

В. Е. Спиваковский

О ВЗАИМОСВЯЗИ УРОВНЯ РЕФЛЕКСИИ ГРУППОВОЙ (КОМАНДНОЙ) РОЛИ С ТИПОМ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

В статье излагаются результаты исследования взаимосвязи между степенью развития умения сотрудника адекватно отображать в сознании (рефлектировать) собственную групповую (командную) роль и организационной культурой компании, в которой этот сотрудник работает. Выдвигается и проверяется гипотеза о том, что в различных организационных культурах процесс рефлексии командной роли идет по-разному. Организационная (корпоративная) культура рассматривается как один из важнейших факторов успешного позиционирования (ролевого распределения). Определяются и операционализируются понятия «организационная культура» и «рефлексия командной роли».

Ключевые слова: организационная культура, рефлексия командной роли, позиционирование, ролевая модель Белбина, модель Камерона—Куинна.

In the present article the interrelation between the level of coworker's ability to adequately reflect in consciousness his or her own group (team) role and the type of corporate culture of the company, where this coworker works, has been investigated. The following hypothesis: «the process of reflecting the team role is different in different corporate cultures» is proposed and verified. Corporate culture is viewed as one of the most important factors of successful positioning (role assignment). The terms, such as «corporate culture» and «reflection of the team role» are defined and operationalized in the article.

Key words: corporate culture, reflection of the team role, positioning, Belbin's roles model, Cameron-Quinn's model.

Успех команды (группы сотрудников) той или иной организации (компании) зависит от характера поставленных задач, межличностных отношений, знаний, навыков, опыта ее членов и многих других факторов. В качестве определяющей детерминанты эффективности команды принято выделять успешность позиционирования (ролевого распределения) ее членов (Кричевский, Дубовская, 2001; Методы..., 2004; Уайтли, 2005).

Мы фокусируем внимание на одном из аспектов проблематики позиционирования, а именно на детерминантах степени отрефлекси-

Спиваковский Валентин Евгеньевич — аспирант кафедры социальной психологии ф-та психологии МГУ. *E-mail:* well1985@rambler.ru

Работа выполнена под руководством докт. психол. наук Ю.М. Жукова.

рованности сотрудниками своих ролей в команде (*командных ролей*). Очевидно, что эффективное позиционирование невозможно, если у команды отсутствуют рефлексивные средства (Павлова, Журавлев, 2006). Поэтому мы рассматриваем *рефлексию командной роли* (РКР) в качестве ключевого фактора, обуславливающего успешность позиционирования в команде.

Проблематика позиционирования рассматривается во многих отечественных и зарубежных изданиях (Донцов, Дубовская, Жуков, 2002; Жуков, Журавлев, Павлова, 2008; Методы..., 2004; Maxwell, 2002; Parker, 1996). Тем не менее некоторые авторы выражают сожаление по поводу того, что в большинстве исследований, посвященных командам, за единицу анализа берется группа в целом, а индивидуальным различиям ее членов не уделяется должного внимания (Maxwell, 2002; Parker, 1996; Warr, Bunce, 1995). Другое существенное упущение состоит в том, что ученые зачастую рассматривают роли в отрыве от их носителей — субъектов позиционирования (Sinclair, 1992).

Нас интересуют детерминанты успешности протекания процесса РКР, вследствие чего нашей целью является проверка предположения о том, что степень отрефлексированности сотрудником своей командной роли связана с типом *организационной культуры* (ОК) компании, в которой он работает. Ведь характеристики команды и отдельных ее членов в различных компаниях варьируются самым неожиданным образом в зависимости от ОК, стиля руководства и других особенностей конкретной организации (Иванов, Шустерман, 2006; Павлова, Журавлев, 2006). Командный стиль работы в организации возможен только в том случае, если в ОК присутствует открытость, сотрудники имеют право высказывать любые мысли, не боясь потерять статус или доступ к информации (Иванов, Шустерман, 2006). Таким образом, можно предположить, что в одних ОК процесс РКР идет лучше, а в других — хуже, и какие-то ОК являются своеобразной «питательной средой» для развития РКР, а какие-то — нет.

Основные теоретические подходы к анализу организационной культуры

Несмотря на огромное количество публикаций, единой концепции ОК не существует (Statt, 1994). Тем не менее попробуем дать определение этого понятия, которым будем пользоваться в дальнейшем.

Для начала рассмотрим определения, встречающиеся в отечественной и зарубежной литературе: 1. «Организационная культура — это атмосфера (социальный климат) в организации, общее понимание членами организации ожидаемого поведения» (Организационное поведение..., 2006, с. 422). 2. «Организационная культура — это ценности, представления, а также формальные и неформальные модели поведения, которым привержены работники организации» (Курс..., 2007, с. 346).

Несмотря на чрезмерную обобщенность этих двух определений, их достоинством является указание на тот факт, что ОК поддерживается большинством сотрудников компании.

Два следующих определения более детализированы и претендуют на статус «канонических»: 3. «Культура организации — это то, что для нее ценно, каковы стиль ее лидерства, язык и символы, процедуры и повседневные нормы, а также то, как определяется успех. Другими словами — все то, что определяет уникальность характера организации» (Камерон, Куинн, 2001, с. 45). 4. «Организационная культура — это разделенные верования, ценности, установки и ожидания в совокупности с не подвергающимися сомнению умозаключениями, которыми обладает каждый сотрудник касательно способа функционирования организации, ее традиций и т.п.» (Statt, 1994, p. 37). В этих определениях показано, что ОК — это не только ценности, верования, нормы, символы, стиль лидерства, модели поведения, но и, что очень важно, понимание успеха и способов его достижения. Однако в них упущено то, что адекватное представление об успехе невозможно без детального изучения истории компании, апелляции к примерам успешного функционирования организации в прошлом и перенесения этих примеров (паттернов) на настоящее и будущее компании.

На наш взгляд, данное упущение преодолено Э. Шейном, охарактеризовавшим ОК как «паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых организацией при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем» (Шейн, 2002, с. 31—32). Эту емкую и точную характеристику мы будем использовать в качестве рабочего определения понятия ОК.

Модели классификации и диагностики ОК

Существует достаточно большое количество моделей и концепций классификации и диагностики ОК. К наиболее популярным на данный момент можно отнести модели Г. Хофштеда, Р. Лайкерта, Т. Дила и А. Кеннеди, Л. Константина, К. Камерона и Р. Куинна (подробнее см.: Камерон, Куинн, 2001; Липатов, 1997, 2005; Deal, Kennedy, 1999). Мы использовали модель Камерона—Куинна по следующим соображениям: в ее рамках разработан наиболее мощный диагностический инструментарий, она характеризуется высокой степенью апробированности и валидности, а процедура диагностики удобна и не предполагает больших временных и энергетических затрат. Рассмотрим типы ОК, выделенные Камероном и Куинном.

1. *Клановая ОК* (тип А). Организация такого типа: а) является очень дружественным местом работы, где у людей много общего; б) по-

хожа на большую семью; в) характеризуется тем, что ее руководители воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители; г) ориентирована на осуществление внутренней интеграции благодаря преданности и традициям; д) делает акцент на высокой степени сплоченности коллектива и моральном климате; е) характеризуется пониманием успеха как позитивного отношения к клиентам и заботы о них, равно как и о своих сотрудниках; ж) поощряет участие сотрудников в бизнесе и взаимопонимание в коллективе.

2. *Адхократическая (новаторская) ОК* (тип Б). Организация такого типа: а) является динамичным, предпринимательским и творческим местом работы; б) характеризуется тем, что ее сотрудники готовы идти на риск; в) ориентирована на преданность работников экспериментированию и новаторству, поддерживаемую руководством; г) нацелена на необходимость деятельности на переднем рубеже; д) в долгосрочной перспективе направлена на рост и обретение новых ресурсов; е) характеризуется пониманием успеха как производства/предоставления уникальных и новых продуктов и/или услуг; ж) поощряет личную инициативу и свободу.

3. *Рыночная ОК* (тип В). Организация такого типа: а) ориентирована на результат; б) характеризуется тем, что ее сотрудники целеустремленны, иногда возникают ситуации конкуренции между ними; в) отличается высокой требовательностью и непоколебимостью руководства; г) связана воедино общим стремлением побеждать; д) ориентирована на репутацию и успех; е) в долгосрочной перспективе нацелена на конкурентные действия и решение конкретных задач; ж) характеризуется пониманием успеха в терминах проникновения на рынки и завоевания лидирующей позиции в своей отрасли.

4. *Иерархическая ОК* (тип Г). Организация такого типа: а) является очень формализованным и структурированным местом работы; б) предполагает строгую регламентацию работы сотрудников; в) характеризуется рациональностью и организованностью руководства и персонала; г) ориентирована на поддержание плавного хода деятельности; д) в долгосрочной перспективе нацелена на обеспечение стабильности и рентабельности выполняемых операций; е) характеризуется пониманием успеха в терминах стабильности компании и гарантии долгосрочной занятости для сотрудников.

Следует отметить, что диагностика ОК всегда базируется на опросных методиках, поэтому, по сути, является диагностикой представлений сотрудников (носителей культуры) об ОК их компании. «Организационная культура имплицитна, она живет в сознании людей. Это не что-то, что существует и может быть рассмотрено отдельно, само по себе. Компоненты организационной культуры являются впитанными социальными конструктами, социально детерминированными способами восприятия той или иной ситуации и неотделимы от их носителя», — пишет по этому

поводу английский ученый П. Бейт (Bate, 1984, p. 45). Таким образом, мы исследуем влияние интериоризированной, а не декларируемой в официальных документах, корпоративных печатных изданиях или социально желательных высказываниях ОК на процесс РКР.

Основные концепции командного позиционирования

В настоящее время существуют разнообразные подходы к позиционированию членов команд. Среди наиболее известных — концепции Р.М. Белбина и Ч. Маргерисона (Белбин, 2003а, б; Жуков, Журавлев, Павлова, 2008). В качестве методического инструментария нашего исследования была выбрана модель Белбина, которая имеет наиболее развитый и удобный в применении диагностический (опросник командных ролей) и методический аппарат и поэтому позволяет проводить эффективное позиционирование.

Белбин выделяет 8 командных ролей: практик, контролер, координатор, мотиватор, аналитик, генератор идей, гармонизатор, исследователь (искатель информации). Каждая имеет свои сильные и слабые стороны (подробнее см.: Белбин, 2003а; Жуков, Журавлев, Павлова, 2008).

Исследование взаимосвязи уровня рефлексии командной роли и организационной культуры

Цель данного исследования состояла в выявлении специфики влияния различных типов ОК на процесс и качество РКР. Объектом исследования являлась случайная выборка: 65 человек в возрасте 19—53 лет (39 женщин и 26 мужчин), работающих в компаниях с различными ОК. Гипотеза: тип ОК связан с уровнем РКР. Сотрудники, работающие в компаниях с различными ОК, отличаются друг от друга по уровню РКР.

Методики

1) Опросник командных ролей Р.М. Белбина: респондентам предлагается 7 блоков по 8 утверждений, касающихся особенностей поведения человека в команде. В каждом блоке респондент должен распределить 100 процентов между всеми утверждениями, приписывая каждому число от 0 до 100 по принципу «большой процент — большая степень согласия с утверждением».

2) Фрагмент опросника Камерона—Куинна, предназначенный для диагностики ОК компании. Данный фрагмент включает 6 блоков, каждый из которых содержит по 4 утверждения (А, Б, В и Г). Так, А представляет клановую ОК, Б — адхократическую, В — рыночную и Г — иерархическую ОК. Несмотря на то что пары утверждений А-В и Б-Г основаны на конкурентных и во многом взаимоисключающих друг друга ценностях, в реальности могут встречаться все 4 варианта сочетания (АВ, ВА, ГБ, БГ). Однако следует заметить, что большая часть этих сочетаний все же встречается довольно редко. Особенно редким является-

ся сочетание адхократической (новаторской) и иерархической культур, особенно в варианте преобладания адхократического компонента (тип БГ). Такой тип ОК практически отсутствует в реальных организациях (Камерон, Куинн, 2001). В каждом блоке опросника респондент должен распределить 100 процентов между 4 утверждениями (приписать каждому утверждению число от 0 до 100 по принципу «большой процент — большее согласие с утверждением»), причем установка дается на оценку *текущего* состояния ОК компании.

Обработка данных велась в программе SPSS for Windows 11.5.

Этапы исследования

Этап 1 — выявление представления каждого респондента о типе ОК компании, в которой он работает, при помощи фрагмента опросника Камерона—Куинна.

Этап 2 — получение объективного ролевого профиля каждого участника исследования. Респонденты заполняли опросник Белбина. Далее их ответы обрабатывались по стандартной процедуре, описанной Белбином, в результате чего получались объективные ролевые профили — ряды из 8 чисел, обозначающих выраженность каждой из 8 ролей модели Белбина в процентном соотношении и в сумме дающих 100 % (Белбин, 2003а).

Этап 3 — проведение имплицитного позиционирования. Респондентам выдавались буклеты с описанием 8 командных ролей модели Белбина (таблицы имплицитного позиционирования). Респондент должен был в соответствующих ячейках, расположенных напротив каждой роли, распределить 100 процентов (приписать каждой роли число от 0 до 100 по принципу «большой процент — большая степень согласия с описанием») по всем восьми описанным ролям в соответствии с собственными представлениями о том, какие роли он выполняет, работая в команде. В результате были получены имплицитные ролевые профили — ряды из 8 чисел, обозначающие процентное отношение, которое респондент приписывает каждой роли, и в сумме дающие 100%.

Этап 4 — сопоставление имплицитного и объективного ролевых профилей. Степень совпадения объективного и имплицитного ролевых профилей является индикатором уровня РКР (обоснование см. ниже). Для определения этого уровня по каждому испытуемому подсчитывался коэффициент корреляции Пирсона между двумя рядами чисел, описывающими названные профили.

Этап 5 — присвоение каждому респонденту одного из пяти уровней РКР на основе полученного ранее коэффициента корреляции (r), характеризующего связь объективного и имплицитного ролевых профилей. Уровень 0 — r отрицательный; уровень 1 — $0.00 < r \leq 0.25$; уровень 2 — $0.25 < r \leq 0.50$; уровень 3 — $0.50 < r \leq 0.75$; уровень 4 (наивысший) — $r > 0.75$.

Этап 6 — выявление взаимосвязи между уровнем РКР и особенностями ОК. Для этого были подсчитаны средние уровни РКР в каждой ОК.

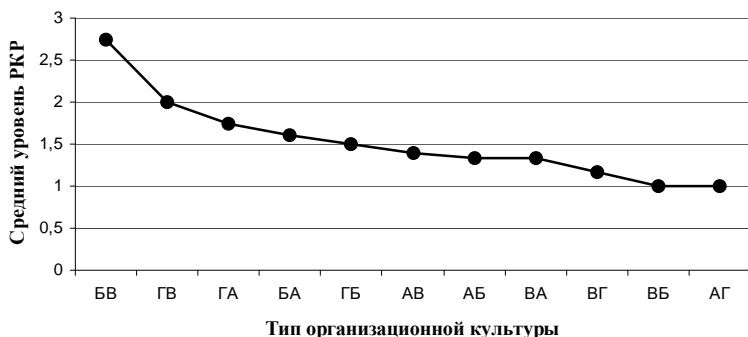
Обработка

В результате диагностики представлений 65 респондентов об ОК их компаний было установлено, что тип ОК, приписываемый респондентом своей компании, определяется как совокупность двух наиболее выраженных вариантов ценностей, предложенных в модели Камерона—Куинна (А, Б, В, Г). Причем первый вариант, указанный в буквосочетании, описывающем ту или иную ОК, является доминирующим. Так, например, БВ — это адхократически-рыночная культура с преобладанием адхократического компонента, а ВБ — это рыночно-адхократическая культура с преобладанием рыночного компонента.

Используя рассчитанные коэффициенты корреляции между объективными и имплицитными ролевыми профилями респондентов, мы определили различия между ОК по критерию успешности (среднему уровню) протекания в них процесса РКР. Для этого представили каждый из пяти выделенных нами уровней в виде баллов. Нулевой уровень — 0 баллов, первый уровень — 1 балл и т.д.). В результате каждому из респондентов можно было приписать два параметра — тип ОК компании, в которой он работает, и балл по РКР. Наиболее успешной будет считаться ОК с наивысшим средним баллом по РКР. Для подсчета среднего балла в каждой ОК использовались два показателя — общий накопленный балл РКР и количество участников исследования, являющихся носителями данной ОК. Средний балл получается путем деления первого показателя на второй. Такая процедура позволяет сравнивать показатели успешности РКР в разных по количеству респондентов группах, выделенных по критерию принадлежности к той или иной ОК.

Таблица для расчета среднего уровня рефлексии командной роли (РКР) в разных типах организационных культур (ОК)

Тип ОК	Кол-во респондентов	Кол-во респондентов, получивших тот или иной балл РКР					Накопленный балл РКР
		0	1	2	3	4	
АБ	21	7	4	7	2	1	28
АВ	5	2	1	0	2	0	7
АГ	2	1	0	1	0	0	2
БА	5	2	0	2	0	1	8
БВ	4	0	0	2	1	1	11
ВА	3	1	0	2	0	0	4
ВБ	7	2	4	0	1	0	7
ВГ	6	1	3	2	0	0	7
ГА	4	1	1	1	0	1	7
ГБ	2	1	0	0	1	0	3
ГВ	6	0	2	2	2	0	12



Взаимосвязь среднего уровня рефлексии командной роли (РКР) и типа организационной культуры (ОК). Условные обозначения типов ОК: БВ — адхократически-рыночная; ГВ — иерархически-рыночная; ГА — иерархически-клановая; БА — адхократически-клановая, ГБ — иерархически-адхократическая, АВ — кланово-рыночная, АБ — кланово-адхократическая, ВА — рыночно-клановая, ВГ — рыночно-иерархическая, ВБ — рыночно-адхократическая, АГ — кланово-иерархическая

Результаты

Данные, использованные для подсчета накопленного балла РКР, приведены в таблице. Тип БГ отсутствует, поскольку, как уже было сказано выше, данный тип встречается в реальных организациях крайне редко, и даже на довольно больших выборках маловероятно, что набралась бы группа его носителей. Поэтому представляется возможным исключить тип БГ из рассмотрения в рамках данной работы, тем более что в нашей выборке он не встретился ни разу.

На рисунке, где отражены взаимосвязи среднего уровня РКР с типом ОК, видно, что в различных ОК средний уровень РКР значительно различается, а также то, что наиболее способствующей успешному протеканию процесса РКР является адхократически-рыночная ОК. Такой результат представляется нам неслучайным, поскольку именно в адхократически-рыночной ОК от сотрудников требуется наиболее четкое понимание своего места в команде. Данная ОК как никакая другая ориентирована на новаторство и творчество, разработку оригинальных продуктов, обретение конкурентного преимущества. Достижение этих целей невозможно без наличия синергетического эффекта, способности делать большее меньшими силами, т.е. без развитых принципов командной работы и продуманного позиционирования участников, которое в свою очередь не будет успешным, если у команды отсутствуют необходимые для этого рефлексивные средства.

Итак, наши данные подтвердили заявленную в исследовании гипотезу: в различных ОК степень успешности РКР также различна.

Заключение

Нам представляется, что степень совпадения объективного и имплицитного ролевых профилей является надежным критерием выявления уровней РКР по следующим соображениям. РКР можно рассматривать как часть более обширного конструкта под названием «Я-концепция» или «Образ-Я» (Батаршев, 2003). Данный конструкт состоит из трех компонентов: когнитивного, эмоционального и конативного (поведенческого). Соответственно и рефлексия командного профиля может рассматриваться как трехчастный психологический конструкт. Для того чтобы заключить, что тот или иной человек обладает высоким уровнем РКР, необходимо в первую очередь убедиться в том, что когнитивный и поведенческий аспекты его командно-ролевой самокатегоризации имеют высокую степень связанности. На наш взгляд, удобным и обоснованным средством операционализации когнитивного и конативного компонентов РКР являются опросник и ролевая модель Белбина. Так, заполняя опросник Белбина, в результате чего получается объективный ролевой профиль, респондент тем самым осуществляет самокатегоризацию в терминах поведенческих паттернов (ведь утверждения опросника Белбина — это не что иное, как набор паттернов поведения человека, работающего в команде). Поэтому заполнение опросника Белбина отражает конативный компонент РКР. Соответственно, заполняя таблицу имплицитного позиционирования, респондент осуществляет когнитивную самокатегоризацию и имеет дело с целостными конструктами ролей, а не с отдельными поведенческими паттернами, где ему неизвестно, к какой роли какой поведенческий паттерн относится, что отражает когнитивный компонент РКР. Именно поэтому в настоящей работе мы использовали данный критерий как принцип выделения уровней РКР.

Мы полагаем, что развитию умения рефлексировать командную роль могут способствовать специально организованные социально-психологические тренинги, разрабатываемые с учетом особенностей той или иной ОК.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Батаршев А.В.* Личность делового человека: Социально-психологический аспект. М., 2003.
- Белбин Р.М.* Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Пер. с англ. М., 2003а.
- Белбин Р.М.* Типы ролей в командах менеджеров / Пер. с англ. М., 2003б.
- Донцов А.И., Дубовская Е.М., Жуков Ю.М.* Группа—коллектив—команда. Модели группового развития // Социальная психология в современном мире / Под ред. Г.М. Андреевой, А.И. Донцова. М., 2002. С. 96—115.
- Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н.* Технологии командообразования. М., 2008.

Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса. 3-е изд. М., 2006.

Камерон К.С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. СПб., 2001.

Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы: Учеб. пособие для вузов. М., 2001.

Курс МВА по менеджменту / Под ред. А.Р. Коэна / Пер. с англ. 4-е изд. М., 2007.

Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 14. Психология. 1997. № 4. С. 55—65.

Липатов С.А. Опросник «Шкалы организационных парадигм» Л.Л. Константина // Журн. практ. психолога. 2005. № 2. С. 186—198.

Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг. (Учеб. пособие для вузов) / Под ред. Ю.М. Жукова. М., 2004.

Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Г. Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. СПб., 2006.

Павлова Е.Н., Журавлев А.В. Технологии командообразования // Социальная психология: Практикум: Учеб. пособие для студентов вузов / Под. ред. Т.В. Фоломеевой. М., 2006. С. 293—323.

Уайтли Ф. Мотивация / Пер. с англ. М., 2005.

Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование / Пер. с англ. СПб., 2002.

Bate P. The impact of organizational culture on approaches to organizational problem-solving // *Organizat. Stud.* 1984. Vol. 5. N 1. P. 43—66.

Deal T.E., Kennedy A.A. The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering. N.Y., 1999.

Maxwell J.C. The 17 essential qualities of a team player: Becoming the kind of person every team wants. Nashville, TN, 2002.

Parker G.M. Team players and teamwork. San Francisco, 1996.

Sinclair A. The tyranny of a team ideology // *Organizat. Stud.* 1992. Vol. 13. N 4. P. 611—626.

Statt D.A. Psychology and the world of work. N.Y., 1994.

Warr P., Bunce D. Trainee characteristics and the outcomes of open learning // *Personnel Psychol.* 1995. Vol. 48. Iss. 2. P. 347—375.

Поступила в редакцию
12.05.09