



Командообразование: основы управления и роли в команде

Верхоглазенко В.Н.¹

¹ ООО «Центр АКМЭ», Москва, Россия

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ:

Получено: 08.12.2016
Опубликовано: 31.03.2017

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

методология, психология, команда,
командообразование, организация,
управление, бизнес

АННОТАЦИЯ:

В данной статье автор осуществляет теоретическое выведение типов команд и системы ролей в команде. Теоретические положения данного подхода прошли практическую апробацию во множестве тренингов по повышению уровня командного сплочения, которые автор проводил с коллективами компаний-заказчиков.

Team building: the basics of management and team roles

Verkhoglazenko V.N.¹

¹ Ltd «Center AKME», Russia

ARTICLE INFO:

Received: 08.12.2016
Accepted: 31.03.2017

KEYWORDS:

methodology, psychology, team, teambuilding,
organization, management, business

ABSTRACT:

In the article the author classifies into types teams and the role systems in a team. The theoretical provisions of this approach have been tested in practice during a great number of team building trainings, which the author has conducted with the teams of customer companies.

CITATION

Верхоглазенко В.Н. Командообразование: основы управления и роли в команде // Живая психология. — 2017. — Том 4. — № 1. — С. 49–74. — doi: [10.18334/lp.4.1.37893](https://doi.org/10.18334/lp.4.1.37893)

Verkhoglazenko V.N. (2017). Komandoobrazovanie: osnovy upravleniya i roli v komande [Team building: the basics of management and team roles]. *Zhivaya psikhologiya*, 4(1), 49–74. doi: [10.18334/lp.4.1.37893](https://doi.org/10.18334/lp.4.1.37893)



*Важнейший ресурс компании —
персонал.
Максимально эффективная
единица человеческого ресурса —
сплоченная команда
профессионалов.
ВВН*

При всей популярности в последние годы темы «Командообразование» строгие концептуальные тексты по этой теме найти довольно не просто. И все же мы можем назвать целый ряд авторов, писавших по командной тематике: Р. Мэддакс, Р. М. Белбин, Л. Томпсон, Ч. Дж. Маргерисон, М. Геллерт и др. Каждый из перечисленных авторов имеет, безусловно, свое мнение по вопросам командообразования. Однако при всем внешнем разнообразии взглядов перечисленных авторов их объединяет одно: все введенные ими концептуальные положения о команде получены путем обобщения наблюдений и имеющегося опыта, т. е. эмпирическим путем. Методы научного исследования применял в своих разработках только Р. М. Белбин. Однако и этот автор использовал научный подход лишь в форме статистической обработки данных, полученных в результате опытных наблюдений за групповым поведением участников деловых игр. Строгое теоретическое построение понятийно-коцептуальной модели команды Р. М. Белбин, к сожалению, также не осуществлял.

Типы команд

Сначала введем наше понимание команды в деятельностных рамках¹: команда — объединение людей, включенных в совместную деятельность, сплочение которых предо-

пределено согласованностью способов взаимодействия, адекватных целям, ценностям и идеалам деятельности.

Общеизвестно, что управление любым объектом тем более эффективно, чем лучше управляющий понимает «внутреннюю» специфику, существенные особенности этого объекта (конечно, при прочих равных условиях). Из этого следует, что руководителю группы в своей работе необходимо иметь принципиальные ориентиры, отражающие особенности групп различных видов. Другими словами, нужна неслучайная типология групповых объединений участников деятельности.

Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремина, например, выделяют следующие типы групп [12]:

- **«Комбинат»** (Все беспрекословно подчиняются своему руководителю-командиру. Основания для подчинения — страх лишиться места в группе и возможность остаться без работы.);
- **«Кружок»** (Строгое распределение полномочий. Деятельность регулируется правилами и процедурами, которые редко меняются. Источник влияния — статус. Функции и ответственность реализуются с почти автоматической точностью.);
- **«Клика»** (Сотрудники пассивны и абсолютно доверяют своему, как правило, харизматичному руководителю. Группа не имеет жесткой внутренней структуры. Группа, как правило, нестабильна, имеет размытые границы.);
- **«Команда»** (Открытость обсуждения, отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству.).

¹ См. [7].



Данная типология групп позволяет различать некоторые особенности групп. Но есть два недостатка, по которым для нас она неприемлема. Во-первых, эта типология — эмпирична, т. е. в ее основе нет единого критерия разделения группы на обозначенные типы. Во-вторых, приведенные типы групповых образований не распределены по уровням развитости команды и, таким образом, не могут выступать в качестве подсказки в деле построения стратегии управления процессами сплочения группы. С направленностью на устранение указанных недостатков автор, совместно с коллегами, построил собственную типологию групп². В ее основании был заложен принцип постепенного наращивания уровня развития группы от «рыхлой, проблемной группы» до «эффективной, действующей, сплоченной команды». Каждая ступень в данной лестнице развития должна переводить группу на новый, качественно отличный от предыдущего уровень внутреннего устройства и существенно повышать степень внешней эффективности этой группы. Общая направленность повышения уровня дееспособности команды задается линией: «удовлетворение личных желаний» → «совместное решение задач» → «совместное решение проблем» (см. рисунок 1).

Типология построена в диалектической логике, т. е. объект-группа осуществляет шаг развития, переходя через двойное отрицание в состояние «сплоченной команды».

Мы различаем следующие типы команд, качественно отличающихся друг от друга (см. рисунок 2):

1. **«ТУСОВКА»** (Естественное образование: «потребность ⇒ интерес»).



Рисунок 1. Докомандный и командные уровни

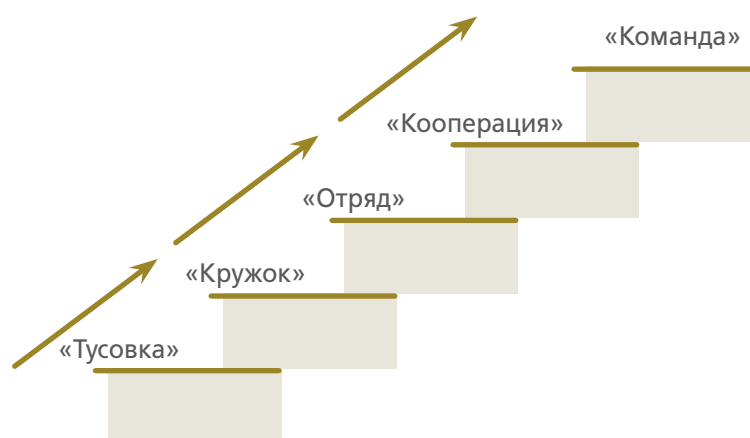


Рисунок 2. Типы команд по уровням развития

2. **«КРУЖОК»** (Естественно-искусственное образование: «интерес ⇒ дело»).
3. **«ОТРЯД»** (Искусственное с игнорированием естественного: «дело». Переход «естественного» в свою противоположность — «первое отрицание»).
4. **«КООПЕРАЦИЯ»** (Искусственное с учетом естественного: «дело ⇒ интерес»).
5. **«КОМАНДА»** (Искусственное как естественное: тождество дела и интереса, т. е. «дело ⇒ интерес». Возврат «естественного» внутри «искусственного» — «второе отрицание»).

² Впервые данная типология была опубликована в книге: [7].



” Благодаря способности к саморазвитию в изменяющихся условиях сплоченная команда способна решать проблемы любой сложности

Due to the ability for self-development in a changing environment, a united team is able to solve any problem

Рассмотрим подробнее каждое из возможных состояний группы, начиная с нижнего уровня развитости и заканчивая командой в собственном значении этого слова.

Тусовка

Взаимодействие людей основано на общности потребностей, мотивов, интересов и т. п. Динамика потребностных состояний, присущая каждому человеку, делает такое объединение людей временным, нестабильным: люди взаимодействуют до тех пор, пока интересы совпадают, и расходятся при расхождении интересов. Если деятельность постоянна и нет возможности просто «уйти», то в рамках данного типа объединения возникают и меняются микрогруппообразования по симпатиям.

Хотя, таким образом, «тусовка» возможна и в жестко нормированной деятельности, далее мы рассмотрим более чистый вариант «тусовки», связанный с «размытостью» деятельностных норм, что свойственно стадии становления новой деятельности.

Основные черты³:

- неопределенность целей совместной работы;
- отсутствие явного лидера;
- отсутствие согласованных норм и способов взаимодействия;
- тип отношений: неформальный;
- преобладание в отношениях принципа «симпатии–антипатии»;
- «текучесть» членов «тусовки»;
- неустойчивость, случайность отношений;
- наличие неопределенной общей потребности;
- нежесткие границы между «внешним» и «внутренним»;
- высокая вероятность распада «тусовки»;
- высокая степень негарантированности достижения совместного результата.

«Тусовка» — наиболее низкий уровень существования группы. Взаимодействие в «тусовке» основано на общности индивидуальных потребностей и интересов. Здесь отсутствуют согласованные между участниками общие цели и способы взаимодействия, следствием чего является высокая нестабильность состава группы, т. к. динамика потребностных состояний не ограничивается утвержденными в группе нормами. В «тусовке» процветает индивидуализм участников, отсутствует устремленность в достижение какой-либо общей цели. Группа в состоянии «тусовка» не способна решать даже самые простые задачи. Единой группы пока не существует.

³ Мы указываем наиболее характерные черты, свойственные рассматриваемому (здесь и далее) типу команды. Поскольку переход от одного типа команды к другому происходит не скачкообразно, а постепенно, то в реальности чаще встречаются смешанные типы команд. В этом случае при анализе типа команды лучше опираться на главные характеристики, а не на основные черты для определения доминантного типа.



вует. Образуется множество микрогрупп (два и более человека) по симпатиям (случайным предпочтениям). Зоной ближайшего развития «тусовки» является внесение большей определенности и согласованности по целям и задачам группы, а также в распределении функций среди ее членов. «Тусовка» характеризуется отсутствием любых объединенностей между участниками. «Тусовка» не способна решать задачи и, тем более, проблемы.

Кружок⁴

Взаимодействие людей основано на общности интересов, соотнесенных с деятельностными целями и нормами. Однако в данном объединении людей деятельностные нормы неустойчивы и не имеют жесткого требовательного начала. Большинство норм лишь принимаются во внимание (учитываются), но не в ущерб имеющимся интересам. Поскольку общие интересы являются ведущими, нормы легко пересматриваются и переопределяются, что создает повышенную нормативную динамику. Последняя обслуживается большим объемом согласовательных процедур.

Основные черты:

- наличие харизматического, неформального лидера;
- наличие общей цели;

- наличие частных потребностей у членов «кружка», которые «отражаются» в общей цели;
- высокая степень заинтересованности членов «кружка» в совместном действии по достижению общей цели при отсутствии четких норм процесса достижения;
- основной тип отношений: неформальный;
- большой объем согласовательных процедур;
- наличие согласованных норм и способов взаимодействия неформального типа, которые постоянно подвергаются пересмотру (нормативная нестабильность);
- преобладание в отношениях принципа «симпатии–антипатии»;
- относительная устойчивость состава членов «кружка»;
- наличие устойчивых отношений между членами «кружка», которые, однако, не лишены потенциала изменчивости;
- преобладание эмоционально-благоприятных моментов над «рабочими» («хорошие отношения важнее дела!»);
- наличие совместной рефлексии и потенциала самоорганизации;
- наличие вероятности достижения совместного результата.

Управление «тусовкой» и «кружком». Главная задача в процессе управления «тусовкой» и «кружком» состоит в формализации работы группы.

Для это требуется осуществить следующие действия:

- Внести определенность по цели и способу деятельности группы. Обеспечить понимание и принятие цели и способов работы в рамках внедрения изменений.

⁴ Во избежание недоразумений следует сразу указать на то, что «кружок» в сетке наших концептуальных различий имеет чуть ли не противоположное значение по отношению к типологии Т.Ю. Базарова, приведенной ранее. На наш взгляд, наше понимание термина «кружок» значительно ближе к общепринятому, чем у Т.Ю. Базарова. Например: «Кружок — группа лиц с общими интересами, объединившихся для постоянных совместных занятий чем-н., а также само такое объединение, организация. К. пения, танцев. Драматический, литературный, шахматный кружок» (Толковый словарь под ред. С.И. Ожегова и Н.Ю. Шведовой, Москва, «Азъ», 1992 г.).



- Четко распределить задачи и ответственность членов группы, повысить групповую дисциплину.
- Ввести жесткие сроки выполнения задачи и обеспечить контроль (и коррекцию) хода работы по промежуточным «точкам».
- Обеспечить конструктивное взаимодействие между микрогруппами.
- Найти общий язык с неформальными лидерами.

Наиболее эффективным стилем управления на этой стадии развития группы является директивно-снисходительный стиль, оставляющий свободу в конкретизации членами команды своей нормы. Очень важно организовать эффективную систему контроля, но только по узловым (контрольным) точкам.

Отряд

Основная особенность команды данного типа — жесткая и беспрекословная дисциплина. Интересы дела ставятся выше личных отношений, поэтому между людьми преобладают межфункциональные связи. «Армейская» дисциплина выступает препятствием для творческого подхода и порождает «душевный дискомфорт» у людей, не склонных к чисто формальным отношениям. Отсутствие межличностной сплоченности между членами группы особенно деструктивно в проблемных ситуациях, не имеющих стереотипного решения.

Основные черты:

- наличие сильного формального лидера, склонного к авторитарному стилю управления;
- сильные позиции лидера (обладает всей полнотой принятия решения);
- жесткая дисциплина: беспрекословное подчинение лидеру всех членов (основание для подчинения — страх лишиться места в группе и материальных благ);
- осуществление контроля лидером;
- наличие общей цели;
- наличие четких норм процесса достижения цели совместной деятельности, спускаемых сверху и лишь частично согласованных;
- тип отношений: формальный (наличие жесткой иерархии отношений и определенность норм для каждого члена «отряда»);
- наличие частных потребностей, которые могут быть удовлетворены при достижении общей цели;
- высокая степень заинтересованности членов «отряда» в материальных благах, которые они могут получить при достижении общей цели;
- малый объем согласовательных процедур;
- преобладание деловых (межфункциональных) отношений над межличностными (делоцентричность);
- устойчивость состава членов «отряда»;
- преобладание «рабочих» моментов с вытеснением эмоционально-благоприятных («дело — прежде всего!»);
- наличие потенциала самоорганизации;
- наличие вероятности достижения совместного результата;
- жесткие границы между «внешним» миром и «внутренним»;
- социально-центричность (групповые (общие) ценности ставятся выше индивидуальных).

Управление «отрядом». Зона ближайшего развития отряда состоит в налаживании неформальных отношений при сохранении порядка. Главная задача



в управлении «отрядом» — повышение индивидуальной заинтересованности в результатах работы всех членов команды. Культивирование взаимовыручки помимо функционала каждого. Способствование установлению доверительных отношений. Проведение регулярных обсуждений по способу взаимодействия с целью его коррекции.

Основные действия лидера «отряда»:

- Повысить мотивацию к совместному труду (оказать помощь членам группы в снятии формальности понимания задач и норм взаимодействия).
- Повысить роль внутригрупповых согласований.
- Создать условия для неформального межличностного общения членов группы по вопросам совместной деятельности.
- Оказать помощь в развитии умений и навыков членов группы для решения задач по своей функции и задач коллективного взаимодействия.
- Предпочтительный стиль управления — регулирующий, который предполагает не только четкую постановку задач, но эмоциональную поддержку членов группы.

Кооперация

Объединение людей основано на неформальной заинтересованности каждого в интересах дела. Индивидуально-личностные интересы реализуются в такой команде за счет устойчивых микрогрупповых объединений, между которыми могут возникать противостояния. В целом, все участники команды данного типа достаточно адекватно самоопределены к труду и способны осуществлять согласования между собой без участия лидера на основе утвержденных общих целей.

„ СТИЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ПОВЕДЕНИЯ И ОБЩЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ВЛИЯЕТ НА ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В КОМАНДЕ

Pattern of activity, behavior and communication of a leader affects the psychological climate in a team

Основные черты:

- наличие лидера, признанного коллективом;
- наличие общей цели и четких норм процесса достижения цели совместной деятельности, понятых и принятых членами «кооперации»;
- высокий уровень самоопределенности к работе членов «кооперации» и индивидуальной ответственности;
- высокий уровень профессионализма членов «кооперации»;
- четкая определенность функционала каждого члена «кооперации» и наличие свободы в рамках «функции»;
- тип отношений: деловой, но с учетом особенностей членов «кооперации»;
- наличие согласованных критериев рефлексивного анализа совместной деятельности;
- высокая устойчивость состава «кооперации»;
- наличие микрогрупп и отлаженность взаимодействия между микрогруппами;
- отлаженность механизма согласования;
- высокий уровень рефлексивной самоорганизации коллектива;

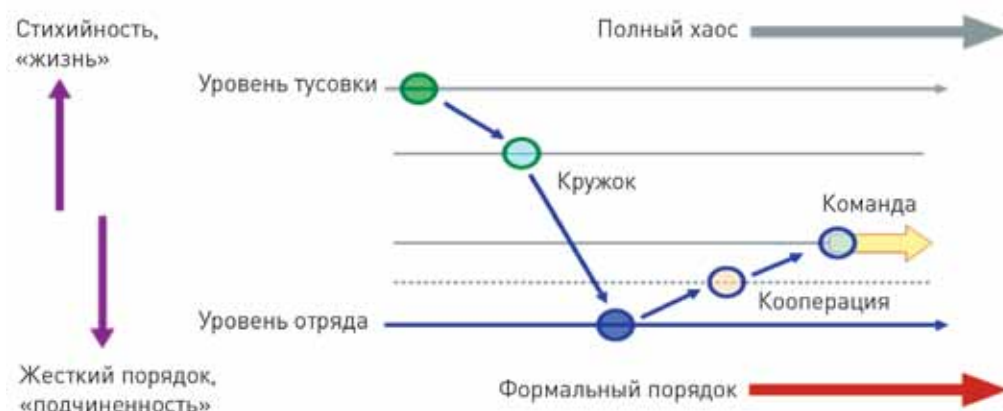


Рисунок 3. Оптимальное соотношение нормативного соответствия и стихийной активности в команде

- эффективность в решении задач, но трудности при столкновении с проблемами в совместной деятельности;
- наличие самоконтроля и самокоррекции у членов «кооперации».

Управление «кооперацией». Главная задача в управлении «кооперацией» — обеспечение согласования макроцелей, ценностей, идеалов и миссии совместной деятельности. Лидеру необходимо обеспечить окончательную гармонизацию функционально-межличностных отношений за счет опоры на согласованные ценности совместного существования.

Для этого от лидера требуются действия по решению следующих задач:

- Повысить уровень командной самоорганизации в решении сложных проблем.
- Создать условия для неформального обсуждения ценностей и идеалов совместной деятельности.
- Создать условия для гармонизации межфункциональных и межличностных отношений на базе системы ценностей.

- Создать условия для повышения командного духа у членов группы до уровня соответствия согласованным командным ценностям.
- Рекомендуемый стиль управления — координирующий, стимулирующий инициативность и взаимовыручку членов команды.

Итак, для построения правильной команды необходимо восстановить «живую, творческую жизнь» в рамках общих нормативных командных требований (см. рисунок 3).

Сплоченная команда

Объединение людей основано на реализации общих целей, задач, ценностей и идеалов. Команде присущ высший уровень рефлексивной самоорганизации не только в задачных, но и в проблемных ситуациях. Данному типу команды свойственна гармония межличностных и деловых отношений.

Основные черты:

- наличие лидера, признанного коллективом;



- наличие общей цели, норм процесса достижения цели совместной деятельности, понятых и принятых членами «команды»;
- отлаженность механизма согласования и критериальной рефлексии совместной деятельности;
- высокий уровень рефлексивной самоорганизации коллектива;
- максимальный уровень самоопределенности к работе членов «кооперации» и индивидуальной ответственности;
- высший уровень профессионализма членов «команды» (в том числе способность конкретизировать получаемые абстрактные нормы в технологическом ключе);
- высокий уровень командного духа;
- четкая определенность функционала каждого члена «команды» и наличие свободы в рамках «функции»;
- тип отношений: полная гармония деловых и межличностных отношений;
- наличие согласованных критериев рефлексивного анализа совместной деятельности;
- наличие согласованных ценностей и идеалов и их реализация в совместной деятельности;
- максимальная устойчивость состава «команды»;
- наличие ценности профессионального саморазвития у членов «кооперации»;
- готовность к любым проблемам в совместной деятельности.

Сплоченная на уровне согласованных, культурно-значимых ценностей команда соответствует следующим критериям:

- Объединение людей основано на согласованных общих миссии и ценностях.

„ Лидерский тип управления является наиболее перспективным, особенно в сложных формах работы команды

Leadership type of management is the most promising, especially in complex forms of a team work

- Отлаженность механизма взаимодействия и его коррекции посредством внутри командного согласования.
- Высший уровень самоорганизации и эффективности работы группы даже в максимально проблемных условиях.
- Высшая гармония между межличностными и деловыми отношениями.

Благодаря способности к саморазвитию в изменяющихся условиях сплоченная команда способна решать проблемы любой сложности, на порядок превышая все показатели групп докомандного уровня. Именно поэтому крепкая команда — мечта любого руководителя, желающего обеспечить неслучайность успехов в своих делах. Высокая значимость сильной команды особенно ярко проявляется в деятельности, оформленной в проектную логику (см. рисунок 4).

Акцентировки членов команды

Непреодолимое значение для управляющего командной деятельностью лидера имеет понимание трех основных акцен-



Рисунок 4. Особенности «жизни» проектной команды

туаций участников команды⁵: **социо-центричность, задача-центричность и Я-центричность** (см. рисунок 5). Данные акцентуации вытекают из трех принципиально различных типов бытия: индивидуальная жизнедеятельность, социальные отношения и деятельность. Придание критериям одного из данных типов сверхзначимости относительно других и порождает феномен его субъективного доминирования. При этом необходимо понимать, что объективная иерархия критериев предполагает главенство деятельностного начала с подчиненными ему социальными отношениями, без которых не может существовать команда живых людей. И лишь в последнюю очередь должны рассматриваться вопросы индивидуальной самореализации. Такова жесткая логика деятельностного

мира. С одной оговоркой. Полноту самореализации и удовлетворенности трудом человека в группе должен отслеживать и корректировать лидер-руководитель команды, поскольку высокая мотивация к работе каждого члена группы есть необходимое условие эффективности деятельности команды.



Рисунок 5. Три акцентировки членов группы

⁵ Для простоты мы не рассматриваем здесь культуроцентричность человека в групповом взаимодействии.



1. Ориентация на самореализацию в поведении

Я-центричному члену группы свойственны следующие черты:

- Ведущая ценность: удовлетворение индивидуальных потребностей и полнота самореализации.
- Стремление к доминированию и сильная потребность в признании.
- В крайних своих проявлениях — ярко выраженный эгоцентризм.
- Завышенная самооценка.
- Склонность к индивидуализму.
- В основе поведения — потребностная динамика.

Для работников с такой направленностью нужно создавать «деятельностное русло» для их самореализации и контролировать соответствие их действий требованиям задачи. Необходимо корректировать чрезмерный индивидуализм таких сотрудников, помогая им адекватнее вписываться в межличностные отношения. Положительной стороной данного типажа, при его заинтересованности в решении задачи, является его высокая активность, энергетичность, в силу чего он может выступать своего рода «мотором» групповой работы.

2. Ориентация на отношения в коллективе

Социоцентричный сотрудник:

- Ведущая ценность: сохранение и развитие гармоничных межличностных отношений в группе.
- Эмоционально переживает психологическое напряжение в коллективе.
- Готов прикладывать усилия по устранению конфликтов и восстановлению психологического климата в группе.
- Придает вторичное значение решению задач.

- В основе поведения — вписанность в социодинамические отношения.

Работников данного типа необходимо корректировать в сторону соблюдения жесткой задачной логики, даже если это повлечет за собой некоторые временные напряжения в коллективе.

3. Ориентация на задачу

Задачно-центричный сотрудник:

- Ведущая ценность: решение задач, стоящих перед группой.
- Главное в групповой работе — производительность.
- Межличностные отношения — на втором плане.
- Готов жертвовать своими интересами ради дела.
- В основе поведения — вписанность в деятельностные рамки.

Сотрудник с задачной ориентацией наиболее приемлем по критериям деятельности, хотя лидеру необходимо корректировать чрезмерно жесткое, сугубо функциональное отношение такого работника к другим членам группы.

Типы управления командой

С тиль деятельности, поведения и общения руководителя влияет не только на психологический климат в команде. Во взаимодействии и общении между собой члены команды в той или иной степени воспроизводят стиль работы руководителя. Руководитель команды своим примером насаждает ее членам определенный стиль взаимоотношений. Стиль руководства либо способствует психологическому сплочению команды, либо ведет к снижению эффективности работы, вплоть до разрушения команды.

1. Авторитарный тип («начальник»)

Авторитарному типу свойственны жестко-функциональные методы веде-



Рисунок 6. Авторитарный тип управления

ния делового совещания. Специфическими чертами этого типа совещания выступают:

- автономное принятие решения руководителем;
- требование руководителя к беспрекословному подчинению исполнителя;
- игнорирование руководителем мнений подчиненных;
- исполнители не посвящены в ближайшие планы организации;
- удержание руководителем подчиненных на выгодной ему дистанции.

2. Попустительский тип («рядовой член команды»)

Данный тип управления предполагает «зеленый» свет всем инициативам при отсутствии субординации и других



Рисунок 7. Попустительский тип управления

формальных признаков. Качественными характеристиками этого типа являются:

- нечеткое согласование целей работы;
- самоустраненность руководителя от процесса управления;
- пренебрежение нормами взаимодействия участниками;
- практическая бесконтрольность действий подчиненных.

3. Лидерский тип («лидер-наставник»)

Лидерский тип управления является наиболее перспективным, особенно в сложных формах работы команды. Данная модель управления гармонично сочетает в себе такие пары, как:

- «управление лидером — самоуправляемость участников»;



Рисунок 8. Лидерский тип управления



Таблица.

Типы руководителей (Начало)

	Самоопреде- ление	Главное качество	Акцент «заботы»	Направленность работы	Использование власти
1. Начальник	Носитель власти	Тренер	Требует выполнения заплани- рованных нормативов	Самореализуется как начальник	Властное отноше- ние — основное
2. «Член группы»* (исполнитель)	Рядовой («равный»)	Самообу- чающийся	Заботится о собственной вы- сокой производительности	Раскрывает свой по- тенциал	Власть не исполь- зуется (самоустра- нение)
3. Лидер	Наставник (помощь, обучение)	Играющий тренер	Заботится о производитель- ности команды и росте ее членов, оказывает помощь в решении задач и проблем	Помогает раскрыть потенциал членов команды, стимулирует творчество других	Власть исполь- зуется в крайних случаях

* Член группы — это не обычный член группы, а руководитель, который самоустраняется от реализации управляющей функции.

Таблица.

Типы руководителей (Продолжение)

	Объект воздействия	Главная задача	Приоритетные цели	Главная роль
1. Начальник	Исполнители, ждущие указаний	Приказать и прокон- тролировать	Добиться краткосрочных высоких результатов	Предопределение (домини- рование)
2. «Член группы»	Собственные ресурсы и возможности	Проявить солидар- ность с группой	Добиться уважения со стороны членов группы	Показательное решение своих задач
3. Лидер	Высокопрофессиональ- ные специалисты, само- стоятельные, энергичные	Вдохновить и поддержать	Решить задачу и сплотить команду, построить дол- госрочные отношения	Помощь, обслуживание, координация, оказание вли- яния без доминирования

Таблица.

Типы руководителей (Окончание)

	Отношение к правилам	Мотивация	Неформальные отношения	Ответственность
1. Начальник	«Продавать» свои правила	Использует стимули- рующие «рычаги»	Уклоняется от нефор- мальных отношений с подчиненными и не спо- собствует неформальным отношениям в группе	Передать команду вы- сшего и, уклоня- ясь от ответственности, проконтролировать
2. «Член группы»	Стараться не нарушать правила самому, снисходи- тельно относиться к нару- шениям правил другими	Настроен на достиже- ние лучших результа- тов, желает стать образ- цом для подражания	Поддерживает традиции неформальных отно- шений («дистанции»), сложившихся в группе	Разделить ответствен- ность с другими
3. Лидер	Всячески поддерживать создание и соблюдение общих правил	Сам — источник вдох- новения, привносит энергию и оптимизм в коллектив, является катализатором	Активно способствует и поддерживает нефор- мальные отношения, спо- собствующие сплочению	Сформировать гене- ральное направление и взять ответствен- ность на себя



- «строгость нормативной формы — условия для самовыражения участников»;
- «требовательность к членам команды — уважение к профессионализму каждого члена команды»;
- «ответственность лидера — ясное распределение полномочий и ответственности среди членов команды».

В более структурированном виде введенные три типа управления представлены в *таблице*.

Типы команд по ведущим акцентам

Любая деятельность включает в себя как операционально-действенную (действенный слой), так и рефлексивно-аналитическую (рефлексивный слой) составляющие. В свою очередь рефлексия трудностей в действиях может осуществляться либо естественно-стихийно, либо с опорой на понятийно-категориальные критерии. Во втором варианте речь идет о подключении к деятельности динамике критериального слоя — слоя всеобщих представлений о деятельности. Критериальный слой есть своего рода представительство культуры в реальной прагматически-ориентированной деятельности. Различная комбинация акцентов трех слоев в их автономии или взаимосвязи дает нам системную типологию команд по ведущим акцентам деятельности организации.

1. Команда — решатель задач настроена на решение задач по строго фиксированному алгоритму действий, и, соответственно, успешен этот тип может быть только в стандартных условиях типичных задач (см. *рисунок 9*).



Д-центрирование

Рисунок 9. Центрирование на действии

При встрече с затруднениями команда стремится преодолеть их за счет приложения больших усилий вместо необходимой коррекции программы действий. В связи с этим в принципиально проблемных ситуациях «команда — решатель задач» очень быстро заходит в тупик и теряет дееспособность.

2. Команда-аналитик — в изменяющихся условиях с высокой вариацией состава задач более успешна будет команда с доминированием аналитической составляющей по отношению к действенной (см. *рисунок 10*).



Р-центрирование

Рисунок 10. Рефлексивно-центрированная команда

Особенно актуальна тщательная аналитика становится при возрастании ответственности за принимаемые командные решения в реагировании на проблемные ситуации, возникающие в процессе достижения командных целей. Однако в стереотипных условиях такая команда становится низкопродуктивной в силу неоправданного увлечения анализом (рефлексией) там, где нужны стандартные действия по нормативному алгоритму. В связи с аналитической предрасположенностью членов группы команда данного типа может проводить в рефлексии действий значительно больше времени, чем это необходимо для дела.



3. Команда продуманных действий отличается от предыдущего тем, что команда обретает гармонию между «действием» и «анализом действий» (см. рисунок 11).



Рисунок 11. Команда с рефлексивно-действенной самоорганизацией

Другими словами, приоритетом команды становится целедостижение со своевременным аналитическим сопровождением в местах затруднений. Команда реагирует на возникающие трудности рефлексивным анализом и адекватным улучшением нормативных требований к процессу целедостижения. В результате сам процесс достижения цели становится осмысленным, чем принципиально повышается его эффективность. Однако, и в этом, казалось бы безмятежном варианте, команда может серьезно затрудниться в аналитике, если объективно от нее требуются перейти от смысловой размытости в аналитических обсуждениях к строгим понятийным критериям, способным обеспечить однозначную определенность и обоснованность решения. Здесь кроется исчерпанность данного типа команды — в неспособности применить в тонком и глубоко анализе жесткие критерии в виде понятийных представлений о деятельности.

Критериальноориентированная команда обладает огромной теоретической мощностью. Ее применение целесообразно в решении сложнейших проблем деятельности именно на принципиаль-

ном теоретико-концептуальном уровне (см. рисунок 12).



Рисунок 12. Понятийно-ориентированная команда

Команда может успешно решать проблемы и задачи в общем виде. Если же дело требует от команды внутренней самоорганизации и баланса между тремя составляющими ее работы (действие — рефлексия — критериальное обеспечение), то потеря этим типом команды практико-ориентированности будет негативно сказываться на результатах работы и превращать команду в контрпродуктивную по отношению к ее задачам.

Команда критериально-практической самоорганизации является идеалом. В этом типе команды достигнута гармония не в двух слоях, как в третьем типе, а в трех: действие по достижению цели — рефлексия затруднений в действиях — понятийно-концептуальная работа для снятия неопределенности в рефлексии (см. рисунок 13).



Рисунок 13. Команда рефлексивно-критериально-действенной гармонии

Каждый из перечисленных жанров работы в критериально-практической ко-



манде осуществляется строго «в свое время» и «на своем месте». Данной команде не страшны уже никакие препятствия, т. к. в своей практической работе она опирается на прочный теоретический фундамент.

Эмпирические типы групповых ролей

Проще всего построить типологию командных ролей за счет некоторой структуризации наблюдений за реальной жизнью команды. Такая эмпирическая типология дает некоторые ориентиры в вопросе командных ролей, но, не обладая теоретической твердостью и значеньевой определенностью типов, не может стать опорой для ролевого анализа командного взаимодействия. Перечислим некоторые⁶, легко замечаемые в командной практике эмпирические типы.

Позитивные роли в команде⁷

Лидер — член группы, склонный и проявляющий активность в рамках фиксированной программы. Лидер либо индивидуализирует активное воздействие на достижение значимых целей по принципу «делай, как я», либо проявляет активность в вовлечении партнеров в реализацию идеи, программы, проекта и т. п. и в их соорганизации (формирование «команды»). В различных фазах жизни команды «функцию» лидера могут временно «подхватывать» члены группы, реализующие такие типовые роли, как «генератор идей», «знаток», «теоретик», «душа компании» и пр.

⁶ Эмпирическая типология не может быть полной, т. к. строится путем наблюдений за проявлениями сущности, а богатство проявлений неисчерпаемо в своих нюансах.

⁷ См. [7].

Генератор идей — член группы, склонный к творчеству и максимально эффективный при поиске нестандартных идей и решений «непроходимых» проблем.

Знаток (эрудит) — член группы, отличающийся хорошей памятью и знанием многих фактов в различных научно-предметных, философских и практических областях деятельности.

Практик (реалист) — член группы, хорошо осведомленный в практической стороне деятельности команды и, в связи с этим, реально оценивающий реализационный потенциал того или иного решения (проекта, программы и т. п.), выработываемого в группе.

Теоретик (интеллектуал-концептолог) — член группы, склонный к теоретическому конструированию абстрактных объектов и особо проявляющийся в группе как мастер построения концептуальных моделей, позволяющих анализировать и проектировать деятельность на принципиальном уровне.

Критик (проблематизатор) — член группы, ориентированный на поиск причин затруднений в деятельности команды и проявляющийся при возникновении в команде ситуаций неопределенностей, конфликтов проблем и т. п. посредством стимулирования активности команды в поиске деструктивных факторов.

Депроблематизатор (проектировщик) — член группы, самоопределенный к решению задач и вставших перед командой проблем за счет активизации своего проектного потенциала с направленностью на конструктивное решение проблем.

Идеолог — член группы, в основании действий которого лежит фиксированные социокультурные ценности и идеология деятельности. Идеолог характеризуется ценностным самоопределением. Участвуя в групповых процессах, идео-



лог контролирует и корректирует учет ценностных оснований в групповых проектах и деятельности.

Душа компании (эмоциональный лидер) — член группы, пользующийся в команде общими симпатиями, активно создающий и поддерживающий позитивный психологический микроклимат в команде, особенно при возникновении проблемных ситуаций.

Негативные роли в команде

Козел отпущения — человек, ставший в силу личной предрасположенности и/или каких-то обстоятельств объектом насмешек и потенциальным виновником неудач группы, а также причиной большинства возникающих групповых проблем.

Критик-деструктор (критикан) — человек, скептически настроенный и критикующий любые решения группы. В своей критике пользуется не культурно-мыслительными критериями, а индивидуальными предпочтениями в видении «плохого».

Аморальный тип — человек, осознанно или неосознанно нарушающий общепринятые, общекультурные моральные нормы поведения человека в коллективе. Крайний вариант — эпатаж аморального поведения как демонстрация мнимой «свободы» от сложившихся предрассудков. Склонен к разрушению морально-психологического климата в группе.

Моралист — человек, видящий мир в «черно-белом» цвете и склонный к формальному контролю и коррекции других по их соответствию моральным правилам поведения. Во взаимодействии с членами группы, как правило, навязывает другим не только аморальное поведение, но безнравственные, «темные» мотивы поведения.

Всезнайка — человек, уверенный в том, что знает все обо всем. По любому вопросу имеет собственное мнение, которое непременно хочет высказать, поэтому всегда требует слова.

Болтун — человек, склонный к необузданному самовыражению в форме длинных монологов. «Болтун» часто без особых причин прерывает работу группы, вставляет неуместные, нередко бестактные, замечания.

Манипулятор — негативный лидер группы. В группе стремится «продать» выгодное ему решение, не считаясь с этичностью средств («цель оправдывает средства»). Стремится во что бы то ни стало контролировать ситуацию, навязывать свою волю даже по самым незначительным вопросам. Основная тенденция манипулятора: максимально влиять на события в группе в выгодную для себя сторону, при этом максимально избегая ответственности за результат. Поэтому манипулятор старается тайно воздействовать на членов группы, используя их уязвимые места.

Нытик (зануда-пессимист). Представитель этого психологического типа видит все только в черном цвете, говорит и думает только о неприятностях. Люди, которые выглядят очень бодрыми и довольными жизнью, раздражают «нытика».

Одна из ключевых задач организатора группосплочения состоит в коррекции членов группы, реализующих негативные роли, в сторону позитивных ролей. Например, «критик-деструктор» ⇒ «конструктивный критик»; «козел отпущения» ⇒ «полноценный член группы»; «аморальный тип» ⇒ «морально уравновешенный»; «моралист» ⇒ «идеолог»; «всезнайка» ⇒ «знаток» и т. д.

Следует заметить, что в практике группового взаимодействия не всегда



можно полностью отождествить того или иного участника с одной типовой ролью. Поэтому приходится усложнять анализ, вводя синтетические роли. Например, позитивные роли: «теоретик-критик», «лидер — генератор идей», «душа компании — практик» и т. п. Или (негативные роли): «всезнайка-болтун», «нытик-критикан», «манипулятор — козел отпущения» и т. п.

Еще более сложным является анализ противоречивых ролей членов группы, т. е. таких ролей, которые сочетают в себе и позитивный, и негативный моменты. Например, «критик-моралист», «знаток-болтун», «душа компании — аморальный тип» и т. п. Однако, несмотря на все сложности применения ролевой типологии в анализе внутригрупповых отношений, такой подход куда более эффективен, чем произвольный анализ нюансов отношений между конкретным Ивановым и Сидоровым с погружением в детали, мало относящиеся к делу.

Системная типология ролей в команде

В своих трудах известный специалист по командообразованию М. Белбин [5] (*Belbin, 2003*) выделяет восемь командных ролей:

1. Исполнитель (Реализатор).
2. Координатор (Председатель).
3. Формирователь (Творец).
4. Генератор идей.
5. Разведчик (Исследователь).
6. Эксперт.
7. Коллективист (Дипломат).
8. Доводчик (Решатель задач).

В связи с распространенностью данной типологии дадим краткую характеристику каждому типу в соответствии с трактовкой М. Белбина [5] (*Belbin, 2003*).

1. Исполнитель (Реализатор)

Исполнителю присущи практический здравый смысл и хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Они любят тяжелую работу и преодоление проблем в системном режиме. В большей степени Исполнители являются типичными личностями, чья верность и интерес совпадают с ценностями Компании. Они менее сконцентрированы на преследовании собственных интересов. Они очень полезны компании благодаря своей надежности и прилежанию. Они добиваются успеха, потому что очень работоспособны и могут четко определить то, что выполнимо и имеет отношение к делу.

2. Координатор (Председатель)

Отличительной чертой Координаторов является способность заставлять других работать над распределенными целями. Зрелый, опытный и уверенный, Координатор охотно раздает поручения. В межличностных отношениях они быстро раскрывают индивидуальные наклонности и таланты и мудро их используют для достижения целей команды. Они не обязательно самые умные члены команды, это люди с большим кругозором и опытом, пользующиеся общим уважением команды.

3. Формирователь (Творец)

Это люди с высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жадой достижений. Обычно, это ярко выраженные экстраверты, обладающие сильной напористостью. Им нравится бросать вызов другим, их цель — победа. Им нравится вести других и подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, они быстро находят обходные пути. Своевольные и упрямые, уверенные и напористые, они имеют склонность эмоционально отвечать на любую форму разочарования или крушения планов.



Целеустремленные, любящие поспорить. Но им часто не хватает простого человеческого понимания. Их роль самая конкурентная в команде. Они умеют легко воодушевлять команду и очень полезны в группах с разными взглядами, так как способны укротить страсти.

4. Генератор идей

Генераторы идей являются инноваторами и изобретателями, могут быть очень креативными. Они сеют зерно и идеи, из которых прорастают большинство разработок и проектов. Обычно они предпочитают работать самостоятельно, отделившись от других членов команды, используя свое воображение и часто следуя нетрадиционным путем. Имеют склонность быть интровертами и сильно реагируют как на критику, так и на похвалу. Часто их идеи имеют радикальный характер, и им не хватает практических усилий. Они независимы, умны и оригинальны, но могут быть слабыми в общении с людьми другого уровня или направления. Основная функция Генераторов идей — создание новых предложений и решение сложных комплексных проблем. Они очень необходимы на начальных стадиях проектов или когда проект находится под угрозой срыва.

5. Разведчик (Исследователь)

Исследователи — часто энтузиасты и яркие экстраверты. Они умеют общаться с людьми в компании и за ее пределами. Они рождены для ведения переговоров, исследования новых возможностей и налаживания контактов. Хотя и не являясь генераторами оригинальных идей, они очень легко подхватывают идеи других и развивают их. Они очень легко распознают, что есть в наличии и что еще можно сделать. Их обычно очень тепло принимают в команде благодаря их открытой натуре. Они всегда открыты и любознательны, готовы найти возмож-

ности во всем новом. Но, если они не стимулируются другими, их энтузиазм быстро снижается. Они самые подходящие люди для установки внешних контактов и проведения последующих переговоров. Они умеют самостоятельно думать, получая информацию от других.

6. Эксперт

Это очень серьезные и предусмотрительные люди с врожденным иммунитетом против чрезмерного энтузиазма. Медлительны в принятии решения, предпочитают хорошо все обдумать. Они способны критически мыслить. Они умеют быть проницательными в суждениях, принимая во внимание все факторы. Эксперты наиболее подходят для анализа проблем и оценки идей и предложений. Они хорошо умеют взвешивать все «за» и «против» предложенных вариантов. По сравнению с другими Эксперты кажутся черствыми, занудными и чрезмерно критичными.

7. Коллективист (Дипломат)

Это люди, пользующиеся наибольшей поддержкой команды. Они очень вежливы, обходительны и общительны. Они умеют быть гибкими и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. Дипломаты очень дипломатичны и восприимчивы. Они умеют слушать других и сопереживать, очень популярны в команде. В работе они полагаются на чувствительность, но могут столкнуться с трудностью при принятии решений в срочных и неотложных ситуациях. Роль Дипломатов состоит в предотвращении межличностных проблем, появляющихся в команде, и поэтому это позволяет эффективно работать всем ее членам. Избегая трений, они будут идти длинной дорогой ради того, чтобы обойти их стороной. Дипломаты служат своего рода «смазкой» для команды, а люди в такой обстановке сотрудничают лучше.

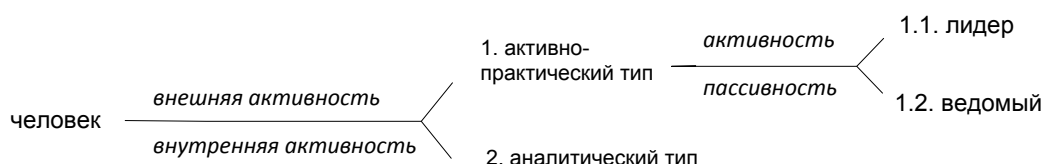


Рисунок 14. Предпосылки групповых ролей

8. Доводчик (Решатель задач)

Обладают огромной способностью доводить дело до завершения и обращать внимание на детали. Они никогда не начинают то, что не могут довести до конца. Они мотивируются внутренним беспокойством, хотя часто внешне выглядят спокойными и невозмутимыми. Представители этого типа часто являются интровертами. Им обычно не требуется стимулирование извне или побуждения. Они не терпят случайностей. Не склонны к делегированию, предпочитают выполнять задания самостоятельно. Являются незаменимыми в ситуациях, когда задания требуют сильной концентрированности и высокого уровня аккуратности.

Данный список ролей неоднократно изменялся М. Белбиным и вряд ли может считаться окончательным. Дополнительные исследования могут привести к очередной его модификации в ту или иную сторону. Однако никакие вариации списка не устранят главного недостатка: его эмпирического характера. С теоретической точки зрения наблюдается разнообразность критериев, подспудно лежащих в основании типологии.

Осуществим теоретическое выведение системы ролей в команде. Оттолкнемся, как и полагается, от наиболее простого абстрактного утверждения. По своим естественно-природным предпосылкам люди делятся на два типа (по критерию «внешняя активность — внутренняя активность»): 1) деятельный тип человека (акцентировка на внешний мир, доверие

«внешнему»); 2) рефлексивный тип человека (отстраненный наблюдатель) (акцентировка на внутренний мир, доверие «внутреннему»). В свою очередь действенный тип, также в силу природных предпосылок, подразделяется («свободная активность — вынужденная (реагирующая) активность»): 1.1) проактивный тип (лидер, ведущий), берущий на себя ответственность; 1.2) реактивный тип (ведомый, зависимый от лидера), уклоняющийся от ответственности. Таким образом, мы имеем естественные предпосылки трех типов (см. рисунок 14): лидер (1.1), ведомый (1.2) и аналитик (2). Причем лидер предстает как связующее звено между внутренней активностью аналитика и «ведомым», требующим внешнего стимула для активизации своего поведения.

Теперь рассмотрим структуру мира деятельности. В наиболее общем виде любая ставшая деятельность функционирует по следующему воспроизводящемуся циклу⁸ (см. рисунок 15):

- управленец осуществляет профессиональное понимание внешнего заказа на производство продукта/услуги;
- для проверки производственной возможности и экономической целесообразности выполнения заказа он привлекает свои аналитические сервисы (экономиста, финансиста и пр.);

⁸ См. [3].

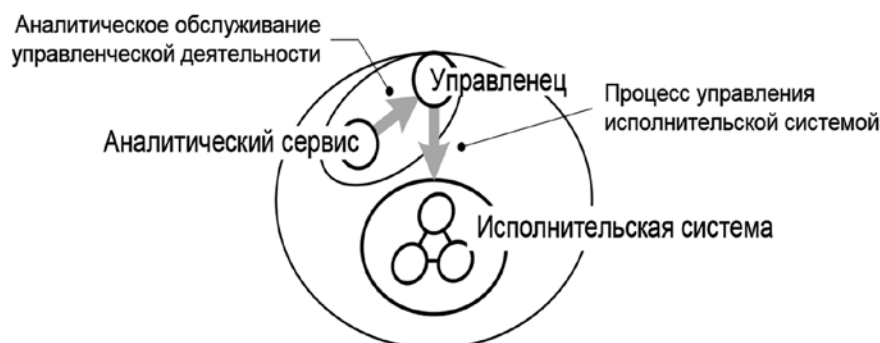


Рисунок 15. Цикл реализации заказа системой деятельности

- далее (при принятии заказа) аналитический сервис осуществляет помощь управленцу в планировании производственного процесса;
- управленец ставит задачи исполнителям в рамках принятого плана;
- исполнители решают поставленные задачи и производят продукт (услугу), необходимый заказчику;
- при возникновении затруднений в управлении производственным процессом управленец использует свои аналитические сервисы;
- управленец передает заказчику произведенную продукцию, получая за это от заказчика оговоренное вознаграждение.

Группа в деятельности живет по аналогичному циклу, с той лишь разницей, что вместо заказа получает задание от руководства свыше и может иметь изначально лишь две позиции: руководитель группы (управленец) и члены группы (исполнитель). При этом аналитика, как средство коррекции способа деятельности при возникающих затруднениях, присутствует в работе групп лишь как ее стадия. При сложном характере деятельности аналитическая работа в группе также может оформиться как самостоятельное обслуживающее звено, т. е. как групповая роль.

Естественная типология predispositions человека перекликается с внутренней (объективной) необходимостью любой сложноорганизованной деятельности, предполагающей такие обязательные позиции, как «управленец» и «исполнитель» с поддержкой «аналитика» (см. рисунок 16).

Для построения конкретной системы ролей рассмотрим принципиальное устройство любой деятельности, вне зависимости от профессиональной принадлежности. Итак, любая осмысленная деятельность есть совмещение нормативного требования к процессу преобразования материала в продукт с соответствующим ресурсным наполнением, т. е. мы подчеркиваем принципиальность оппозиции «НОРМА — РЕСУРС» [4] (Anisimov, 2005). Каждый из этих компонентов деятельности обладает своей внутренней, противоположной для другого компонента, природой: норма как порождение сознания — идеальна; ресурс как часть материального мира — натурален. Таким образом, в деятельности, как и в любой иной реально существующей системе, есть «представители» извечного философского антагонизма «духа» «материи» (эта же оппозиция в иной трактовке: «форма — материя» (форма, разумеется, внутренняя), а в более современных тер-



Рисунок 16. Соотнесение естественных предпосылок и требований позиций системы деятельности

минах: «форма — морфология»). Мы сделали это философское отступление неслучайно. Подчеркнув глубинность противоположности двух ключевых составляющих деятельности «нормы» (по целедостижению) и «ресурса», мы указали на источник их противостояния, на диалектический характер борьбы противоположных начал. Для поддержания соответствия ресурса нормативным требованиям деятельности, его коррекции, нужна специальная и постоянная организационная работа, которую и выполняет тот, кто реализует управленческую функцию (см. рисунок 17). Потеря

бдительности в этой работе быстро приводит к дезорганизации, о чем писал в начале прошлого века родоначальник системного подхода Богданов А.А. [6] (Bogdanov, 2003).

При этом, если сопротивление ресурса требованиям нормы носит оправданный характер (норма неверна или потеряла актуальность), управленец должен вносить необходимые изменения и в нормативную составляющую. Таким образом, лидер-управленец следит за соответствием действий членов группы требованиям задачи, вплоть до ее окончательного решения. Аналитик в группе реализует функцию нормопостроения, а исполнитель — функцию ресурса.

Необходимо отметить также следующее. Консерватизм (неизменяемость) «нормы» или «ресурса» делает, как правило, невозможным достижение цели в реальных условиях. В свою очередь изменения этих элементов могут происходить с потерей их специфики или с ее сохранением при внешних модификациях (см. рисунок 18).

Комбинация характера изменяемости «нормы» и «ресурса» формирует особенности, почерк той или иной деятельности.



Рисунок 17. Три ключевых компонента системы деятельности



Рисунок 18. Варианты взаимоотношений «нормы» и «ресурса» в деятельности

Например, реализация плана любой ценой без учета реальных ресурсных условий порождает авторитарный стиль управления («норма консервативна — ресурс изменчивый»). При долговременной реализации этого стиля в деятельности остаются только максимально гибкие исполнители, готовые выполнять любую работу (в т. ч. выходящую за пределы их функциональных обязанностей). Естественно, такой стиль вытесняет уважающих себя специалистов-профессионалов, которым претит выполнять несовершенные нормы.

Другой (противоположный) пример. Если руководитель идет на поводу у исполнителей, постоянно изменяя под все их капризы нормативные требования, то такая деятельность обречена на провал или, как минимум, на рекордно низкие показатели эффективности («норма изменчива — ресурс консервативен»).

Данная формальная структура, лежащая в основе любой деятельности, и задает семь главных акцентов системного анализа [2].

Мы остановились подробнее на системном основании деятельности для того, чтобы понять, какие роли в команде должны присутствовать для гармоничности ее состава и успешности в делах.

Теперь, наконец, мы подошли к главному тезису: для гармоничности состава в команде должны быть представлены все семь вышеперечисленных моментов деятельности. Игнорирование любого аспекта приведет к перекошу и потере успешности группы. Другое дело, что не все моменты могут быть персонифицированы. В зависимости от численности и других факторов какие-то акценты могут сочетаться и реализовываться одним из членов команды.

Опуская подробности выведения командных ролей на базе представленной выше системной «семерки» акцентов, введем окончательный вариант ролевой структуры (см. рисунок 19):

- (1) Идеолог (держатель первооснов);
- (2) Владелец ресурсов (снабженец);
- (3) Лидер-организатор;
- (4) Теоретик;
- (5) Нормировщик;
- (6) Критик;
- (7) Нормореализатор.

Лидер-организатор — член группы, взявший на себя ответственность за результат и реализующий организационно-управленческую функцию. Психотип лидера-организатора балансирует между



Рисунок 19. Семь ключевых ролей — «каркас» команды

экстраверсией и интроверсией, что обеспечивает его эффективность в процессе совмещения усилий интровертированных и экстравертированных членов команды. Для успешной реализации этой роли требуется соответствующий комплекс управленческих способностей — как аналитических, так и организационных.

Идеолог (держатель первооснов) — член группы, ярко выраженный интроверт, в основании действий которого лежит функция (миссия) и фиксированная идеология деятельности, вытекающая из миссии. Идеолог характеризуется ценностным самоопределением. Участвуя в групповых процессах, идеолог контролирует и корректирует соответствие реальной работы главной функции группы и ее идеологическим основаниям.

Владелец ресурсов — член группы, ярко выраженный экстраверт, способный реально оценивать имеющиеся ресурсы группы. Держатель ресурсов берет на себя задачи пополнения и поддержания ресурсов, т. е. снабженческие функции. Ведет учет имеющихся ресурсов и своевременно сигнализирует лидеру-организатору о ближайших потребностях в них.

Нормировщик — член группы, работа которого заключается в постоянном сопоставлении реальных действий с нормативной траекторией этих действий. Нормировщик осуществляет построение конкретных норм действий в конкретной ситуации, т. е. с максимальным учетом реальных условий. Нормировщик легко переходит к проблематизации реализуемых норм и их изменению под объективные требования ресурсной составляющей деятельности. В связи с этим нормировщик находится в постоянном реальном или потенциальном противостоянии с концептологом, радеющим за строгое соответствие концептуальной модели в построении конкретных норм.

Теоретик — член группы, склонный к теоретическому конструированию абстрактных объектов и особо проявляющийся в группе как мастер построения концептуальных моделей, позволяющих анализировать и проектировать деятельность на принципиальном уровне.

Критик (сопротивляющийся исполнитель) — член группы, критически воспринимающий предлагаемые нормы



действий с точки зрения ресурсных возможностей или реалий ситуации. В реальной практике эту роль реализует, как правило, человек имеющий опыт работы и легко прогнозирующий «подводные камни» в ходе реализации предлагаемых норм. Команды, не имеющие критиков, берутся за выполнение нереальных задач и терпят крах. Команды, в которых критики доминируют, не способны действовать, т. к. любые нормы подвергаются мощным критическим нападкам.

Нормореализатор — наиболее исполнительный член группы⁹. Реализатор готов к выполнению даже малопонятных для него заданий и к решению сложных, требующих максимального напряжения сил. Реализатор — ярко выраженный «ведомый». Любит конкретные, четкие задания, т. е. предельно конкретные нормы. При этом его не смущают даже весьма монотонные, рутинные задачи. Если в группе никто не берет на себя роль такой «рабочей пчелки», то работа либо останавливается, либо продвигается очень медленными темпами с большими остановками на необязательные обсуждения.

Крайне интересным представляется анализ взаимодействия введенных ролей. Однако этот вопрос настолько объемлен, что, по-видимому, может стать темой для отдельной самостоятельной статьи.

ИСТОЧНИКИ:

1. Анисимов О.С. Методологический словарь для управленцев. — М.: ФГОУ РосАКО АПК, 2002. — 295 с.
2. Анисимов О.С. Основы метаанализа. В 2-х т. Т. 2. — Москва, 2007.
3. Анисимов О.С. Основы общей и управленческой акмеологии. — Москва, 1996.

⁹ По Р. М. Белбину это «рабочая пчелка».

4. Анисимов О.С. Основы теории деятельности. — М.: ИПК госслужбы, 2005.
5. Белбин Р. М. Типы ролей в командах менеджеров. — М.: НРРО, 2003. — 232 с.
6. Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука. — М.: Финансы, 2003. — 496 с.
7. Верховлазенок В.Н., Звезденков А.А., Хлюнева М.В. Психология прибыли. — М.: Приор-издат, 2005. — 176 с.
8. Горькая Ж.В., Худышева М.К. [Честность как нравственная ценность профессионала](#) // Живая психология. — 2016. — Т. 3. — № 2. — С. 121–126. — doi: 10.18334/lp.3.2.36514.
9. Кадилов Н.Т., Филиппов В.В. [Влияние системы трансактивной памяти на инновационность и управление знаниями в командах и организациях](#) // Креативная экономика. — 2016. — Т. 10. — № 12. — С. 1417–1434. — doi: 10.18334/ce.10.12.37175.
10. Оболонский Ю.В. [Универсальный образ аутентичного лидера](#) // Лидерство и менеджмент. — 2015. — Т. 2. — № 4. — С. 251–264. — doi: 10.18334/lim.2.4.2096.
11. Оболонский Ю.В., Зазыкин В.Г. [Психология инновационных конфликтов в организации](#) // Вопросы инновационной экономики. — 2015. — Т. 5. — № 4. — С. 287–302. — doi: 10.18334/inec.5.4.2104.
12. Управление персоналом: Учебник / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин [и др.]. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 560 с.
13. Максуэлл В. Шеф и его команда. — СПб: Питер Ком, 1998. — 256 с.

REFERENCES:

- Anisimov O.S. (2002). *Metodologicheskii slovar dlya upravlentsev* [Methodological dictionary for managers]. Moscow: FGOU RosAKO APK. (in Russian).



- Anisimov O.S. (2005). *Osnovy teorii deyatel'nosti* [Activity theory: fundamentals]. Moscow: IPK gossluzhby. (in Russian).
- Belbin R. M. (2003). *Tipy roley v komandakh menedzherov* [Types of roles in teams of managers]. Moscow: HIPPO. (in Russian).
- Bogdanov A.A. (2003). *Tektologiya: Vseobshchaya organizatsionnaya nauka* [Tectology: General Organizational Science]. Moscow: Finansy. (in Russian).
- Gorkaya Zh.V., Khudysheva M.K. (2016). Chestnost kak nravstvennaya tsennost' professionala [Honesty as a valuable moral principle of a professional]. *Living psychology*, 3(2), 121–126. (in Russian). doi: [10.18334/lp.3.2.36514](https://doi.org/10.18334/lp.3.2.36514).
- Kadirov N.T., Filippov V.V. (2016). Vliyanie sistemy transaktivnoy pamyati na innovatsionnost i upravlenie znaniyami v komandakh i organizatsiyakh [The influence of the transactive memory system on innovativeness and knowledge management in teams and organizations]. *Creative economy*, 10(12), 1417–1434. (in Russian). doi: [10.18334/ce.10.12.37175](https://doi.org/10.18334/ce.10.12.37175).
- Maksvell V. (1998). *Shef i ego komanda* [The boss and his team]. Saint Petersburg: Piter Kom. (in Russian).
- Obolonskiy Yu.V. (2015). Universalnyy obraz autentichnogo lidera [Universal Image of an Authentic Leader]. *Leadership and management*, 2(4), 251–264. (in Russian). doi: [10.18334/lim.2.4.2096](https://doi.org/10.18334/lim.2.4.2096).
- Obolonskiy Yu.V., Zazykin V.G. (2015). Psikhologiya innovatsionnykh konfliktov v organizatsii [Psychology of innovative conflicts in companies]. *Issues of innovative economy*, 5(4), 287–302. (in Russian). doi: [10.18334/inec.5.4.2104](https://doi.org/10.18334/inec.5.4.2104).
- Verkhoglazenko V.N., Zvezdenkov A.A., Khlyuneva M.V. (2005). *Psikhologiya pribyli* [Psychology of profit]. Moscow: Prior-izdat. (in Russian).

Сведения об авторе:

Верхоглазенко Владимир Николаевич,
генеральный директор
E-mail: vladimir-nv@bk.ru

