

Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова

Технологии командообразования

*Рекомендовано Советом по психологии УМО
по классическому университетскому образованию
в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по направлению и специальности «Психология»*


АСПЕКТ ПРЕСС
Москва
2008

УДК [316.6](075.8)

ББК 88.5я73

Ж86

Р е ц е н з е н т ы :

доктор психологических наук, профессор факультета психологии
МГУ имени М. В. Ломоносова *Т. Ю. Базаров,*

доктор психологических наук, декан факультета практической
психологии Московской высшей школы социальных
и экономических наук *Е. Б. Моргунов*

Жуков Ю. М., Журавлев А. В., Павлова Е. Н.

Ж86 Технологии командообразования: Учеб. пособие для студентов вузов /
Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. — М.: Аспект Пресс, 2008. —
320 с.

ISBN 978–5–7567–0510–2

Первое отечественное учебное пособие, где рассматривается полный цикл процедур командообразования: начиная со знакомства участников и комплектации команды, ее сыгровки, формирования общего видения и заканчивая такими процессами, как работа с расколом в команде и выстраивание целостной системы командного менеджмента. Пособие подготовлено сотрудниками кафедры социальной психологии факультета психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, практикующими консультантами, впервые адаптировавшими многие передовые зарубежные технологии к специфике отечественных организаций. Научный подход сочетается с увлекательностью изложения материала. В издании имеются аннотированный список литературы и обширный глоссарий.

Для студентов, обучающихся по специальностям «Социальная психология», «Организационная психология», «Управление персоналом».

УДК [316.6](075.8)

ББК 88.5я73

ISBN 978–5–7567–0510–2

© ЗАО Издательство «Аспект Пресс»,
2008

Все учебники издательства «Аспект Пресс» на сайте

www.aspectpress.ru

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	3
Введение	5
Глава 1. ЭТАПЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ	12
Модели командообразования: общая характеристика	12
Стадии и процессы командообразования	14
Комплектование / переукомплектование	16
Знакомство / углубление знакомства	18
Институционализация	20
Формирование общего видения	21
Позиционирование / перепозиционирование	22
Планирование — исполнение — рефлексия	28
Вопросы для обсуждения	30
Глава 2. КОМПЛЕКТОВАНИЕ ПРОЕКТНЫХ ГРУПП:	
ТИПОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД	31
Особенности деятельности проектных групп	31
Принцип максимальной гетерогенности	40
Юнгианская типология как основа комплектования проектных групп	42
Диагностика психотипа	49
Вопросы для обсуждения	54
Глава 3. КОМПЛЕКТОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД:	
РОЛЕВЫЕ ПОДХОДЫ	55
Ролевые подходы: общая характеристика	56
Концепция командных ролей Р. М. Белбина	59
«Колесо команды» Марджерисона—МакКенна	68
Модель управленческих ролей Т. Ю. Базарова	72
Вопросы для обсуждения	81
Глава 4. ТРЕНИНГ КОМАНДНОЙ СЫГРОВКИ:	
ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДНОГО ДУХА	83
Приверженность команде: групповая сплоченность	85
Групподинамический тренинг: веревочный курс	87
Упражнения-разминки	88
Низкие упражнения: работа с нормами и правилами	91
Высокие упражнения: упражнения со страховкой	97
Завершение веревочного курса: создание прецедента	
полной и безусловной победы	101
Сюжетно-динамические игры	102
Вопросы для обсуждения	103

Глава 5. ПОДГОТОВКА КОМАНДНЫХ ЛИДЕРОВ	104
Программа-минимум	104
Управление вниманием и смыслами	105
Управление групповыми процессами	106
Диагностическая компетентность	107
Управление обратной связью	108
Расширенные программы	109
Потенциал коучинга	115
Вопросы для обсуждения	117
Глава 6. ФОРМИРОВАНИЕ ОБЩЕГО ВИДЕНИЯ В КОМАНДЕ	118
Видение: от личного к общему	119
Самооценка готовности участников к согласованию видений	122
Договоренность о нормах и принципах работы по согласованию видений	125
Согласование видений	129
Анализ ситуации: реконструкция шаблонных способов действия	129
Объективация и сопоставление персональных ценностей (идеалов)	130
Актуализация и согласование рациональных интересов участников	136
Разработка видения альтернативных путей	140
Выбор базовой модели (матрицы) видения	145
Вопросы для обсуждения	147
Глава 7. ТРЕНИНГ КОМАНДНОЙ СЫГРОВКИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ, КОММУНИКАТИВНЫЕ И ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ	148
Границы игрового метода	148
Ценность игрового опыта	150
Рождение командной рефлексии	154
Интеграция участников как результат размежевания	155
Стратегические игры и ролевое позиционирование	157
Коммуникативные игры: освоение пространства межгрупповых отношений	160
Деловые игры и предметно-функциональное позиционирование в команде	167
Вопросы для обсуждения	178
Глава 8. ПРОЦЕССЫ РАСКОЛА В РЕАЛЬНЫХ КОМАНДАХ И РАБОТА С НИМИ	179
Факторы, провоцирующие раскол команды	180
Имитация внешних воздействий на команды	185
Актуализация групповых защитных механизмов	192
Вопросы для обсуждения	197

Глава 9. КОМАНДА ПЕРЕМЕН	198
Сущность и назначение команды перемен	200
Макропозиционирование команды перемен	202
Коллегиальная форма управления организационными изменениями (система комитетов)	203
Департамент реформ и система выделенных должностей	206
Дублирование подразделений и подмена их функций	209
Комплектование команды перемен: организационный и человеческий факторы	210
Организационное условие: узловые отделы	211
Кадровое условие: модель идеального реформатора	214
Способы управления сопротивлением	218
Вопросы для обсуждения	224
 Глава 10. ВЫСТРАИВАНИЕ СИСТЕМЫ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ	225
Командный менеджмент как вид опосредованного управления	225
Командный менеджмент как компонент системы управления организацией	229
Инфраструктура командного менеджмента	231
Система мотивации	231
Система информационного обеспечения	235
Система ориентиров (командная карта)	236
Организационно-методическое обеспечение и консалтинговая поддержка командного менеджмента	237
Вопросы для обсуждения	238
 Заключение	240
 ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение 1. Модель Майерс—Бриггс: командная роль различных психотипов	242
Приложение 2. Интеллектуальные роли (психотипы) в модели Кейрси	245
Приложение 3. Биографическое интервью по определению психотипа: вопросы и характерные проявления	249
Приложение 4. Командные роли в концепции Р. М. Белбина	252
Приложение 5. Материалы для анализа командной деятельности по модели Марджерисона—МакКенна	260
Приложение 6. Материалы для определения управленческих ролей по модели Базарова	262
Приложение 7. Примеры упражнений веревочного курса	266
Приложение 8. Пример коммерческого предложения по командо- образованию со встроенными механизмами саморазвития системы управления	271

Приложение 9. Опросник для определения готовности участников к согласованию видений	275
Приложение 10. Прототип меморандума к совещанию по формированию общего видения	276
Приложение 11. Анкета для согласования целей	277
Приложение 12. Примеры стратегических игр	279
Приложение 13. Инструкция коммуникативной игры «Строительство дороги»	284
Приложение 14. Материалы для анализа профессионального пути	285
Аннотированный список литературы	288
Библиографический список к главам	291
Глоссарий	298

Учебное издание

Жуков Юрий Михайлович
Журавлев Алексей Вячеславович
Павлова Елена Николаевна

ТЕХНОЛОГИИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

Редактор *И. В. Николаева*
 Корректор *Н. П. Власенко*
 Художник *Д. А. Сенчагов*
 Компьютерная верстка *О. С. Коротковой*

Подписано к печати 29.08.2008. Формат 60×90¹/₁₆.
 Печать офсетная. Усл. печ. л. 20,0.
 Тираж 2000 экз. Заказ №

ЗАО Издательство «Аспект Пресс»
 111141 Москва, Зеленый просп., 8.
 e-mail: info@aspectpress.ru
 www.aspectpress.ru
 Тел. (495)306-78-01, 306-83-71

Отпечатано в ОАО «Можайский полиграфический комбинат»
 143200 г. Можайск, ул. Мира, 93.