

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Российская
Государственная
Библиотека
Историко-педагогический
институт

имени М.В.ЛОМОНОСОВА

Факультет психологии

На правах рукописи

БЕЗРУКОВА Екатерина Юрьевна

**ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
ПРОЦЕССА КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ**

Специальность 19.00.05 – Социальная психология

А в т о р е ф е р а т
диссертации на соискание ученой степени
кандидата психологических наук

Москва – 1998

Работа выполнена на кафедре социальной психологии
факультета психологии Московского государственного
университета имени М.В.Ломоносова.

Научный руководитель – кандидат психологических наук, доцент
Ю.М.ЖУКОВ

Официальные оппоненты: доктор психологических наук, доцент
Ю.В.СИНЯГИН
кандидат психологических наук, старший
научный сотрудник А.С.МОРОЗОВ

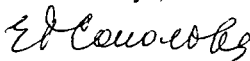
Ведущее учреждение – ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЯ

Защита состоится 7 декабря 1998 г. в 15 часов на заседании
диссертационного совета Д 053.05.62 факультета психологии МГУ
им.М.В.Ломоносова по адресу: 103009, Москва, ул. Моховая 8,
корп. 5, факультет психологии МГУ, ауд.409.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке факульте:
психологии МГУ им. М.В.Ломоносова.

Автореферат разослан “ 5 ” ноября 1998 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор психологических наук,
профессор



Е.Т.СОКОЛОВА

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы. Перспектива понять механизм взаимодействия людей в коллективе привлекала внимание отечественных ученых и способствовала превращению данной области социальной психологии в одно из наиболее популярных направлений исследований (Петровский А.В., Шпалинский В.В., 1978; Морозов А.С., 1977, 1979; Донцов А.И., 1984; Уманский Л.И., Лутошкин А.Н., 1984; Немов Р.С., 1984; и др.). Развитие новых информационных технологий и прогрессивных стратегий управления определили социальный заказ на разработку проблематики командообразования в зарубежной социальной психологии (Dyer W.G., 1987; Manz C., Sims H., 1987; Orsburn J., Moran L., Zenger J., 1990; Wellins R., Byham W., Wilson J., 1991; Tannenbaum S., Beard R., Salas E., 1992; и др.). Резкое повышение интереса отечественных исследователей к проблеме командообразования в последние годы вызвано потребностями общества в решении конкретных научно-практических задач (Филиппов А.В., 1990; Снягин Ю.В., 1996; Базаров Т.Ю., 1997; и др.).

Наряду с растущей популярностью командообразования, интенсивной разработкой методов его проведения и накоплением значительного фактического материала в области изучения командной работы остается неопределенность в социально-психологическом понимании данной проблемы. Такое положение объясняется недостаточной изученностью анализируемых процессов и явлений; сложностью определения границ самого понятия "команда"; неясностью соотношения его с другими социально-психологическими понятиями такими, как "малая группа" и "коллектив"; несформированностью многих понятий, характеризующих команду и описывающих динамические процессы в ней.

Данные обстоятельства обуславливают сравнительно слабую разработанность проблемы командообразования на эмпирическом уровне, отсутствие достаточно эффективных технологий его проведения. Здесь до сих

пор нет четкой системы представлений о последовательности реализации командообразования и его процедурного воплощения, в частности отлаженных и эффективных процедур комплектования, сыгровки и диагностики команды; не определены критерии качества функционирования команды; существуют ошибки измерения контролируемых показателей; отсутствуют достаточно надежные, релевантные реальности командного взаимодействия, оценочные инструменты и т.д.

Все это свидетельствует о сложности проблемы, и требует для ее решения использование системного, комплексного подхода, основанного на разумном сочетании современных методов и процедур отбора и комплектования команды, обучающих технологий в области групповой работы, гибких и экономичных диагностических программ, направленных на решение специализированных научно-практических задач.

В связи с этим актуальность настоящей работы определяется практическими потребностями общества в разработке теоретико-методических основ технологии проведения командообразования.

Цель и задачи работы. Понятие “команда” не является традиционным для отечественных психологов, поэтому одной из задач настоящей работы стало проведение терминологического и содержательного анализа понятия вводимого в категориальный аппарат социально-психологической науки. Решение данной задачи включает анализ современного состояния проблем команды; рассмотрение некоторых динамических процессов в команде; систематизацию существующих в мировой практике теоретических методических концепций, принципов и технологий проведения командообразования, инструментов и методов оценки эффективности команды.

В качестве основной задачи диссертационной работы выступила разработка общей концепции командообразования, технологии его проведения и необходимого информационно-методического инструментария, а именно

эффективных процедур комплектования, сыгровки команды, гибких и экономичных методов диагностики и оценки команды.

Не менее важной задачей является разработка многостороннего метода диагностики команды, основанного на продуманном сочетании современных способов сбора и регистрации результатов опроса, адекватных исследуемой реальности методов обработки и анализа данных, интерпретации и способов представления результатов.

Научная новизна работы заключается в том, что впервые в отечественной социальной психологии процесс командообразования становится предметом специального теоретического анализа и эмпирического изучения. Новым является рассмотрение соотношения понятий “команда”, “коллектив” и “малая группа”, в результате которого обнаруживаются существенные различия в операционализации этих терминов, даются социально–психологические определения понятиям “команда” и “командообразование”.

Впервые предпринимается попытка разработать целостный подход к командообразованию, направленный на формирование общего видения в команде, а также технологию его реализации, включающую информационно–методическое обеспечение комплектования, сыгровки и диагностики команды.

Предлагается многосторонний метод диагностики команды, позволяющий контролировать влияние артефактов, получать более полную и дифференцированную картину данных, работать с неструктурированной и релевантной реальности командного взаимодействия информацией.

Практическая значимость работы заключается в применении изложенных в ней результатов в исследовательской и управленческой практике. А именно, материалы диссертации могут сыграть роль в развитии и укреплении командообразования как самостоятельного метода практической социальной психологии и направления социально–психологических исследований в нашей стране. Более того, разработанный многосторонний

метод диагностики команды может применяться при обработке результатов исследований в разных областях прикладной социальной психологии.

Разработанный общий подход к командообразованию, технология его проведения и информационно–методическое обеспечение могут использоваться практикующими социальными психологами на предприятиях, в организациях и в политических избирательных кампаниях. Проведение командообразования позволит оптимизировать систему управления, максимально эффективно и с пользой для организации реализовать имеющийся кадровый потенциал, обеспечить приток свежих и творческих идей со стороны сотрудников.

Представленные в диссертации материалы могут использоваться в обучении руководителей организаций и специалистов в области кадрового управления. Проведение семинара по технологии командной работы позволит осуществить комплексное обучение участников, основанное на эффективных методах работы с командой.

Положения, выносимые на защиту:

1. Команда есть группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Команда выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.
2. Командообразование – это процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям команды. Процесс командообразования реализуется посредством современных технологий работы с группой.

3. Информационно-методическое обеспечение процесса командообразования представляет собой комплекс материалов (и оборудования), который последовательно используется для преобразования команды через побуждение ведущего и участников к совершению каких-либо действий и поступков. Информационно-методическое обеспечение позволяет решить вопрос технологии проведения командообразования.
4. Разработанный многосторонний метод диагностики команды основан на шкалах прямых оценок, отличающихся гибкостью, адаптируемостью, экономичностью. Нейтрализация влияния артефактов предусмотрена системой их коррекции аддитивным методом анализа данных Дж.Тьюки. Метод дает более дифференцированную оценку команды и ее членов, чем традиционные методы анализа данных.

Апробация работы: Материалы диссертации докладывались и обсуждались на ряде конференций: Международной конференции студентов и аспирантов по фундаментальным наукам “LOMONOSOV-96”, 1996 г., I Всесоюзной научной конференции по психологии Российского психологического общества “Психология сегодня”, 1996 г., научно-практической конференции молодых ученых “Проблемы управления – 97”, конференции “Позитивный опыт российского консультирования. Развитие рынка консалтинговых услуг”, 1998 г. и семинарах Академии Народного хозяйства, факультета психологии МГУ, Академии практической психологии при факультете психологии МГУ, Учебного Центра Сбербанка РФ. Многие положения работы были использованы автором при разработке тренингов для специалистов по кадрам и руководителей коммерческих организаций. Разработанные методы проведения командообразования используются при решении конкретных проблем в ходе консультирования по организационному развитию.

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии и приложений. Общий объем диссертации

166 страниц. Список литературы содержит 203 наименования, из них – 105 на иностранных языках. Работа иллюстрирована 2 таблицами и 25 рисунками. В приложении приводятся образцы разработанного информационно-методического инструментария.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе – “Теоретические и методологические аспекты командообразования” рассматривается современное состояние проблемы исследования команды в системе социально-психологического знания. Анализируются динамические процессы в команде, обсуждаются модели ее развития. Систематизируются существующие теоретические и методические концепции, принципы и технологии проведения командообразования, инструменты и методы оценки эффективности команды.

С одной стороны, каждая команда может быть названа малой группой. С этой точки зрения разработка проблемы команды имеет солидную историю исследований и свои устойчивые традиции изучения в зарубежной (Lewin K., 1947; Festinger L., Schachter S., Back K., 1950; McClelland D.C., 1961; Т.Ньюком, 1965; Cartwright D., Zander A., 1968; Stogdill R., 1972; Thibaut J.W., Kelley H.H., 1986; и др.), и в отечественной социальной психологии (Петровский А.В., Шпалинский В.В., 1978; Донцов А.И., 1984; Уманский Л.И., Лутошкин А.Н., 1984; Кирпичник А.Г., 1980; Немов Р.С., 1984; Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М., 1991; и др.): Если в зарубежной психологии представлено многообразие определений понятия “малая группа”, сформированных на базе различных теоретических подходов, то в отечественной социальной психологии малая группа трактуется преимущественно как звено системы общественных отношений опосредованных фактором совместной деятельности.

С другой стороны, каждая команда есть группа, но не каждая группа есть команда. “Команда” означает больше, чем просто “группа”. И в этом смысле исследование проблемы команды еще не достигло достаточной

степени разработанности. Такое положение дел объясняется относительно короткой историей исследований проблемы команды (Blake R.R, Mouton J.S., Barnes L.L., Greiner L.E. 1964; Gulowsen, 1971; Cummings, 1978; Pearce, J., Ravlin, E., 1987; Glaser, 1991; Wellins и др., 1991; и др.); ограничениями, накладываемыми изучаемой реальностью (Manz C., Sims H, 1987); пестротой толкования самого понятия “команда” (Katzenbach J., Smith D., 1993). Именно с этой позиции в диссертационной работе дано социально–психологическое определение понятию “команда”: *Команда есть группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Она выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей организации и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.*

В отечественной психологической науке само понятие “команда” еще не получило в полной мере официального статуса и признания (Синягин Ю.В., 1996). Возможно данный факт связан с особой традицией изучения малых групп отечественными исследователями и проблемой соотношения понятий “команда” и “коллектив”. Здесь обнаружено некоторое созвучие в содержании понятий, которые раскрываются при помощи близких по смыслу социально–психологических характеристик. Одной из таких характеристик, определяющих психологическую целостность команды и коллектива, является групповая сплоченность (Донцов А.И., 1984; Петровский А.В. и Шпалинский В.В., 1979; Мамаева В.А, 1989; Кричевский Р.Л. и Дубовская Е.М., 1991; Ньюком Т., 1965; Cartwright D., Zander A., 1968; Mullen B., Copper C., 1994; Smith K., 1994; Zaccaro C., 1995; и др.). Интерес к проблеме групповой сплоченности зарубежных исследователей обусловлен пониманием ее как определяющей и прогнозирующей эффективность и продуктивность команды (Evans C., Dion K., 1991; Smith K., 1994; Zaccaro C., 1995; и др.), где наиболее важной ее компонентой является соглашение (обязательства) относительно

задач – иначе – выработка *общего видения*. Согласно отечественным исследователям (А.В.Петровский, 1979) показателем действительной сплоченности группы служит *ценностно-ориентационное единство*, понимаемое как степень единства взглядов, мнений и ориентаций членов группы по поводу явлений (лиц, событий), значимых для реализации деятельности. Общее видение выступает структурным аналогом ценностно-ориентационного единства, с той разницей, что общее видение означает ознакомление и согласование членами команды своих целей, задач, представлений, ценностных ориентаций и установок, а ценностно-ориентационное единство коллектива предполагает их совпадение, сближение, сходство и подобие.

Существенное различие наблюдается в исследовательских позициях по отношению к данным социально-психологическим феноменам: если в команде предполагается активное овладение ее членами процедурами взаимодействия, основанное на современных обучающих технологиях, то в коллективе сама по себе деятельность является необходимым и достаточным условием коллективообразования. С позиции активного вмешательства в процесс преобразования команды дается определение понятию “командообразование”: Под командообразованием мы понимаем *процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям команды*. Командообразование и развитие команды представляются как параллельные процессы, где один из них (“командообразование”) соподчиняется другому (“развитие команды”). Здесь “развитие команды” определяется как естественный процесс, обычно происходящий без присутствия консультанта или тренера и длящийся годами (Kinlaw D., 1990), а “командообразование” – как активный процесс, позволяющий влиять на

процесс развития команды и выступающий в качестве его технологического инструмента.

К настоящему времени уже накоплен определенный опыт разработки различных технологий и принципов проведения командообразования как целенаправленного процесса формирования особого способа взаимодействия людей зарубежными и отечественными исследователями: В первом случае имеются солидные традиции в области разработки теоретических концепций, принципов и технологий проведения командообразования (Lewin K., 1948; Argyris C., 1962; Dyer W., 1987; Schutz W., 1989; Juran J.M., 1989; Kilmann R., Kilmann I., 1989; Locke E.A., Latham G.P., 1990; Constantine L., 1991; Belbin M., 1993; Katzenbach J., Smith D., 1993; Mears P., Voehl F., 1994 и др.). Во втором, характерна “своеобразная ситуация несоответствия между развитием социальной психологии в традиционном академическом исследовательском ключе и актуальными запросами практики на “психологическую технологию”” (Л.А.Петровская, 1993).

Для более глубокого понимания проблематики командообразования в диссертационной работе рассматриваются существующие принципы и концепции комплектования команд, имеющиеся в арсенале мировой практики, методы социально–психологического воздействия, используемые в работе с различными видами команд и коллективов, а также основные оценочные инструменты и процедуры, разработанные зарубежными и отечественными исследователями.

Как в западной, так и в отечественной психологии существуют определенные традиции разработки проблематики комплектования групп. В чем–то они похожи: 1) в основе лежит исследование феномена психологической совместимости (Горбов Ф.Д., 1973; Платонов К.К., 1975; Обозов Н.Н., 1979; Давыдов В.М., Ладанов И.Д., 1985; Schutz, W., 1958; Shaw M., 1971; Keirsey D., 1987; Kirton M., 1994; и др.); 2) процесс комплектования группы представляется как создание наиболее эффективной позиционной и

ролевой структуры (Петровский А.В., Шпалинский В.В., 1978; Шепель В.М., 1986; Benne K., Sheats P., 1948; Bales R., 1951; Belbin M., 1981, 1993; и др.); 3) выделяются основные механизмы или принципы комплектования команды – принцип оптимального многообразия и принцип совместимости, иначе совместимость систем ценностей всех членов команды, согласованность индивидуальных целей членов команды, оптимальное многообразие стилей, умений и подходов к решению проблем (А.Л.Журавлев, 1988; Р.Л.Кричевский, Е.М.Дубовская, 1991; McGrath J.E., 1984; Jackson S., Brett J., Sessa V., Cooper D., Julin J., Reugonlin K., 1991; и др.). Тем не менее, проведенный анализ сложившейся ситуации в области комплектования команды показал, с одной стороны, особенную актуальность разработки новых методов и приемов комплектования команд, а с другой стороны, трудности разработки этих методов, связанные с отсутствием определенной концепции комплектования команды и слабой методологической разработанностью данной проблемы.

Методы социально-психологического воздействия, используемые при проведении командообразования, представлены аналитическими методами (анализ конкретных ситуаций, событий, видео- или аудиоматериала); конструирующими методами (психотехнические упражнения и их комплексы); динамическими методами (моделирование ситуаций, бизнес-игры); суггестивными методами (внушающее воздействие – вербальная, музыкальная, вербально-музыкальная, образная суггестия), высоко технологичными методами (компьютерное и интерактивное видеодисковое инструктирование, аппараты-симуляторы) и т.д. В зарубежной социальной психологии данные методы, в основном, используются при работе с такими специализированными видами команд, как *кросс-функциональные команды* (или *cockpit teams*) (Lauber J.K., 1984; Butler R.E., 1993; Leedom D.K., Simon R., 1995; и др.), *компьютерные команды*, (computer-assisted teams) (Keys B., Burns O., Case T., Wells R.A., 1988; Dennis A.R., Valacich J.S., 1993; Hollingshead A.B., McGrath J.E., 1995; и др.), *группы решения проблем* (quality circles, task forces,

autonomous work groups) (Wall, T.D., Kemp, N.J., Jackson, P.R., Clegg, C.W., 1986; Wellins, R.S., Byham, W.C., Wilson, J.M., 1991; May D.R., Schworer C.E., 1994; и др.). В отечественной социальной психологии разработка некоторых из представленных методов социально–психологического воздействия осуществлялась в ходе работы со *школьными коллективами* (Лутошкин А.Н., 1988; Уманский Л.И., 1980; Немов Р.С., 1984; Чернышев А.С., Крикунов А.С., 1991; и др.), *научными коллективами* (Белкин П.Г., Емельянов Е.Н., Иванов М.А., 1987; и др.), *международными коллективами* (М.Хабакук, Э.Оя, 1983; Х.Миккин, 1983; Л.А.Петровская, 1983; Г.Щедровицкий, 1983; Й.Седлак, 1983; и др.), *спортивными командами* (Морозов А.С., 1977; Цзен Н.В., Пахомов Ю.В., 1988; и др.). В результате проведенного анализа обнаружены многочисленные интересные разработки на уровне конкретных методик работы с командой и коллективом. Показана необходимость комплексного подхода, включающего как интеграцию известных методических приемов, так и разработку новых способов проведения командообразования.

Зарубежные и отечественные исследователи имеют свои собственные традиции в разработке методов диагностики и оценки команды (Bales R., 1951; Blake R., Mouton J., 1964; M.Belbin, 1981; Anderson N., London & Michael West, 1995; Перлаки И., 1983; Лутошкин А.Н., 1988; Рассказова Н.П., 1989; А.С.Чернышев, А.С.Крикунов, 1991; Ю.В.Синягин, 1996; и др.). Зарубежные ученые предпочитают работать с вопросниками, которые обеспечивают достаточный уровень стандартизации. В большинстве своем они громоздки в использовании, и затрудняют оперативную обратную связь. В отечественной психологической науке большое развитие получила разработка различных аппаратурных методик. Однако, при всем богатстве представляемых ими возможностей они остаются лабораторными методиками и не всегда позволяют корректно оценить тот или иной эффект реальной групповой деятельности (Горбов Ф.Д., 1966; Новиков М.А., 1970; Уманский Л.И., Лутошкин А.Н., 1984; Чернышев А.С., Крикунов А.С., 1991; Румянцева В.И.,

Олефир В.А., 1995; и др.). В связи с этим особенно актуальной в рамках данной работы представляется разработка более гибких, экономичных, легко настраиваемых на предмет исследования надежных оценочных инструментов.

Во второй главе: “Информационно–методическое обеспечение как основа технологии проведения командообразования” автором предлагается комплексный подход к командообразованию, основанный на формировании общего видения в команде. В рамках данного подхода разрабатывается технология проведения командообразования, где выделяются три логических этапа его реализации: комплектование, сыгровка и диагностика команды. Для каждого из этапов проектируются и отлаживаются процедурные и информационно–методические средства. Разрабатывается многосторонний метод диагностики и оценки команды.

В диссертационной работе предложен комплексный подход к командообразованию, направленный на формирование общего видения в команде. В основе подхода лежат концепции Action Research (Lewin K., 1948; Rice A.K., 1965; Hart E. & Bond M., 1995; и др.), Reflective Practitioner (Argyris C. & Schon D., 1974; Mezirow J., 1991; и др.) и Total Quality Management (Crosby P.B., 1984; Juran J.M., 1989; Demming E., 1991; и др.). В соответствии с главными положениями этих теорий, командообразование представляется как циклический процесс, состоящий из комбинаций действия и анализа действия/рефлексии направленных на реализацию стратегических целей команды/определение и разрешение проблем. Основная цель проведения командообразования заключается в достижении согласованного (общего) видения, которое позволяет организовать общее информационное поле, задать правила игры, выработать единые для всех командные цели, согласованные с индивидуальными целями каждого члена команды, нивелировать противоречия между участниками (в том числе в системах ценностей). В отличие от идеи совпадения (Петровский А.В., 1979) концепция общего

видения основана на идее расширения или сложения представлений каждого конкретного члена команды.

Другим ключевым положением разработанного подхода является выработка в процессе реализации командообразования наиболее эффективного способа позиционирования команды в целом и отдельных ее членов в частности. Под позиционированием понимается некоторая система распределения ответственности в команде, функционирующая в каждый конкретный период времени в зависимости от изменения рабочей ситуации. Реализация позиционирования осуществляется на четырех уровнях. Прежде всего определяются и распределяются основные функциональные позиции членов команды, обеспечивающие непосредственное решение задачи и зависящие от уровня профессиональных знаний, навыков и опыта. В результате распределения командных ролей, от которых зависит способность людей работать в команде и которые выполняют роль катализатора командной работы, достигается взаимодополняемость и совместимость членов команды. Основным моментом позиционирования команды и ее членов является решение вопроса распределения и принятия ответственности как всей команды, так и распределения обязанностей и полномочий отдельных ее участников. И, наконец, порядок согласования и действий, передачи и снятия ответственности в команде с учетом различных рабочих ситуаций повышает гибкость и эффективность всей системы в целом. Таким образом, эффективный способ позиционирования устанавливает оптимальное соотношение кадровых ресурсов и требований задач, организует четкое и точное их выполнение, обеспечивает успех командной работы.

Выделяются три логические составляющие процесса командообразования – комплектование, сыгровка и диагностика команды. Практическая реализация этих компонентов осуществляется посредством разработанного информационно-методического обеспечения: Информационно-методическое обеспечение определяется как комплекс

материалов (и оборудования), который последовательно используется для преобразования команды через побуждение ведущего и участников к совершению каких-либо действий и поступков. Посредством различных форм информационно-методического обеспечения решается вопрос технологии проведения командообразования. С этой целью используются различные формы информационно-методических материалов: 1) Рабочая Тетрадь для Участника; 2) Раздаточный Материал для Участника; 3) Блокнот Ведущего; 4) Методическое Руководство для Ведущего; 5) Визуальный Ряд.

Под комплектованием команды понимается целенаправленное осуществление работ по созданию потенциальной команды с учетом индивидуальных способностей, личностных особенностей и профессиональных навыков членов команды, необходимые для успешного решения задачи. Выделяется три способа проведения комплектования команды и, соответственно, три вида его процедурно-методического обеспечения: 1) Комплектование команды, основанное на современных методах отбора и оценки. 2) Комплектование, основанное на совместимости индивидуально-типологических различий членов команды. 3) Комплектование команды как демонстрация командного взаимодействия в учебных группах, основанная на игровых методах комплектования команд.

Сыгровка команды происходит в результате последовательного проведения специально организованных процедур работы с командой, предполагающих прохождение участниками стадий командообразования и отработку коммуникативных навыков, необходимых в командной работе. Процедуры сыгровки команды проводятся на двух уровнях: основной уровень, осуществляемый в соответствие со стадиями командообразования и тренинговый уровень, позволяющий отрабатывать определенные навыки взаимодействия, расширять и корректировать поведенческий репертуар членов команды. Выделяются стадии командообразования (Знакомство; Общее видение; Позиционирование; Составление плана; Планирование первого шага;

Исполнение; Анализ результатов) и тематические блоки для их реализации (“Разогрев”; “Знакомство”; “Общее видение”; “Базовые Коммуникативные Навыки”; “Групповая Дискуссия”; “Макропозиционирование”; “Командное Взаимодействие”; “Стратегические Игры”; “Планирование”).

Диагностика команды представлена разработанным многосторонним методом, который состоит из нескольких этапов: 1) сбор и регистрация результатов опроса; 2) обработка и анализ данных; 3) интерпретация и представление результатов. Для фиксации оценочных суждений участников разработан комплекс методических инструментов, основанный на методах прямой оценки и включающий шкалы оценки основных характеристик команды (параметры эффективности команды) и вспомогательных (эмоциональные и мотивационные компоненты). В отличие от традиционных методов оценки команды разработанный методический комплекс отличается гибкостью, легкостью “настройки” на поведенческие индикаторы и экономичностью.

Недостатки, свойственные шкалам прямой оценки устраняются посредством аддитивного метода анализа данных, разработанного Дж.Тьюки специально для обработки данных социально-психологических исследований. Данный метод позволяет: 1) скорректировать данные и нейтрализовать влияние артефактов (а именно, существование различного стиля оценивания, существование различий в точках отсчета у разных индивидов); 2) получить больше информации о команде и ее членах, чем дают традиционные методы анализа данных, описываемые в терминах той или иной меры центральной тенденции и меры разброса данных. 3) получить дифференцированную картину данных, позволяющую проводить более тонкий анализ, дающую возможность отслеживать динамику изменения настроения участника в случае, если прямые оценки одинаковые.

Интерпретация и представление результатов – является центральным моментом в диагностике команды. От этого этапа в значительной мере зависит

количество ошибок, которое может произойти на стадии внедрения. Под внедрением мы понимаем любые действия, которые предпринимаются в результате получения рекомендаций, вплоть до изменения как в поступках, так и в сознании людей. В случае, если внедрение проведено адекватно результатам диагностики достигается максимальный эффект от командообразования. В связи с этим интерпретация результатов должна быть интуитивно-понятна участникам командообразования, полученные результаты должны быть информационно-прозрачны. Желательно, чтобы каждый вывод подкреплялся фактическим материалом. И, наконец, интерпретация и представление результатов должны легко восприниматься. Без сомнения, графическое представление данных является ценным дополнением к статистическому анализу и теоретическому обобщению результатов. Оно позволяет задействовать дополнительные каналы коммуникации, что в значительной мере облегчает и обеспечивает эффективность восприятия информации.

В третьей главе – “Использование информационно-методического комплекса при проведении командообразования” автором описывается опыт реализации технологии проведения командообразования на основе разработанного информационно-методического обеспечения в политических проектах, учебных группах и в бизнес-организациях. Приводится пилотаж и основной этап испытания методики проведения семинара по технологии командной работы, описываются конкретные случаи проведения командообразования в режиме реального времени.

Разработаны две формы проведения командообразования:

Семинар по технологии командной работы: Проводился как в учебных группах, так и в организациях с различной формой собственности. Программой семинара предусматривалось знакомство участников с технологией командообразования – методами и процедурами комплектования, сыгровки и диагностики команды. Логика построения семинара состояла в

позапном знакомстве обучаемых со стадиями командообразования: знакомство, общее видение, позиционирование, планирование, исполнение.

Командообразование в режиме реального времени: Проводилось в действующих организациях. Осуществлялась комплексная работа по выработке общего видения и позиционированию ключевых сотрудников организации в рамках консультирования по организационному развитию. На основании результатов предварительной организационной диагностики и оценки персонала проводился отбор и комплектование управленческой команды, согласовывалось общее видение ситуации и стратегических целей организации, выстраивалась организационная структура и схема позиций основных бизнес-процессов организации.

Всего на предварительном и основном этапах испытания методики проведения семинара по технологии командной работы участвовало 255 человек.

Пилотаж методики осуществлен в девяти группах, где позволил отработать некоторые процедуры комплектования и сыгровки команды, провести оценку эффективности двух учебных групп как команд. В ходе проведения оценки групп обнаружено, что такие параметры эффективности команды как общее видение, распределение ролей и позиций и эффективность могут служить индикаторами уровня сформированности команды.

Основной этап испытания методики проведения семинара по технологии командной работы реализован в девяти группах, где разработанное информационно-методическое обеспечение процесса комплектования, сыгровки и диагностики команды было представлено наиболее полно. Для того, чтобы выяснить как данный семинар встраивается в более общую систему обучения, проведен семинар по технологии командной работы в рамках лидерской подготовки ведущих сотрудников организации. В ходе реализации основного этапа испытания методики в семинаре по технологии командной работы была осуществлена оценка учебных групп как команд и

проведена оценка эффективности семинара в тренинге лидерской подготовки. Результаты диагностики и оценки команд показали:

1. Практически все учебные группы способны эффективно участвовать в процессе командообразования.
2. Большинство учебных групп не всегда готово воспринимать себя как единое целое, как команду.
3. В ходе семинара участники приобретают опыт командной работы, начинают спланиваться, чувствовать командный “дух”, сознавать свое членство, появляется гордость за свою команду.
4. Семинар по технологии командной работы в рамках лидерской подготовки ведущих сотрудников организации является равнозначной и весомой частью более общей программы лидерской подготовки.

Чтобы увидеть как командообразование встраивается в систему работы с организацией описаны два конкретных случая его проведения в организациях. В первом случае создана управленческая команда, для нее проведен семинар по технологии командной работы и предложена схема ее позиционирования в организационной структуре. Во втором – выработано общее видение и проведено позиционирование сформированной управленческой команды в ходе консультирования по организационному развитию.

В первом случае проведение *семинара и командообразования в режиме реального времени в рамках проекта по организационному развитию* позволяет: 1) за счет формирования Управленческой Команды вывести генерального директора организации из контура оперативного управления, и высвободить время и силы на стратегическое планирование и организационное развитие; создать среднее управленческое звено в организации и минимизировать ошибки управления, осуществить эффективный контроль и взаимодействие всех компонентов организационной структуры. 2) Посредством проведения семинара по технологии командообразования эффективно распределить ответственность и зоны полномочий среди

сотрудников; выработать навыки командного взаимодействия; осуществить сыгровку команды. 3) Через проведение позиционирования членов Управленческой Команды и разработку схемы позиционирования команды в структуре организации выработать эффективную систему принятия решений, учитывающую уровень принятия решения, сложность задачи и степень ответственности команды в целом и конкретных сотрудников в частности; обеспечить координацию и гибкое взаимодействие всех компонентов организационной структуры.

Во втором случае *выработка общего видения* позволяет достичь определенный уровень согласия среди членов команды по вопросам управленческой концепции, маркетинговой стратегии, кадровой политики. Это, в свою очередь, ведет к прогрессу: а) в общей структуре управления организации и во взаимоотношениях между членами управленческой команды и персоналом организации, поскольку принимаемые решения становятся более согласованными; б) во взаимоотношениях между самими участниками команды, так как появляются правила игры, разъясняются позиции в результате открытого обсуждения, в целом устанавливаются более благоприятные взаимоотношения.

Проведение *позиционирования сформированной управленческой команды в ходе организационного консультирования компании* с учетом личностных особенностей ключевых сотрудников организации и специфики организации позволяет выяснить характер управления организацией (ситуативный или стратегический), определить основные позиции в организации, степень их важности и качество функционирования, распределить ответственность и зоны полномочий между конкретными членами управленческой команды.

За счет реализации вышеназванных задач в ходе проведения командообразования в режиме реального времени возможно создать проект изменения и осуществить внедрение. То есть разработать организационную структуру и схему позиций основных бизнес-процессов организации, выявить

недостающий кадровые ресурсы и осуществить прием новых сотрудников. Достиженные изменения закрепить разработанными должностными инструкциями и провести аттестацию персонала.

Результаты проведенной работы позволяют рассматривать командообразование в качестве перспективного научно–практического метода прикладной социальной психологии.

ВЫВОДЫ

1. Команда есть группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Команда выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.
2. “Командообразование” – это процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям команды. Развитие команды и командообразование представляют собой два параллельных процесса, один из которых (командообразование) соподчинен другому процессу (развитие команды). Развитие команды происходит естественным образом, в то время как командообразование реализуется посредством различных современных технологий работы с группой.
3. Предложен комплексный подход к командообразованию, основанный на формировании общего видения в команде. Выделены три логические составляющие процесса командообразования – комплектование, сыгровка и диагностика команды. Практическая реализация этих компонентов осуществлена посредством разработанного информационно–методического обеспечения: Информационно–методическое обеспечение определяется как комплекс материалов (и оборудования), который целенаправленно

используется для преобразования команды через побуждение ведущего и участников к совершению каких-либо действий и поступков. Посредством различных форм информационно-методического обеспечения решается вопрос технологии проведения командообразования.

4. Разработан многосторонний метод диагностики команды, который состоит из этапов: сбор и регистрация результатов опроса, обработка и анализ данных, интерпретация и представление результатов. Разработан комплекс методических инструментов сбора и регистрации результатов опроса, основанный на методах прямой оценки и отличающийся специфичностью, гибкостью и легкостью “настройки” на поведенческие индикаторы, экономичностью. Выбран метод обработки и анализа данных Дж.Тьюки, позволяющий скорректировать данные, полученные техникой прямого баллирования и нейтрализовать влияние артефактов. В отличие от традиционных методов анализа данных он позволяет получить больше информации о команде и ее членах и более дифференцированную картину данных. Разработаны способы интерпретации и представления результатов, которые интуитивно-понятны, информационно-прозрачны, конкретны, легко воспринимаются за счет дополнительных наглядных материалов, облегчающих восприятие информации.
5. Предложены и реализованы две формы проведения командообразования – семинар по технологии командной работы и командообразование в режиме реального времени. Разработанный информационно-методический комплекс использован при проведении командообразования в политических проектах, учебных группах и в организациях. В учебных группах проведение семинара по технологии командной работы позволяет осуществить комплексное обучение участников, основанное на эффективных методах работы с командой. Проведение командообразования в более общей системе организационного консультирования позволяет оптимизировать систему управления организацией. А именно, максимально

эффективно и с пользой для организации реализовать имеющийся кадровый потенциал.

В заключении подводятся общие итоги, оценивается влияние проведенной работы на состояние проблемы исследований малых групп, эмпирическую разработку и создание технологий работы с командами, развитие других областей психологии, в частности исследования процессов обучения в когнитивной психологии, эффективное решение научно-практических задач в области организационного развития и управления персоналом.

По теме диссертации опубликованы следующие работы автора:

1. Безрукова Е.Ю. “Методическое обеспечение формирования управленческих команд”. Международная конференция студентов и аспирантов по фундаментальным наукам “LOMONOSOV – 96”; Секция: психология, тезисы. –М.: Студенческий Союз МГУ, 1996. С.9-10.
2. Безрукова Е.Ю. “Командообразование как этап организационного консультирования. Разработка методических средств для формирования управленческих команд.” Ежегодник Российского психологического общества. Том 2, Вып. 2. –М.: Российское психологическое общество, 1996. С.92-95.
3. Безрукова Е.Ю. “Информационно-методическое обеспечение и сопровождение формирования эффективных управленческих команд”. Тезисы доклада на Научно-Практической Конференции Молодых Ученых “ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ – 97”, секция “Социология и управление персоналом”. Москва, 1997.
4. Безрукова Е.Ю., Жуков Ю.М. Команда как научное, идеологическое и метафорическое понятие. // ТЭМП: Технологии в экономике, менеджменте и политике. Саратов: Волжский сад, 1997.