



УДК 159.9

**СМЫСЛОВЫЕ АСПЕКТЫ
УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДНЫМ
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ***Абакумова И. В., Елагина М. Ю.,
Проненко Е. А., Никонова Д. Ю.*

Донской государственной технической
университет, Ростов-на-Дону, Российская
Федерация

abakira@mail.rukochevanchik@mail.ruheimag@yandex.rumiracle_child@mail.ru

Рассматриваются смысловые аспекты командной деятельности и возможности управления командным взаимодействием с точки зрения формирования межличностных смыслов и общего понимания. В связи с распространением командной работы в разных сферах встает вопрос о том, как участники командного взаимодействия могут сформировать общие ценности, смыслы и взгляды для того, чтобы наиболее эффективно и гармонично организовать совместную деятельность. Анализируются теоретические и методологические основания ответа на поставленный вопрос: исследования динамики межличностных смыслов, образования истинной совместной деятельности и общего смыслового фонда, а также зарубежные исследования общего понимания и распределенного лидерства. На основе проведенного исследования формулируется ряд действий, которые могут быть осуществлены руководителем команды для смыслового управления командным взаимодействием.

Ключевые слова: команда, командное взаимодействие, межличностные смыслы, общее понимание, распределенное лидерство, общий смысловой фонд.

Введение. Сегодня становится все более очевидным, что с развитием технологий и реформированием общества изменяется подход к выполняемой работе и способам ее организации.

Одним из важнейших направлений, в которых идет изменение форматов рабочей деятельности, является создание новых, оптимальных способов организации командной работы. В современном обществе работа в команде для достижения наилучшего результата в кратчайшие сроки

UDC 159.9

**CONCEPTUAL ASPECTS OF TEAM
INTERACTION MANAGEMENT***Abakumova I. V., Elagina M. Yu.,
Pronenko E. A., Nikonova D. Yu.*

Don State Technical University, Rostov-on-Don,
Russian Federation

abakira@mail.rukochevanchik@mail.ruheimag@yandex.rumiracle_child@mail.ru

The article discusses the conceptual aspects of team activity and the possibility of managing team interaction in terms of the formation of interpersonal meanings and common understanding. When it comes to the spread of teamwork in various fields, the question arises of how team members can form common values, meanings and attitudes in order to organize joint activities most effectively and harmoniously. The paper analyzes theoretical and methodological foundations of the answer to the question: studies of the dynamics of interpersonal meanings, formation of truly joint activities and a common semantic fund, as well as foreign studies of common understanding and distributed leadership. Based on the analysis, a number of actions are formulated that can be carried out by the team leader for the meaning management of team interaction.

Keywords: team, team interaction, interpersonal meanings, common understanding, distributed leadership, common meaning fund.

является чем-то совершенно очевидным, в качестве примера можно привести стартапы, большинство из которых представляет собой команду единомышленников.

Однако вместе с широким распространением командной работы возникает и ряд проблем. Во-первых, само понятие «команда» размывается, им называют совершенно разные явления, во-вторых, сферы применения командной работы многообразны и иногда очень далеки от бизнеса, например, в обучении, что затрудняет использование выработанных в рамках менеджмента представлений об управлении командой [1].

Возникают вопросы, можно ли выделить некоторые базовые механизмы формирования и развития командной работы и за счет каких психологических ресурсов межличностного взаимодействия возможно превращение группы людей, работающих индивидуально, в группу, выполняющую совместную деятельность, и затем в полноценную команду. Цель данной работы — найти ответы на эти вопросы, определить смысловые аспекты командного взаимодействия при формировании общих взглядов и ценностей его участников.

Основная часть. Анализ литературы показывает, что поиск ответа на поставленные вопросы в основном происходит в социально-психологической или организационной сфере.

По мнению И. М. Пелевиной, существуют четыре составляющих совместной деятельности: организационно-культурная среда, содержание цели или задачи, взаимодействие в группе, индивидуальность членов группы. Баланс этих четырех составляющих является фактором формирования команды [2].

Но в современных динамичных условиях жизни и труда соблюсти баланс даже между этим четырьмя аспектами становится сложной задачей. Команда, достигшая высокого уровня развития, некоторое время назад демонстрирующая прорывной способ организации труда, в быстро меняющемся мире представляет собой довольно громоздкую и не всегда оправдывающую себя структуру. Специально, искусственно сформировать такую команду сложно и дорого, это требует большого количества ресурсов, а результат может не оправдать инвестиций в развитие команды. С другой стороны, команды единомышленников, развивающие независимые проекты, относительно легко формируются самостоятельно и успешно могут функционировать без особых организационных усилий.

Объяснение данного контраста и возможность исследования основ командной работы видятся не только в правильной организации деятельности и не только в социально-психологических аспектах. Можно предположить, что люди становятся единомышленниками и соратниками, образуют команды во многом благодаря сходству и совпадению их ценностей, взглядов на окружающий мир и, главное, сходству взглядов на выполняемую деятельность и ее результат.

Итак, можно поставить следующие вопросы: за счет чего происходит совпадение ценностей и взглядов и возможно ли целенаправленно управлять процессами образования общих взглядов и развития взаимопонимания? Ответы на эти вопросы позволят выделить некоторые существенные аспекты для управления самим командным взаимодействием.

Авторы статьи рассматривают ряд исследований, которые служат методологической основой изучения возможности управления командным взаимодействием через формирование общих взглядов и ценностей. В зарубежной психологии это прежде всего вопросы «общего понимания» или «осознанного общего понимания», в отечественной — исследования динамики межличностных смыслов и формирования общего смыслового фонда.

Одним из значимых направлений в современных зарубежных исследованиях команд является анализ общего понимания в команде и его влияния на другие командные процессы.

Ph. Cash, E. Dekoninck, S. Ahmed-Kristensen приходят к выводу, что общее понимание является важнейшим показателем эффективности коммуникации в распределенных командах, и на ос-

нове собственного эксперимента утверждают, что общее понимание и поддержка групповой коммуникации играют значительную роль в организации работы распределенных групп инженерного проектирования [3].

С. Aubé, V. Rousseau, E. Brunelle вводят термин «осознанное общее понимание». Проанализировав данные по значительной выборке, состоящей из 101 команды, авторы приходят к выводу, что такого рода общее понимание способствует гармоничным межличностным отношениям в команде и помогает участникам продолжать совместную работу [4]. Осознанное общее понимание представляет собой уверенность участников команды в том, что они согласны друг с другом относительно различных аспектов командной деятельности. По мнению указанных авторов, участники команды, когда они достигли стадии осознанного общего понимания, имеют схожее понимание результатов, в частности, относительно сроков, целей и приоритетов, а также средств, с помощью которых эти результаты будут достигнуты (методы работы, стратегии командной деятельности, распределение ролей и обязанностей).

В другой работе С. Aubé с соавторами называют положительные следствия формирования общего понимания для успешной и результативной командной работы. Оно позволяет участникам команды объяснять и интерпретировать информацию сходным образом, т. е. отвечать на вопрос «Что сейчас происходит?», находить причины происходящего и отвечать на вопрос «Почему это происходит?», формировать общие образы будущего, которые являются ответом на вопрос «Что будет дальше?» [5].

В отечественной психологии существует традиция исследования совместной мыслительной деятельности и динамики межличностных смыслов. Д. А. Леонтьев, внесший значительный вклад в исследование внеличностных и межличностных форм смыслов, выделяет три важнейшие области в этой сфере исследований: 1) проблема понимания смыслов другого человека в общении, а также передачи смыслов в общении; 2) проблема координации и трансформации смыслов в совместной деятельности; 3) проблема воздействия на уровне смыслов на другого человека и группу людей. Для исследования аспектов командного взаимодействия наиболее важны первые две проблемы, которые авторы подробно рассматривают в данной работе. Проблема восприятия смыслов другого человека является ключевой, потому что без адекватного восприятия и понимания смыслов, предъявляемых партнером по общению, невозможно дальнейшее взаимодействие. В связи с этим чрезвычайно важным является понятие смыслообразующего контекста, активно разрабатываемое Д. А. Леонтьевым. Смыслообразующий контекст является условием формирования межличностных смыслов, так как сама возможность понимания партнерами друг друга появляется в случае сходства индивидуальных смысловых контекстов. «В условиях хотя бы частичного единства группового контекста коммуникации соответствующие групповые контекстуальные смыслы функционируют как значения, что обеспечивает относительную полноту и адекватность понимания» [6, с. 383].

По мнению Д. А. Леонтьева, смыслообразующий контекст определяет для участников взаимодействия смысл любого высказывания. Для командного взаимодействия это означает необходимость создания среды, в которой участники будут находиться в схожих условиях, иметь одинаковое понимание значений тех предметов, с которыми они работают, и ситуаций, в которых оказываются.

Вторая проблема, выделенная Д. А. Леонтьевым, — это во многом проблема того, как именно возможно организовать совместную деятельность с точки зрения общего понимания и как меняются смыслы участников в такого рода деятельности. В командном взаимодействии эту проблему можно интерпретировать как проблему организации командной работы, определения правил взаимодействия и динамики понимания происходящего.

Совместная деятельность предстает не только как конкретная деятельность двух или более людей, направленная на один объект и осуществляемая ими совместно, она включает и субъект-субъектные отношения, опосредованные объектом деятельности [6]. В контексте командного взаимодействия это означает, что совместная деятельность участников команды включает и совместную практическую деятельность по реализации поставленных задач, и общее отношение к объекту деятельности, и общение участников между собой.

Общение и смысловое взаимодействие как его составляющая имеют большое значение для включения отдельных участников команды в совместную командную деятельность. Говоря о совместной распределенной предметной деятельности, Д. А. Леонтьев указывает, что «включенные в нее субъект-субъектные взаимодействия (процессы общения) выступают формой координации ее участников и обеспечивают в конечном счете интеграцию индивидуальных действий, распределенных между ее участниками, в совместную деятельность» [6, с. 397].

Совместная деятельность, конечно же, не является чем-то, данным изначально, она развивается и формируется со временем. Одним из важнейших условий ее развития является включенность участников в общую работу и межличностное взаимодействие, полная поглощенность участника командным взаимодействием и командной работой. Д. А. Леонтьев указывает на особое качество настоящей совместной деятельности в отличие от квазисовместной: «Истинная же совместная деятельность не прибавляется к индивидуальной, а замещает ее. По своей структуре совместная деятельность аналогична индивидуальной; отличие же заключается в том, что в своих звеньях она распределена между двумя и более субъектами, у которых в этот момент нет никакой индивидуальной деятельности, отличной от деятельности, совместно распределенной между ними, со-субъектами которой они выступают. Таким образом, эта деятельность имеет не только общую для ее со-субъектов операционную, но и общую мотивационную смысловую структуру» [6, с. 397–398].

С. М. Джакупов выделяет следующие этапы формирования совместной мыслительной деятельности: индивидуальные практические действия — совместная практическая деятельность — псевдосовместная мыслительная деятельность — совместная мыслительная деятельность — псевдоиндивидуальная мыслительная деятельность [7, с. 182].

Понятие псевдосовместной деятельности С. М. Джакупов использует для выделения первичной, примитивной стадии развития совместной мыслительной деятельности, определяемой только целью — в этом случае у участников не сформировались общие смыслы и мотивы деятельности. Совместная мыслительная деятельность представляет собой более сложное и глубокое взаимодействие, для ее образования необходимо формирование общего мотива деятельности субъектов. Совместная деятельность представлена с предметной стороны общим объектом деятельности, а с идеальной — смысловым полем, образованным в результате частичного совпадения смысловых образований. С. М. Джакупов в своем исследовании выявил один из ключевых феноменов формирования совместной деятельности. Им было установлено, что на основе взаимной реконструкции партнерами по совместной деятельности целей друг друга и их принятия, интеграции в свою мотивационно-смысловую сферу происходит создание общего смыслового фонда [8]. Степень развития общего смыслового фонда и степень, в которой он оказывает влияние на деятельность, определяет, насколько последняя является по-настоящему совместной.

Одним из условий формирования общего понимания, общего смыслового фонда и развития в итоге полноценной совместной деятельности является, по мнению авторов, личностное признание каждого участника всей группой. Наиболее отчетливо это проявляется в том случае, когда все участники равны между собой, ответственность свободно распределяется между ними, и они приходят к решению поставленной задачи только путем переговоров друг с другом, а не следуют за

лидером команды. Такая форма организации командной работы и распределения обязанностей известна как совместное или распределенное лидерство [9]. По мнению J. B. Carson, P. E. Tesluk, J. A. Marrone, совместное лидерство представляет собой тот критический фактор, который способствует увеличению производительности команды, однако для его реализации необходимо активно поддерживать такие аспекты командного взаимодействия, как общая цель, социальная поддержка участниками команды друг друга и «голос» (свободное высказывание мнения каждым участником) [10].

Появление у участников команды общего понимания, формирование межличностных смыслов и общего смыслового фонда представляют, по мнению авторов, аспекты одного явления, рассмотренного с разных позиций [11]. Это сложное образование общих значений, смыслов, ценностей, представлений, возникающее у участников команды в ходе командного взаимодействия, которое, несомненно, требует дальнейшего серьезного изучения. Условием появления этого общего образования служит единство смыслообразующего контекста, а следствием выступает полноценная совместная деятельность команды как единого целого.

Целью смыслового управления командным взаимодействием является, по сути, управление динамикой межличностных смыслов участников команды для достижения определенного результата именно в смысловой плоскости. Оно должно поддерживать и сопровождать выстраивание гармоничных межличностных отношений и правильную организацию командной работы с точки зрения менеджмента.

Авторы формулируют ряд действий, которые может предпринять руководитель команды, психолог-тренер или сами участники и которые позволят управлять динамикой межличностных смыслов:

1. Поддерживать согласие участников команды относительно результатов и средств их достижения путем открытых обсуждений участниками команды.
2. Способствовать тому, чтобы участники сформировали собственные и совместные стратегии и пути интерпретации настоящего, прошлого и будущего. С этой целью участникам необходимо обеспечить всей доступной и необходимой информацией.
3. Проводить специальные совместные мероприятия для активизации субъект-субъектных взаимоотношений, которые, однако, не должны быть отвлеченными от самой выполняемой деятельности. В этом состоит ключевое отличие от многочисленных предложений по тимбилдингу, где участников пытаются сплотить с помощью мероприятий, никак не связанных с их основной работой.
4. Перестраивать командную работу таким образом, чтобы участники выполняли именно совместно распределенную деятельность, а не набор индивидуальных действий.
5. Крайне важно способствовать формированию общего мотива деятельности у участников командного взаимодействия, так как именно формирование общего мотива означает переход к истинной совместной деятельности.
6. Обеспечивать в достаточной степени свободную личную коммуникацию участников командного взаимодействия, так как общий смысловой фонд формируется не только вербально, но и в значительной степени в ходе невербального общения.

Заключение. Проведенный анализ показывает, что существует ряд смысловых аспектов командного взаимодействия: общее понимание, динамика межличностных смыслов, общий смысловой фонд. Руководитель, психолог-тренер или даже сами участники, зная эти аспекты, могут целенаправленно на них воздействовать. Тем самым открывается путь к непосредственному формированию общих взглядов и ценностей участников командного взаимодействия, что необходимо для дальнейшей эффективной командной работы.

Библиографический список

1. Крутий, И. А. Командное взаимодействие аспирантов. Симуляционное обучение работе в команде / И. А. Крутий // Медицинское образование и профессиональное развитие. — 2018. — № 3 (33). — С. 11–24.
2. Пелевина, И. М. Социально-психологическое обеспечение командного взаимодействия в организации / И. М. Пелевина // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика. — 2009. — Т. 15, № 3. — С. 110–114.
3. Cash, P. Supporting the development of shared understanding in distributed design teams / P. Cash, E. A. Dekoninck, S. Ahmed-Kristensen // Journal of Engineering Design. — 2017. — Vol. 28 (3). — P. 147–170. — DOI:10.1080/09544828.2016.1274719.
4. Aubé, C. Perceived shared understanding in teams: The motivational effect of being ‘on the same page’ / C. Aubé, V. Rousseau, S. Tremblay // British Journal of Psychology. — 2015. — Vol. 106 (3). — P. 468–486. — DOI: 10.1111/bjop.12099.
5. The relevance of being “on the same page” to succeed as a project team: A moderated mediation model / C. Aubé [et al.] // Motivation and Emotion. — 2018. — Vol. 42 (6). — P. 804–815. — DOI: 10.1007/s11031-018-9706-2.
6. Леонтьев, Д. А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности / Д. А. Леонтьев. — 3-е изд., доп. — Москва : Смысл, 2007. — 511 с.
7. Джакупов, С. М. Развитие смысловой теории мышления в концепции совместно-диалогической познавательной деятельности / С. М. Джакупов // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. — 2008. — № 2. — С. 180–188.
8. Джакупов, С. М. Целеобразование в совместной мыслительной деятельности : автореф. дис. ... канд. психол. наук / С. М. Джакупов. — Москва, 1985. — 22 с.
9. Aubé, C. Flow experience in teams: The role of shared leadership / C. Aubé, V. Rousseau, E. Brunelle // Journal of Occupational Health Psychology. — 2018. — Vol. 23 (2). — P. 198–206. — DOI: 10.1037/ocp0000071.
10. Carson, J. B. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance / J. B. Carson, P. E. Tesluk, J. A. Marrone // Academy of Management Journal. — 2007. — Vol. 50 (5). — P. 1217–1234. — DOI: 10.5465/amj.2007.20159921.
11. Елагина, М. Ю. Управление персоналом образовательной организации с учетом инновационных рисков / М. Ю. Елагина, Г. П. Звезда // Трансформация закупочной системы и современное публичное управление : сб. статей Международной науч.-практ. конф. — Ростов-на-Дону, 2015. — С. 120–122.