

**Конспект лекции на тему:**  
**Влияние неформальных отношений на эффективность**  
**совместной деятельности малой группы**  
**Вместо введения**

Ниже, размещен рисунок, на котором представлена классификация групп, предложенная выдающимся советским социальным психологом и философом Г.М. Андреевой. Здесь мы ее разместили для того, чтобы читатель этого текста представлял себе, где среди множества самых разнообразных групп находится «место» тех малых групп, – коллективов и диффузных групп (или групп, не ставших коллективами), – о которых речь пойдет ниже.

**Классификация групп по Г.М. Андреевой<sup>1</sup>**

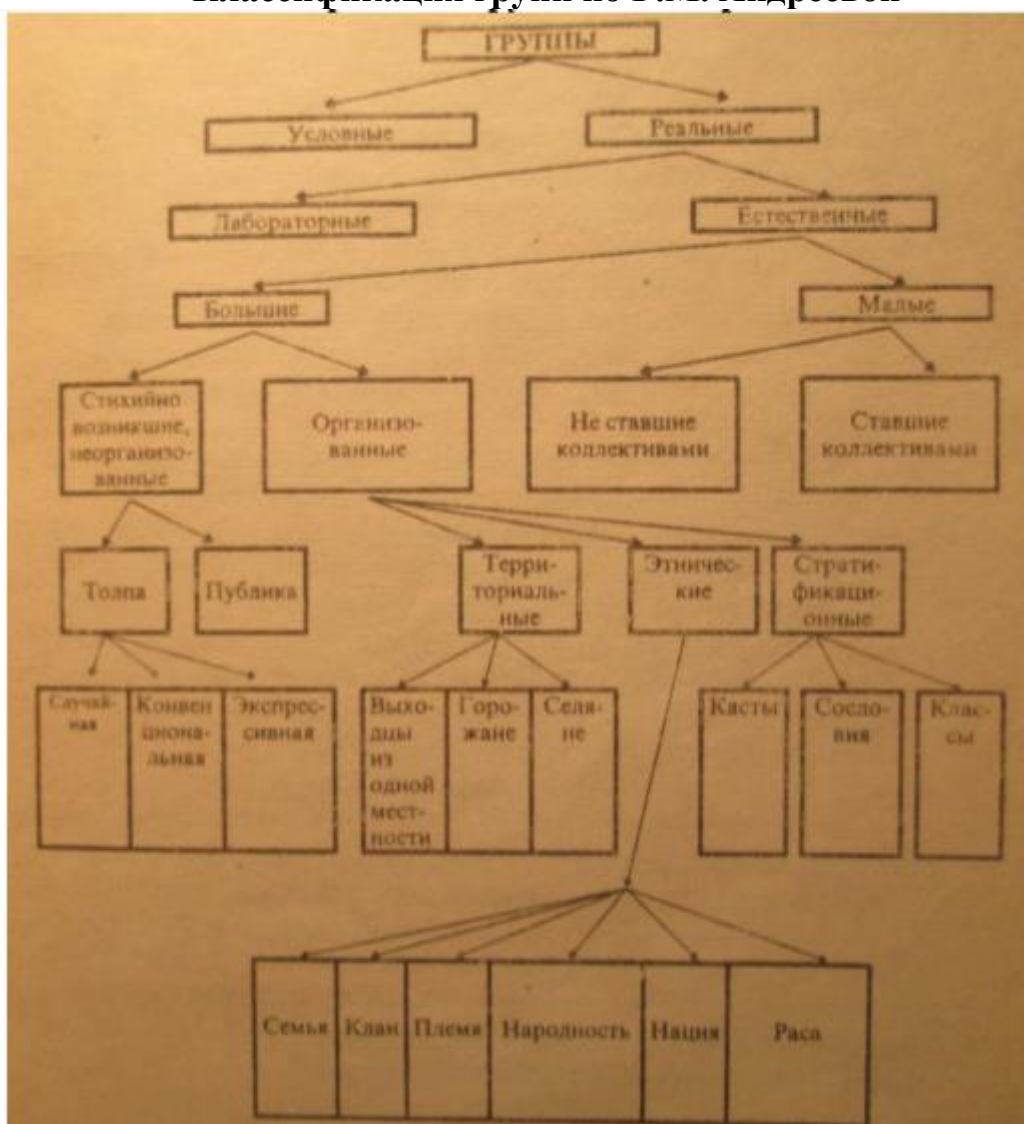


Рис. 1.

<sup>1</sup> Андреева Г.М. Социальная психология. Учебник. М.: МГУ, 1982.

Описание же всех остальных групп, представленных на рисунке, приведено в ранее представленном «Конспекте лекции: Социальные группы и общности».

Итак, ниже – речь пойдёт о ставших или не ставших коллективами малых группах, относящихся к категории групп естественных, реально существующих (а не условных).

И начнем разговор на интересующую нас тему с рассмотрения ряда вопросов фундаментального характера – о том, что такое и как проявляются межличностные отношения в малых группах.

### **Межличностные отношения членов группы**

Основой межличностных отношений (МЛО) в группе является эмоциональная привлекательность её участников. Именно она оказывает первичное влияние на удовлетворенность людей своим пребыванием в составе конкретной группы. Однако спектр МЛО не исчерпывается только лишь этим. Успешные общение и совместная деятельность вполне возможны и при отсутствии эмоциональной привлекательности.

Это связано с тем, что удовлетворенность отношениями в группе – это фактор, порождающий активность вовлеченного в неё человека, – может быть высокой и при успешной, и при неуспешной совместной деятельности, даже если при этом не складываются близкие эмоциональные отношения.

Удовлетворенность МЛО, в первую очередь, зависит от совместимости и сплоченности людей в группе. Совместимость – взаимное приятие, сочетание по важным характеристикам людей – партнеров по общению или совместной деятельности, выражающееся в бесконфликтном взаимодействии. Эта характеристика позволяет судить о том, способны ли вообще, и, если да, то в какой мере люди взаимодействовать в составе одной группы. Различают структурную и функционально-ролевую совместимость. В первом случае подразумевается совместимость темперамента, характера, психофизиологических и личностных свойств партнеров. При

функционально-ролевой совместимости первостепенное значение имеют социально-психологические характеристики. В её основе лежит соответствие представлений партнеров о тех межличностных ролях, которые они реализовывают сами или ожидают от другого человека.

Примечательно, что для достижения высокой совместимости людей необходимо, чтобы партнеры обладали взаимодополняемыми свойствами темперамента и характера (например, сангвиник – меланхолик, холерик – флегматик) и сходными чертами личности и ценностными ориентациями (общительность, мечтательность, взгляды на важность профессионального самоопределения, принципы организации семейной жизни и пр.).

Сплоченность, в данном случае, является характеристикой группы, позволяющей судить о том, насколько совместимые, в принципе, люди могут работать вместе наилучшим образом.

Смысл процесса сплочения группы состоит в том, что, между людьми в группе образуются особого типа связи, которые позволяют формальную, изначально заданную из-вне, структуру превратить в психологически значимую для них общность. Сплоченность может иметь различные проявления: эмоциональной притягательности членов группы, стремления людей к сохранению группового членства, единства значимых целей, ценностей, мотивов, направляющих их взаимодействие.

Состояние характеристик сплоченности зависит от множества психологических факторов. Остановимся на важнейших из них.

1. Эмоциональная привлекательность членов группы. Хотя, сама по себе, она и не обеспечивает ни высокой сплоченности, ни продуктивной совместной деятельности, является необходимым условием достижения группой названных качеств.

2. Сходство социально-демографических характеристик членов группы, таких, как пол, возраст, социальная и этническая идентификация.

3. Сходство, близость взглядов, ценностных ориентаций членов группы. Так, в силу действия эффектов межличностного восприятия, чем активнее

другой человек разделяет наше мнение, тем он более симпатичен для нас. И наоборот, мы часто склонны не замечать наши разногласия с позицией симпатичного нам лица.

4. Доминирующие в группе стратегии и ведущие социальные мотивы взаимодействия.

Отмечается 6 видов социальных мотивов, побуждающих человека вступать во взаимодействие с другими людьми, побуждения, его детерминирующие (согласно типологии, предложенной Томасом):

а) мотив максимализации общего выигрыша (то есть, мотив кооперации);

б) мотив максимализации собственного выигрыша (или индивидуализм);

г) мотив максимализации относительного выигрыша (конкуренция);

д) мотив максимализации выигрыша партнера по взаимодействию – другого (альтруизм);

е) мотив минимализации выигрыша другого (агрессия);

ж) мотив минимализации различий в выигрышах (равенство).

Здесь представляется особенно важным соотношение названных мотивов: если они совпадают или взаимодополняют друг друга, то люди – их носители с большей вероятностью смогут наладить успешный контакт. В противном случае, людей с высокой степенью вероятности обжидает проигрышная ситуация взаимодействия. Примером такого сочетания может служить пара мотивов, приведенных в пунктах “б” и “е”.

На основе указанных социальных мотивов можно выделить 5 наиболее общих стратегий взаимодействия, представленных на рис. 2, где по горизонтальной оси расположены стратегии взаимодействия, ориентированные на достижение целей партнера, а по вертикальной – ориентированные на достижение участниками собственных целей.

Одновременно, можно рассматривать и стили поведения людей в различных конфликтных ситуациях, способных возникнуть в малой группе:

приспособление, уход или избегание, конкуренция, сотрудничество, компромисс.

### Ведущие стратегии поведения участников взаимодействия (сетка Томаса-Киллмена)



**Рис. 2.**

Итак, в соответствии с доминирующей социальной мотивацией участников взаимодействия, выделяются 5 ведущих стратегий их поведения:

точка “П” соответствует стратегии поведения, получившей название “противодействие” (при доминировании мотива максимализации собственного выигрыша). В этом случае человек в полной мере придерживается ориентации на свои цели без учета целей партнеров;

точка “И” – стратегия “избегания” (доминирование мотива минимализации выигрыша другого). В этом случае человек как бы стремится уйти от контакта, взаимодействия “по существу”, отказаться от собственных целей ради исключения выигрыша другого;

точка “У” символизирует стратегию “уступчивости”, способствующую реализации мотива альтруизма. Эта стратегия проявляется в готовности человека пожертвовать своими интересами ради достижения целей партнером.

точка “К” – стратегия “компромисса” (главенствующая роль мотива минимализации различий в выигрышах). Суть данной стратегии в стремлении

к неполному достижению целей партнерами ради прихода к условному равенству.

точка “С” – стратегия “сотрудничества”, направленная на возможно-более-полное достижение участниками взаимодействия своих целей. При данной стратегии появляется возможность реализации одного из двух социальных мотивов – кооперации и конкуренции.

Среди названных стратегий нет абсолютно “плохих” и абсолютно “хороших”. Каждая из них наиболее адекватна какому-то типу ситуаций и более или менее сочетается с характером и личностными особенностями человека.

Возвращаясь к теме факторов, определяющих особенности процесса сплочения, отметим, что кооперация является значимым обстоятельством его реализации в группе. Это связано с тем, что она способствует возникновению таких важных феноменов, как: свободное и открытое общение людей, сближение мнений; сокращение числа внутригрупповых конфликтов и обеспечение постоянного существования условий для разрешения возникающих противоречий; взаимная поддержка людей в их действиях, направленных на достижение личных успехов.

##### 5. Особенности групповых целей.

Существует несколько условий при выполнении которых цели, ставящиеся перед группой или ею выдвигаемые могут способствовать её сплочиванию: а) если они отвечают ведущим потребностям членов группы и могут быть приняты ими в качестве лично значимых (своих личных целей); б) если группа может с высокой вероятностью рассчитывать на успех в достижении этих целей; в) если групповые цели сформулированы четко и однозначно. То есть, групповые цели не должны носить абстрактный, глобальный характер, не позволяющий конкретизировать их в систему частных задач (как-то, работать на благо родины или фирмы), либо

подменяться средством (выполнить сменное задание, завершить проходческий цикл, провести какое-либо мероприятие на должном уровне).

Для того, чтобы служить сплачивающим фактором, цель групповой деятельности должна быть:

во-первых, конечной, т.е. иметь четкий результат, достижение которого не очень оттянуто во времени;

во-вторых, ясной, определенной и понятной каждому участнику;

в-третьих, технологичной, т.е. достигаться при помощи доступных группе средств;

в-четвертых, лично привлекательной для каждого участника группы, т.е. состоять из таких элементов, которые представляют интерес или же доступны для него.

б. Характер осуществления руководства и стиль принятия решений тоже влияют на сплоченность группы. Об этом мы уже говорили, однако отметим, что в общем случае, коллегиально-образные стили руководства и предоставление возможности каждому члену группы участвовать в выработке общего решения, способствуют сплочению.

Завершая разговор о содержательной стороне процессов совместимости и сплоченности как наиболее ярких проявлениях межличностных отношений в группе, приведем мысль, высказанную выдающимся советским психологом Б.Ф. Ломовым о связи этих характеристик с деятельностью. Он полагал, что разные виды совместной деятельности требуют от их исполнителей совместимости по различным классам характеристик: одни требуют совместимости по психофизиологическим характеристикам, другие – по индивидуально-психологическим, третьи – по социально-психологическим, иные виды – по социально-демографическим и т.д.

## **Влияние межличностных отношений, состава группы и ее сплоченности на эффективность групповой деятельности<sup>2</sup>**

В предыдущей лекции (посвященной проблематике малых групп), мы рассмотрели большинство из основных социально-психологических качеств группы, влияющих на эффективность ее деятельности; наиболее важные для дальнейшего изложения сюжеты – про сущностное содержание межличностных отношений в малой группе – воспроизвели выше, и в несколько расширенном по сравнению с тем, что было в предыдущей лекции про малые группы варианте. Сейчас же – займемся вопросами связи групповой эффективности с отдельными социально-психологическими параметрами, такими, как межличностные отношения, композиция и сплоченность группы. Напомним, что здесь и далее мы будем употреблять термины “продуктивность” и “эффективность” как синонимы.

Итак, как же связаны межличностные отношения (МЛО) и эффективность группы.

Изучению этого вопроса было посвящено множество исследований в результате которых были получены весьма противоречивые данные: в одних работах было установлено, что позитивные МЛО положительно сказываются на продуктивности группы (т.е. обнаружена положительная связь); другие исследования привели к противоположным результатам (выявлена связь отрицательная); в некоторых случаях отмечалось либо отсутствие какой-либо связи, или её нелинейный, неоднозначный характер.

Как же можно объяснить отмеченное положение?

Для этого воспользуемся логикой, предложенной Л. Фестингером.

Допустим, что существуют две переменные – А и В, связанные через какой-то латентный, неочевидный фактор Х (см. рис. 3).

---

<sup>2</sup> При написании раздела использовались материалы работ: Немов Р.С. Социально-психологический анализ эффективной деятельности коллектива. – М.: Педагогика, 1984.; Красниковский В.Я. Социально-психологические основы управленческой деятельности. – М.: Изд-во Моск. гос. горного ун-та, 1999.

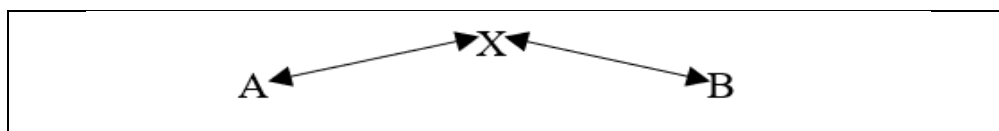


Рис. 3.

Причем, если значения, принимаемые фактором X велики, то наблюдатель отмечает положительную связь между переменными A и B, а если же фактор X достигает малых значений, то связь между A и B отрицательна. И характер зависимости между нашими переменными не будет выявлен до тех пор, пока мы не установим скрытый фактор X.

Проведенные по этой логике исследования показали, что таким фактором, определяющим связь МЛО и продуктивности групповой работы, является уровень социально-психологического развития группы как коллектива. Оказалось, что в высокоразвитых коллективах производственных бригад существует положительная зависимость; в низкоразвитых группах – она может быть отрицательной или отсутствовать.

Для объяснения отмеченного феномена дадим определение того, что такое коллектив высокого уровня социально-психологического развития. Понятие “высокий уровень социально-психологического развития группы как коллектива” значит, что для членов высокоразвитой группы характерно позитивное отношение к социально значимой групповой деятельности и принятие в качестве лично значимых (т.е. имеющих ценность для самого субъекта) целей и задач этой совместной деятельности. То есть, сфера значимого для участников такой группы лежит (кроме прочего) и в пределах той деятельности, ради которой была сформирована группа – в нашем случае, деятельности производственной.

Соответственно, максимум активности человека в такой группе будет направлен на достижение высоких результатов именно в этой, социально значимой, производственной деятельности.

Уровень социально-психологического развития коллектива определяется с помощью соответствующих методик, которые в данном

пособии не рассматриваются. Однако, при отсутствии специальных навыков работы с ними, сориентироваться в этом можно и “на глаз”. Для этого достаточно присутствовать среди членов обследуемой группы во время перерыва (лучше – обеденного) и проанализировать то, о чём они говорят. В высокоразвитом коллективе большинство тем такого “обеденного” общения (но, конечно же, не все!) так или иначе будет связано с работой. В низкоразвитой же группе, – наоборот, – основная доля затрагиваемой проблематики, скорее всего, придется на разговоры о непроизводственных, нерабочих событиях.

Возвращаясь к объяснению влияния уровня развития группы на связь её продуктивности и МЛЮ, покажем следующую схему.

#### **Описание механизма влияния МЛЮ на эффективность совместной деятельности членов малой группы**

В группе, где сложились хорошие межличностные отношения, возникает интенсивное общение, развитие которого может повлечь непродуктивные затраты рабочего времени, отвлекаемого от решения основной производственной задачи. Но в развитом коллективе, в силу специфической направленности интересов его членов, – на общую деятельность, – это общение будет способствовать повышению эффективности группы в выполнении этой деятельности. Это произойдет потому, что большинство тем разговоров будет так или иначе связано с производственной деятельностью группы, что позволит ее участникам выйти на более оптимальные алгоритмы её выполнения. То есть, в развитом коллективе позитивные взаимоотношения способствуют повышению продуктивности группы через увеличение интенсивности релевантного общения.

В слаборазвитых группах, как и в высокоразвитых, хорошие МЛЮ стимулируют общение, но основные темы общения здесь, в основном, не

связаны с содержанием той деятельности, ради которой формировалась группа. Поэтому интенсивное общение участников слаборазвитых коллективов отвлекает их от работы, не компенсируя при этом потери времени выработкой более оптимальных способов её выполнения. И здесь, чем лучше складываются отношения, тем худшими оказываются результаты деятельности.

**Таким образом, влияние межличностных отношений на продуктивность деятельности группы зависит от уровня развития этой группы как коллектива.**

Сказанное позволяет сделать некоторые выводы управленческого характера.

Для того, чтобы препятствовать снижению продуктивности работы и создать предпосылки для её повышения в последующем, а также сохранения управляемости в слаборазвитом коллективе, руководителю целесообразно (в начале совместной деятельности его членов) или преостановить развитие МЛЮ, или же позаботиться о повышении уровня его развития. Последнее предполагает необходимость проведения таких мероприятий, которые бы способствовали тому, чтобы цели совместной деятельности были поняты и приняты большинством группы.

Кардинальный путь повышения продуктивности работы первичной производственной группы путем задействования психологических ресурсов связан с повышением уровня её развития как коллектива. Этот путь связан: во-первых, с формированием отношения работников к содержанию той деятельности, для выполнения которой создавалась конкретная группа; во-вторых, с достижением реальной опосредованности их межличностных отношений основным содержанием этой деятельности. В этом случае могут сформироваться такие условия взаимодействия людей, при которых и позитивные МЛЮ, и нейтральные будут оказывать положительное влияние на продуктивность их совместной работы.

### **Композиция (состав) группы и эффективность ее деятельности.**

Установлено, что, в общем случае, в гомогенной (однородной) по композиции группе складываются более позитивные взаимоотношения, в гетерогенной – отношения хуже. А что можно сказать об этом в плане эффективности совместной деятельности? Оказалось, что хотя группы, состоящие из сильно различающихся людей (гетерогенные), и характеризуются не самыми лучшими отношениями, но, тем не менее, добиваются более высоких показателей при решении, так называемых, творческих задач.

При решении проблемы связи эффективности группы с её композицией всегда нужно иметь в виду следующее условие: необходимо добиваться повышения продуктивности при неухудшении межличностных взаимоотношений.

Как выяснилось в результате проведенных исследований, здесь тоже играет важную роль уровень развития коллектива. Однако, в случае с композицией главенствующее значение приобретает достижение опосредованности межличностных отношений основным содержанием совместной деятельности членов группы. А именно, экспериментальным путем было установлено, что те реальные производственные коллективы-бригады станочников, которые достигли высокого уровня развития и состояли из людей, имеющих развитую мотивацию к достижению, работали лучше всех остальных. Если же высокая мотивация достижения (как нормальное для группы явление) обнаруживалась в слаборазвитых коллективах бригад, то отмечались наихудшие результаты работы<sup>3</sup>.

Таким образом, можно утверждать, что в высокоразвитых коллективах гомогенность состава должна положительно сказываться на эффективности их деятельности.

---

<sup>3</sup> Данные исследований Ю.В. Синягина (В кн.: Немов Р.С. Социально-психологический анализ эффективной деятельности коллектива. – М.: Педагогика, 1984.).

Это можно объяснить, исходя из описанной выше схемы Л. Фестингера, но можно и предположить несколько иной механизм, действующий параллельно. Имеется в виду следующее. В одной группе одинаковый успех всеми не может быть достигнут. Но в слаборазвитых гомогенных (в нашем случае, по уровню притязаний) группах деловые отношения работников развиваются по принципам так называемой “дикой” конкуренции, предполагающим достижение индивидуального превосходства над окружающими (т.е. достижение высокого результата “в ущерб товарищу”).

В группах же аналогичного состава, но характеризующихся высоким уровнем развития, главенствует принцип соревнования, суть которого может быть выражена следующей фразой: “Я превзойду коллегу, но прежде – дотяну его до своего (более высокого) уровня мастерства”.

#### **Сплоченность и эффективность деятельности группы.<sup>4</sup>**

Прежде всего, необходимо достичь понимания того, чем может быть полезна или вредна сплоченность коллектива, каковы могут быть последствия развития этого процесса.

Для отдельного члена группы последствия пребывания в сплоченном коллективе могут выразиться в следующем.

В целом, сплоченность, если только она не чрезмерна, способствует формированию благоприятной для личности ситуации в группе.

Прежде всего, по мере роста сплоченности, участники группы активнее вовлекаются в различные виды совместной деятельности, в её жизнь, становятся более сопричастными к происходящему в коллективе.

Кроме этого, вследствие усиления сплоченности происходит рост индивидуальной адаптации человека к группе; у него формируется чувство

---

<sup>4</sup> Раздел написан на основе материалов работ: Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Дело, 1996.; Субочева А.Д. Межличностные отношения в системе «руководитель-подчиненный» в условиях производственной аномии. Теория и практика общественного развития. 2014. – № 16. С. 14 – 18. (Электронный ресурс: <http://teoriapractica.ru...ocheva-subocheva.pdf>).

личной безопасности при пребывании в группе, снижается уровень общей тревожности.

Члены сплоченных групп, как правило, не склонны с ними расставаться. Это как препятствует текучести кадров в организации, так и блокирует внутрифирменные перемещения.

Однако, возрастание сплоченности усиливает влияние группы на её членов. Соответственно, в высоко сплоченных группах нередки проявления конформного поведения, связанного не столько с согласием человека с точкой зрения большинства, сколько со стремлением к внешней его демонстрации (как правило, по причинам прагматического характера). В таких случаях люди порой испытывают дискомфорт. Более того, сильное стремление к единообразию, свойственное высоко сплоченным группам, способно подавлять личную свободу человека и проявления его творческих наклонностей.

Теперь, – о значении сплоченности для группы в целом.

Последствия сплоченности для коллектива в целом выражаются, прежде всего во влиянии на продуктивность его производственной деятельности. Дело в том, что рост сплоченности сам по себе может как повышать, так и понижать продуктивность деятельности группы. Это связано с тем, что существенное влияние на взаимосвязь этих двух параметров оказывают, во-первых, групповые нормы и, во-вторых, мотивация групповой деятельности.

Так, если групповые нормы предполагают низкий уровень продуктивности, то члены высоко сплоченной группы будут склонны в большей мере препятствовать росту производственных результатов работы каждого отдельного ее участника, нежели члены групп с низкой сплоченностью.

Что касается мотивации, то оказывается, что продуктивность и сплоченность связаны положительно в случае высокой мотивации членов группы к выполнению их групповой деятельности; тенденция же к отрицательной связи обычно обнаруживается в случае низкой мотивации.

Попросту говоря, если члены высоко сплоченной группы решат не “напрягаться” на работе, устанавливая, таким образом, некоторую предельную норму трудовой активности, или окажутся людьми ленивыми, слабо мотивированными к работе, то от неё в целом не стоит ожидать высоких трудовых достижений. Ведь все активные в трудовом отношении работники будут испытывать на себе сильное групповое давление, имеющее целью “охладить” их трудовой пыл. И наоборот, в противоположном случае члены сплоченной группы, настроенные работать “на совесть”, не потерпят в своих рядах бездельников и найдут способ добиться от них более продуктивной работы.

Подытоживая сказанное, подчеркнем, что чрезмерная сплоченность группы может обернуться подавлением инакомыслия и творческого подхода к совместной деятельности, а также – спровоцировать проявления конформного поведения.

Кроме этого, всегда важно ориентироваться в том, на основе каких ценностей сплотилась конкретная группа. Если сплочение произошло на основе ценностей, оппозиционных организации или лично руководителю коллектива, то с увеличением сплоченности продуктивность будет, скорее всего, падать. Если же группа сплочивается на основе ценностей, не противоречащих организационным, то в этом случае при повышении сплоченности от неё можно ожидать повышения и продуктивности.