

ГАРМОНИЗАЦИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ ЭВОЛЮЦИИ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД НА ПРЕДПРИЯТИИ

Коновалов В.А., доктор экономических наук, доцент
Болотов А.Ю., кандидат экономических наук
Глебова Г.В., кандидат экономических наук
Кирасов И.В., кандидат экономических наук

В статье рассмотрены основные требования, предъявляемые особенностями работы в адхократических командах, к личностным качествам их участников. Проанализирована применимость типологии менеджмента Адизеса и соционического подхода к формированию эффективных команд. Усовершенствована модель эволюции команд Б. Такмена.

Ключевые слова: модель, адхократическая команда, эволюция, качество.

THE HARMONIZATION OF INTERPERSONAL RELATIONSHIPS IN THE EVOLUTION OF PROJECT TEAMS IN THE ENTERPRISE

Konovalov V.A., doctorate degree in economic sciences, docent
Bolotov A.Y., candidate degree of economic science
Glebova G.V., candidate degree of economic science
Kirasov I.V., candidate degree of economic science

The article deals with the basic requirements of the features in adhocracy commands to the personal qualities of their participants. Analyzed the applicability of the typology of management of Adizes and socionics approach to developing effective teams. Improved model of the evolution teams B. Tuckmann.

Keywords: model, adhocracy team, evolution, quality.

Адхократическая команда изначально формируется для выполнения какой-либо задачи (в данном случае – задачи выработки стратегии реализации нормативно-управленческих резервов качества), поэтому задача определяет ролевой состав, перечень умений, которыми должны обладать члены команды,

сроки выполнения задачи и степень контроля за командой со стороны руководства.

При организации работы над разработкой стратегии необходимо решить две главные задачи: 1) как сформировать команду; 2) как организовать эффективную работу команды. В зависимости от специфики, размера и типа предприятия могут принимать участие от единиц до нескольких десятков специалистов. У каждого из них свои функции, степень участия в проекте и мера ответственности за его реализацию.

Организацию команды отличают: четкое закрепление прав и обязанностей за каждой ролью; последовательная ориентация на конечный результат; каждая роль исполняется в проекте от его начала до конца.

Эволюция адхократической команды протекает в трех измерениях внешней среды: физическом, культурном и технологическом окружении. Однако внешняя среда в большей степени задает начальные условия функционирования команды, а по мере усиления интеграционных процессов, порождающих синергетические эффекты, все большее значение принимают внутренние факторы эволюции команды.

Командная эволюция протекает в несколько стадий. Ее классическая модель была создана Б. Такменом [1], который предложил следующую последовательность стадий эволюции:

- Forming (формирование);
- Storming (конфликт);
- Norming (структурирование);
- Performing (продуктивная деятельность).

Схема Б. Такмена описывает атомарно понимаемую команду, в рамках которой ее результативность зависит исключительно от согласованности индивидуальных компетенций ее членов. Мы полагаем, что необходимо расширить данную схему, включив в нее как отдельные этапы предварительный отбор членов команды с формированием лидерского ядра, а также этап перехода

к холистическому генерированию нового внутрифирменного знания в области стандартизации командой как целым, не сводимым к сумме индивидуальных компетенций ее членов.

На этапе отбора необходимо, прежде всего, сформировать схему будущей команды, исходя из функциональных потребностей проекта. Команда проекта организуется для его реализации, поэтому такая характеристика как специфика проекта, является одной из главных в образовании команды. Общими требованиям к членам адхократической команды управления качеством (КУК) являются наличие: достаточных интеллектуальных способностей, способности к межличностной коммуникации и групповой работы, позитивных личных черт.

При этом сами по себе требования к профессиональным специальным знаниям и умениям члена команды не сильно отличаются от требований к специалисту в рамках любой организационной структуры, с поправкой на объем поля ответственности. Однако требования к лидерским и коммуникативным свойствам обладают существенной спецификой.

Требования к лидерам команды лучше всего могут быть описаны с точки зрения теории организационного управления И. Адизеса [2]. Им были выделены четыре базовые функции менеджмента:

- достижение текущих результатов организации (Producing results) – менеджеры Р-типа обслуживают непосредственно производство товаров и услуг с целью максимального удовлетворения потребностей клиентов, поэтому должны иметь представление об особенностях соответствующего сегмента рынка, с одной стороны, и о технологии производства профильных для организации продукции и/или услуг – с другой, а также обладать работоспособностью и упорством в достижении результатов;

- администрирование с целью обеспечения эффективности деятельности (Administering) – призвано обеспечить организованность и порядок в реализации бизнес-процессов. Менеджер А-типа планирует, контролирует, анализи-

рует, регулирует и координирует текущие бизнес-процессы с целью поддержания рабочей инфраструктуры, позволяющей реализовать потенциал сотрудников и интеллектуального капитала. Любую инновационную идею он оценивает с точки зрения возможности ее реализации на имеющейся базе и возможных отрицательных последствий для компании, тем самым обеспечивая эффективность организации в краткосрочной перспективе;

- предпринимательство, отвечающее за перспективы организации и ее инновационное развитие (Enterpreneuring) – призвано отслеживать долгосрочные тенденции изменений во внешней среде (технологиях, спросе, макроэкономической обстановке и т.д.) и в потенциале организации и выработать инновационные упреждающие действия, чтобы гарантировать результативность компании в долгосрочной перспективе. Менеджер E-типа должен обладать креативным складом ума, способностью к разумному риску, широким кругозором, развитой интуицией и способностью принимать решения по тому или иному проекту, основываясь на неполных, предварительных и слабо формализуемых данных;

- интеграция (Integrating), с помощью которой структурные элементы объединяются в цепи процессов, обеспечивая тем самым баланс и гомеостазис организации. В каком-то смысле она подобна администрированию, только на другом, стратегическом уровне, главными структурными элементами которого являются не конкретные исполнители, производственные объекты, финансовые продукты и т.д., а ценности, интересы топ-менеджмента, философия фирмы. Интеграция призвана обеспечить такую атмосферу и систему ценностей в компании, которые будут стимулировать людей действовать сообща и не дадут никому стать незаменимым. Если I-функция выполняется успешно, то люди научатся работать в команде и сумеют выполнить любую задачу, компенсируя недостающие навыки друг друга. Менеджер I-типа должен стремиться превратить индивидуальное предпринимательство в групповое. Нужно направить индивидуальную креативность каждого в единое русло, сформировав из

людей, способных рисковать, готовую к риску группу и обеспечив слияние индивидуальных чувств ответственности в корпоративную ответственность. Из всех типов менеджеров менеджер I-типа должен обладать наиболее выраженными творческими способностями, поскольку ему приходится и объединять индивидов с разными интересами, и принимать решения на основе фрагментарной и слабо структурированной информации. Если в компании отсутствует менеджер-интегратор, то это означает, что ее глобальные интересы никто не отслеживает. В таких условиях отсутствует единство команды, различные ее элементы пытаются добиться собственных целей, игнорируя общекомандные. Это часто оборачивается большими издержками для компании. Следовательно, интегрирующая функция составляет фундаментальный смысл существования любой системы и направлена на обеспечение ее эффективности в долгосрочной перспективе. Менеджеры, способные качественно выполнять интегрирующую функцию, обладают потенциалом, позволяющим им стать лидерами компании (см. подробнее работу А.И. Дрогобыцкого [3]).

Данные базовые элементы управленческой компетенции в той или иной пропорции сочетаются в каждом менеджере; таким образом, индивидуальный профиль менеджера описывается, согласно И. Адизесу, его РАЕІ-кодом, описывающим сравнительную величину каждой из четырех функциональных компетенций. При этом способность выполнять соответствующую функцию на высоком уровне обозначается заглавной буквой, на среднем – строчной, а в случае неспособности к ее выполнению – прочерком. Например, код (Ра_i) означает, что его носитель может великолепно выполнять функции продуцирования, на удовлетворительном уровне будет осуществлять функции администрирования и интегрирования, но абсолютно не способен к выполнению предпринимательской функции, призванной обеспечить инновационное развитие компании.

Следует учитывать, что идеального менеджера, который одинаково успешно справлялся бы со всеми четырьмя функциями организационного

управления, в природе не существует; минимальное требование к потенциальному менеджеру заключается в том, что он должен быть в состоянии успешно выполнять хотя бы одну функцию управления, а все остальные, по крайней мере, удовлетворительно; хороший менеджер способен успешно выполнять как минимум две основные функции. Поэтому необходимо осознанно выбирать менеджера с профилем, максимально соответствующим области его деятельности.

Что касается команды управления качеством, то, ввиду системного характера ее влияния на все стороны деятельности предприятия, лидер такой команды должен иметь выраженные свойства интегратора и администратора, то есть, в идеале, pAeI.

Важное значение имеет подбор сотрудников в адхократическую КУК. В качестве одного из вариантов теоретической базы оценки личностных качеств работников для формирования эффективных рабочих команд посредством выявления совместимости работников рекомендуется использовать соционические модели психотипов. Соционика – учение о восприятии человеком информации об окружающей реальности и информационном взаимодействии между людьми. В более узком прикладном смысле – об одной из сторон психологической совместимости, ключевым понятием которой является «тип информационного метаболизма» (ТИМ, социотип, психотип).

Соционика была создана в начале 1970-х годов литовским экономистом и социологом А. Аугустинавичюте [4] на основании работы К. Юнга «Психологические типы» и теории А. Кемпински об информационном метаболизме. Название «соционика» происходит от одного из терминов теории – социон (от лат. *socium* – общество). Информационным метаболизмом в соционике называется процесс восприятия, селекции и обработки психикой сведений об окружающем мире и протекающих в нём процессах. Подход соционики заключается в построении модели информационного метаболизма, анализе свойств 16 возможных, обуславливаемых моделью, типов информационного метабо-

лизма (ТИМ) и сопоставления этих свойств с проявлениями психики человека. Определение ТИМ может проводиться разными путями: тестами, интервью, наблюдением за вербальным и невербальным поведением.

Первые соционические тесты появились ещё в самом начале развития соционики. Сначала они работали по достаточно простому алгоритму выделения четырёх базовых дихотомий «логика – этика», «интуиция – сенсорика», «интроверсия – экстраверсия» и «иррациональность – рациональность». Кроме того, с конца 1980-х гг. соционики использовали опросники, составленные на основе типологии Майерс-Бриггс. В тесте Мегедь-Овчарова и Вайсбанда всего по 4 вопроса. Тест Вайсбанда несколько сложнее, так как в нём используется древовидная структура. Тест Гуленко построен аналогичным образом, хотя вопросов в нём уже около 70. Также для определения социотипа могут применяться тесты, используемые в родственной соционике типологиях, – MBTI, тест Кейрси и др. В последнее время появились более сложные опросники, которые учитывают больше параметров. Наиболее известными из них являются «Многофакторный Тест» (МТ) Д. и М. Лытовых и опросники В. Таланова (ПКЛ, ЛОГиТ, ЛОТ).

Для корректного применения соционических методов определяющими являются профессиональные качества социоников-типировщиков. Поэтому необходимо привлекать команду специалистов и проводить тест на сходимость определений ими типов.

Сходимость – доля совпадающих результатов определения типа двумя или несколькими типировщиками, которая является также оценкой вероятности совпадения мнений типировщиков. Независимая сходимость – сходимость определённая в условиях, когда типировщикам не было известно чьё-либо мнение о типе типлируемых (антиподом независимой сходимости является осведомлённая сходимость). Проблема сходимости в соционике является одной из основных, – независимые сходимости низкие.

Мнения разных опытных типировщиков о типе конкретного человека могут не совпадать из-за:

- использования теорий, которые не разделяются другим типировщиком или понимаются иначе (например, признаков Рейнина, различного наполнения аспектов и проч.);

- несовершенства существующих методов определения типа, при которых связь используемых критериев с конкретным типом сомнительна, слаба или используемая информация допускает многозначность интерпретации;

- недостоверности и недостаточной полноты информации, используемой при определении типа.

Кроме этого, для анализа профессионализма команды типировщиков (с целью последующего долговременного сотрудничества) необходимо проводить проверки тест-ретестовой надежности, т.е. сходимости при типировании одного и того же человека со значительным временным интервалом. В настоящее время в научно-психологической литературе продолжаются дебаты по поводу соционической теории типов. Так, в эксперименте «СРТ-99» [5], проведенном в 1999 году с участием 43 типировщиков, было определено значение параметра сходимости, который составил 30%, что выше случайного выбора, но недостаточно для достоверного определения типа. Однако практика ряда менеджеров по персоналу свидетельствует об их применимости в качестве одного из инструментов анализа и прогнозирования психологической совместимости членов группы. Исследования показали, что тесты желательны по мере возможности дополнять интервью. Так, при анализе качества MBTI методом проверки тест-ретестовой надёжности с интервалом в 5 недель его сходимость составила лишь около 50% , а при интервале в один год – всего лишь 36%. С помощью этих методов можно оперативно (экспресс-методом) определить социотип каждого работника и квадрату социотипов, взаимодействие которых внутри этой квадраты будет приближаться к комфортному. Данный подход к анализу совместимости является априорным, поэтому может приме-

няться даже при формировании команды из ранее незнакомых людей. В случае, если члены команды уже ранее работали вместе, его можно дополнить построением соционической матрицы отношений с целью выявления конфликтов.

Реализация рассмотренных методов позволит значительно повысить скорость и эффективность работы адхократических команд по управлению качеством продукции.

Список использованной литературы:

1. Tuckmann B.W. Developmental sequence in small group // *Psychological bulletin.* – 1965. – V. 63. – P. 384-399.
2. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента: диагностика и решение управленческих проблем / Пер. с англ. – СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006.
3. Дрогобыцкий А.И. Инновационная модель организационного управления интеллектуальной компанией: Дисс. докт. экон. наук. – М., 2008.
4. Аугустинавичюте А. Модель информационного метаболизма. // *Соционика, ментология и психология личности*, 1995. – № 1.
5. Ельяшевич А., Павлов В. Ещё раз о результатах эксперимента СРТ-99 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://vlp.chat.ru>.