это и является «глубинной причиной» социальной дифференциации индивидов по принципу «свой–чужой», в котором уже изначально заложены настороженность, враждебность, агрессивность к другим.

Существующие сегодня негативные межгрупповые отношения в органах внутренних дел также можно объяснять разными научными подходами, это само по себе не выявляет факторов, оказывающих влияние на формирование предубеждений и предпочтений, которые являются значимыми в межгрупповых отношениях.

При уточнении понятия «межгрупповыми отношениями» мы еще раз вернемся к научному подходу Г. М. Андреевой, которая, изучая экспериментальные исследования ученых М. Шерифа и А. Тэшфела (50-х гг. 20 в.), В. Дуаза и С. Московиси, а также А. И. Донцова и Т. П. Емельяновой, ссылается в первую очередь на подход А. Тэшфела, рассматривающего межгрупповые отношения как когнитивную сферу, в которой происходят четыре основных процесса: социальная категоризация, социальная идентификация, социальное сравнение, социальная (межгрупповая) дискриминация<sup>1</sup>, считает эту классификацию недостаточной и предлагают свою обоснованную схему генезиса процессов в межгрупповых отношениях, в которой прочно взаимосвязаны между собой объективные условия совместной межгрупповой деятельности, характер непосредственного межгруппового взаимодействия и параметры процессов межгруппового восприятия<sup>2</sup>.

Исследователи В. С. Агеев, Т. Г. Стефаненко, обобщая исследовательский опыт по межгрупповому взаимодействию, полагают, что межгрупповые отношения являются совокупностью психологических явлений, характеризующих субъективное отражение (восприятие) многообразных связей, возникающих между

---

<sup>1</sup> Андреева Г. М. Социальная психология: учебник. Москва: Аспект Пресс, 2001. С. 251.

<sup>2</sup> Там же.

социальными группами, а также обусловленный ими способ взаимодействия групп<sup>1</sup>.

По мнению исследователей, особенности межгруппового восприятия, с точки зрения социальной психологии, заключаются:

1) в объединении индивидуальных представлений в некоторое целое, качественно отличное от составляющих его элементов;

2) в длительном и недостаточно гибком формировании межгрупповых представлений, обладающих устойчивостью к внешним влияниям;

3) в схематизации и упрощении возможного диапазона сторон восприятия другой группы.

В общем, как уже сказано было выше, представления о других группах отличаются эмоциональной окрашенностью, оценочной направленностью, далеко не всегда отвечают объективности и истинному положению вещей.

Часто встречается стереотипность в оценке всех членов группы, как говорится, «под одну гребенку», им приписываются сходные характеристики без качественной оценки возможных различий между ними. Эти особенности межгруппового восприятия устанавливаются в процессе определения различий между «свои» и «чужие», которые играют первостепенную роль в установлении межгрупповых отношений.

Если говорить об оценке и межгрупповом сравнении, то типичным является завышение оценки достоинств своей группы и выражается в поддержке и сопереживании членам своей группы в противоположность к «чужакам» (проявление межгрупповой дискриминации) и часто сопровождается их недооценкой, подтверждающем такое явление как внутригрупповой фаворитизм, и гораздо реже встречается в межгрупповых отношениях положительная оценка другой группы и ее представителей, которым может отдаваться предпочтение. «В своих крайних выражениях первая тенденция может приводить к возникновению напряженности и враждебности, вторая – к ослаблению внутригрупповых связей, девальвации внутригрупповых ценностей, дестабилизации и дезинтеграции группы как таковой»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Социальная психология: словарь / ред. М.Ю. Кондратьев. Москва, Санкт-Петербург: ПЕР СЭ, 2005. 175 с.

<sup>2</sup> Там же.

Все, что сказано выше о специфике межгрупповых отношений, имеет распространенный характер, но, по мнению специалистов, их характеристики все-таки определяются типом совместной межгрупповой деятельности и во многом зависят от уровня группового развития и не свойственны социальным группам с высоким уровнем социально-психологического развития, и как социальное явление обуславливается не только психологическими механизмами определения сходства и различия, симпатии и антипатии, и прочее, но и экономическими, политическими и другими социальными факторами.

Исследователь И. П. Скобелева<sup>1</sup> считает, что объектом и субъектом межгрупповых отношений являются группы, но далеко не все исследователи разделяют ее точку зрения и часто под межгрупповыми отношениями подразумевают отношения между отдельными представителями социальных групп.

Также, по мнению И. П. Скобелевой, отношения между группами могут находиться в границах с амплитудой от гармонии до враждебности либо включать в себя элементы того и другого. Если рассматривать эти отношения с точки зрения поведения, то они проявляются в диапазоне «сотрудничество – соперничество – конфликт». Группы могут сотрудничать для достижения общих целей, но и конкурировать за ограниченные ресурсы и выгоды, распределяющиеся между ними, что схоже с проявлениями межличностных отношений в агрессивной, с ограниченными ресурсами, среде.

И. П. Скобелева выделяет следующую классификацию межгрупповых отношений: соперничество; столкновение; доминанцию; уклонение; избегание; аккомодацию; ассимиляцию; подавление; переговоры; компромисс; сотрудничество.

Отрицательные характеристики групповых отношений проявляются в отсутствии координации, срывах в работе, плохих взаимоотношениях. Группы, которые лишены возможности обмениваться информацией, испытывают трудности в выстраивании отношений друг с другом.

Другие группы, конкурируя друг с другом, могут объединяться для достижения взаимовыгодных целей. Отсюда, конкуренция может с одной стороны стимулировать работников к улучшению результатов работы, с другой – ее воздействие может быть разрушительным как для группы, так и для организации.

---

<sup>1</sup> Скобелева И. П. Теория организации: системный подход: учебник. 2009.

Сотрудничество и конкуренция между группами имеют свои преимущества и недостатки. В одних случаях они могут помочь группам и отдельным индивидуумам достичь большего, чем они сумели бы в одиночку, а в других – привести к переоценке своих возможностей отдельного члена группы. Важным в регулировании этих отношений является определение того, какой уровень конкуренции или сотрудничества является наиболее функциональным для данной группы в тех или иных условиях, а также то, что может являться функциональным для одной группы в конкретной ситуации или этапе развития организации, может оказаться неэффективным для другой.

Необходимо отметить, что эмоциональная окрашенность межгрупповых отношений с резко выраженной оценочной направленностью часто является причиной уязвимости в их оценке истинности, точности и адекватности поведения отдельных членов и группы в целом, а определенная стереотипность в поведении их представителей часто приводит к приписыванию сходных характеристик всем.

Г.М. Андреева считала, что групповой фаворитизм может проявляться как во внешне наблюдаемом поведении в различных ситуациях социального взаимодействия, так и в процессах социального восприятия, где наличие, степень его выраженности и конкретные формы проявления зависят от двух факторов: уровня социально-психологического развития конкретной группы, ее социальной направленности и индивидуальных особенностей каждого из ее конкретных членов<sup>1</sup>.

Исследователь В.Г. Крысько вводит понятие «межгрупповая дискриминация»<sup>2</sup>, под которым понимается установление различий между собственной и другой группой. В определенных условиях межгрупповые различия могут искусственно подчеркиваться и преувеличиваться. Межгрупповая дискриминация включает в себя и психологическое явление, и познавательные процессы, где включаются познавательные механизмы установления тождества и различия и происходят социальные процессы.

Таким образом, внутригрупповой фаворитизм, по мнению Г.М. Андреевой, является самым распространенным, однако не единственным итогом межгрупповой дискриминации. Некоторые зарубежные авторы утверждают, что в основе межгруппо-

---

<sup>1</sup> Андреева Г.М. Социальная психология: учебник. Москва: Аспект Пресс, 2000.

<sup>2</sup> Крысько В.Г. Социальная психология: курс лекций. Москва: Омега-Л, 2006.

вых отношений неизбежно присутствует фаворитизм, но отечественными учеными доказан вторичный характер внутригруппового фаворитизма, – он зависит от ряда факторов, связанных с условиями деятельности и социальной средой: например, его появление нетипично для социальных групп коллективного типа. К ним можем отнести особенности межгрупповых отношений в силовых структурах, в частности, в вооруженных силах, в органах внутренних дел, Росгвардии и др.

Исследователи Н.Л. Иванова и Т. Мортон (2010) в статье «Проблема социальной идентичности в исследовании организаций: основные подходы» рассматривают новый для сферы государственного управления подход психологического анализа организаций на основе обращения к понятию социальной идентичности и возможности его применения в изучении межличностных и межгрупповых отношений в организации<sup>1</sup>.

Б. Эшфорт, Ф. Маил в работе «Теория социальной идентичности в контексте организации» (2012) раскрывают содержание понятия «социальная идентификация», которое определяется как восприятие личностью своего единства с группой и является результатом социальной категоризации, восприятия отличительных черт и престижа собственной группы и «выпуклости», а также вызывает поведение, согласующееся с идентичностью, ведет к поддержке институтов, которые воплощают идентичность, к стереотипному восприятию себя и других и к другим последствиям, которые традиционно связаны с формированием групп, что, в свою очередь, усиливает предпосылки идентичности<sup>2</sup>.

Исследователь О.Е. Кузнецова в работе «Современная российская психология: исследования межгрупповых отношений в организациях» (2015) анализирует концепции и проблемы взаимосвязи межгрупповых отношений и организационных явлений, процессов, таких как социально-психологические механизмы регулирования, эффективной коммуникации, организационной идентичности и выделяет диагностические и прикладные задачи изучения межгрупповых отношений в организационном контексте, а также наряду с традиционными подходами к изуче-

---

<sup>1</sup> Иванова Н.Л., Мортон Т. Проблема социальной идентичности в исследовании организаций: основные подходы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. № 3. С. 89–102.

<sup>2</sup> Эшфорт Б., Маил Ф. Теория социальной идентичности в контексте организации // Организационная психология. 2012. Т. 2. № 1. С. 4–27.

нию межгрупповых отношений предлагает изучение межгрупповых отношений через организационно-культурный подход<sup>1</sup>.

В работе И. П. Сапужак «Особенности межгрупповых конфликтов» (2019) рассмотрены теоретические аспекты межгрупповых конфликтов и проведено практическое исследование о наличии межгрупповых конфликтов в организации и выявлена особая взаимосвязь уровня общей интернальности с уровнем интернальности в области производственных отношений, когда индивид считает важным в производственных отношениях то, как он проявляется себя в трудовом коллективе.<sup>2</sup>

А. В. Булгаков в работе «Индекс человечности в организации: обоснование, измерение, применение» (2020) обосновывает возможность использования данного индекса для оценки человечности в организации. Сравнительный качественный теоретический анализ концепций человечности, концепции межгрупповой адаптации в организации, индексов человеческого развития, организационного здоровья, человечности в работе позволил обосновать автору использование понятия «человечность в организации», целесообразность применения для его измерения сетевой двухфакторной (амбивалентной) модели в пространстве компонентов межгрупповых отношений «Другие – Начальник – Коллега» и использовать этот подход при изучении «индекса человечности в организации», в т. ч. его можно использовать как инструментальный при изучении социально-психологического климата в подразделениях, органах, организаций МВД России<sup>3</sup>.

Подводя итог сказанному, можно констатировать, что на межгрупповые отношения в органах внутренних дел оказывают влияние много факторов, важными из которых являются: факт осознания принадлежности к социальной группе и границ существования группы; особенности и типы межгруппового взаимодействия; цели совместной групповой деятельности – внутренние или направленные во вне (например, служба в правоохранительных органах, вооруженных силах и пр.); степень самооценки и уровня самоуважения личности в группе и других

---

<sup>1</sup> Кузнецова О. Е. Современная российская психология: исследования межгрупповых отношений в организациях // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. 2015. Т. 15. № 1. С. 98–103.

<sup>2</sup> Сапужак И. П. Особенности межгрупповых конфликтов // Вестник Московского информационно-технологического университета – Московского архитектурно-строительного института. 2019. № 1. С. 36–43.

<sup>3</sup> Булгаков А. В. Индекс человечности в организации: обоснование, измерение, применение // Организационная психология. 2020. Т. 10. № 3. С. 8–37.

внутриличностных и внутригрупповых характеристик, в целом оказывающих влияние на построение межгрупповых взаимоотношений в организации и в социальной среде.

Таким образом, можно утверждать, что межгрупповые отношения могут быть далеко не всегда враждебны, и это не является обязательной их характеристикой, а степень межгрупповой враждебности в разных случаях может быть различной. В этой связи регулирование межгрупповых отношений в организации МВД России, что несомненно взаимосвязано с оптимизацией морально-психологического климата в ней, – это прямая ответственность руководителя, и одной из важных задач в первую очередь является правильная и научно-обоснованная организация этого направления.

### **3.2. Влияние межгрупповых отношений на эффективность служебной деятельности в органах внутренних дел Российской Федерации**

Служебная деятельность в органах внутренних дел — это, прежде всего, совместная работа сотрудников разного профиля и направленности, совместный труд которых гарантирует достижение слаженности в действиях при спецоперациях при охране общественного порядка и других мероприятиях. Эффективность служебной деятельности определяется многими характеристиками. К основным можно отнести следующие: в коллективе преобладает единомыслие или противоречия; степень сплоченности и организованности группы; господствующие в ней интересы, стремления, мнения и настроения; нормы поведения, которых придерживается большинство сотрудников.

Данные характеристики отражают состояние социально – психологического климата как отдельного подразделения, так и органов полиции в целом.

Коллектив органов внутренних дел имеет свои особенности, заключающиеся в том, что обязаны придерживаться строгой субординации в отношении с руководством и более старшими по званию коллегами, а также неукоснительно соблюдать служебную дисциплину и законность при уставных отношениях, что, несомненно может вызывать психологическое напряжение у индивида и повышение агрессивности при взаимодействии с другими. К тому же сама правоохранительная деятельность связана с экстремальными условиями труда и риском для жизни, в т. ч. в особых условиях службы и пр. В этих условиях деятельность профессиональных групп, как правило, связана с психоэмоциональным напряжением, что может приводить к консолидации внутри группы и межгрупповым столкновениям.

По данным исследований, эффективность служебной деятельности сотрудников органов внутренних дел зависит во многом от внутренних социально-психологических факторов, а именно: психологического климата служебного коллектива; характера межличностных отношений и уровня сплоченности; наличия или отсутствия межличностных конфликтов, способов их разрешения и профилактики; выбора стиля управления руководителем.

Необходимо отметить, что несмотря на жесткую регламентированность деятельности и экстремальные условия труда, требующих максимальной слаженности и сплоченности сотрудников в целом в органах внутренних дел, так и в каждом его подразделении, где,

кроме официальных отношений, возникают и неформальные взаимоотношения, основанные на закономерностях межличностного общения и межгрупповых нормах.

Отношения между профессиональными группами сотрудников органа внутренних дел, несмотря на формально подписанные контракты, формируются в результате длительного общения и личного выбора и влияют на систему межгрупповых отношений организации.

Для выявления неформальных социально-психологических отношений требуется подбор специальных методов для изучения психологических отношений между людьми и группами, которые далеко не всегда видимы.

Как выявлено, неформальные социально-психологические отношения социальной группы находят свое отражение как в отдельных двусторонних контактах, так и в целом, в неофициальных группах. Такие неофициальные группы включают небольшое число участников, они стихийно организуются и в них достаточно долго поддерживаются непосредственные связи, объединенные взаимными интересами и специфичностью, также могут характеризоваться солидарностью членов, взаимным доверием и схожестью жизненного пути. Все это позволяет членам группы идентифицироваться, чувствовать себя психологически комфортно и получать групповую поддержку и защиту. Такие группы могут совпадать с границами официального коллектива либо отличаться от них.

Неофициальная группа может включать в себя сотрудников из разных коллективов, разделять эти коллективы на большое количество неофициальных групп или существовать за пределами организации: дружеские компании, спортивные группы, клубы, увлечения и пр.

Устойчивый численный состав неофициальной группы, ее стабильность и высокая эмоциональная вовлеченность каждого члена в общие дела отличает ее от временных объединений сотрудников (например, в служебных командировках и др.).

Внутреннее единство и спаянность социальной группы совсем не исключает ее внутреннюю разобщенность. Опираясь на внутренние критерии и оценки, группа чутко дифференцирует как официальный статус своих членов, так и их неофициальный статус в группе. Члены неофициальной группы в зависимости от статуса подразделяются на «неофициальных лидеров» (в каждой группе может быть только один такой лидер), «благополучных», «пренебрегаемых», «изолированных» и т. п.

Таким образом, введение проблематики межгрупповых отношений в социальную психологию имеет большое значение для

обогащения знаний о самих группах. Для изучения влияния межгруппового воздействия на внутригрупповые процессы исследовались: удовлетворенность от принадлежности к группе, характер межличностных отношений в группе, точность их восприятия членами группы, групповые решения и др. Проводились эксперименты, выявлявшие сравнительные характеристики групповых процессов в зависимости от места, занимаемого группой в межгрупповом соревновании, и от восприятия группой этого места. Соответственно, было установлено, что, в случае стабильной неудачи группы, в ней значительно ухудшается качество межличностных отношений: уменьшается число связей по типу взаимной симпатии, увеличивается число негативных выборов, наблюдается сдвиг в сторону повышения числа конфликтов. Также было обнаружено, что сам интерес к проблемам межличностных отношений более интенсивно выражен в «неуспешных» группах, что является показателем того, что недостаточная интегрированность группы совместной деятельностью снижает показатели ее эффективности, когда внимание членов группы концентрируется не столько на отношениях деятельности зависимости, сколько на межличностных отношениях. Подтверждение подобного факта может служить диагностическим средством для определения уровня группового развития.

В более широком, методологическом плане эти данные важны для понимания того, что малая группа не может ни при каких обстоятельствах рассматриваться как изолированная система. Для объяснения любого внутригруппового процесса необходимо выйти за рамки малой группы. Тезис о детерминированности всех процессов малой группы более широкой системой общественных отношений получает свое раскрытие и конкретизацию: ближайшей сферой таких отношений являются отношения между группами.

Следует отметить, что в своей среде каждая группа вырабатывает определенные нормы поведения, которые в совокупности создают определенный режим внутри группы, требующий приверженности, лояльности каждого члена, без чего невозможно ее существование. В связи с этим неофициальная группа может выступать как средство социального контроля, который проявляется в различных способах ее воздействия на личность, либо через внушение каких-либо социальных установок, жизненных ценностей, стереотипов либо через влияние на мотивацию поведения и т. д. Отклонение от выработанных в группе норм какого-то члена вызывает у нее меры ответного воздействия в виде презрения, изоляции, осуждения и т. п.

Неофициальные группы в подавляющем большинстве объединяют сотрудников, которые честно и добросовестно относятся

к выполнению своего служебного долга, поэтому руководителям органов внутренних дел следует уделять самое пристальное внимание выявлению и оценке возникающих и существующих в подразделениях неофициальных групп и возглавляющих их лидеров.

Необходимо иметь в виду, что между неофициальными группами либо их лидерами и руководителем органа (официальным лидером), либо официальной структурой органа в целом могут сложиться различные по характеру и содержанию отношения.

Отношения поддержки складываются в случае активной поддержки неофициальной группой руководителя органа (подразделения). Они дорожат его мнением как профессионала, ценят его личные человеческие качества, проявляют к нему чувства симпатии и привязанности.

При отсутствии отчетливых положительных либо отрицательных эмоций со стороны неофициальной группы и ее лидера к руководителю органа (или официальной структуре органа в целом) в коллективе имеют место нейтральные отношения. При этом в деятельности неофициальной группы не отражаются усилия для изменения функционирования органа внутренних дел как в лучшую, так и в худшую стороны.

В случае неприязни неофициальной группы к руководителю складываются отношения противодействия, которые проявляются в постоянном противодействии руководителю, ироничном или недоверчивом восприятии его личных качеств, в переносимом с большим трудом руководстве со стороны лица, представляющего официальную структуру органа, и т. п.

Следует отметить, что преобладание того или иного вида отношений может сказываться на эффективности управления органом внутренних дел либо его подразделением.

В ситуации, когда руководитель должным образом исполняет свои функциональные обязанности, предпринимает необходимые усилия для совершенствования служебной деятельности, проявляет необходимую заботу о своих подчиненных, с инициативой и творчески подходит к решению возникающих задач, то совершенно очевидно, что отношения его поддержки со стороны неофициальных групп положительно скажутся на эффективности деятельности органа внутренних дел. В данных случаях руководитель должен всячески поддерживать активность неофициальных групп и их лидеров.

Поддержка неофициальной группой руководителя, ненадлежащим образом осуществляющего свои обязанности, не справляющегося с решением служебных задач, может пагубным образом сказаться на результатах деятельности органа внутренних дел.

В такой ситуации неофициальные группы должны быть подвергнуты воздействию преимущественно методами убеждения с тем, чтобы переориентировать их отношение к «нерадивому» руководителю в должном направлении, чтобы занять по отношению к нему правильную, принципиальную и критическую позицию.

Нейтральное, а в большинстве случаев безразличное отношение неофициальных групп к руководителю органа внутренних дел при всех вариантах является свойством отрицательного характера. В данном случае «нейтрализм» не позволяет использовать весь положительный потенциал неофициальной структуры для повышения эффективности функционирования органа. В связи с чем отношения данного вида должны последовательно преодолеваться.

В случае отношений противодействия руководителю со стороны неофициальной группы и ее лидера, то здесь также возможны два варианта. Так, если неофициальная группа противодействует деятельности хорошего руководителя, препятствует осуществлению им своих функций, исходя из сугубо групповых или личных интересов и неосновательных притязаний ее членов либо лидера, то следует предпринимать активные и целеустремленные усилия для нейтрализации подобного противодействия и переориентации данной группы в пользу руководителя, применяя для этого преимущественно методы убеждения, проводя необходимую воспитательную работу. Неофициальный лидер такой группы, действующий принципиально неверно и существенно препятствующий нормальному функционированию органа, должен быть удален из коллектива. Однако в случаях, когда противодействующая неформальная группа предъявляет к руководителю обоснованные претензии как к лицу, не справляющемуся со своими обязанностями, то в интересах дела необходимо удовлетворить эти претензии, а при необходимости — сменить руководителя.

Таким образом, руководитель, имея представления об особенностях межгрупповых отношений внутри органа внутренних дел, в т. ч. и неофициальных групп, и характере отношений с ним самим, может управлять этими отношениями и предотвращать возникновение конфликтных ситуаций, регулировать социально-психологический климат в служебном коллективе на оптимальном уровне и обеспечивать максимальную эффективность функционирования подразделения, органа, организации МВД России.

### 3.3. Модель регулирования межгрупповых отношений в организации

Независимо от структуры и масштабности организации, в ней всегда выделяются нескольких групп, и первой из задач по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение определенных целей. То, насколько эффективно будут выполнены эти задачи и достигнуты цели, зависит от эффективности работы самой группы. Группа должна функционировать слаженно, даже более слаженно, чем каждый ее член в отдельности.

Перспективными исследованиями в социальной психологии еще долго будут являться исследования по межгрупповым отношениям, которые включают в себя два направления, на которые указывала в свое время Г. М. Андреева, а именно:

1. Отношения между группами «по горизонтали», т. е. между группами, не связанными отношениями подчинения, а существующими как бы «рядом». Это связи коопераций равноправных элементов, например, связи между начальниками подразделений.

2. Отношения между группами «по вертикали», т. е. в системе некоторой иерархии: отделение, отдел, управление и т. д. Это связи руководства и подчинения, например, связь между начальником управления и начальником отдела.

С точки зрения развития межгрупповых отношений и поведения отдельных групп, «горизонтальные системы управления», где выработка и принятие решений происходит коллегиально, с участием большого количества сотрудников, являются более предпочтительными, чем вертикальные структуры подчинения. При этом вертикальные отношения должны быть модифицированы таким образом, чтобы обеспечить: большее количество рабочих групп в принятии важных организационных решений; демократическое отношение управляющей верхушки к рабочим группам организации и уровню их взаимодействия между собой; большее делегирование прав подчиненным сотрудникам и максимальную унификацию задач.

Часто причины межгрупповой проблематики в организации связаны с неясностью групповых целей и задач общей стратегией. В этой связи обдумывание, определение ситуации и выбор поведенческих альтернатив группой определяется его потребностями.

Исследователь Э. П. Утлик в своей работе «Управление межгрупповыми отношениями в организации»<sup>1</sup> отмечает, что в духов-

---

<sup>1</sup> Утлик Э. П. Управление межгрупповыми отношениями в организации // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2013. № 1. С. 89–98.

ной жизни организации значительное место принадлежит процессам межгруппового взаимодействия: восприятия, оценки, сравнения, соперничества, дискриминации, адаптации, сотрудничества и др. Эти процессы имеют свои непосредственные результаты, а также оказывают влияние на множество личностных и межличностных проявлений. Проведенных исследований достаточно для того, чтобы управление межгрупповыми процессами стало органической составной частью управленческой деятельности. Университетская подготовка управленцев, психологов-консультантов и других специалистов, включающая теоретическое и практическое изучение закономерностей межгрупповых отношений, вносит свой вклад в формирование нового поколения руководителей и новой управленческой культуры.

Доказано, что ведущими потребностями групп являются позиционирование, самоопределение и самопознание.

В осознании сотрудниками обязанностей, полномочий, ответственности, задач групп членства и групп-партнеров заключается позиционирование. Представления о вкладах и свойствах подразделений в соответствии с их функционально-ролевыми характеристиками формируются в результате группового самоопределения. Самопознание направляет «внутреннюю» активность субъекта, обусловленную желанием определенности в знании о себе за счет выявления и приобретения необходимых для достижения общих целей свойств и качеств.

Исходя из проведенных исследований, была создана социально-психологическая модель для регулирования межгрупповых отношений в организации, основу которой составляет взаимная связь объективных условий, групповых потребностей и когнитивных процессов<sup>1</sup>.

Согласно данной модели, формирование и функционирование межгрупповых отношений в организации связано с двумя аспектами специфических ситуаций: условиями межгрупповых отношений и содержанием совместной деятельности.

Критичное оценивание условий межгрупповых отношений порождается неопределенностью функций, задач, прав и ответственности подразделений или несогласием с ними. В этом случае актуализируются групповые потребности позиционирования и самоопределения, поиски своего места в системе взаимодействия, стремления занять более выгодную позицию.

---

<sup>1</sup> *Колбцева О.Н.* Регулирование межгрупповых отношений в организации: дис. ... канд. психол. наук. Москва, 2006. 178 с.

Динамика межгрупповых отношений является результатом регулирования и отклоняется от принятой стратегии. В процессе регулирования выбор поведенческих альтернатив обусловлен стремлением определить, сохранить или улучшить позицию подразделения в системе взаимодействия. Как итог, при удовлетворении потребностей групп в позиционировании и самоопределении условия взаимодействия находят благоприятные оценки всех участников, и актуальной групповой потребностью становится самопознание. При этом активность группового сознания направляется на содержательные характеристики совместной деятельности, которые, отражаясь в групповом сознании, определяют требования к работе подразделений.

Предметом межгруппового сравнения становятся необходимые для совместной деятельности групповые свойства и вклады, а основным когнитивным процессом – групповая идентификация.

В процессе групповой идентификации происходит формирование и обмен оценками групповых свойств и вкладов, опосредованных целями и содержанием совместной деятельности. Результатом групповой идентификации является идентичность, ощущение собственной определенности и тождественности.

В этом случае динамика межгрупповых отношений соответствует принятой стратегии (результат саморегулирования) и способствует развитию и адаптивности организации. В процессе саморегулирования межгрупповые отношения и выбор поведенческих альтернатив обусловлены целями и содержанием совместной деятельности и становятся более адекватными требованиям организационной системы.

В разработанной модели выделяются два объекта межгруппового оценивания. Первым объектом являются условия взаимодействия, соотносимые с потребностями позиционирования и самоопределения, где важную роль играют процессы межгрупповой категоризации. Вторым объектом становятся групповые свойства и вклады, где на первый план выходят процессы групповой идентификации, обусловленные потребностями группового самопознания.

Ценностная и когнитивная природа межгрупповых отношений означает, что восприятие и оценивание ситуации межгруппового взаимодействия порождает образы, в которых отражены ведущие групповые потребности. Предшествующие и сопутствующие межгрупповому взаимодействию образы ситуации являются факторами их регулирования, поскольку они обуславливают формирование соответствующих мотивов групповой активности.

Построение эффективного взаимодействия подразделений в организации предполагает создание условий для саморегулирования, при которых группы принимают систему отношений и воспринимает требования совместной деятельности, реагируя на них осознанием и развитием необходимых свойств и вкладов.

Следует отметить, что в процессе формирования межгруппового взаимодействия необходимо:

1. Опирается на принципы объективности, своевременности, справедливости, правовой обоснованности и разумности, где каждый профессиональный коллектив должен осознавать важность и весомость своего вклада в качество функционирования организации.

2. Межгрупповое взаимодействие в организации необходимо выстраивать, исходя из принципа взаимосвязи и взаимозависимости при осуществлении функционирования организации и решения общих задач.

3. Учитывать обратную связь и результаты диагностики межгрупповых отношений<sup>1</sup>.

Для эффективной организации труда и условий профессиональной деятельности сотрудников следует обязательно выстраивать эффективные межгрупповые взаимоотношения в организации, дающие максимальное количество полезных контактов. В этой связи руководитель органа внутренних дел должен проводить целенаправленную и психологически грамотную работу, направленную на формирование в коллективе принципов сотрудничества и взаимопомощи, доверительных отношений, оптимизации взаимоотношений с подчиненными сотрудниками, и в целом повышение собственной управленческой компетентности.

Учет межгрупповых отношений в социальных группах является необходимым условием формирования оптимального социально-психологического климата в организации органов внутренних дел. Эти взаимоотношения осуществляются через отдельных людей, одновременно входящих в разные группы. Проблемы, конфликты, динамические процессы в одной группе находят отражение во многих других. Например, человек, озабоченный проблемами с начальством, нередко срывает дурное настроение на своей семье, друзьях и т. д. И напротив, хорошая, крепкая семья, позитивные отношения с друзьями – это залог благоприятного психологического климата в профессиональном коллективе.

Таким образом, для обеспечения высокой продуктивности труда и работоспособности сотрудников органов внутренних дел необ-

---

<sup>1</sup> Колбцова О.Н. Указ. соч.

ходимо следующее: своевременный и качественный контроль за их деятельностью со стороны руководителя органа внутренних дел; максимальное использование социально-психологического потенциала коллектива; учет особенностей и возможностей группы при формировании служебного коллектива и воспитательной работы; более качественное осуществление служебной подготовки и проведение аттестации, а также оптимальный выбор стиля управления руководителем органа внутренних дел Российской Федерации.

### **Вопросы для самоподготовки:**

1. Что такое межгрупповые отношения?
2. Какие поведенческие проявления межгрупповых отношений в организации Вы знаете? В чем их сущность?
3. Что такое межгрупповая дискриминация?
4. Какие факторы оказывают влияние на межгрупповые отношения?
5. Что Вы понимаете под социально-психологической моделью регулирования межгрупповых отношений в организации?
6. Что такое оптимизация межгрупповых отношений в организации?
7. Что будет способствовать построению эффективного взаимодействия подразделений в организации?

## Заключение

Подводя итоги проделанной работы, необходимо отметить, что психология межгрупповых отношений является одним из востребованных и стремительно развивающихся в современном мире направлений в психологии. Сложившиеся теоретические концепции и проводимые исследования в данном направлении позволяют с разных точек зрения подойти к анализу теоретических проблем и наметить новые подходы к решению практических задач. Изучение проблематики межгрупповых отношений в органах внутренних дел Российской Федерации несомненно имеет большое значение как для обогащения знаний о самих профессиональных группах, служебных коллективах, так и о характере их межгруппового взаимодействия.

Структурные подразделения в органах внутренних дел Российской Федерации являются активными субъектами деятельности, которые воспринимают и оценивают компоненты внутриорганизационной реальности с различных позиций: потребностей позиционирования, самоопределения и самопознания. Групповые потребности определяют когнитивные процессы межгрупповой категоризации и групповой идентификации, а также социально-психологические особенности межгрупповых отношений. В свою очередь процессы межгрупповой категоризации, выполняющие функции позиционирования и самоопределения подразделений в органах внутренних дел Российской Федерации, участвуют в регулировании межгрупповых отношений. Групповое самопознание как основная функция коллективной идентификации способствует саморегулированию отношений в группах. Совершенно очевидно, что связь объективных условий, когнитивных процессов и ведущих групповых потребностей положена в основу социально-психологической модели регулирования таких отношений. Предложенная модель позволяет проводить диагностику и определять условия и факторы регулирования данных отношений. В рамках предложенной модели критериями регулирования межгрупповых отношений в органах внутренних дел Российской Федерации являются процессуальные характеристики межгрупповой категоризации и групповой идентификации. Показателями регулирования выступают оценки межгрупповой ситуации, групповая идентичность, установки на межгрупповую открытость/закрытость и тип взаимодействия.

Следует отметить, что на построение межгрупповых отношений в органах внутренних дел Российской Федерации и в социальной среде в целом оказывают влияние различные факторы, а именно:

факт осознания принадлежности к социальной группе и границ существования группы; особенности и типы межгруппового взаимодействия; цели совместной групповой деятельности – внутренние или направленные во вне; степень самооценки и уровня самоуважения личности в группе и др. Отрицательные характеристики групповых отношений проявляются в отсутствии координации, срывах в работе, плохих взаимоотношениях. Однако межгрупповые отношения могут быть далеко не всегда враждебны и нести отрицательные характеристики. В связи с чем в процессе осуществления управленческой деятельности руководителю органа внутренних дел целесообразно учитывать психологические особенности межгрупповых отношений и факторы, влияющие на них. Ведь, воздействуя на факторы, способствующие формированию межгрупповых отношений, можно оказывать влияние как на характер отношений между различными структурными подразделениями одной организации, так и между различными организациями по внешнему контуру в целом.

Можно утверждать, что для регулирования и оптимизации межгрупповых отношений в органах внутренних дел Российской Федерации необходимо: создание оптимальных условий для сотрудничества групп; постановка и последующая реализация общей цели деятельности; поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективах; рекатегоризация социального пространства, а также повышение интенсивности контактов между группами, способствующие устранению иррациональных и формированию соответствующих действительности межгрупповых представлений.

Все перечисленные пути оптимизации межгрупповых отношений могут быть одновременно применены в одном способе – организации совместной деятельности групп.

Таким образом, учитывая психологические закономерности межгрупповых отношений, исходя из принципов оптимизации межгрупповых отношений, руководитель может эффективно решать практические проблемы межгрупповых отношений.

## Список литературы

*Агеев В. С.* Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. Москва: Изд-во МГУ, 1990.

*Андреева Г. М.* Социальная психология: учебник. Москва: Аспект Пресс, 2000.

*Арефьев И. В.* Роль фасилитатора. URL: <https://clubshuttle.ru/rukovodstvo-fasilitatora> (дата обращения: 15.09.2021).

*Бажданова Ю. В.* Этика и психология деловых отношений: хрестоматия. Москва: Евразийский открытый институт, 2011. URL: <https://www.iprbookshop.ru/11138.html> (дата обращения: 14.09.2021).

*Бакай Ю. Б.* Особенности межгрупповых взаимоотношений в организации как основание для прогноза ее развития: дис. ... канд. психол. наук. Москва, 2007.

*Боярчук А. В.* Солидаризация социальных отношений российских военнослужащих в воинских коллективах // Наука. Общество. Оборона. 2020. Т. 8. № 3 (24).

*Булгаков А. В.* Психология межгрупповой адаптации на кораблях Военно-морского флота России: дис. ... д-ра психол. наук. Москва, 2007.

*Булгаков А. В., Митасова Е. В.* Межгрупповая адаптация специалистов-реабилитологов: монография. Москва, 2005.

*Головин С. Ю.* Словарь практического психолога. Минск: Харвест, 1998.

*Гришина Н. В.* Психология конфликта. 3-е изд. Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2016.

*Гулевич О. А.* Психология межгрупповых отношений. Москва: Московский психолого-социальный ин-т, 2007.

*Дубровский А. В., Черданцев В. П., Андруник А. П.* Актуальность современных форм и методов управления поведением работников в инновационных предприятиях // Фундаментальные исследования. 2016. № 12–3.

*Евтихо О. В.* Психология управления персоналом: теория и практика. Санкт-Петербург: Речь, 2010.

*Загоруля Т. Б.* XX Международная конференция памяти профессора Л. Н. Когана «Культура, личность, общество в современном мире: Методология, опыт эмпирического исследования». Екатеринбург: УрФУ, 2017.

*Иванова Н. Л., Мортон Т.* Проблема социальной идентичности в исследовании организаций: основные подходы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. № 3.

*Колбцева О. Н.* Регулирование межгрупповых отношений в организации: дис. ... канд. психол. наук. Москва, 2006.

*Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М.* Социальная психология малой группы: учебное пособие. Москва: Аспект Пресс, 2001.

*Крысько В. Г.* Социальная психология: курс лекций. Москва: Омега-Л, 2006.

*Кузнецова О. Е.* Организационные субкультуры формальных групп как фактор межгрупповых отношений в организации: дис. ... канд. психол. наук. Москва, 2009.

*Кузнецова О. Е.* Современная Российская психология: исследование межгрупповых отношений в организациях // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. 2015. Т. 15. Вып. 1.

*Липатов С. А.* Социальная идентичность работников и межгрупповые отношения в организации // Социальная психология сегодня: наука и практика : материалы межвузовской научно-практической конференции / под науч. ред. Б. Д. Парыгина. Санкт-Петербург, 2006.

*Мальцева Ю. А., Яценко О. Ю.* Психология управления: учебное пособие. Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2016.

*Морозов А. В.* Деловая психология: учебник для вузов. 3-е изд., испр. и доп. Москва, 2005.

*Наумов А. Ю.* Межгрупповое взаимодействие в воинском подразделении как фактор эффективности подготовки младших специалистов: дис. ... канд. психол. наук. Москва, 2011.

*Орлова М. Ю., Истомина О. А.* Организация и проведение социально-психологической практики: учебно-методическое пособие. Владивосток: Мор. гос. ун-т, 2004.

*Подвойский Д. Г., Солеймани С.* Понятие социальной идентичности: основные исследовательские подходы // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2019. Т. 19. № 4.

*Позняков В. П.* Психологические отношения в условиях изменения форм собственности: дис. ... д-ра психол. наук. Москва, 2002.

*Позняков В. П., Кокшарова М. Г.* Исследование барьеров эффективного межгруппового взаимодействия в организации // Психология управления в современном мире: теория, эмпирические исследования, практика : материалы международной научно-практической конференции. Тверь, 2010.

*Полянинов И. Ю.* Социальная идентичность как детерминанта формирования образа аутгруппы // Психологические и педагогические аспекты формирования профессиональной и социальной компетентности: материалы международной научно-практической конференции. Иваново, 2009.

*Сапужак И. П.* Особенности межгрупповых конфликтов // Вестник Московского информационно-технологического университета – Московского архитектурно-строительного института. 2019. № 1.

*Сидоренков А. В.* Психология малой группы. Методология и теория: учебник и практикум для бакалавриата, специалитета и магистратуры. Москва: Юрайт, 2019.

*Скобелева И. П.* Теория организации: системный подход: учебник. 2009.

Социальная психология: словарь / ред. М. Ю. Кондратьев. Москва, Санкт-Петербург: ПЕР СЭ, 2005.

Социальная психология: учебное пособие / отв. ред. А. Л. Журавлёв. Москва: ПЕР СЭ, 2002.

Социальная психология: учебное пособие. 2-е изд., испр. / под ред. А. Н. Сухова, А. А. Деркача. Москва: Издательский центр «Академия», 2002.

*Сушков И. Р.* Психология взаимоотношений групп в социальной системе: дис. ... д-ра психол. наук. Москва, 2002.

*Татаренкова И. А., Кибец В. Н.* Преподаватель как фасилитатор инновационного образовательного процесса в вузе // Современные проблемы науки и образования. Пенза: Академия Естествознания, 2015.

*Тюрин И. О.* Мы и они: социальное влияние в межгрупповых отношениях. URL: [https://www.elitarium.ru/socialnoe\\_vlijanie\\_gruppa/](https://www.elitarium.ru/socialnoe_vlijanie_gruppa/) (дата обращения: 20.10.2021).

*Утлик Э. П.* Управление межгрупповыми отношениями в организации // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2013. № 1.

*Шихирев П. Н.* Проблемы исследований межгрупповых отношений // Психологический журнал. 1992. Т. 13. № 1.

*Штроо В. А.* Защитные механизмы групповой динамики в организационном контексте // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2007. Т. 4. № 1.

*Duckitt J., Wagner C., Plessis I. d., Birum I.* The Psychological Bases of Ideology and Prejudice: Testing a Dual Process Model // Journal of Personality and Social Psychology, 2002. № 83.

*Schwarz R.* The Skilled Facilitator. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Company, 2002.

*Tajfel H.* Human Groups and Social Categories. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.

*Tuckman B.* Developmental Sequence in Small Groups // Psychological Bulletin. 1965. Т. 63.

## Глоссарий

| № п/п | Новое понятие                               | Содержание   |
|-------|---|--|
| 1     | <b>Авторитарный (властный, директивный)</b> | характеристика человека или его поведения в отношении других людей, которая подчеркивает склонность данного человека пользоваться недемократическими (авторитарными) методами воздействия на людей: оказывать на них давление, отдавать приказы, распоряжения, наказывать, поощрять, ограничивать свободу действий людей и т. п.   |
| 2     | <b>Адаптация</b>                            | постоянный процесс активного приспособления человека к окружающей среде, процесс взаимодействия личности или социальной группы с социальной средой; включает усвоение норм и ценностей среды в процессе социализации, а также ее изменение, преобразование в соответствии с новыми условиями и целями деятельности. Согласно концепции А.В. Петровского — первый этап «восхождения» личности к социальной зрелости |
| 3     | <b>Аттракция</b>                            | способность значимого индивида привлекать или отталкивать окружающих, быть социометрически избираемым или отвергаемым, вызывать симпатию или антипатию   |

| № п/п | Новое понятие                     | Содержание   |
|-------|-----------------------------------|--|
| 4     | <b>Аут-группа</b>                 | группа людей, к которым человек лично себя не причисляет, которых считает для себя чужими, в отличие от тех, кто, напротив, близок ему по духу и входит в состав его ин-группы. Иногда аут-группу также называют «группа-они» в отличие от «группы-мы»                           |
| 5     | <b>Аутгрупповая дискриминация</b> | форма межгрупповой дифференциации, которая выражается в низкой оценке чужой группы, негативных чувствах по отношению к ней и стратегии поведения, направленной на ущемление прав ее членов   |
| 6     | <b>Большая социальная группа</b>  | большое по количеству (от нескольких до многих тысяч людей) социальное объединение, образованное на основании какого-либо социально-демографического признака: пола, возраста, национальности, профессиональной принадлежности, социального или экономического положения и т. п. |
| 7     | <b>Взаимодействие</b>             | воздействие субъектов друг на друга, в процессе которого происходит интеграция ресурсов, что позволяет достичь общей цели  |

| № п/п | Новое понятие             | Содержание   |
|-------|---------------------------|--|
| 8     | <b>Влияние социальное</b> | общее понятие, обозначающее процесс, посредством которого человек или группа людей воздействует на мнения, социальные установки, поведение и ценности других людей или иных социальных групп   |
| 9     | <b>Внушение</b>           | целенаправленное, неаргументированное воздействие одного человека на другого или группу  |
| 10    | <b>Группа малая</b>       | небольшое количество людей (как правило, от 2–3 до 20–30 чел.), выделяемых по следующим, общим для них признакам: единое дело (цель, деятельность), личное знание друг друга, непосредственное общение и взаимодействие в деятельности, наличие установленных личных и деловых взаимоотношений, общие особенности психологии и поведения, чувство «мы» (чувство принадлежности к одной группе) |
| 11    | <b>Групповая динамика</b> | процессы интеграции и дезинтеграции группы, изменения уровня ее психологической сплоченности, изменения формы и содержания основных явлений групповой психологии в процессе осуществления межличностных отношений в рамках групповой деятельности и общения  |

| № п/п | Новое понятие                 | Содержание  |
|-------|-------------------------------|---|
| 12    | <b>Групповая дискуссия</b>    | метод, применяемый в практике руководства коллективами, имеющий целью интенсивное обсуждение и продуктивное решение групповой задачи  |
| 13    | <b>Групповая нормализация</b> | социально-психологический феномен, возникающий как результат групповой дискуссии, когда первоначально разнородные и даже экстремальные позиции участников сглаживаются и при ее завершении приобретают характер единого, разделяемого всеми усредненного мнения |
| 14    | <b>Групповая поляризация</b>  | социально-психологический феномен, возникающий как результат групповой дискуссии, в ходе которой разнородные мнения и позиции участников не сглаживаются, а оформляются к концу дискуссии в две противоположные позиции, исключающие любые компромиссы          |
| 15    | <b>Групповая сплоченность</b> | один из процессов групповой динамики, характеризующий степень приверженности к группе ее членов   |
| 16    | <b>Групповая структура</b>    | внутреннее строение социальной группы. При изучении групповой структуры обычно обращают внимание на распределение ролей, каналы коммуникаций, межличностные отношения, лидерство, разделение группы на подгруппы и ряд других явлений                           |

| № п/п | Новое понятие  | Содержание  |
|-------|--|---|
| 17    | <b>Групповое принятие решений</b>                        | осуществляемый группой выбор из ряда альтернатив в условиях взаимного обмена информацией при решении общей для всех членов группы задачи  |
| 18    | <b>Групповые нормы</b>                                   | совокупность правил и требований, вырабатываемых группой и играющих роль важнейшего средства регуляции поведения, общения, взаимодействия и взаимоотношений членов группы                       |
| 19    | <b>Давление социальное</b>                               | групповое (коллективное) психологическое давление, оказываемое многими людьми на одного человека, особенно тогда, когда эти люди представляют одну и ту же, большую или малую социальную группу |
| 20    | <b>Действенная групповая эмоциональная идентификация</b> | эмоциональное переживание, при котором переживания одного участника группы, вызванные негативными факторами, даны как мотивы поведения для других участников                                    |
| 21    | <b>Деловое лидерство</b>                                 | способность участников группы брать на себя ответственность и руководить группой при реализации целей совместной деятельности   |

| № п/п | Новое понятие                            | Содержание  |
|-------|--|---|
| 22    | <b>Дискриминация</b>                     | неодинаковое (предвзятое, субъективное) отношение человека к людям или социальным группам, зависимое от таких факторов, как национальность, социальная принадлежность, пол, культура и т. п.  |
| 23    | <b>Диспозиция</b>                        | предрасположенность, готовность человека к определенным действиям   |
| 24    | <b>Дистанция социальная</b>              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Социально-психологические различия, существующие между группами людей, занимающими разное положение в обществе.</li> <li>2. Степень близости (отдаленности) личных или деловых взаимоотношений, которые складываются между людьми. Чем лучше такие взаимоотношения, тем меньше социальная дистанция между соответствующими людьми, и наоборот: чем хуже взаимоотношения, тем больше социальная дистанция между ними.</li> <li>3. Мера разделенности людей и социальных групп в системе т. н. «вертикальных» и «горизонтальных» отношений</li> </ol> |
| 25    | <b>Единство ценностно-ориентационное</b> | социально-психологическая характеристика групповой сплоченности, предложенная в стратометрической концепции коллектива А. В. Петровского вместо сплоченности, определяемой по взаимным социометрическим выборам (индексу социометрической сплоченности)   |

| № п/п | Новое понятие                    | Содержание   |
|-------|----------------------------------|--|
| 26    | <b>Заражение</b>                 | бессознательная невольная подверженность индивида определенным эмоциональным психическим состояниям  |
| 27    | <b>Идентификация групповая</b>   | отождествление человеком себя с членами какой-либо определенной социальной группы  |
| 28    | <b>Идиосинкразический кредит</b> | своеобразное разрешение группы своему лидеру или отдельным ее членам на отклоняющееся от групповых норм (девиантное) поведение   |
| 29    | <b>Ин-группа (англ.)</b>         | <p>1. Группа людей, к которой человек себя причисляет. Она иногда называется «своей группой» или «группой-мы», противопоставляется аут-группе.</p> <p>2. Избранная группа людей, членов которой характеризует сильно выраженное чувство идентификации с группой собственной избранности (элитарности) и стремление вести себя так, чтобы исключить вхождение в состав данной группы других людей</p> |

| № п/п | Новое понятие                | Содержание  |
|-------|------------------------------|---|
| 30    | <b>Ингруповой фаворитизм</b> | форма межгрупповой дифференциации, которая выражается в высокой оценке своей группы, позитивных чувствах по отношению к ней и стратегии поведения, направленной на оказание помощи, поддержку и выделение больших ресурсов ее членам  |
| 31    | <b>Интеграция групповая</b>  | процесс объединения людей в социальную группу, сопровождающийся повышением внутреннего единства и сплочением соответствующей группы   |
| 32    | <b>Интеракция</b>            | взаимодействие или влияние, оказываемое людьми друг на друга. В процессе интеракции действия одного человека являются одновременно и стимулами, и реакциями на действия другого человека  |
| 33    | <b>Каналы коммуникации</b>   | система межличностных связей, обеспечивающих взаимодействие и передачу информации от одних членов группы к другим   |
| 34    | <b>Коллектив</b>             | высокоразвитая, устойчивая во времени группа взаимодействующих людей, объединенных целями совместной общественно полезной деятельности, отличающаяся высоким уровнем взаимопонимания друг друга, а также сложной динамикой формальных и неформальных взаимоотношений между членами группы |

| № п/п | Новое понятие                                    | Содержание  |
|-------|--|---|
| 35    | <b>Коллектива концепция параметрометрическая</b> | социально-психологическая концепция коллектива, разработанная Л. И. Уманским. В соответствии с параметрометрической концепцией коллектива, группа в своем развитии проходит через четыре стадии: диффузная группа (группа, в которой слабая сплоченность и нет внутреннего, организационного единства); группа-кооперация (группа, в которой члены только взаимодействуют, кооперируют друг с другом, но каждый занят своим личным делом; в группе-кооперации также отсутствует подлинное внутреннее, организационное единство, характерное для высокоразвитого коллектива); группа-корпорация (это группа, которая уже является внутренне единой, сплоченной, но занята только своими внутренними делами, не делает и не стремится делать ничего полезного для общества в целом) и группа-коллектив (внутренне единая, сплоченная группа, деятельность которой становится полезной не только для ее членов, но и для общества в целом) |
| 36    | <b>Коллектива концепция стратометрическая</b>    | социально-психологическая концепция, представляющая и описывающая систему отношений в развитом коллективе. Стратометрическая концепция коллектива была разработана А. В. Петровским.  |

| № п/п | Новое понятие  | Содержание  |
|-------|--|---|
|       |  | <p>Согласно этой концепции, в развитии коллективе существует три слоя (страты) взаимоотношений: отношения членов коллектива к содержанию совместной деятельности (первый слой); межличностные отношения, опосредствованные содержанием совместной деятельности (второй слой – главный для коллектива); эмоционально-непосредственные взаимоотношения (третий слой отношений, который в стратометрической концепции коллектива рассматривается как второстепенный, не характеризующий социальную группу как коллектив)</p> |
| 37    | <p><b>Коллективистическое самоопределение личности</b></p> | <p>избирательное реагирование на воздействие группы, принятие мнений, соответствующих групповым целям, и отклонение мнений, которые этим целям не соответствуют</p>   |
| 38    | <p><b>Команда</b></p>                                      | <p>сплоченная и эффективная малая группа людей, зарубежный аналог высокоразвитой группы, которую в отечественной социальной психологии принято называть коллективом</p>   |

| № п/п | Новое понятие  | Содержание   |
|-------|--|--|
| 39    | <p align="center"><b>Коммуникаций и социального влияния теория (Л. Фестингера)</b></p> | <p>социально-психологическая теория, согласно которой все социальные группы создают и оказывают определенное психологическое влияние (давление) на их членов, заставляющее членов соответствующей группы мыслить и вести себя единообразно. Степень порождаемого таким способом единообразия, в свою очередь, зависит от следующих факторов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Исходные расхождения во мнениях членов группы.</li> <li>2. Сплоченность соответствующей группы.</li> <li>3. Отношения членов группы к групповым целям и к обсуждаемым в ней проблемам и вопросам</li> </ol> |
| 40    | <p align="center"><b>Конформизм</b></p>  | <p>изменение поведения или убеждений в результате реального или воображаемого давления группы</p>  |
| 41    | <p align="center"><b>Кооперация</b></p>  | <p>группа, отличающаяся реально действующей организационной структурой, в которой межличностные отношения носят деловой характер, подчиненный достижению требуемого результата в выполнении конкретной задачи в определенном виде деятельности</p>   |

| № п/п | Новое понятие                              | Содержание  |
|-------|--|---|
| 42    | <b>Корпорация</b>                          | группа, объединенная только внутренними целями, не выходящими за ее рамки, стремящаяся осуществить свои групповые цели любой ценой, в т. ч. и за счет других групп  |
| 43    | <b>Лидерство</b>                           | процесс, посредством которого определенные члены группы мотивируют и ведут за собой группу  |
| 44    | <b>Малая группа</b>                        | немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении   |
| 45    | <b>Межличностные отношения</b>             | система установок, ориентаций, ожиданий, стереотипов и других диспозиций, через которые люди воспринимают и оценивают друг друга  |
| 46    | <b>Межгрупповые отношения (психология)</b> | совокупность социально-психологических явлений, характеризующих субъективное отражение (восприятие) многообразных связей, возникающих между социальными группами, а также обусловленный ими способ взаимодействия групп. Специфика межгруппового восприятия, объектом и субъектом которого являются социальные группы, заключается в следующем:<br>1) в объединении индивидуальных представлений в некоторое целое, качественно отличное от составляющих его элементов; |

| № п/п | Новое понятие                      | Содержание   |
|-------|------------------------------------|--|
|       |                                    | <p>2) в длительном и недостаточно гибком формировании межгрупповых представлений, обладающих устойчивостью к внешним влияниям;</p> <p>3) в схематизации и упрощении возможного диапазона сторон восприятия другой группы</p>   |
| 47    | <b>Межгрупповая дифференциация</b> | <p>феномен межгрупповых отношений, который заключается в различии оценок, чувств и поведения по отношению к членам своей и другой группы</p>   |
| 48    | <b>Менталитет</b>                  | <p>интегральная характеристика некоторой культуры (в т. ч. большой социальной группы), в которой отражено своеобразие видения и понимания мира ее представителями, их типичных «ответов» на картину мира</p>   |
| 49    | <b>Норма социальная</b>            | <p>правило, в соответствии с которым в обществе строятся взаимоотношения и организуется социальное поведение людей. Социальная норма представляет собой предписание, которое соответствует принятым в обществе или в данной социальной группе ценностям, установкам, регулирующим поведение людей. Социальная норма существует в виде скрыто (неофициально) или открыто (официально) установленных правил поведения, требований, предъявляемых к людям</p> |

| № п/п | Новое понятие               | Содержание  |
|-------|-----------------------------|---|
|       |                             | Социальная норма основывается на т. н. общественном согласии, т. е. на гласном или негласном договоре людей о том, что они считают правильным или неправильным  |
| 50    | <b>Нормы групповые</b>      | принятые в социальной группе правила поведения и межличностных отношений, разделяемые всеми или большинством ее участников. Групповые нормы определяют ролевое поведение членов группы, регулируют их личные и деловые взаимоотношения, определяют отношение членов группы к работе и ко всему, что происходит в ней, а также за ее пределами. Нарушители групповых норм подвергаются в соответствующей группе различным санкциям                 |
| 51    | <b>Перцепция социальная</b> | <p>1. В широком значении слова – любой аспект восприятия (перцепции), который включает в себя восприятие топ), что относится к обществу, людям, социальным событиям и т. п.</p> <p>2. В узком, специальном значении – процесс восприятия человеком себя как личности, окружающих людей, социальных событий и человеческих отношений. Субъектом социальной перцепции может стать не только человек, но также группы людей и их взаимоотношения</p> |

| № п/п | Новое понятие   | Содержание  |
|-------|---|---|
| 52    | <b>Поведение групповое</b>                                  | совместные действия людей в некоторой социальной группе, являющиеся результатом происходящих в ней процессов. Групповое поведение представляет собой нечто большее, чем то, что могут делать отдельные, не взаимодействующие друг с другом члены группы   |
| 53    | <b>Поведение девиантное</b>                                 | социальное поведение человека, отклоняющееся от принятых в обществе социальных, моральных или этических норм, нарушающее их. Такое поведение не является подсудным, т. е. таким, которое нарушают правовые нормы. Чаще всего девиантное поведение встречается у подростков  |
| 54    | <b>Поляризация групповая (поляризации групповой эффект)</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усиление некоторой противоречивой тенденции, например, конфликта, ранее уже существовавшего в системе отношений социальной группы.</li> <li>2. Смещение установок, мнений, ценностей и т. п. группы к какому-либо, положительному или отрицательному полюсу.</li> <li>3. Явление, возникающее в недостаточно развитых и слабо сплоченных социальных группах в процессе решения ими сложных вопросов, затрагивающих противоречивые интересы членов соответствующих групп.</li> </ol> |

| № п/п | Новое понятие                         | Содержание   |
|-------|---------------------------------------|--|
|       |                                       | Групповая поляризация в этом случае проявляется в том, что в результате обсуждения таких вопросов позиции членов группы не сближаются, а, напротив, еще более расходятся по сравнению с теми, какими они были вначале. В итоге группа разделяется на две подгруппы, каждая из которых начинает придерживаться мнения, полярно противоположного мнению другой подгруппы |
| 55    | <b>Профессиональное доминирование</b> | лидерство определенных членов группы в зависимости от их вклада в реализацию совместной деятельности   |
| 56    | <b>Процесс интеграции группы</b>      | процесс достижения содержательной связанности и ориентированности общности людей   |
| 57    | <b>Психический склад</b>              | психический облик, проявляющийся в определенном способе поведения и деятельности, на основании которого можно реконструировать те нормы, которыми руководствуется данная социальная группа   |
| 58    | <b>Публика</b>                        | кратковременное собрание людей для совместного времяпрепровождения в связи с каким-то зрелищем   |
| 59    | <b>Референтность</b>                  | значимость мнения определенного члена группы для большинства остальных ее членов   |

| № п/п | Новое понятие                      | Содержание  |
|-------|------------------------------------|---|
| 60    | <b>Роль</b>                        | динамический аспект статуса, раскрывающий степень соответствия, меру и стилевые особенности выполнения тех функций, которые заданы со стороны группы для той или иной позиции (статуса)                       |
| 61    | <b>Сверхнормативная активность</b> | стремление членов группы добиваться высоких показателей сверх необходимого задания.   |
| 62    | <b>Сдвиг риска</b>                 | феномен, проявляющийся в принятии участниками в группе более рискованных решений, чем в одиночку  |
| 63    | <b>Совместимость</b>               | способность людей работать вместе, успешно решать задачи, требующие от них согласованных действий и хорошего взаимопонимания  |
| 64    | <b>Социальная группа</b>           | устойчивая организованная общность, объединенная общими интересами, социально значимыми целями, совместной деятельностью и соответствующей внутригрупповой организацией, обеспечивающей достижение этих целей |
| 65    | <b>Социальная ингибция</b>         | сдерживание, торможение действий индивида под влиянием присутствия других   |

| № п/п | Новое понятие                 | Содержание  |
|-------|-------------------------------|---|
| 66    | <b>Социальная фасилитация</b> | повышение скорости или продуктивности деятельности индивида вследствие актуализации в его сознании образа другого человека (или группы людей), выступающего в качестве соперника или наблюдателя за действиями данного индивида   |
| 67    | <b>Социометрия</b>            | буквально — «измерения социальных отношений». В специальном, узком значении термин может означать следующее:<br>1. Социальная теория Я. Морено, представляющая и объясняющая отношения между людьми в обществе.<br>2. Совокупность социально-психологических методик, предназначенных для экспериментального изучения, представления и оценки человеческих взаимоотношений в малых социальных группах |
| 68    | <b>Социальное движение</b>    | достаточно организованное единство людей, ставящих перед собой определенную цель, как правило, связанную с каким-либо изменением социальной действительности  |
| 69    | <b>Сплоченность групповая</b> | социально-психологическая характеристика единства малой группы, проявляющегося в общности взглядов, целей, ценностей, социальных установок и социальных норм членов группы, а также в согласованности их действий в различных социальных ситуациях  |

| № п/п | Новое понятие                                  | Содержание  |
|-------|--|---|
| 70    | <b>Стихийные группы</b>                        | кратковременные объединения большого числа лиц, часто с весьма различными интересами, собравшихся вместе по какому-либо определенному поводу и демонстрирующих какие-то совместные действия   |
| 71    | <b>Сходство функционально-ролевых ожиданий</b> | совпадение мнений и действий по поводу распределения ролей и характера поведения в соответствии с этими ролями среди участников группы  |
| 72    | <b>Тренинг</b>                                 | метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков, и социальных установок   |
| 73    | <b>Ценностно-ориентационное единство</b>       | сходство мнений, оценок, позиций членов группы по поводу значимых для совместной деятельности событий, фактов, людей и т. п.  |
| 74    | <b>Эмоциональное лидерство</b>                 | способность участника группы притягивать к себе других людей, быть предпочитаемым в общении   |
| 75    | <b>Эффективность деятельности малой группы</b> | успешность деятельности малой группы, достижение стоящих перед ней целей. Эффективность деятельности малой группы чаще всего оценивается по количеству и качеству выполненной ею работы, а также по положительному влиянию группы на входящих в ее состав людей |

## Опросник для измерения групповой идентификации

Групповая идентификация — сложное понятие, определение которого изменялось со временем. В теории социальной идентичности идентификация понималась как осознание человеком связи с группой и позитивное отношение к ней. В теории самокатегоризации под идентификацией стали понимать осознание человеком подобия между собой и другими членами группы.

В начале XX в. К. Личем и его коллегами была разработана двухуровневая модель идентификации. Ниже представлен российский вариант этой методики, разработанный Е. Р. Агадуллиной и А. В. Ловаковым. Опросник предназначен для изучения идентификации с разными группами, поэтому при его использовании в текст добавляется название ин-группы (например, женщины, жители России и т. д.).

### Текст опросника

Перед Вами ряд утверждений, касающихся Вашего отношения к (*название ин-группы*). Пожалуйста, укажите степень Вашего согласия или несогласия с каждым утверждением, используя шкалу, где 1 — совершенно не согласен, а 7 — совершенно согласен.

| 1                      | 2           | 3                  | 4         | 5               | 6        | 7                   |
|------------------------|-------------|--------------------|-----------|-----------------|----------|---------------------|
| Совершенно не согласен | Не согласен | Скорее не согласен | Не уверен | Скорее согласен | Согласен | Совершенно согласен |

1. Я чувствую свою связь с [ин-группа].
2. Я солидарен с [ин-группа].
3. Я ощущаю свою приверженность [ин-группа].
4. Я рад, что являюсь частью [ин-группа].
5. Я думаю, что [ин-группа] есть чем гордиться.
6. Мне приятно быть частью [ин-группа].
7. Принадлежность к [ин-группа] делает меня счастливым.
8. Я часто думаю о том, что я [ин-группа].
9. Принадлежность к [ин-группа] накладывает отпечаток на мою личность.
10. Принадлежность к [ин-группа] — важная часть моего представления о себе.
11. У меня много общего со среднестатистическим [ин-группа].
12. Я похож на среднестатистического [ин-группа].

13. У [ин-группа] много общего между собой.
14. Все [ин-группа] очень похожи друг на друга.

### **Обработка опросника**

Пункты опросника образуют пять первичных и две вторичных шкалы. Все пункты методики прямые.

Первичные шкалы:

- сплоченность: 1, 2, 3;
- удовлетворенность: 4, 5, 6, 7;
- выраженность: 8, 9, 10;
- самостереотипизация: 11, 12;
- ингрупповая гомогенность: 13, 14.

Вторичные шкалы:

- личный вклад: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10;
- самоопределение: 11, 12, 13, 14.

**Общий показатель: 1–14.**

**Тест «Формирование положительной групповой мотивации»  
В. А. Розановой**

Настоящий тест составлен по типу семантического дифференциала. Он может применяться как для индивидуального пользования, 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 его представлены факторы, отрицательно характеризующие групповую мотивацию.

**Инструкция по использованию теста:** Перед вами тест, содержащий 25 факторов (положительных и отрицательных). Эти факторы позволяют оценить степень сформированности групповой мотивации. Просим Вас внимательно оценить эти факторы и выбрать соответствующий балл (обведите кружком соответствующую вашим представлениям цифру), который характеризует состояние мотивации в группе, членом которой Вы являетесь. Затем суммируйте все отмеченные баллы.

Желательно выполнить это задание всеми членами Вашей группы и получить средний результат оценок.

| № | Преобладающие факторы                       | Оценка в баллах | Преобладающие факторы                   |
|---|---|-----------------|---|
| 1 | Высокий уровень сплоченности группы         | 7 6 5 4 3 2 1   | Низкий уровень сплоченности группы      |
| 2 | Высокая активность членов группы            | 7 6 5 4 3 2 1   | Низкая активность членов группы         |
| 3 | Нормальные межличностные отношения в группе | 7 6 5 4 3 2 1   | Плохие межличностные отношения в группе |
| 4 | Отсутствие конфликтов в группе              | 7 6 5 4 3 2 1   | Наличие конфликтов в группе             |
| 5 | Высокий уровень групповой совместимости     | 7 6 5 4 3 2 1   | Низкий уровень групповой совместимости  |

| №  | Преобладающие факторы   | Оценка в баллах | Преобладающие факторы   |
|----|---|-----------------|---|
| 6  | Личностное осмысление организационных целей и их принятие               | 7 6 5 4 3 2 1   | Непринятие работниками организационных целей  |
| 7  | Признание авторитета руководителя                                       | 7 6 5 4 3 2 1   | Члены группы не принимают авторитета руководителя                                     |
| 8  | Уважение к компетентности руководителя                                  | 7 6 5 4 3 2 1   | Члены группы не отдадут должного компетентности руководителя                          |
| 9  | Признание лидерских качеств руководителя                                | 7 6 5 4 3 2 1   | Члены группы не считают своего руководителя лидером                                   |
| 10 | Наличие доверительных отношений членов группы с руководителем           | 7 6 5 4 3 2 1   | Отсутствие доверительных отношений членов группы с руководителем                      |
| 11 | Участие членов группы в процессе принятия решений                       | 7 6 5 4 3 2 1   | Непринятие членами группы участия в обсуждении и принятии решений                     |
| 12 | Есть условия для выражения творческого потенциала членов группы         | 7 6 5 4 3 2 1   | Нет условий для выражения творческого потенциала                                      |
| 13 | Стремление принять ответственность членами группы за выполняемую работу | 7 6 5 4 3 2 1   | Отсутствие стремления у членов группы принимать ответственность за выполняемую работу |
| 14 | Наличие хорошего психологического климата в группе                      | 7 6 5 4 3 2 1   | Наличие плохого психологического климата в группе                                     |
| 15 | Высокий уровень контроля за действиями каждого члена группы             | 7 6 5 4 3 2 1   | Низкий уровень контроля за действиями каждого члена группы                            |
| 16 | Наличие активной жизненной позиции внутри группы                        | 7 6 5 4 3 2 1   | Отсутствие активной жизненной позиции внутри группы                                   |

| №  | Преобладающие факторы  | Оценка в баллах | Преобладающие факторы   |
|----|--|-----------------|---|
| 17 | Стремление к самореализации у членов группы                                    | 7 6 5 4 3 2 1   | Отсутствие стремления к самореализации у членов группы                          |
| 18 | Высокая степень согласованности действий у членов группы                       | 7 6 5 4 3 2 1   | Слабая степень согласованности действий у членов группы                         |
| 19 | Сформированность общегрупповых ценностей                                       | 7 6 5 4 3 2 1   | Отсутствие общегрупповых ценностей  |
| 20 | Отсутствие стрессов внутри группы  | 7 6 5 4 3 2 1   | Наличие стрессов внутри группы  |
| 21 | Желание работать в группе  | 7 6 5 4 3 2 1   | Стремление членов группы работать индивидуально                                 |
| 22 | Положительное отношение руководителя к подчиненным                             | 7 6 5 4 3 2 1   | Отрицательное отношение руководителя к подчиненным                              |
| 23 | Положительное отношение членов группы к своему руководителю                    | 7 6 5 4 3 2 1   | Отрицательное отношение членов группы к своему руководителю                     |
| 24 | Принятие нравственных норм поведения внутри группы                             | 7 6 5 4 3 2 1   | Отсутствие нравственных норм поведения внутри группы                            |
| 25 | Умение проявлять самостоятельность в решении поставленных задач членами группы | 7 6 5 4 3 2 1   | Отсутствие стремления самостоятельно решать поставленные задачи у членов группы |

### Оценка результатов:

**25–48 баллов** – группа отрицательно мотивирована;

**49–74 баллов** – группа слабо мотивирована;

**75–125 баллов** – группа недостаточно мотивирована на получение положительных результатов;

**126–151 баллов** – группа в достаточной степени мотивирована на достижение успеха в деятельности;

**152–175 баллов** – группа положительно мотивирована на успех в деятельности.

**«Групповые роли»<sup>1</sup>**

**Инструкция.** В каждом разделе распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по Вашему мнению, лучше всего характеризуют Ваше поведение. Эти баллы можно либо распределить между несколькими утверждениями, либо, в редких случаях, все 10 баллов можно отдать какому-то одному утверждению. Занесите баллы в прилагаемую таблицу.

**1. Что, по моему мнению, я могу привнести в групповую работу:**

- А. Я быстро нахожу новые возможности.
  - Б. Я могу хорошо работать со множеством людей.
  - В. У меня много новых идей.
  - Г. Я помогаю другим людям выдвигать их идеи.
  - Д. Я способен очень эффективно работать и мне нравится интенсивная работа.
  - Е. Я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам.
  - Ж. В привычной обстановке я работаю быстро.
- З. У меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю возможность альтернативного действия.

**2. У меня есть недостатки в групповой работе, возможно, это потому, что:**

- А. Я очень напряжен, пока мероприятие не предусмотрено, но проконтролировано, не проведено.
- Б. Я даю слишком большую свободу людям, чью точку зрения я считаю обоснованной.
- В. У меня есть слабость много говорить самому.
- Г. Мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег.
- Д. Если мне нужно чего-то достичь, я бываю авторитарен.
- Е. Мне трудно поставить себя в позицию руководителя, т. е. я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе.
- Ж. Я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в группе.

---

<sup>1</sup> Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: учебное пособие. Москва: Финансы и статистика, 2001. С. 182–187.

3. Мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о несущественных деталях и переживаю, что ничего не получится.

**3. Когда я включен в работу с другими:**

А. Я влияю на людей, не подавляя их.

Б. Я очень внимателен, так что ошибок из-за небрежности быть не может.

В. Я готов настаивать на каких-то действиях, чтобы не потерять времени и не упустить из виду главную цель.

Г. У меня всегда есть оригинальные идеи.

Д. Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах.

Е. Я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям.

Ж. Окружающим нравится моя холодная рассудительность.

З. Мне можно доверить проследить, чтобы вся основная работа была выполнена.

**4. В групповой работе для меня характерно, что:**

А. Я очень заинтересован хорошо знать своих коллег.

Б. Я спокойно разделяю взгляды окружающих или придерживаюсь взглядов меньшинства.

В. У меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения.

Г. Я думаю, что у меня есть дар выполнить работу, как только ее план нужно приводить в действие.

Д. У меня есть склонность избегать очевидного, предполагая что-то неожиданное.

Е. Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства.

Ж. Я готов устанавливать контакты и вне группы.

З. Хотя меня интересуют все точки зрения, я, не колеблясь, могу принять решение собственное, если это необходимо.

**5. Я получаю удовольствие от своей работы, потому что:**

А. Мне нравится анализировать ситуации и искать правильный выбор.

Б. Мне нравится находить практические решения проблемы.

В. Мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших взаимоотношений.

Г. Мне приятно оказывать сильное влияние при принятии решений.

Д. У меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое.

Е. Я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения работы.

Ж. Мне нравится сосредотачивать собственное внимание на выполнении поставленных задач.

З. Мне нравится работать в области, где я могу применять свое воображение и творческие способности.

**6. Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:**

А. Я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выход из тупика и не выработаю свою линию поведения.

Б. Я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он мне не симпатичен.

В. Я пытаюсь найти людей, между которыми я смогу разделить на части это задание, таким образом уменьшив объем работы.

Г. Мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика.

Д. Я верю, что буду спокойно, на пределе своих возможностей, идти прямо к цели.

Е. Я буду добиваться намеченной цели вопреки любым затруднительным ситуациям.

Ж. Я готов взять осуществление работы на себя, если увижу, что группа не справляется.

З. Я устраю обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности продвижения к цели.

**7. Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в группе:**

А. Я всегда показываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс.

Б. Некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и мне не хватает интуиции.

В. Мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство.

Г. Мне очень быстро все надоедает, и я надеюсь только на одного-двух человек, которые могут воодушевить меня.

Д. Мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели.

Е. Иногда мне бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум.

Ж. Я понимаю, что я требую от других сделать то, чего сам сделать не могу.

З. Если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить мою точку зрения.

| вопросы | а | б | в | г | д | е | ж | з |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1       |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2       |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3       |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 4       |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 5       |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 6       |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 7       |   |   |   |   |   |   |   |   |

### Обработка результатов и интерпретация

Постройте таблицу в соответствии с приведенным ниже «ключом», вписывая по каждому вопросу рядом с соответствующей буквой то количество баллов, которое вы дали этому варианту ответа в таблице ответов испытуемого.

Найдите сумму баллов по каждому из восьми столбцов.

Выделите те столбцы-роли, где набраны наибольшие суммы. Эти роли вы чаще исполняете в группе.

Прочтите и проанализируйте описания ролей в групповом взаимодействии: I роль – председатель; II роль – формирователь; III роль – генератор идей; IV роль – оценщик идей (критик); V роль – организатор работы; VI роль – организатор группы; VII роль – исследователь ресурсов; VIII роль – завершитель.

### Ключ

|   | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII |
|---|---|----|-----|----|---|----|-----|------|
| 1 | Г | Е  | В   | З  | Ж | Б  | А   | Д    |
| 2 | Б | Д  | Ж   | Г  | А | Е  | В   | З    |
| 3 | А | В  | Г   | Ж  | З | Д  | Е   | Б    |
| 4 | З | Б  | Д   | В  | Г | А  | Ж   | Е    |

|       | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII |
|-------|---|----|-----|----|---|----|-----|------|
| 5     | Е | Г  | З   | А  | Б | В  | Д   | Ж    |
| 6     | В | Ж  | А   | Д  | Е | Б  | З   | Г    |
| 7     | Ж | А  | Е   | Б  | Д | З  | Г   | В    |
| Сумма |   |    |     |    |   |    |     |      |

### Характеристика ролей в команде

**I. Председатель.** Функции: впитывает все возможные мнения и принимает решения; свойства: умеет слушать, хорошо говорит, логичный, решительный; тип: спокойный, стабильный, нуждается в высокомотивированной группе.

**II. Формирователь.** Функции: лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое; свойства: динамичный, решительный, напористый; тип: доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной умелой группе. I и II – два противоположных подхода к общему управлению группой.

**III. Генератор идей.** Функции: источник идеи; свойства: умен, богатое воображение, креативность; тип: нестандартная личность, нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи.

**IV. Оценщик идей (критик).** Функции: анализ и логические выводы, контроль; свойства: аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, «якорь группы», возвращает к реальности; тип: рассудительный, волевой тип личности, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей.

**V. Организатор работы.** Функции: преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения; свойства: организатор, волевой, решительный; тип: волевой тип личности, нуждается в предложениях и идеях группы.

**VI. Организатор группы.** Функции: способствует согласию группы, улаживает разногласия, знает потребности, проблемы членов группы; свойства: чувствительность, дипломатичность, доброта, коммуникативность; тип: эмпативный и коммуникативный тип личности, нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы.

**VII. Исследователь ресурсов.** Функции: связующее звено с внешней средой; свойства: общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный; тип: «напористый экстраверт», нуждается в свободе действий.

**VIII. Завершитель.** Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца; свойства: профессиональная педантичность, обязательность, ответственность; тип: педантичный тип личности, нуждается в групповой ответственности, обязательности.

Чтобы управленческая команда была эффективна, нужно, чтобы все эти роли выполнялись членами группы, чтобы они взаимно дополняли друг друга (иногда один член группы может выполнять две и больше ролей).

**Тест интегральной самооценки уровня развития группы  
как коллектива Л. Г. Почебута**

**ТЕСТ**

Подразделение \_\_\_\_\_

Дата заполнения \_\_\_\_\_

**Инструкция**

Просим Вас оценить качества организации, в которой Вы работаете. В опроснике представлены названия качеств и четыре их содержательные характеристики (уровни развития). Сначала выберите, какое именно описание наиболее подходит описанию ситуации в организации. Затем выберите из трех предлагаемых баллов тот, который наиболее соответствует уровню проявления данного качества: меньший балл – умеренно проявляется, максимальный балл – проявляется в яркой форме. В результате Вы выделите по каждому качеству один балл – от 12 до 1.

Например, оценивая качество «Подготовленность к деятельности», по Вашему мнению, первое описание наиболее соответствует ситуации в организации. При этом члены группы проявляют такое поведение умеренно, поэтому Вы из трех баллов выбираете минимальный, т. к. видите потенциал развития такого поведения. В результате качество «Подготовленность к деятельности» будет оценено в 10 баллов.

**Тестовое задание**

| Уровни                             | Баллы          | Баллы  |
|------------------------------------|----------------|--|
| 1. Подготовленность к деятельности |                |  |
| 1                                  | 12<br>11<br>10 | Все члены группы обладают глубокими профессиональными знаниями, способны с успехом применять их на практике, заинтересованы в повышении своей квалификации. Каждый сотрудник имеет высокий профессиональный авторитет. Группа добивается высоких показателей в труде |

| Уровни                   | Баллы          | Баллы   |
|--------------------------|----------------|---|
| 2                        | 9<br>8<br>7    | У большинства членов группы хорошая профессиональная подготовка, они стремятся повысить свою квалификацию, стараются применять свои знания на практике  |
| 3                        | 6<br>5<br>4    | В нашей группе есть и недостаточно квалифицированные сотрудники, которые своим самомнением наносят ущерб профессиональному авторитету фирмы   |
| 4                        | 3<br>2<br>1    | Сотрудники группы имеют низкую профессиональную подготовку. В большинстве вопросов это дилетанты, не умеющие грамотно решать производственные проблемы и квалифицированно выполнять свою работу. Они часто срывают выполнение производственных заданий                                  |
| <b>2. Направленность</b> |                |   |
| 1                        | 12<br>11<br>10 | Наша группа имеет общую, четкую для всех цель, которая осознается и понимается каждым, как его собственная. Группа опирается на давние традиции, вырабатывая взаимоуважительные нормы поведения, общие ценности. В нашей группе высоко ценятся принципиальность, честность, бескорыстие |
| 2                        | 9<br>8<br>7    | Перед нашей группой стоит общая задача. Каждый сотрудник старается удовлетворить свои интересы в рамках решения общей групповой задачи. В нашей группе выработаны взаимоприемлемые нормы поведения  |
| 3                        | 6<br>5<br>4    | У каждого члена нашей группы существуют свои индивидуальные цели и ценности, которые совершенно не зависят от официальной цели. Каждый в своем поведении руководствуется собственными нормами и правилами, не пытаясь согласовывать их с другими членами фирмы                          |
| 4                        | 3<br>2<br>1    | Наша группа существует только как официальная система, цели которой не принимаются, а часто входят в противоречие с целями отдельных сотрудников. Каждый строит свое поведение, опираясь на эгоистические цели. В отношениях наблюдается конфликтность, агрессивность                   |

| Уровни                     | Баллы          | Баллы  |
|----------------------------|----------------|--|
| <b>3. Организованность</b> |                |  |
| 1                          | 12<br>11<br>10 | Наша группа способна самостоятельно управлять своей работой и досугом. Отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи и доброжелательности. Мы всегда совместно и дружно решаем, как нам эффективнее организовать свой труд. В группе есть авторитетные специалисты, способные взять на себя функции организаторов работы                                 |
| 2                          | 9<br>8<br>7    | Наша фирма часто пытается самостоятельно организовать свою работу, но это не всегда получается эффективно. Наш организатор (менеджер, лидер, бригадир, руководитель) нечетко представляет себе план работы и возможности каждого   |
| 3                          | 6<br>5<br>4    | При попытках группы организовать общую работу возникает много споров, суеты, потеря драгоценного времени. У нас нет человека, который мог бы взять на себя функцию организатора. В результате приходится вмешиваться вышестоящему начальнику   |
| 4                          | 3<br>2<br>1    | Члены группы не могут договориться о том, как совместно организовать работу, часто мешают друг другу или делают ненужную работу, дублируя друг друга. В группе 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 группой |
| <b>4. Активность</b>       |                |  |
| 1                          | 12<br>11<br>10 | Все члены нашей группы – люди энергичные, лично заинтересованные в эффективной работе. Они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело. Все очень активно участвуют в решении общих задач, сотрудничают и помогают друг другу  |
| 2                          | 9<br>8<br>7    | Большинство членов нашей группы – люди энергичные, заинтересованные в эффективной работе. Когда нужно сделать полезное для всех дело, многие активно участвуют в общей работе, помогая друг другу  |

| Уровни                 | Баллы          | Баллы  |
|------------------------|----------------|--|
| 3                      | 6<br>5<br>4    | Большинство членов группы пассивны, мало участвуют в общей работе, не помогают друг другу, стараются решать свои проблемы индивидуально  |
| 4                      | 3<br>2<br>1    | Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о своих интересах. Практически все члены группы проявляют пассивность, инертность при решении общих задач. Они разбираются со своими проблемами отдельно, независимо друг от друга. В группе преобладают соперничество, конкуренция   |
| <b>5. Сплоченность</b> |                |  |
| 1                      | 12<br>11<br>10 | В нашей группе существует справедливое отношение ко всем ее членам, здесь всегда поддерживают неопытных, выступают в их защиту. Группа участливо и доброжелательно относится к новичкам, помогает им адаптироваться в новых условиях. Все члены группы тесно работали 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 группе велико желание трудиться совместно |
| 2                      | 9<br>8<br>7    | Большинство членов нашей группы стараются справедливо относиться друг к другу, помочь неопытным, поддержать их, сориентировать в новых условиях. В трудных случаях группа временно объединяется, чувствуется эмоциональная поддержка друг друга  |
| 3                      | 6<br>5<br>4    | Члены группы проявляют друг к другу равнодушные. Трудности, с которыми сталкиваются новички, не волнуют их. Каждый предоставлен сам себе и решает свои проблемы самостоятельно. В кризисных ситуациях наша группа «раскисает», возникает растерянность, отчужденность  |
| 4                      | 3<br>2<br>1    | Наша группа 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 группе возникают ссоры, конфликты, взаимные обвинения, подозрения, доносы   |

| Уровни                    | Баллы          | Баллы  |
|---------------------------|----------------|--|
| <b>6. Интегративность</b> |                |  |
| 1                         | 12<br>11<br>10 | При необходимости выработать важное решение, определяющее дальнейшую деятельность группы, все члены активно участвуют в процессе выработки и принятия решения. Внимательно выслушивается мнение каждого и учитываются его интересы. В результате вырабатывается согласованное решение  |
| 2                         | 9<br>8<br>7    | При необходимости выработать важное решение все члены группы стараются активно участвовать в процессе его выработки и принятия. Учитываются мнения большинства членов группы. Решение принимается путем общего гласного согласования   |
| 3                         | 6<br>5<br>4    | При необходимости принять важное решение только узкий круг активистов участвует в процессе. Учитываются мнения и интересы нескольких человек, а не всех членов группы. Решение принимается без гласного обсуждения, на закрытом совещании  |
| 4                         | 3<br>2<br>1    | В группе каждый считает свою точку зрения главной и нетерпим к мнению других. В результате совместное решение принять невозможно   |
| <b>7. Референтность</b>   |                |  |
| 1                         | 12<br>11<br>10 | Все члены нашей группы доброжелательно настроены друг к другу. В группе развиты взаимопомощь, взаимное доверие и взаимопонимание. Все мы – близкие друзья, глубоко симпатизирующие друг другу. Достижения и неудачи всей группы переживаются нами, как свои собственные. Успехи (или неудачи) отдельных членов группы вызывают искреннее участие остальных. Критика высказывается с добрыми побуждениями. В группе преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений, оптимизм. Мы испытываем гордость за свою группу |
| 2                         | 9<br>8<br>7    | В нашей группе есть всякие люди – хорошие и плохие, очень симпатичные и малопривлекательные. Достижения и неудачи всей группы искренне переживаются нами. В группе у всех хорошее, ровное настроение   |

| Уровни | Баллы       | Баллы   |
|--------|-------------|---|
| 3      | 6<br>5<br>4 | Большинство членов нашей группы – люди мало-привлекательные, несимпатичные, только в силу производственной необходимости работающие вместе. В группе относятся друг к другу критически, бывают мелочные придирки. Отношения между людьми прохладные. Настроение чаще всего подавленное                            |
| 4      | 3<br>2<br>1 | Члены нашей группы – люди неприятные, враждебно настроенные друг к другу. В группе преобладает настроение угнетенности и пессимизма. Критические замечания носят характер явных или скрытных выпадов. Успехи отдельных членов группы вызывают зависть, неудачи – злорадство. Люди неуютно чувствуют себя в группе |

### **Ключ к тесту оценки уровня развития группы как коллектива Л. Г. Почебута**

#### **Описание**

Тест позволяет выполнить интегральную оценку уровня развития группы как коллектива. Тест заполняют, в зависимости от цели оценки, все сотрудники группы, подразделения, организации. В зависимости от результата теста разработайте мероприятия по улучшению ситуации в коллективе по каждому из семи представленных качеств.

#### **Ключ к тесту**

Суммируйте ответы всех испытуемых и по каждому качеству группы найдите среднюю оценку по формуле:

$$m = \Sigma n/k,$$

где  $m$  – средняя оценка по каждому из семи качеств;

$n$  – баллы сотрудников по отдельному качеству;

$k$  – количество испытуемых, членов группы.

Далее найдите общий балл группы по формуле:

$$G = \Sigma m/7,$$

где  $G$  – средний балл по группе;

$m_{1-7}$  – средняя оценка по каждому из семи качеств.

**Результат занесите в таблицу:**

| <b>Качество</b>                    | <b>Средний балл по качеству (m)</b> |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Подготовленность к деятельности |                                     |
| 2. Направленность                  |                                     |
| 3. Организованность                |                                     |
| 4. Активность                      |                                     |
| 5. Сплоченность                    |                                     |
| 6. Интегративность                 |                                     |
| 7. Референтность                   |                                     |
| Средний балл по группе (G)         |                                     |

### **Интерпретация результата**

В зависимости от полученной средней оценки G, можно дать содержательное описание изучаемой группы, определить уровень ее развития (зрелости).

От 10 до 12 баллов – зрелая, сложившаяся, работоспособная и надежная группа.

От 7 до 9 баллов – группа достаточно зрелая, способная выполнять производственные задания.

От 4 до 6 баллов – группа недостаточно зрелая, не всегда способная эффективно справиться с поставленными задачами.

От 1 до 3 баллов – группа незрелая, велика вероятность того, что она не справится с поставленными задачами.

Средняя оценка каждого из качеств m1-7 показывает, на что именно необходимо обратить внимание при работе с группой.

*Учебное издание*

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ  
МЕЖГРУППОВЫХ ОТНОШЕНИЙ  
В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И СПОСОБЫ  
ИХ ОПТИМИЗАЦИИ**

*Учебное пособие*

Редактор *В. А. Яровая*  
Верстка *А. А. Мельникова*

Подписано в печать 03.03.2022. Формат 60 × 84  $\frac{1}{16}$ .  
Усл. печ. л. 6,74. Уч.изд. л. 5,02. Тираж 92 экз. Заказ № \_\_\_\_\_ у.

Отделение полиграфической и оперативной печати РИО  
Академии управления МВД России.  
125171, Москва ул. Зои и Александра Космодемьянских, д. 8

ISBN 978-5-907530-24-9



9 785907 530249