

УПРАВЛЕНИЕ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ: НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ В ЗАРУБЕЖНОЙ ПСИХОЛОГИИ

© 2009 г. А. Л. Журавлев*, Т. А. Нестик**

*Доктор психологических наук, член-корреспондент РАН, директор Института психологии РАН, Москва

**Кандидат философских наук, старший научный сотрудник Института психологии РАН, Москва

Проведен анализ исследований управления совместной деятельностью в зарубежной социальной психологии. Выделены пять основных теоретических парадигм в изучении совместной деятельности (структурная, социокультурная, сетевая, эмоциональная, когнитивная). Особое внимание уделено исследованиям совместного творчества и совместной деятельности в условиях высокой неопределенности и дефицита времени. Намечены наиболее перспективные направления дальнейших исследований.

Ключевые слова: совместная деятельность, управление, лидерство, социальные сети, социальная идентичность, групповые эмоциональные состояния, неопределенность, дефицит времени, коллективное творчество.

Развитие зарубежной психологии управления совместной деятельностью на протяжении последних 20 лет определяется двумя ключевыми изменениями в управлении организациями, которые произошли еще в середине 1980-х гг. Во-первых, необходимость гибко реагировать на требования конкурентной среды к организации привела к тому, что управление практически повсеместно стало основываться на командном подходе, т.е. на использовании в качестве основной единицы управления не крупных трудовых коллективов или отдельных работников, а управленческих и проектных команд. Во-вторых, нарастание скорости изменений организационной среды привело к тому, что гибкость превратилась из качества организационной структуры в непрерывный организационный процесс: произошел переход от управления организациями к управлению организмовыванием. При этом сам менеджмент стал пониматься прежде всего как управление изменениями, а основные усилия руководителей перенесены с вертикальных на горизонтальные отношения. Это повлекло за собой изменения научной проблематики и в теории организации, и в психологии совместной деятельности последних 15 лет.

Цель настоящей статьи – проанализировать исследования управления совместной деятельностью в зарубежной социальной психологии и наметить наиболее перспективные направления дальнейших исследований.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В ОРГАНИЗАЦИИ

На наш взгляд, можно выделить пять основных теоретических подходов к управлению совместной

деятельностью, представленных в зарубежной социальной психологии последних 15 лет. Два из них – структурный и культурный – восходят к 1970-м гг., другие три – сетевой, когнитивный и эмоциональный – окончательно сформировались лишь во второй половине 1990-х гг.

Структурный подход. Этот подход к управлению совместной деятельностью основан на положении о том, что эффективность совместной деятельности обеспечивается прежде всего *оптимальным соответствием структуры отношений* внутри малой группы или организации стоящим перед ними *задачам*. В его основе лежат, с одной стороны, социология организаций Дж. Марча и Г. Саймона, а с другой – разработанная М. Дойчем теория влияния кооперативной или конкурентной структуры задачи на совместную деятельность. При данном подходе управление понимается как постановка групповых целей и структурирование задачи [44], изменение состава групп, их ролевой структуры [25, 55, 58, 59, 62], структуры внутригрупповой коммуникации [14], разработка оптимальной системы контроля командной работы и вознаграждения команд [26].

Культурный подход. Сформировался под влиянием дискуссии о роли *организационной культуры* в успешной реализации бизнес-стратегии, которая развернулась в научной литературе по менеджменту в начале 1980-х гг. в связи с экономическим отставанием США от Японии [17, 29, 56]. С точки зрения культурного подхода, ключевым фактором долгосрочной эффективности совместной деятельности является создание *системы общих ценностей* команды, организации или межорганизационного партнерства. Лидер рассматривается как *ролевая модель* для своих последователей: ценности и нор-

мы, демонстрируемые и устанавливаемые им при разрешении проблем внутренней интеграции группы и ее адаптации к меняющейся среде, могут способствовать повышению (или снижению) эффективности совместной деятельности [7]. Наиболее острый интерес к проблемам управления организационными и микрогрупповыми культурами пришелся на вторую половину 1980-х, а с середины 1990-х эта тема стала утрачивать актуальность и вытесняться на периферию зарубежной организационной психологии и теории управления. Тем не менее, в целом культурный контекст управления совместной деятельностью по-прежнему привлекает к себе внимание исследователей. Прежде всего это относится к *управлению смешанными (мультикультурными) командами, работе менеджеров-экспатриантов в условиях чужой культуры, преодолению культурных барьеров при управлении партнерствами и совместными предприятиями*. Так, например, одним из наиболее интенсивно развивающихся сегодня подходов к исследованию лидерства является *имплицитная теория лидерства*. С точки зрения данного подхода, эффективность лидерства в значительной степени зависит от того, в какой мере используемые руководителем стили руководства и его восприятие подчиненными совпадают с культурным прототипом лидера, т.е. с имплицитной теорией лидерства, разделяемой представителями данной социальной или этнической группы [33, 49]. Например, в более маскулинной культуре чувствительность руководителя в отношении переживаний и мнений подчиненных может быть воспринята как признак слабости, тогда как в более фемининной культуре такая чувствительность может считаться отличительной чертой эффективного лидера. В культурах с высокой дистанцией власти авторитарный стиль руководства будет восприниматься как более эффективный, в культурах же с низкой дистанцией власти сфера эффективности этого стиля будет ограниченной [18]. Более того, в рамках данного подхода получает признание тот факт, что большинство западных теорий лидерства отражают специфику индивидуалистической северо-американской деловой культуры и в условиях других культур часто оказываются несостоятельными [32, 33].

Сетевой подход. Данный подход к управлению совместной деятельностью связан с изменениями в современных организациях: межорганизационные множественные партнерства (деловые сети) приходят на смену компаниям полного цикла, границы проектных групп выходят за пределы организации, неформальные горизонтальные межличностные, межгрупповые и межорганизационные связи становятся не только объектом управленческого воздействия, но и инструментом управления (как

это, например, происходит в управлении знаниями) [4, 67].

Факторами размывания групповых границ внутри организации и между организациями являются *развитие информационных технологий, множественная идентичность участников совместной деятельности и растущая роль внешних контактов* группы в эффективности ее работы [26]. Часто участники одного проекта одновременно являются членами других проектных команд. Кроме того, участники совместной деятельности привыкают к кратковременному, непостоянному членству в проектных группах, так как в зависимости от выполнения задачи состав групп меняется. В рабочую группу вовлекаются *внешние участники* – партнеры, клиенты и другие заинтересованные стороны, что затрудняет выработку общего для всех представления о целях и методах деятельности и также снижает сплоченность группы в целом.

С точки зрения сетевого подхода, ключом к повышению эффективности совместной деятельности является способность использовать в интересах проекта круг знакомств отдельного сотрудника или проектной команды как внутри, так и вне организации, т.е. способность команды заручиться поддержкой людей и организаций, чьи знания, связи и другие ресурсы могут быть задействованы для решения задачи. Руководитель рассматривается как *“сетевой предприниматель”*, знакомящий и связывающий между собой индивидов и группы, которые располагают ценными друг для друга идеями или возможностями [12, 38, 51].

Управление деловыми сетями, по мнению К. Хаксхема, имеет свою специфику [34]. Во-первых, их участники могут быть заинтересованы в совместных действиях, но при этом рассматривать их как *средство достижения совершенно разных целей*. К тому же каждая сторона такого сообщества является носителем целей разного уровня: это индивидуальные цели участников, цели представляемых ими организаций и групп и, наконец, цели партнерской сети. Причем в сетях нет возможности четко обозначить все цели совместной деятельности, значительная их часть остается скрытой.

Вторая отличительная черта деловых сетей связана с составом участников: он характеризуется *неопределенностью, сложностью и постоянным изменением*. Даже организаторы сети не могут точно обозначить групповые границы таких сообществ. Некоторые участники рассматривают себя не как членов группы, а как помощников или экспертов, на которых опирается основная группа проекта. Однако другие участники при этом могут считать их ключевыми фигурами проектной группы. Кроме того, часто возникает неопределенность относительно того, в каком качестве в про-

ект вовлечен тот или иной участник: как независимый эксперт или как представитель, через которого группа получает доступ к экспертным ресурсам другого сетевого сообщества или организации. Сложность сетей связана с их многоуровневостью и перекрестным членством: как правило, организация может быть участником сообществ разного уровня общности, некоторые из них вовлечены в работу в рамках одного и того же проекта. В действительности, деловые сети представляют собой не просто неформальные партнерства, но сложные переплетения разных неформальных партнерств, т.е. речь идет не только о сетевом, но и о межсетевом взаимодействии. Наконец, структура деловых сетей постоянно изменяется. Привлечение новых участников для решения тех или иных задач вызывает новое согласование целей совместной деятельности, что ведет к изменению состава участников и структуры отношений внутри сети. На состав сети в значительной степени влияют личные связи между отдельными участниками, поэтому вместе с одним из членов сеть могут покинуть несколько человек. Кроме того, сообщество обычно сохраняется и после того, как цель проекта достигнута: формулируются новые цели, что опять ведет к изменению его структуры и состава.

В зависимости от характера участников и решаемых задач, возможны различные стратегии развития сетей в рамках проекта. По мнению М. МакГвайра, все они предполагают различное сочетание четырех основных видов действий [51]. Во-первых, необходимо *активизировать* сеть – выявлять и подключать (или, наоборот, отключать) необходимых участников и ресурсы. Во-вторых, необходимо *структурировать* взаимодействие в сети, т.е. помогать участникам в достижении договоренностей относительно распределения ролей, правил взаимодействия, общих норм и ценностей. В-третьих, необходимо *мобилизовывать* участников сети, поддерживать их интерес к сети, приверженность и чувство принадлежности к ней, единое представление о ее целях. Сеть должна предоставлять каждому ее участнику важную и исключительную, недоступную через другие каналы информацию, давать возможность быстрее и дешевле решать свои проблемы, используя личные связи других участников. В-четвертых, необходимо *сближать участников* сети, облегчать их межличностную коммуникацию в диадах и микрогруппах через личные встречи и совместные проекты.

Существует другой вид управленческих действий при “выращивании” партнерской сети – “прополка и выкорчевывание”. Имеется в виду *необходимость “обрезать” контакты* с теми индивидами или группами, которые ограничивают доступ к ресурсам сети для других ее участников, пытаются сделать непроницаемыми границы сети или демон-

стрируют ценности и нормы, неприемлемые для остальных участников сетевого партнерства [34].

С позиции сетевого подхода, управление совместной деятельностью предполагает выявление и *развитие ролевой структуры*, поддерживающей неформальную сеть обмена информацией и ресурсами: “коннектора”, “сетевого брокера”, “пограничника”, “периферийного специалиста” [16]. Важным условием эффективности совместной деятельности является согласование интересов коммуникативных лидеров, замыкающих на себе большое количество неформальных контактов, с целями организации и включение их социальной сети в решение организационных задач.

Когнитивный, или информационный подход. Развитие данного подхода к управлению совместной деятельностью связано, с одной стороны, с растущей сложностью решаемых в совместной деятельности задач и необходимостью эффективно управлять экспертными ресурсами команды, а с другой – с развитием информационного общества. Наступление эпохи “экономики знаний”, когда технологии, интеллектуальная собственность, знания, опыт и способности персонала, способность организации к обучению превращаются в основную форму активов – интеллектуальный капитал [3], выдвинуло новую тему для психологии управления совместной деятельностью: *психологические аспекты управления знаниями в группах и организациях*. Психология малых групп и теория лидерства все больше сближаются с такими научными направлениями, как теория самообучающейся организации [50, 60] и управление знаниями [61].

В широком смысле под *обучающейся организацией* обычно понимается такая организация, которая постоянно преобразует себя, опираясь на свой опыт. Актуальность исследований в области организационного научения связана прежде всего с тем, что сегодня конкуренция разворачивается уже не за скорость бизнес-процессов и даже не за скорость изменений – конкурентное преимущество на стороне тех компаний, которые быстрее учатся.

Модель обучающейся организации нашла практическое применение в *управлении знаниями* – одновременно и новой функции управления, и особом виде совместной деятельности. Управление знаниями подразумевает несколько процессов: приобретение, создание, описание и систематизацию (кодификацию), хранение/востребование, передачу и использование знаний в организации. Само знание при этом понимается не только как информация, готовая к тому, чтобы быть высказанной или записанной в виде суждений, алгоритмов и правил. Знание может быть неявным, т.е. трудно вербализуемыми интуитивными оценками, опытом и навыками, которые не осознаются самими их носителями.

Поэтому, с точки зрения И. Нонаки и Х. Такеучи [54], обмен знаниями в совместной деятельности представляет собой взаимопревращение явных и неявных знаний в ходе социализации (обмен неявными знаниями), экстернализации (превращение неявных знаний в явные), комбинирования (обмен явными знаниями) и интернализации (превращение явных знаний в неявные).

На наш взгляд, помимо “социального заказа” со стороны менеджмента, существует и другая причина, теоретического характера, по которой управление знаниями попадает в поле зрения социальных психологов. Дело в том, что знания – это не просто информация, они включают в себя личностные смыслы, когнитивные, оценочные и эмоциональные компоненты, и чаще всего характеризуются как социальные представления, имеющие социально-психологическую природу. Это означает, что для понимания факторов и механизмов обмена знаниями *необходимы системные, комплексные теоретические модели* тех процессов, которые ранее изучались самостоятельно: в рамках психологии межличностного общения, социального познания, малых групп и межгрупповых отношений.

Одним из проявлений растущего интереса психологов к обмену знаниями стало преобладание “информационного” направления исследований в научной литературе по малым группам начиная с середины 1990-х гг. [30]. Фокус внимания переместился с проблем социального влияния в процессе принятия групповых решений на *процессы переработки информации в группе, обмена знаниями, формирования групповых представлений*, т.е. разделяемые членами группы когниции и ментальные модели.

С точки зрения данного подхода, эффективность совместной деятельности зависит прежде всего от умения руководителя *управлять представлениями* ее участников о команде, задаче и организационном контексте деятельности, а также умения участников *находить и использовать потенциальные источники информации и экспертной поддержки* как внутри, так и вне группы.

К когнитивному подходу можно отнести и недавно сформировавшееся направление исследований *влияния социальной идентичности малой группы на внутригрупповые процессы*. Традиционно проблемы социальной идентификации рассматривались в рамках психологии межгрупповых отношений. В 1990-е гг. социальная идентичность и самокатегоризация сотрудников получили признание в организационной психологии как важный аспект управления [27, 65]. Социальная идентичность группы стала рассматриваться как фактор принятия группового решения и эффективного внутригруппового взаимодействия. В частности,

феномен внутригрупповой поляризации в условиях внешней угрозы или межгруппового соперничества может объясняться повышением “рельефности”, релевантности групповой идентичности. В таких условиях члены группы более склонны демонстрировать прототипическое, соответствующее групповым нормам поведение. Вместе с этим возрастает влияние тех членов группы, которые воспринимаются как *прототипические*, т.е. черты и поведение которых в наибольшей степени подчеркивают отличие данной группы от других групп в организации [31].

В отличие от ранних подходов к групповой сплоченности, в рамках которых она объяснялась преимущественно механизмами межличностной аттракции, с точки зрения теорий социальной идентификации и самокатегоризации, групповая сплоченность имеет социо-когнитивную природу. Когда актуализируется групповая идентичность, разделяемые в группе прототипические представления делают поведение ее членов и их суждения более схожими, запускается механизм “безличной аттракции”. При этом те члены группы, которые являются наиболее прототипическими (т.е. наиболее соответствующими “Мы-образу”), более склонны соглашаться друг с другом.

Эмоциональный подход. Развитие этого подхода к управлению совместной деятельностью обусловлено, на наш взгляд, двумя основными причинами. Первая из них связана с тем, что необходимость постоянных изменений в организациях снижает значение качества вырабатываемых и принимаемых группами решений, так как решающее значение в успехе организационных изменений приобретают эмоциональные составляющие организационной идентичности и приверженности принятому решению, руководителю и организации. Одновременно постоянные изменения порождают неизбежное сопротивление сотрудников, фрустрацию и пессимистические ожидания. Это, в свою очередь, вызывает потребность в управлении организационным настроением и эмоциональным климатом в группе [66]. Вторая причина развития эмоционального подхода состоит в том, что с расширением и укреплением горизонтальных организационных структур растет значение доверия и эмоциональной привязанности [64] как факторов успешности деятельности группы.

С позиции данного подхода, эффективность совместной деятельности зависит прежде всего от способности лидера и членов группы *управлять эмоциональными переживаниями друг друга, устанавливать и поддерживать эмоциональные связи* между участниками совместной деятельности.

Данный подход нашел свое отражение в двух интенсивно развивающихся исследовательских на-

правлениях: теории организационного настроения и групповых эмоциональных состояний, а также теории командного эмоционального интеллекта и эмоционального лидерства.

Изучение в области управления групповых эмоциональных состояний и организационного настроения – относительно новое направление, сформировавшееся в начале 1990-х гг. и приобретающее все большую актуальность для менеджмента.

Первоначально *эмоциональное заражение* (влияние настроения и эмоций одних людей на эмоциональное состояние других) рассматривалось в основном как характеристика массовидных явлений, патологическое проявление феномена толпы (Г. Лебон), но позднее этот механизм стал исследоваться и в межличностных отношениях. В частности, Э. Хэтфилд, Дж. Качиппо и Р. Рэпсон назвали “примитивным эмоциональным заражением” относительно автоматическое подражание и неосознаваемую синхронизацию с другим человеком по выражению лица, голосу, жестам, позе и движениям, которые сближают эмоциональное состояние обоих [28]. Д. МакИнтош, Д. Дракмен и Р. Зайонц обозначают этот феномен как “социально обусловленный аффект” [52], который основывается на трех процессах: собственно заражении, взаимном обуславливании поведения и мимикрии. Наконец, некоторые исследователи считают эмоциональное заражение результатом “*втягивания*”, т.е. *синхронизации поведения*: в ходе межличностного общения микродвижения коммуникантов постепенно согласуются друг с другом по ритму и фазе цикла. Согласно этой модели, совместные переживания формируются как реакция коммуникантов на слаженность, скоординированность их взаимодействия, а не как результат перехода эмоций от одного человека к другому [40]. Наиболее подвержены механизму эмоционального заражения индивиды, высоко оценивающие взаимозависимость между собой и окружающими, а также с развитой способностью к идентификации чувств других людей по их мимике. Хорошими “передатчиками” эмоциональных состояний являются те, кто обладает хорошо развитыми навыками невербального общения, кто способен чувствовать или выражать сильные эмоции, и кто относительно нечувствителен к тем индивидам, которые испытывают чувства, несовместимые с их собственными [28].

Исследования ряда авторов показывают, что у индивидов, продолжительное время работающих вместе, формируется склонность испытывать одинаковые позитивные или негативные эмоциональные состояния, причем склонность испытывать позитивные эмоции увеличивает продолжительность существования и устойчивость состава группы. Дж. Джордж обнаружила, что многие рабочие

группы характеризуются одинаковой выраженностью эмоций, так называемым “*групповым эмоциональным тонусом*”, который является важным фактором эффективности совместной деятельности. Между индивидами, склонными испытывать одинаковые эмоциональные переживания (позитивные или негативные), развивается симпатия, и они образуют подгруппу, тогда как между членами группы, которые подвержены переживанию противоположных состояний, развивается взаимное отталкивание и несовместимость. Это приводит к тому, что состав группы постепенно становится однородным по эмоциональному тонусу. По мнению Дж. Джордж, групповой эмоциональный тонус – исключительно групповой феномен и не может быть объяснен суммой или средним показателем эмоциональных состояний каждого участника группы в отдельности [21]. Хотя считается, что позитивный эмоциональный тонус группы напрямую связан с большей ее производительностью, в отношении ряда сложных и требующих системности задач зависимость обратная. С. Барсаде и Д. Гибсон считают необходимым формировать группы, разнородные по подверженности участников эмоциональным состояниям. Такая разнородность может помочь в ситуациях, когда необходимо уравновесить гнев или эйфорию, переживаемые частью команды. Как высокая однородность, так и высокая разнородность в подверженности членов группы испытывать определенные эмоциональные состояния негативно сказываются на эффективности совместной деятельности [10]. Управление эмоциональным состоянием команды осуществляется не только посредством формирования ее состава, при котором необходимо принимать во внимание уровень экстраверсии и степень невротизма кандидатов, но и через наиболее влиятельных ее членов, прежде всего – лидера. В частности, харизматическое, или трансформационное лидерство в высшей степени соответствует задаче управления эмоциональным состоянием команды. Известно, что негативные эмоциональные состояния облегчают систематическую обработку информации, тогда как позитивные – эвристическую, творческую [63]. Можно ожидать, что при задачах, требующих групповой креативности, а также при рутинных, простых операциях наиболее эффективным может быть стимулирование позитивных эмоций. Наоборот, при решении трудных задач, требующих системности и последовательности, более эффективным оказывается снижение интенсивности позитивных эмоций и их сочетание с негативными переживаниями [40].

Начиная с 1990-х гг. важную роль в исследовании эмоциональных состояний в малых группах и организациях стала играть теория эмоционального интеллекта. Некоторые авторы предполагают,

что не только отдельные индивиды, но и команды могут обладать эмоциональным интеллектом, степень развития которого сказывается на эффективности совместной деятельности. Так, например, такие составляющие эмоционального интеллекта, как понимание эмоций и управление ими, влияют на продуктивность деятельности команды и уровень обслуживания клиентов [20], принятие групповых решений и предпочитаемые в команде методы разрешения конфликтов [37].

Концепция эмоционального интеллекта нашла свое отражение и в теории эмоционального лидерства Д. Гоулмена [23, 24]. В отличие от теорий харизматического и трансформационного лидерства, где эмоциональные аспекты также играют важную роль, теория эмоционального лидерства рассматривает управление коллективными эмоциями в качестве главной задачи лидера. Успешность ее решения зависит от степени, в которой у лидера развиты способности понимания собственных эмоций, эмоциональной саморегуляции, мотивирования себя и других, эмпатические способности и навыки общения [23]. При этом стили руководства рассматриваются не только с точки зрения их эффективности применительно к ситуации, но и с точки зрения их воздействия на эмоциональный климат и настроение организации. Так, опираясь на исследования консалтинговой компании *"The Hay Group/McBeer"*, в котором участвовали 3871 менеджеров, Д. Гоулмен, Р. Бояцис и Э. МакКи выделили резонансные стили, т.е. позитивно воздействующие на эмоциональный климат (вдохновляющий, поддерживающий, консультирующий, демократический), и диссонансные стили, которые вызывают негативные эмоциональные состояния в коллективе (директивный и подталкивающий) [24].

Разумеется, каждый из рассмотренных нами подходов имеет свои возможности и ограничения. Вместе с тем, на практике они хорошо дополняют друг друга. Совершенствование систем управления в современных организациях должно опираться на комплексный подход, учитывающий структурный, культурный, сетевой, когнитивный и эмоциональный аспекты совместной деятельности.

СОВМЕСТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И ДЕФИЦИТА ВРЕМЕНИ

Рост темпа изменений и неопределенности среды в современном обществе, в особенности в бизнесе, требует от групп способности эффективно работать над сложными задачами в условиях кризиса, недостатка информации, постоянного дефицита времени и других ресурсов. Кроме того, возможности планирования деятельности все более ограничены, группам и организациям приходится

действовать спонтанно и творчески, импровизируя на ходу. Этими факторами объясняется растущий интерес исследователей к групповой работе в условиях стресса, импровизации и групповой креативности.

Дефицит времени как стресс-фактор. Из научной литературы, посвященной воздействию стресса на индивидуальную деятельность, известно, что при дефиците времени возрастают количественные показатели работы, тогда как качество снижается, внимание фокусируется на решении жизненно важных проблем, возрастает тенденция к упрощенным схемам принятия решений [39]. В такой ситуации может происходить "сползание" от сложных форм регуляции деятельности к более простым, а оперативные единицы деятельности могут укрупняться. От контролируемых, речемыслительных суждений индивид переходит к интуитивным, повышается его избирательность при использовании информации. Действия при этом "запараллеливаются", возникает эффект полиактивности или "многоканальности" деятельности [6].

Практически все эти эффекты были обнаружены и на групповом уровне. Как показывают исследования С. Каро и Д. Келли, при дефиците времени активность группы сдвигается с поддержания отношений на выполнение задачи, возрастает количество сделанного, тогда как качество снижается. Цейтнот может улучшить качество и скорость решения при верном изначальном подходе или ухудшить их при изначально ошибочном. Группа все больше внимания уделяет информации, подтверждающей или не подтверждающей изначально принятую позицию, тогда как нейтральная информация все меньше принимается к рассмотрению. При этом нормативная конформность в группе возрастает, группа легче приходит к соглашению [43]. Как и личность, группа может приспособиться к деятельности при высоком уровне стресса, однако ее эффективность снижается, если уровень стресса продолжает расти. Оказалось, что одним из факторов успешности работы команды в условиях цейтнота является уверенность ее членов в своих силах – вера в то, что команда способна справиться с задачей в более короткие сроки без потери качества [22]. Так, например, при сдвиге сроков окончания проекта на более раннее время, проектные команды, которые верят в свои силы, справляются с задачей быстрее, чем команды, обладающие более широким набором ресурсов, но считающие, что им не справиться с задачей за более короткий срок.

Д. Келли и ее коллегам удалось установить, что скорость и качество групповой работы подвержены эффекту "втягивания", т.е. зависят от первоначальных временных условий решения задачи. Если в на-

чале совместной деятельности дефицит времени отсутствует, ее участники могут “настроиться” на медленную и творческую работу, так что при росте дефицита времени, в условиях стресса они будут работать медленнее, но более качественно, чем те группы, которые с самого начала испытывали нехватку времени. В другом исследовании было обнаружено, что описанный эффект “втягивания” группы зависит от восприятия сложности задачи участниками совместной деятельности в начале работы [41].

Другой подход к исследованию совместной деятельности в условиях дефицита времени предложил А. Круглянский со своими коллегами [46]. По их мнению, стресс повышает потребность членов группы в определенности, простых и окончательных решениях (так называемую “*need for closure*”). Возрастает стремление к единству мнений и предпочтений, групповое давление и конформность. Если члены группы уже выработали очень устойчивые предпочтения, то стресс приводит к их еще большему “замораживанию” и, тем самым, к снижению готовности соглашаться с другими мнениями. В противном случае стресс побуждает группу к установлению единогласия за счет более сильного давления на меньшинство или за счет роста конформности меньшинства. Оба этих процесса приводят к сосредоточению власти в руках нескольких наиболее влиятельных членов группы, что проявляется в асимметрии процессов общения внутри группы. Возрастает и влияние лидеров на установление правил коммуникации [57]. В целом стресс приводит к “зашориванию группового разума”, т.е. отторжению непопулярных в группе точек зрения, ориентации на авторитарное лидерство и сложившиеся групповые нормы [44].

Креативность и совместное творчество. На протяжении более чем четырех десятилетий изучения креативности в психологии исследования в этой области были сосредоточены вокруг трех основных тем: когнитивные процессы, лежащие в основе творческого мышления; творческая личность и ее поведенческие характеристики; а также несколько позднее заявившая о себе проблема внешней среды, способствующей или препятствующей творческой деятельности. В центре всех трех тем был индивид – его когнитивные процессы, личностные черты и окружение. Креативность как групповая характеристика была упущена из внимания исследователей [8, 48]. Но ситуация изменилась в 1990-е гг.: интенсивные изменения и инновации, осуществлявшиеся с помощью команд, превратили управление групповой креативностью в одну из наиболее актуальных проблем теории менеджмента, а также социальной и организационной психологии.

На продуктивность совместного творчества влияет не только уровень индивидуальной креативности ее участников, но и разнообразие состава группы [8]. В частности различия в образовании, функциональной принадлежности и стаже работы в организации могут положительно влиять на эффективность группового принятия решений. Однако при определенном уровне разнообразия подходов совместное творчество может быть заблокировано. Так, М. Киртон обнаружил различие между “инновативным” и “адаптивным” когнитивными стилями решения задач в группе. “Приспособленцы” испытывают чувство комфорта при работе в установленных рамках и решают проблемы, наращивая количество вариантов, постепенно подбирая “ключ”. “Новаторы”, напротив, часто переформулируют саму проблему, и только затем уже предлагают решения. Оказалось, что расхождение в когнитивных стилях между участниками совместного творчества способно снизить его продуктивность или даже сделать его невозможным, если в группе отсутствует посредник, сочетающий в себе разные стили и играющий роль когнитивного “моста” или “переводчика” между членами группы [45]. Установлено также, что присутствие в группе экстравертов повышает продуктивность совместного творчества, но если они составляют подавляющее большинство, то продуктивность может значительно снизиться [9].

Условиями, которые стимулируют креативность, считаются автономность работников, открытость идеям друг друга, совместная постановка целей и правил работы. К групповым факторам, влияющим на индивидуальную креативность, можно отнести, во-первых, мотивацию группы, постановку труднодостижимых задач [11]; во-вторых, эффективную координацию индивидуальных усилий и предоставление обратной связи [15]; в-третьих, индивидуальный подход, т.е. фиксацию и признание ценности различных идей, потребностей и точек зрения [11]. Установлено, что индивиды проявляют меньшую склонность к творчеству, если воспринимают внешнее окружение как контролирующее или принуждающее [8]. Известно также, что конфликты по поводу методов решения задачи могут повысить групповую креативность [35]. Блокируют же совместное творчество личные конфликты или споры по процессу, т.е. конфликты по поводу личных черт и ценностей или по поводу правил, сроков и распределения ролей при работе над задачей [36]. Более того, уже само ожидание возможного конфликта снижает оригинальность выдвигаемых членами группы идей [13]. Вместе с тем полное отсутствие конфликтов тоже приводит к снижению способности группы выдвигать творческие, оригинальные решения [53].

Из исследований мозговых штурмов также известно, что проявляющаяся в количестве и разнообразии новых идей креативность повышается, если участники совместного творчества сохраняют анонимность по отношению друг к другу [48]. Использование электронных технологий позволяет преодолеть барьеры, сдерживающие совместное творчество в естественных условиях: во-первых, уверенность участников в том, что другие могут сделать работу лучше (эффект социальной лености); во-вторых, опасения негативной оценки выдвигаемых идей со стороны других членов группы; в-третьих, “производственный затор”, связанный с тем, что во время высказывания одного участника, другие могут потерять свою собственную мысль [19]. Исследования эффективности мозговых штурмов на искусственных и естественных группах показывают, что индивидуальное порождение идей в целом более продуктивно, чем коллективное. Однако, несмотря на объективные результаты, именно совместные мозговые штурмы субъективно оцениваются участниками как более продуктивные.

Т. Эмэбайл и Т. Куртцберг, подводя итог исследованиям в области психологии совместного творчества, отмечают, что дальнейшее ее развитие требует ответа на три основных вопроса:

- 1) как работа индивида в присутствии других членов команды и под воздействием их идей влияет на его собственную креативность;
- 2) как выдвинутые идеи эволюционируют на групповом уровне, во взаимодействии между членами команды;
- 3) какие компоненты психологической атмосферы в группе и черты организационной культуры способствуют совместному творчеству [48, с. 289].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение хотелось бы подчеркнуть несколько ключевых, на наш взгляд, тенденций развития психологии управления совместной деятельностью, которые проявились в зарубежной психологии и могут оказаться характерными для развития психологии управления в России. Эти тенденции связаны с практическими изменениями в современных организациях и экономической жизни общества в целом: ростом неопределенности среды, переходом к экономике знаний, обострением конкуренции за скорость бизнес-процессов, развитием горизонтальных организационных структур и сетевых сообществ и др.

Во-первых, *управление становится все менее персонифицированным и все более надиндивидуальным, групповым процессом*. С развитием самоуправляемых и распределенных команд, социаль-

ных и деловых сетей, ростом инновационности задач и снижением возможностей прямого контроля за деятельностью исполнителей *в центре внимания оказывается не индивидуальное управленческое воздействие руководителя на группу, а процесс групповой самоорганизации*, включающий в себя и действия руководителя как составляющие его элементы. С начала 1990-х гг. все большую популярность получают теории лидерства, в которых субъектами управления являются каждый участник совместной деятельности и группа в целом: теория самолидерства, теория демократического лидерства, теория дзен-лидерства, теория транспрофессионального лидерства, теория распределенного лидерства, теория разделенного лидерства. Предполагается, что задача руководителя команды состоит в превращении своих подчиненных в лидеров, а само лидерство реально передается от одного члена команды к другому в зависимости от требований задачи или ситуации.

Во-вторых, в экономике знаний *предмет управления становится все менее объективным, осязаемым и зримым*. Основным ресурсом становятся не финансовые или материальные активы и даже не человеческие ресурсы, а интеллектуальный и социальный капиталы [5]. Ключевым предметом управления становятся *субъективные, психологические феномены: социальный и эмоциональный интеллект, креативность, знания, коллективный разум, доверие, время и т.п.* [2]. Именно в этих направлениях наиболее бурно развиваются современные исследования в области психологии управления совместной деятельностью.

В-третьих, рост неопределенности и динамичности условий совместной деятельности заставляет исследователей искать *новые метафоры и модели*, которые могут быть положены в основу теории современных организаций. В частности, широкую популярность в организационной психологии приобретает поиск аналогий между командами в организациях и спортивными командами, театральными труппами, джазовыми ансамблями. На этих образцах изучаются решения управленческих проблем, актуальность которых будет не только сохраняться, но и нарастать в ближайшее десятилетие: управление в условиях дефицита времени и других стрессогенных факторов, развитие совместного творчества в организациях, эффективная коллективная импровизация и др.

Наконец, в-четвертых, *границы самого объекта управления становятся все более размытыми*. Эффективность совместной деятельности все более зависит от горизонтальных связей в организациях, внешних контактов команды, ее интегрированности в различные межорганизационные партнерства и неформальные сообщества. Тради-

ционные объекты управления – индивиды и рабочие группы – уступают место социальным сетям, групповые границы которых открыты, а состав постоянно меняется. Это приводит к тому, что социальным психологам все труднее операционализировать и эмпирически проверять влияние различных психологических и социально-психологических факторов на эффективность управления. С одной стороны, это возвращает специалистов к исследованию искусственных экспериментальных групп – методу, многократно критиковавшемуся в организационной психологии, но позволяющему контролировать переменные. С другой стороны, резко возрастает значение качественных, неформализованных или полужформализованных методов исследования реальных групп. Чрезвычайно важно и то, что объектом исследования все чаще становятся не столько сами индивиды и группы, сколько их отношения с организацией и внешней деловой средой.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Журавлев А.Л. Психология совместной деятельности. М.: ИП РАН, 2005.
2. Нестик Т.А. Исследования совместной деятельности в современной зарубежной социальной психологии // Журавлев А.Л. Психология совместной деятельности. М.: ИП РАН, 2005. С. 37–86.
3. Нестик Т.А. Психологические аспекты управления знаниями // Управление интеллектуальными ресурсами организации / Под ред. Б.З. Мильнера. М., 2009.
4. Нестик Т.А. Развитие культуры обмена знаниями через социальные сети // Методические и аналитические материалы комитета ТПП РФ по деловой этике. М.: ТПП РФ, 2006. С. 133–145.
5. Нестик Т.А. Социальный капитал организации: социально-психологический анализ // Психол. журн. 2009. № 1–2.
6. Ошанин Д.А. Деятельность оператора в условиях дефицита времени // Инженерная психология. Теория, методология, практическое применение. М., 1977. С. 200–202.
7. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2003.
8. Amabile T.M. Creativity in context. Boulder, CO: Westview Press, 1996.
9. Barry Bruce, Steward Greg L. Composition, Process, and Performance in Self-Managed Groups: The Role of Personality // Journ. of Applied Psychology. 1997. V. 82. P. 62–78.
10. Barsade S.G., Ward A.J., Turner J.D.F., Sonnenfeld J. To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams // Administrative Science Quarterly. 2000. 45. P. 802–836.
11. Brophy D.R. Understanding, measuring, and enhancing collective creative problem-solving efforts // Creativity Research Journ. 1998. 11. P. 199–229.
12. Burt R.S. The Social Capital of Opinion Leaders // Annals. 1999. № 566. P. 37–54.
13. Carnevale P.J., Probst T.M. Social values and social conflict in creative problem solving and categorization // Journ. of Personality and Social Psychology. 1998. 74. P. 1300–1309.
14. Clark K.D. Network Structures and Teamwork // International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working / Eds. by M.A. West, D. Tjosvold and K.G. Smith. Chichester, UK: John Wiley, 2004. P. 423–442.
15. Collins M.A., Amabile T.M. Motivation and creativity // Handbook of creativity / Ed. R.J. Sternberg. N.Y.: Cambridge University Press. 1999. P. 297–312.
16. Cross R., Prusak L. The People Who Make Organizations Go or Stop // Harvard Business Review. 2002. V. 80. № 6. P. 104–112.
17. Deal T.E., Kennedy A. Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
18. Den Hartog D.N., House R.J., Hanges P.J. et al. Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? // Leadership Quarterly. 1999. 10. P. 219–256.
19. Diehl M., Stroebe W. Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle // Journ. of Personality and Social Psychology. 1987. 53. P. 497–509.
20. Feyerherm A.E., Rice C.L. Emotional intelligence and team performance: The good, the bad and the ugly // International Journ. of Organizational Analysis. 2002. V. 10. Issue 4. P. 343–362.
21. George J.M. Group affective tone // Handbook of work group psychology / Ed. M.A. West. Chichester: John Wiley, 1996. P. 77–94.
22. Gevers J.M.P., van Eerde W., Rutte Chr. G. Time pressure, potency, and progress in project groups // European Journ. of group and organizational psychology. 2001. V. 10 (2). P. 205–221.
23. Goleman D. What makes a leader? // Harvard Business Review. 1998. November–December. P. 93–102.
24. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal leadership. Learning to lead with emotional intelligence. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
25. Gruenfeld D.H., Mannix E.A., Williams K.Y., Neale M.A. Group composition and decisionmaking: How member familiarity and information distribution affect process and performance // Organizational Behavior and Human Decision Processes. 1996. 67. P. 1–15.
26. Guzzo R.A., Dickson M.W. Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness // Annual Review of Psychology. 1996. 47. P. 307–338.
27. Haslam A. Psychology in Organizations: The Social Identity Approach. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2000.
28. Hatfield E., Cacioppo J.T., Rapson R. Emotional Contagion. N.Y.: Cambridge University Press, 1994.
29. Hayes R.A., W.J. Abernathy. Managing Our Way to Economic Decline // Harvard Business Review. 1980. July–August. P. 67–77.

30. *Hinsz V.B.* Cognitive and consensus processes in group recognition: Memory performance // *Journ. of Personality and Social Psychology*. 1990. V. 59. P. 705–718.
31. *Hogg M.A., Hardie E.A., Reynolds K.J.* Prototypical similarity, self-categorization, and depersonalized attraction: A perspective on group cohesiveness // *European Journ. of Social Psychology*. 1995. 25. P. 159–177.
32. *House R.J.* Leadership in the 21st century: A speculative enquiry // *The changing nature of work* / Ed. A. Howard. San Francisco: Jossey Bass, 1995.
33. *House R.J., Wright N.S., Aditya R.N.* Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory // *New perspectives in international organizational psychology* / Eds. P.C. Early, M. Erez. San Francisco: New Lexington. 1997. P. 535–625.
34. *Huxham C.* Theorizing collaboration practice // *Public Management Review*. 2003. V. 5. Issue 3. P. 401–423.
35. *James K.* Goal conflict and originality of thinking // *Creativity Research Journ.* 1995. 8. P. 285–290.
36. *Jehn K.A.* A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups // *Administrative Science Quarterly*. 1997. 42. P. 530–557.
37. *Jordan P.J., Troth A.C.* Managing Emotions During Team Problem Solving // *Human Performance*. 2004. V. 17. Issue 2. P. 195–218.
38. *Kalish Yu.* Bridging in social networks: Who are the people in structural holes and why are they there? // *Asian Journ. of Social Psychology*. 2008. V. 11. Issue 1. P. 53–66.
39. *Karau S.J., Kelly J.R.* The effects of time scarcity and time abundance on group performance quality and interaction process // *Journ. of Experiential Social Psychology*. 1992. 28(6). P. 542–571.
40. *Kelly J.R.* Mood and emotion in groups // *Group Processes*. Blackwell Handbook of Social Psychology / Ed. M.A. Hogg, S. Tindale. L.: Blackwell Publishing, 2003. P. 164–181.
41. *Kelly J.R., Futoran G.C., McGrath J.E.* Capacity and capability: seven studies of entrainment of task performance rates // *Small Group Research*. 1990. 21(3). P. 283–314.
42. *Kelly J.R., Karau S.J.* Entrainment of creativity in small groups // *Small Group Research*. 1993. 24(2). P. 179–198.
43. *Kelly J.R., Karau S.J.* Group Decision Making: The Effect of Initial Preferences and Time Pressure // *Personality and Social Psychology Bulletin*. 1999. V. 25. № 11. P. 1342–1354.
44. *Kerr N.L., Tindale R.S.* Group performance and decision making // *Annual Review of Psychology*. 2004. V. 55. P. 623–655.
45. *Kirton M.* Adaptors and innovators: Styles of creativity an problem-solving. N.Y.: Routledge, 1989.
46. *Kruglanski A.W., Webster D.M.* Motivated closing of the mind: “seizing” and “freezing” // *Psychological Review*. 1996. 103(2). P. 263–283.
47. *Kurtzberg T.R.* Feeling Creative, Being Creative: An Empirical Study of Diversity and Creativity in Teams // *Creativity Research Journ.* 2005. V. 17. Issue 1. P. 51–65.
48. *Kurtzberg T.R., Amabile T.M.* From Guilford to Creative Synergy: Opening the Black Box of Team-Level Creativity // *Creativity Research Journ.* 2000–2001. V. 13. № 3–4. P. 285–294.
49. *Lord R., Maher K.J.* Leadership and information processing: Linking perceptions and performance. Boston: Unwin-Everyman, 1991
50. *Maier C.W., Prange C., von Rosenstiel L.* Psychological Perspectives of Organizational Learning // *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* / Eds. M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child, I. Nonaka. Oxford, 2001. P. 14–34.
51. *McGuire M.* Managing Networks: Propositions on What Managers Do and Why They Do It // *Public Administration Review*. 2002. V. 62. № 5. P. 599–609.
52. *McIntosh D.N., Druckman D., Zajonc R.B.* Socially induced affect // *Learning, remembering, believing: Enhancing human performance* / Eds. D. Druckman, R. Bjork, R. Washington, DC, 1994. P. 251–276.
53. *Nemeth C.J.* Dissent as driving cognition, attitudes, and judgments // *Social Cognition*. 1995. 13. P. 273–291.
54. *Nonaka I.* A dynamic theory of organizational knowledge creation // *How Organizations Learn. Managing the Search for Knowledge* / Eds. K. Starkey, S. Tempest, A. McKinlay. 2-nd ed. L.: Thomson, 2004. P. 165–201.
55. *Pelled L.H.* Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory // *Organization Science*. 1996. 6. P. 207–229.
56. *Peters T., Waterman R.* In search of excellence. San Francisco: Harper and Row, 1982.
57. *Pierro A., Mannetti L., De Grada E. et al.* Autocracy bias in informal groups under need for closure // *Personality and Social Psychology Bulletin*. 2003. 29(3). P. 405–417.
58. *Prichard J.S., Stanton N.A.* Testing Belbin’s team role theory of effective groups // *Journ. of Management Development*. 1999. V. 18. Issue 7/8, P. 652–665.
59. *Ridgeway C.L.* Social Status and Group Structure // *Group Processes*. Blackwell Handbook of Social Psychology / Eds. M.A. Hogg, S. Tindale. L.: Blackwell Publishing, 2003. P. 352–375.
60. *Sadler P.* Leadership and Organizational Learning // *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* / Eds. M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child, I. Nonaka. Oxford, 2001. P. 415–427.
61. *Sapsed J., Bessant J., Partington D. et al.* Teamworking and knowledgemanagement: a review of converging themes // *International Journ. of Management Reviews*. 2002. V. 4. Issue 1. P. 71–85.
62. *Senior B.* Team roles and team performance: Is there really a link? // *Journ. of Occupational and Organizational Psychology*. 1997. V. 70. P. 241–258.
63. *Sinclair R.C., Mark M.M.* The influence of mood state on judgment and action // *The Construction of Social Judgments* / Eds. M.M. Martin, A. Tesser. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1992. P. 165–193.
64. *Smith E.R., Murphy J., Coats S.* Attachment to groups: theory and measurement // *Journ. of Personality and Social Psychology*. 1999. 77. P. 94–110.

65. Tyler T.R. Why people cooperate with organizations: an identity-based perspective // *Research in Organizational Behavior*. 1999. V. 21. P. 201–245.
66. Weiss H.M., Cropanzano K. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work // *Research in Organizational Behavior*. 1996. V. 18. P. 1–74.
67. Wenger E.C., Snyder W.M. Communities of Practice: the Organizational Frontier // *Harvard Business Review*. January–February. 2000. P. 139–145.

TEAM-WORK MANAGEMENT: NEW TENDENCIES IN FOREIGN PSYCHOLOGY RESEARCHES

A. L. Zhuravlev*, T. A. Nestic**

*Sc.D. (psychology), Corresponding Member of RAE, director of Institute of Psychology RAS, Moscow

**PhD, senior research assistant, Institute of Psychology RAS, Moscow

The analysis of team-work management researches in foreign social psychology has been conducted. Five main theoretical paradigms in team-work studying (structural, socio-cultural, network, emotional, cognitive) are allotted. Special emphasis is made on team creativity and team activity in the conditions of high uncertainty and time deficiency studies. The most perspective tendencies of future researches are laid down.

Key words: team-work, management, leadership, social networks, social identity, group emotional states, uncertainty, time deficiency, team creativity.