

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

*С. В. Кошелева*

### ОСОБЕННОСТИ КОМАНДНО-РОЛЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕНЕДЖЕРОВ СРЕДНЕГО И ВЫСШЕГО ЗВЕНА МЕЖДУНАРОДНОЙ И РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

В статье представлено сравнительное исследование особенностей командно-ролевого поведения менеджеров международной и российских компаний и его влияния на эффективность взаимодействия менеджеров для достижения целей организации. Получены эмпирические данные, позволяющие дифференцировать модели командно-ролевого поведения менеджеров, обусловленные их гендерной и профессиональной принадлежностью. Исследуется возможность диагностического и прогностического использования методики для оценки эффективности профессионального поведения (командного взаимодействия) менеджеров.

Все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: «люди», «продукт», «прибыль». На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то и из остальных факторов мало что удастся сделать.

*Л. Якокка* [Якокка, 1991, с. 17]

#### АКТУАЛЬНОСТЬ ТЕМЫ

Проблема формирования эффективных команд в настоящее время является особо актуальной, поскольку ее решение позволяет при относительно небольших инвестициях пробудить мотивацию и активно использовать профессионально-личностный потенциал сотрудников для достижения организационных целей, при этом формируя и поддерживая у сотрудников интерес к делу и приверженность компании.

---

© С. В. Кошелева, 2007

Работа в команде важна по многим причинам: она способствует структурированию бизнес-процессов и активизации деятельности компании, обеспечивает распределение, сохранение и приумножение знаний и навыков в среде персонала для обеспечения более эффективной работы. Мало кто может быть одновременно эффективным лидером, глубоким аналитиком, генератором идей, скрупулезным исследователем и великолепным коммуникатором. В команде же происходит распределение и совмещение разнообразных функций, необходимых для высокоэффективной деятельности. Кроме того, командная работа позволяет обеспечить удовлетворение таких человеческих потребностей, как безопасность, принадлежность к группе, признание (уважение), влияние, самореализация, достижение цели и т. д.

Особое место в международных исследованиях принадлежит анализу кросс-функциональных команд, деятельность которых рассматривается с точки зрения межфункциональной интеграции для достижения комплексных результатов, разработки новых продуктов и направлений деятельности. Современные исследователи указывают на большую эффективность (результативность) сотрудников в командах по сравнению с индивидуальными достижениями [Cohen et al., 1982; Rosenthal, 1997; Thamhain, 2003].

В качестве потенциальных выгод организации командной деятельности отмечаются уменьшение конфликтов между функциональными подразделениями, облегчение решения внутриорганизационных проблем, использование потенциальной энергии взаимодействия (синергетического эффекта) для достижения большей эффективности в работе [Barczak, McDonough, 2003; Donnellon, 1993; Keller, 2001]. Ряд исследований динамики развития команд и организации командной деятельности показывают (обнаруживают) разного рода эффекты, связанные с внутригрупповыми процессами, отношениями в командах и между командами, отношениями (взаимодействием) команды с организацией [Donnellon, 1993; Gottlieb, 2003; McDonough, 2000; Rosenthal, 1997].

В ряде работ (см., напр.: [Gladstein, 1984; Ancona, Caldwell, 1992; Keller, 2001; McDonough, 2003; Reilly, Chen, 2004]) выявлено влияние на развитие команды и результативность работы таких факторов, как тип лидерства, командная роль, демографические особенности, функциональное разнообразие участников. Другие исследования обнаружили негативное влияние типа лидерства и командных ролей на процесс командообразования и эффективность командной работы в условиях неприятия (отвержения) инициатив и предложений части участников [Wageman, 2001; O'Conner, McDermott, 2004; Pearce, 2004].

Следует отметить, что наибольший интерес для практики менеджмента представляют межфункциональные и высокоэффективные команды,

деятельность которых направлена на кардинальные преобразования продуктов и процессов, достижение максимально возможных результатов, обнаружение и реализацию «прорывных» направлений в развитии бизнеса.

*Межфункциональная команда* (Cross-Functional teams — CF-teams) — это не просто группа специалистов из различных подразделений и с разной специализацией. Для этих команд характерна высокая степень взаимозависимости участников, на основе которой проявляется способность интеграции, функционального соединения, направленного на достижение лучших результатов [McDonough, 2000; Keller, 2001; Bonner et al., 2002; Holland, Gaston, Gomes, 2000; Reagans, Zuckerman, 2001; Бойетт, Бойетт, 2004].

Проблема эффективности межфункциональных команд особенно актуальна для матричных организаций, характеризующихся функциональной специализацией персонала [Mote, 2005; Holland, Gaston, Gomes, 2000].

Прямые и косвенные эффекты влияния функционального разнообразия и разнообразия навыков участников на качественные результаты работы проектных команд отмечаются в [Barczak, Wilemon, 2003; Ancona, Caldwell, 1992; McDonough, 2000; Keller, 2001; Thamhain, 2003].

*Высокоэффективные команды* (High-Performance teams — HP-teams) — команды, объединяющие людей с высоким творческим потенциалом, общими ценностями, широкими (и разнообразными) внутренними и внешними коммуникациями, достигающие высоких качественных результатов на основе инновационных (нетривиальных) решений [Katzenbach, Smith, 1993; Kozlowski, Ilgen, 2007; Sawyer, 2007].

Для этих команд характерны инновационное групповое мышление, инновационные решения, направленные на создание инновационных продуктов, кардинальные усовершенствования и достижение результатов, превосходящих ожидания. Чаще всего такие команды формируются для работы над стратегически важными проектами.

Исследователи отмечают, что критическое значение для эффективности этих команд имеют разнообразие (широкий диапазон) навыков и компетенций участников, социальное взаимодействие и обмен идеями, а также отношения дружбы и доверия, взаимопонимание, лояльность и поддержка [Lencioni, 2002; Sawyer, 2007; Sidle, 2005; Quick, 1992].

П. Ленсиони выделил пять дисфункций команд, которые резко снижают эффективность командной работы и даже могут привести к отказу от работы: отсутствие доверия, конфликтность (опасение возникновения конфликтов), необязательность (низкий уровень обязательств), ограничение ответственности (отлучение от ответственности), невнимание к результатам [Lencioni, 2002, p. 187].

Важным аспектом в организации и управлении деятельностью высокоэффективных команд является кросс-культурная коммуникация, учи-

тывающая и использующая кросс-культурные различия участников. Социальный антрополог К. Рапайлле [Rapaille, 2006], исследовавший культурные кодексы разных стран, указывает на особую важность понимания того, как представители разных культур думают и действуют под давлением обстоятельств. Это особенно важно учитывать в процессе деятельности команды в критических и кризисных ситуациях, когда способ мышления, ожидания и ценности каждого индивида — члена команды могут оказать влияние на его решения и поведение. Особенности процесса командообразования, условиям эффективности командного взаимодействия, влиянию социокультурной исторической среды России на модели лидерства, руководства и ролевого поведения отечественных менеджеров посвящены исследования ряда российских специалистов [Берг, 2004; Долгов, 2005; Завьялова, 2006; Рихтер, 2004; Сартан, 2004; Фаткин, Морозова, 2001].

Вместе с тем большое значение для эффективной работы команд, по мнению исследователей, имеет организационная (управленческая) поддержка (со стороны менеджмента компании), наличие которой способствует созданию благоприятного организационного климата, атмосферы доверия и сотрудничества, снижению конфликтности в группе, прояснению целей и общего видения относительно путей их достижения [McDonough, 2000; Pearce, 2004; Barczak, Wilemon, 2003; Reilly et al., 2004]. Соответственно, нехватка организационной поддержки может приводить к снижению эффективности командной работы и увеличению вероятности отказа от нее [Hitt et al., 1999; Barczak, Wilemon, 2003].

Однако важно отметить, что эффективной управленческой (организационной) поддержкой может стать только в случае, если она опирается на адекватную оценку менеджерами наличия субъективных и объективных факторов (особенностей) конкретной команды и каждого из ее участников и понимание того, какое влияние (прямое и косвенное) они могут оказывать на эффективное использование профессионального и личного потенциала команды.

Несмотря на относительную разработанность темы формирования команд и организации эффективной командной работы, в теории и практике менеджмента остаются вопросы, связанные с половозрастной, профессиональной, психологической дифференциацией участников команд, отраслевой спецификой компаний, моделями управления и т. д.

В статье описываются результаты исследования, проведенного в 2006–2007 гг. по заказу компаний, задавшихся целью создать межфункциональные управленческие команды для повышения эффективности бизнеса (совершенствования бизнес-процессов и достижения более значимых результатов).

Особенности условий проведения исследования заключались в том, что:

- ♦ по замыслу руководства компаний, в соответствии с поставленными перед ними задачами, создаваемые команды должны были представлять (олицетворять) собой одновременно как межфункциональные, так и высокоэффективные объединения перспективных (талантливых и эффективных) сотрудников;
- ♦ руководство компаний стремилось оказывать организационную поддержку создаваемым командам;
- ♦ члены команд — представители разных функциональных подразделений компаний — являлись очень результативными сотрудниками, однако не всегда находились в отношениях открытого доверия и сотрудничества в профессиональной сфере (профессиональном взаимодействии), среди значительного числа из них наблюдались выраженные конкурентные отношения;
- ♦ каждая из компаний отличалась организационной культурой, административной структурой и стилем менеджмента, отраслевой принадлежностью, при этом общим для компаний являлось динамичное развитие и успешное функционирование на российском рынке на протяжении более 5 лет.

Все это послужило основанием для фокусирования задач в рамках сравнительного исследования на выявлении и изучении некоторых особенностей командно-ролевого поведения сотрудников, основанных на ролевых предпочтениях и обусловленных их гендерной и профессиональной дифференциацией.

*Объект* исследования — ключевые сотрудники, менеджеры среднего и высшего звена трех крупных компаний, успешно функционирующих на российском рынке свыше 5 лет:

- ♦ международная компания «X» (более 5 тыс. сотрудников, имеет представительства в 16 странах);
- ♦ российская компания «Y» (около 2,4 тыс. сотрудников, работает только на российском рынке);
- ♦ российская компания «Z» (более 4 тыс. работников, имеет зарубежные представительства).

Отраслевая принадлежность компаний «X» и «Y» связана с интеллектуальной деятельностью, компании «Z» — с организацией обслуживания.

Объем выборки составил 122 человека — 14 команд (5 команд компании «X» — 52 человека, 5 команд компании «Y» — 34 человека, 4 команды компании «Z» — 36 человек), что соответствует в среднем не менее 70% управленческого персонала компаний (в том числе российского представительства для компании «X») (табл. 1).

Таблица 1

## Характеристика выборки (количество мужчин и женщин)

Длительность (стаж) работы в компании	Компания «X»		Компания «Y»		Компания «Z»		Всего человек
	М	Ж	М	Ж	Ж	М	
Менее 6 месяцев	2	2	0	2	0	0	6
От 6 месяцев до 1 года	11	3	6	5	14	4	43
От 1 до 3 лет	13	6	7	4	8	5	43
Более 3 лет	7	8	4	6	4	1	30
<b>Всего человек</b>	<b>33</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>26</b>	<b>10</b>	<b>122</b>

*Предмет* исследования — командно-ролевое взаимодействие менеджеров среднего и высшего звена международной и российских компаний.

*Цель* исследования — сравнительный анализ и выявление особенностей ролевой структуры команд и обусловленных ими моделей профессионально-ролевого поведения (взаимодействия в профессиональной сфере), характерных для разных типов успешных российских и международной компаний.

*Задачи* исследования:

- ♦ выявить и провести сравнительный анализ структур ролевых предпочтений команд менеджеров российских и международной компаний;
- ♦ определить наличие и описать особенности гендерной дифференциации ролевых предпочтений менеджеров российских и международной компаний;
- ♦ выявить и проанализировать особенности профессиональной дифференциации ролевых предпочтений менеджеров российских и международной компаний;
- ♦ провести диагностическое и прогностическое описание влияния гендерной и профессиональной дифференциации на командно-ролевое поведение менеджеров;

*Гипотезы:*

- ♦ существуют различия в структуре ролевой принадлежности (ролевых предпочтений) ключевых сотрудников и менеджеров компаний, обусловленные особенностями менеджмента в российских и международной компаниях;
- ♦ имеет место гендерная дифференциация в структуре ролевых предпочтений сотрудников и менеджеров российских и международной компаний;

- ♦ существует профессиональная дифференциация в структуре ролевых предпочтений сотрудников российских и международной компаний.

*Методы исследования:*

- ♦ методика диагностики командных ролей Р. М. Белбина;
- ♦ диагностический тренинг командообразования;
- ♦ индивидуальные интервью с участниками исследования (обратная связь по результатам тестирования и тренинга) и руководителями компаний;
- ♦ качественный анализ результатов.

Методологическим обоснованием возможности использования для анализа и выводов данных, полученных неэкспериментальным путем, послужили работы [George, Bennett, 2005; Larsson, 1993; Patton, 1990], посвященные качественному анализу и оценке образцов, примеров, моделей в кейс-обозрениях (описаниях) в социальных науках.

#### **РОЛЕВЫЕ СТРУКТУРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМАНД СОТРУДНИКОВ МЕЖДУНАРОДНОЙ И РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ**

Существует общее определение понятия «команда», описывающее ее как группу людей (чаще всего от 5 до 16 человек), которые имеют общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости; разделяют ответственность за конечные результаты; способны по мере надобности изменять функционально-ролевую структуру, совмещая разные внутригрупповые роли.

Главной отличительной чертой команды является синергетический эффект, суть которого состоит в том, что результат усилий ее членов оказывается больше суммы тех результатов, которые они могут показать при работе в одиночку.

Вслед за А. Д. Чанько, обобщившей подходы теоретиков и практиков менеджмента к пониманию феномена команды и командной работы и трактовке термина «команда», мы будем опираться на следующую его интерпретацию: «Временная, официально организованная, как правило, открытая малая контактная группа сотрудников компании, проявившая собственное стремление и способность к достижению высокого уровня группового развития, при этом получившая адекватную административную поддержку такому поведению в процессе результативной работы над реализацией срочных и сложных, в основном атипичных задач, важных для организации» [Чанько, 2007, с. 174].

Слаженная работа любой команды обеспечивается посредством оптимального распределения ролей среди участников. Наиболее распространенным и доказавшим свою практическую действенность является подход к распределению ролей между участниками команды, предложенный Р. М. Бел-

биним [Белбин, 2003а; 2003б; 2007]. В каждой команде, стремящейся эффективно организовать свою работу, независимо от ее численного состава, должны выполняться следующие 8 (в последней версии — 9) ролей, дифференцированное описание которых представлено в табл. 2.

Таблица 2

**Характеристики командных ролей**

<b>Название типа ролевого поведения (взаимодействия)</b>	<b>Характерные черты личности</b>	<b>Положительные качества</b>	<b>Приемлемые недостатки</b>
1	2	3	4
«Практик-организатор» («Работник компании»)	Консервативен, с развитым чувством долга и предсказуемым поведением	Организационные способности, практический здравый ум, работоспособность, дисциплинированность (самодисциплина)	Недостаточно гибок, невосприимчив по отношению к недосказанным (непроверенным) идеям
«Координатор» («Председатель»)	Спокоен, уверен в себе, с развитым самообладанием	Способность относиться ко всем предложениям соответственно их объективной ценности, без предубеждения. Сильно развитое стремление к достижению цели (сильная целеустремленность)	Не более чем ординарный интеллект, умеренные творческие способности
«Оформитель решений» («Шейпер»)	Динамичен, общителен, очень неспокоен, склонен опережать других	Напористость, готовность бороться с инертностью, неэффективностью, благодушием и самообманом	Склонность поддаваться провокациям, раздражительность и нетерпеливость
«Генератор идей» («Новичок со свежим взглядом»)	Индивидуалистичен, неортодоксален, с серьезным складом ума	Развиты интеллект и воображение, обширные знания, одаренность (талант)	Склонность витать в облаках, невнимание к практическим деталям и к протоколу (склонен игнорировать практические детали и протокол)



Окончание табл. 2

1	2	3	4
«Иноватор» («Разведчик ресурсов»)	Экстраверт. Энтузиаст, любознателен, коммуникабелен	Умение контактировать с людьми и исследовать все новое. Способность решать проблемы и возникающие трудности	Склонен быстро терять интерес после того, как проходит первоначальная увлеченность
«Эксперт» («Советник», «Аналитик-стратег»)	Трезвость, осторожность (предусмотрительность), малая эмоциональность	Осмотрительность, здравый ум, практичность, настойчивость. Рассудительность, прозорливость, расчетливость	Неспособность увлечься самому и увлечь других (отсутствие вдохновения и умение мотивировать других)
«Коммуникатор» («Душа команды»)	Социально ориентирован (ориентирован на общение с людьми), довольно мягок, чувствителен	С готовностью отвечает на нужды людей и на требования, выдвигаемые ситуацией (отзывчивость по отношению к людям и ситуациям). Способствует формированию дружественной атмосферы (поднимает дух команды)	Нерешительность в критические (кризисные) моменты
«Доводчик» («Педант»)	Совестливость, старательность, любовь к порядку, склонность всего опасаться (старателен, методичен, добросовестен, невротичен)	Способность доводить дело до конца. Перфекционизм. Педантичность. Взыскательность	Тенденция беспокоиться о мелочах (тревожиться по пустякам). Нежелание предоставлять коллегам достаточную свободу действий (неохотно отступает)

Составлено по: [Белбин, 2007; Цзе, 1988].

Сравнение выраженности ролевых предпочтений команд трех компаний выявило различия, отражающие, на наш взгляд, особенности менеджмента в каждой из них.

Ниже приводятся данные диагностики ролевых структур 14 команд компаний «X» (рис. 1а, б, в, г, д), «Y» (рис. 2а, б, в, г, д) и «Z» (рис. 3а, б, в, г), полученные в ходе проведенного исследования.

Как видно из рис. 1, в командах компании «X» наиболее выраженными являются роли инноватора, практика-организатора, координатора, эксперта и доводчика. При этом роль инноватора представлена наиболее ярко по

сравнению с остальными — она является определяющей для командного взаимодействия. Это способствует появлению «лидерской дистанции» (дистанцированию лидеров от остальных членов команды), разделению и закреплению ролевых функций среди других членов команды.

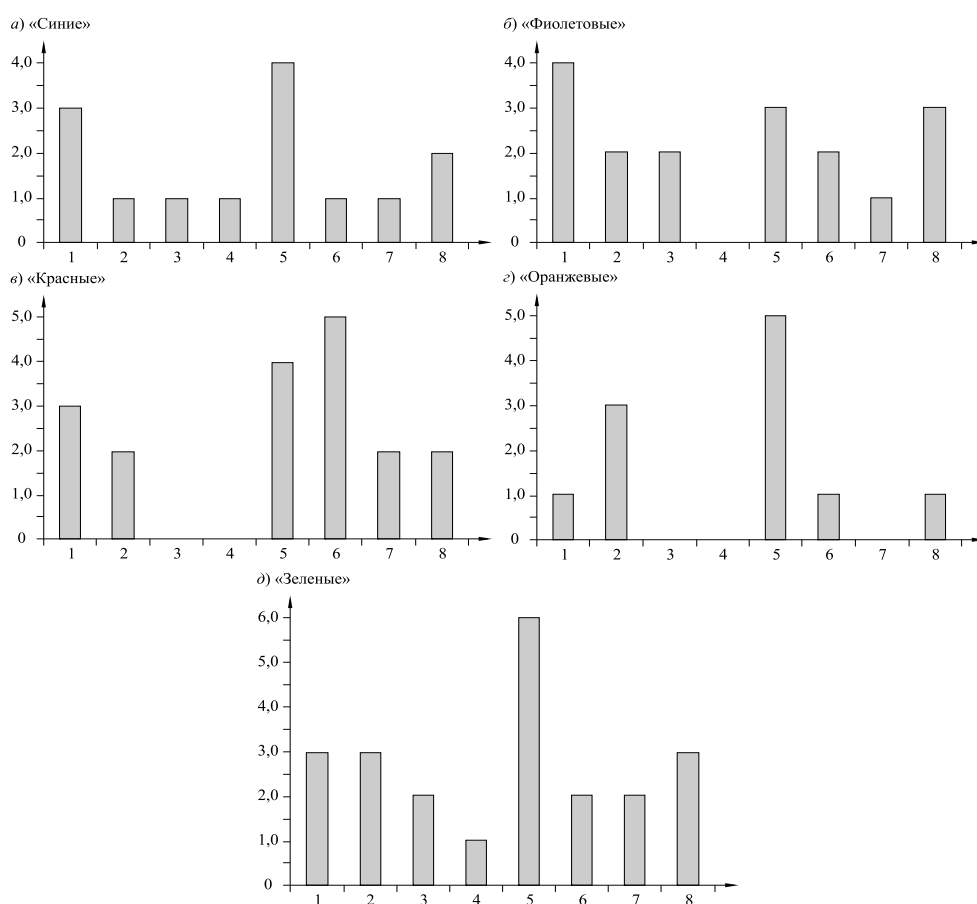


Рис. 1. Ролевая структура команд сотрудников международной компании «Х»

Примечание: На рис. 1, а также на рис. 2 и 3 по горизонтальной оси проставлены цифровые обозначения командных ролей: 1 — «Практик-организатор»; 2 — «Координатор»; 3 — «Оформитель решений»; 4 — «Генератор идей»; 5 — «Инноватор»; 6 — «Эксперт»; 7 — «Коммуникатор»; 8 — «Доводчик». На вертикальной оси цифрами обозначена кратность проявления командных ролей в команде (от 0 до 7).

Вместе с тем следует отметить полное отсутствие (в трех командах) или очень слабую выраженность (в двух командах) ролей оформителя решений, генератора идей и коммуникатора. Это обуславливает появление в командах проблем, связанных с адекватным обменом информацией, и затрудняет внутриккомандное сотрудничество.

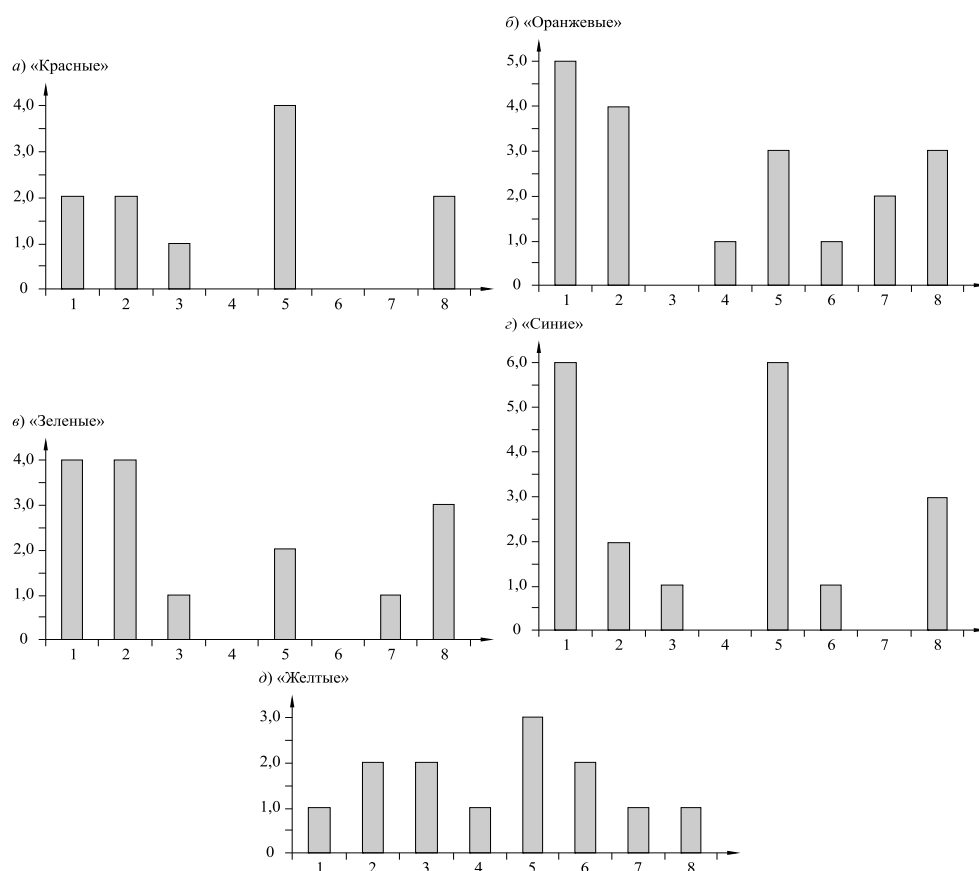


Рис. 2. Ролевая структура команд сотрудников российской компании «У»

Рисунок 2 показывает, что в командах компании «У» наиболее ярко выражены роли практика-организатора и инноватора и чуть менее — координатора и доводчика. Таким образом, для команд компании «У» характерно наличие «командного ядра», осуществляющего координацию и распределение усилий участников совместной деятельности.

Наименее выражены (а в некоторых командах и вовсе отсутствуют) роли генератора идей, коммуникатора, эксперта и оформителя решений. Это может способствовать разделению участников команд на «актив» и «пассив», снижая общую эффективность командной деятельности.

Наиболее выраженными в командах компании «Z» (рис. 3) являются роли практика-организатора, координатора, оформителя решений и доводчика. При этом роль практика-организатора является ведущей. Это отражает практическую направленность участников команд, стремление достичь конкретных результатов за счет четко организованной деятельности.

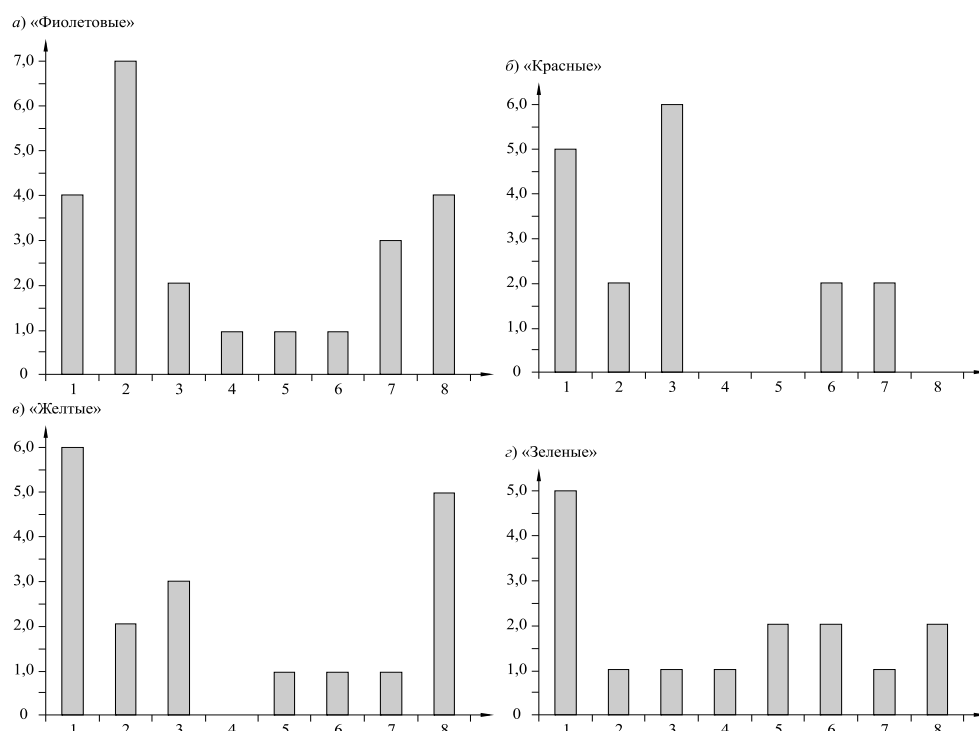


Рис. 3. Ролевая структура команд сотрудников российской компании «Z»

Самыми слабовыраженными оказались роли генератора идей и инноватора (в некоторых командах они отсутствуют), а также эксперта и коммуникатора.

Это может порождать проблемы, связанные с неодобрением инициативы и неприятием критики в командах, что ограничивает гибкость и способствует закреплению стереотипов деятельности, снижая командную эффективность.

Сравнение выраженности ролевых предпочтений команд трех компаний выявило различия, отражающие, на наш взгляд, особенности менеджмента в каждой из компаний. Суммарные данные о ролевых предпочтениях сотрудников компаний представлены в табл. 3.

Так, в командах международной компании «X» отчетливо проявляется приоритетная ориентация на роль инноватора. В командах активно реализуются деловое соперничество, демонстративное проявление инициативности и индивидуального лидерского поведения, сопровождающееся попытками закрепления за остальными членами команды устойчивых исполнительских функций.

Наблюдаются выстраивание вертикали влияния и разделение функций в команде, организованность, основанная на подчинении, а также функ-

циональная сегментация ролей, что способствует согласованности и взаимодополняемости усилий членов команды.

Таблица 3

**Суммарные данные о ролевых предпочтениях в командах компаний «X», «Y» и «Z»**

Командные роли	Компания «X»	Компания «Y»	Компания «Z»
«Практик-организатор»	14	18	20
«Координатор»	11	14	12
«Оформитель решений»	5	7	12
«Генератор идей»	5	2	2
«Инноватор»	22	18	4
«Эксперт»	11	4	6
«Коммуникатор»	6	4	7
«Доводчик»	11	12	11

Однако слабость ролей генератора идей, оформителя решений и коммуникатора снижает возможности более эффективного согласования усилий участников команд и затрудняет переход от взаимодополняемости к взаимозаменяемости. Результаты исследования позволяют предположить, что команды компании «X» будут наиболее эффективны в определенных, понимаемых ими условиях деятельности, а в условиях неопределенности будут испытывать затруднения.

В командах российской компании «Y» наблюдается распределенное лидерство, реализуемое в рамках «командного ядра», которое не ставит цели перед командой, а вырабатывает их, ориентируясь на координацию реальных и потенциальных возможностей членов команды. Однако относительная слабость ролей генератора идей, эксперта, оформителя решений и коммуникатора характеризует скрыто-негативное отношение к инициативе и критике, особенно поступающей от других членов команды, что снижает качество вырабатываемых решений.

Для командно-ролевых структур компании «Y» характерна мало выраженная функциональная дифференциация, что, с одной стороны, снижает взаимодополняемость участников команды, а с другой — обуславливает эффект взаимозаменяемости. Результаты исследования позволяют предположить, что команды компании «Y» могут эффективно функционировать не только в привычных обстоятельствах, но и в условиях неопределенности.

В командах компании «Z» (имеющей смешанный капитал, зарубежные представительства, ориентированной на международные стандарты управле-

ния) преобладают роли практика-организатора и оформителя решений и существенно более слабо выражена роль инноватора. Такое сочетание ролей отражает практическую ориентированность всей деятельности на достижение поставленных целей, причем понятными и принимаемыми (одобряемыми) другими участниками путями (действиями). Результатом закрепления такой модели ролевого поведения может оказаться процедурная зарегламентированность. Сравнительно невысокая выраженность ролей инноватора, эксперта и коммуникатора может способствовать дистанцированности от обратной связи, особенно связанной с критикой или инициативой.

Результаты исследования позволяют предположить наибольшую эффективность команд компании «Z» в условиях строгой регламентации деятельности. Свобода выбора действий и условия неопределенности окажут сдерживающее влияние на эффективность командной деятельности.

#### ГЕНДЕРНАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ РОЛЕВОЙ ПРИНАДЛЕЖНОСТИ (РОЛЕВЫХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ) СОТРУДНИКОВ КОМПАНИЙ «X», «Y», «Z»

Устойчивые социокультурные стереотипы гендерных аспектов (моделей) поведения нередко вступают в противоречие с признанными эффективными моделями управленческого поведения [Белбин, 2007; Завьялова, 2006; Завьялова, Посохова, 2004]. В смешанных командах, объединяющих сотрудников мужского и женского пола, возможны трудности в согласовании предпочитаемых ими моделей ролевого поведения, обеспечивающих продуктивное функциональное взаимодействие.

Данные исследования позволяют выявить разницу в структуре ролевых предпочтений (ролевой принадлежности) мужчин и женщин, характерных для сотрудников компаний «X», «Y» и «Z» (табл. 4).

Таблица 4

#### Гендерная дифференциация ролевой принадлежности (ролевых предпочтений) сотрудников компаний «X», «Y», «Z», %

Командные роли	Компания «X»		Компания «Y»		Компания «Z»	
	М	Ж	М	Ж	М	Ж
«Практик-организатор»	28,8	62,5	42,0	48,4	43,6	50,0
«Координатор»	28,8	37,5	42,0	30,8	27,5	16,7
«Оформитель решений»	18,0	—	6,0	13,2	27,5	33,4
«Генератор идей»	7,2	—	—	8,8	5,0	—
«Инноватор»	61,2	62,5	36,0	52,8	10,0	—
«Эксперт»	28,8	37,5	6,0	13,2	15,0	—
«Коммуникатор»	10,8	37,5	24,0	—	12,5	33,4
«Доводчик»	25,2	50,0	—	52,8	25,0	16,7

Возникает вопрос: насколько существенны эти различия и позволяют ли они говорить о гендерной дифференциации в выборе и реализации командных ролей?

Рассмотрим поочередно ситуации, сложившиеся в каждой из компаний.

*Международная компания «Х»:*

- ♦ у мужчин наблюдается полная заполняемость ролевой палитры и выраженная ролевая акцентуация — инноватор (61,2%), остальные роли выражены значительно (более чем в 2 раза) слабее;
- ♦ у женщин отмечается отсутствие выраженной ролевой акцентуации на фоне мультиролевой ориентации, в которой можно выделить два уровня;
  - на первом уровне 62,5% женщин реализуют в равной мере роли практика-организатора, инноватора и 50% — роль доводчика;
  - на втором уровне 37,5% женщин реализуют роли координатора, эксперта и коммуникатора;
  - у женщин вообще не представлены роли генератора идей и оформителя решений;
- ♦ следует отметить наличие единого для мужчин и женщин наиболее ярко выраженного ролевого предпочтения — роли инноватора (61,5% мужчин и 62,5% женщин), что, на наш взгляд, отражает общую направленность организационных требований к профессиональному поведению сотрудников, характерную для данной компании.

Таким образом, в компании «Х» выявлены гендерные различия в ролевых предпочтениях сотрудников.

*Российская компания «У»:*

- ♦ в отличие от компании «Х», для компании «У» более полная ролезаполняемость характерна для женщин: у них в общей структуре ролей не представлена одна роль — коммуникатора, в то время как у мужчин не представлены две роли — генератора идей и доводчика;
- ♦ ролевая акцентуация у мужчин выражена слабее и охватывает две роли — практика-организатора и координатора (42 и 42%). Далее с не критичным отрывом (36 и 24% соответственно) реализуются роли инноватора и коммуникатора. Таким образом, трехуровневая структура ролевых предпочтений (ролевой принадлежности) более выражена у мужчин;
- ♦ у женщин компании «У» так же, как и в компании «Х», наиболее ярко представлены три роли — инноватора, доводчика и практика организатора (52,8, 52,8 и 48,4% соответственно), но в отличие от

компании «X» остальные роли выражены в меньшей степени и отсутствует только одна роль — коммуникатора.

Таким образом, в компании «Y» гендерные различия менее выражены и носят иной (отчасти противоположный) характер по сравнению с компанией «X».

*Российская компания «Z» (со смешанным капиталом, имеющая зарубежные представительства, ориентированная на международные стандарты управления):*

- ♦ выявлена ролевая акцентуация, одинаковая для мужчин и женщин, — роль практика-организатора (43,6 и 50% соответственно);
- ♦ для мужчин и женщин характерны трехуровневые структуры ролевой принадлежности, но отличающиеся содержанием и выраженностью ролевых позиций;
- ♦ у мужчин отмечена полная заполняемость ролевой палитры и менее резко выражена количественная разница в ролевых предпочтениях, представляющих разные уровни;
- ♦ у женщин ролевая структура имеет менее полную ролевую палитру (охватывает меньшее количество ролей) — в ней отсутствуют три роли, имеющие важное значение для интеллектуальной составляющей профессиональной деятельности: генератора идей, инноватора и эксперта;
- ♦ следует отметить, что у мужчин эти же три роли менее ярко выражены, по сравнению с остальными ролями;

Таким образом, в компании «Z» гендерные различия выражены слабо и носят преимущественно количественный, а не содержательный характер.

В целом анализ данных, представленных в табл. 4, позволяет сделать вывод о наличии гендерных различий в ролевых предпочтениях сотрудников исследуемых компаний и выявить отличительные особенности, характерные для каждой из них.

#### **ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ РОЛЕВОЙ ПРИНАДЛЕЖНОСТИ (РОЛЕВЫХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ) СОТРУДНИКОВ КОМПАНИЙ «X», «Y», «Z»**

Содержательные и функциональные особенности деятельности в разных профессиональных сферах оказывают влияние на взаимодействие специалистов в процессе ее исполнения. На этой основе могут формироваться относительно устойчивые предпочтения в выборе моделей ролевого поведения [Белбин, 2003б; 2007]. Проведенное исследование выявило различия в ролевых предпочтениях сотрудников разных компаний, представляющих разные профессиональные группы.

**Описание и анализ данных по компании «X».** Данные относительно дифференциации ролевой принадлежности в зависимости от профессио-



нальной категории сотрудников исследуемой компании представлены в табл. 5.

Таблица 5

**Профессиональная дифференциация ролевой принадлежности (ролевых предпочтений) сотрудников компании «Х», %**

Командные роли	Профессиональные группы сотрудников	
	Бизнес-аналитики	IT-специалисты
«Практик-организатор»	27,3	40,0
«Координатор»	45,5	24,0
«Оформитель решений»	18,2	12,0
«Генератор идей»	18,2	—
«Инноватор»	54,6	64,0
«Эксперт»	27,3	32,0
«Коммуникатор»	18,2	16,0
«Доводчик»	36,4	28,0

Из табл. 5 видно, что обеим категориям сотрудников — IT-специалистам и бизнес-аналитикам — присущи сходные структурные модели ролевой принадлежности. По сути, можно говорить об общей (единой) модели, которая имеет определенное своеобразие в реализации каждой из категорий сотрудников.

Так, для *IT-специалистов* характерна четко выраженная «ролевая вертикаль» в организации и исполнении профессиональной деятельности, где ведущей является роль инноватора, а остальные роли образуют своеобразный «фундамент», обеспечивающий межролевое взаимодействие с другими членами команды.

В соответствии с количественной выраженностью ролевых предпочтений модель профессионального поведения этой категории сотрудников может быть описана следующим образом:

- ♦ первостепенное значение имеют инновационность и поисковая активность, самостоятельность, самоорганизация и самоконтроль (сотрудники сами ставят цели, организуют и экспертируют (оценивают) свою деятельность);
- ♦ второй по значимости является способность довести свою деятельность до определенного результата (продукта) и встроить его в общую схему (систему) деятельности подразделения или команды или конечный продукт;

- ♦ и только в случае необходимости (при возникновении внешней потребности) требуется информировать других сотрудников о ходе и результатах своей деятельности.

«Ролевая вертикаль», характерная для *бизнес-аналитиков*, содержательно повторяет предыдущую, но выражена более упорядоченно — последовательность проявления ролей имеет интервальный характер (количественная разница в уровнях выраженности каждой роли, по сравнению с предыдущей и последующей, составляет около 9%), что можно трактовать как более выраженную ориентацию на координацию своей позиции и деятельности с другими участниками команды.

Вместе с тем для данной категории сотрудников, как и для предыдущей, характерны инновационная направленность (хотя и менее выраженная) и ограниченность ролей коммуникатора и оформителя решения.

Таким образом, сотрудникам компании «Х» присуща структура ролевых предпочтений, ориентированная на индивидуальную активность, самоорганизованность и самоконтроль с общей ориентацией на «рамочные» требования к координации деятельности и результатов.

Поскольку обе категории сотрудников фактически работают как члены одной команды, постольку наличие общей (сходной) структуры ролевого поведения обеспечивает согласованность в их ожидаемом и реальном поведении, с одной стороны, сохраняя дух индивидуализма и делового соперничества, а с другой стороны, обеспечивая при необходимости координацию усилий, требуемых для достижения общего (командного) результата.

**Описание и анализ данных по компании «У».** Проанализируем и опишем модели профессионально-ролевого поведения сотрудников компании «У», основанные на структуре их ролевых предпочтений (ролевой принадлежности). По профессиональной принадлежности в компании были выделены четыре условные категории сотрудников: профильные специалисты, непрофильные специалисты, финансисты и руководители направлений (табл. 6).

Данные, приведенные в табл. 6, позволяют заметить существенные различия в структуре ролевой принадлежности между всеми выделенными категориями сотрудников компании «У».

Ведущей профессиональной категорией являются *профильные специалисты*. Их ролевой структуре присуща наиболее выраженная ролевая заполняемость:

- ♦ нет ни одной непроявленной (отсутствующей) роли;
- ♦ половина всех ролей принимается к исполнению в «усиленном» варианте (от 53,6 до 80%).

«Ролевая вертикаль», характерная для этой категории сотрудников, включает в себя четыре уровня ролей:

- 1) оформителя решений (80,4%) и инноватора (67%);

- 2) практика-организатора (53,6%), координатора (53,6%) и доводчика (46,9%);
- 3) генератора идей (20,1%) и эксперта (20,1%);
- 4) коммуникатора (13,4%).

Таблица 6

**Профессиональная дифференциация ролевой принадлежности (ролевых предпочтений) сотрудников компании «У», %**

Командные роли	Профессиональные группы сотрудников			
	Финансисты	Непрофильные специалисты	Профильные специалисты	Руководители направлений
«Практик-организатор»	66,7	80,0	53,6	57,2
«Координатор»	—	60,0	53,6	42,9
«Оформитель решений»	—	20,0	80,4	24,3
«Генератор идей»	33,3	—	20,1	—
«Инноватор»	66,7	40,0	67,0	57,2
«Эксперт»	—	20,0	20,1	—
«Коммуникатор»	—	20,0	13,4	14,3
«Доводчик»	33,3	40,0	46,9	28,6

Выделенная структура ролевых предпочтений обуславливает следующую модель профессионального поведения, характерную для профильных специалистов:

- ♦ вначале осуществляется «творческое осмысление» поставленной задачи, основанное на стремлении улучшить предполагаемый результат, расширить возможности его достижения и применения;
- ♦ далее усилия направляются на организацию собственной деятельности и координацию совместной деятельности участников команды, направленной на реализацию решения задачи;
- ♦ в процессе деятельности высказывается «творческая критика», ориентированная как на совершенствование самой деятельности, так и на улучшение ожидаемого результата;
- ♦ «на выходе» при необходимости производится окончательное обсуждение или согласование расхождений в позициях ключевых участников процесса, но оно в большей мере направлено на «обес-

печение безопасности» — снижение возможной критики результата.

Характерная для *непрофильных специалистов* «ролевая вертикаль» имеет четкую интервальную структуру и содержит четыре уровня, такие как:

- 1) «практик-организатор» (80%);
- 2) «координатор» (60%);
- 3) «инноватор» (40%) и «доводчик» (40%);
- 4) «оформитель решений», «эксперт», «коммуникатор» (все роли — по 20%).

Следует отметить, что в данном случае отсутствует роль генератора идей.

Такая структура ролевых предпочтений характеризует сугубо исполнительскую модель профессионального поведения этой категории сотрудников:

- ♦ превалирует направленность на реализацию поставленной задачи (ведущая роль — практик-организатор, 80%);
- ♦ второй по выраженности и значимости является поддерживающая роль координатора (60%), обеспечивающая согласованность принимаемых усилий с деятельностью других членов команды;
- ♦ далее следует «творческая доводка» задания — завершение деятельности со стремлением выполнить ее наилучшим образом;
- ♦ в качестве ограничения этой модели профессионального поведения выступает слабая выраженность ролей эксперта, оформителя решений и коммуникатора, а также отсутствие роли генератора идей, что характеризует низкую самостоятельность и замкнутость исполнителей.

Для третьей категории сотрудников компании «У», *финансистов*, характерна самая роленезаполненная структура — у них непроявленными оказалась половина ролей (координатор, оформитель решений, эксперт и коммуникатор — 0%).

«Ролевая вертикаль» имеет только два уровня:

- 1) «инноватор» и «практик-организатор» (обе роли — по 66,7%);
- 2) «генератор идей» и «доводчик» (обе роли — по 33,3%).

Профессиональное поведение, обусловленное данной ролевой структурой, характеризуется выраженной автономностью, ориентированностью сотрудников на себя, их собственные идеи и представления о результате деятельности, а также самоорганизацией и независимостью. Возможно, это обусловлено характером профессиональной деятельности (работой с финансовыми схемами и потоками). Вместе с тем такая структура ролевых предпочтений не способствует командному взаимодействию, дистанцирует эту категорию сотрудников от других участников деятельности.

Структура ролевой принадлежности категории сотрудников-руководителей характеризуется наличием четырех уровней при неполной ролезаполняемости:

- 1) «инноватор» и «практик-организатор» (обе роли — по 57,2%);
- 2) «координатор» (42,3%);
- 3) «доводчик» (28,6%);
- 4) «оформитель решений» и «коммуникатор» (обе роли — по 14,3%).

В данном случае отсутствуют роли генератора идей и эксперта.

Такая ролевая структура обуславливает модель профессионального поведения, основанную на практически ориентированной инновационности:

- ♦ преобладание ориентации на принятие взвешенных (выверенных) решений и постановку реалистичных задач;
- ♦ прогнозирование возможностей расширенного поиска, привлечения и использования ресурсов для их реализации;
- ♦ привлечение и координация взаимодействия других участников процесса (деятельности);
- ♦ стремление довести дело до стадии завершения, придать результату законченность.

Своеобразная структура ролевых предпочтений обуславливает два ограничения рассматриваемой модели поведения:

- 1) недостаточную коммуникацию, не обеспечивающую доведение до участников совместной деятельности информации, необходимой и достаточной для правильного понимания ими задачи и адекватных действий для ее решения;
- 2) определенную приверженность ранее наработанным и успешным стереотипам, которая «поддерживается» слабо выраженной экспертизой (некритичностью) принимаемых решений и путей их реализации.

Следовательно, для сотрудников компании «У» характерна многоуровневая структура ролевых предпочтений, содержательно различающаяся для разных категорий сотрудников и обуславливающая разные модели профессионального поведения, имеющие свои преимущества и ограничения. Общая для всех категорий сотрудников компании приоритетная ориентация на роли практика-организатора и инноватора обеспечивает возможности творческого согласования в процессе совместной деятельности.

**Описание и анализ данных по компании «Z».** Среди сотрудников компании «Z» были выделены четыре условные категории: *продавцы, финансисты, техники и специалисты* (табл. 7).

Для *продавцов* характерна многоуровневая, полностью представленная (ролезаполненная) структура ролевых предпочтений:

- ♦ «координатор» (58,1%);

- ♦ «практик-организатор» и «доводчик» (обе роли — по 33,2%);
- ♦ «коммуникатор» (24,9%);
- ♦ «оформитель решений» (16,6%);
- ♦ «генератор идей», «инноватор», «эксперт» (все роли — по 8,3%).

Таблица 7

**Профессиональная дифференциация ролевой принадлежности (ролевых предпочтений) сотрудников компании «Z», %**

Командные роли	Профессиональные группы сотрудников			
	Продавцы	Финансисты	Техники	Специалисты
«Практик-организатор»	33,2	41,5	54,6	45,5
«Координатор»	58,1	16,6	18,2	9,1
«Оформитель решений»	16,6	49,8	27,3	9,1
«Генератор идей»	8,3	—	—	9,1
«Инноватор»	8,3	—	9,1	18,2
«Эксперт»	8,3	16,6	9,1	18,2
«Коммуникатор»	24,9	16,6	9,1	9,1
«Доводчик»	33,2	—	45,5	18,2

Несмотря на полную представленность ролевого спектра, выявленная структура ролевых предпочтений обуславливает модель профессионального поведения, характеризующуюся существенными ограничениями. Она может быть описана следующим образом:

- ♦ акцент делается на практическом (деловом, функциональном) взаимодействии с другими участниками процесса, направленном на достижение конкретного результата;
- ♦ налицо ограниченная коммуникативная активность и недостаточно выраженное стремление к аргументированному разъяснению своей позиции другим участникам деятельности, что препятствует эффективной координации и согласованию усилий для достижения максимального результата;
- ♦ низкий уровень творчества в исполнении деятельности и слабая экспертиза процесса и результатов обуславливают ограниченное использование имеющихся возможностей для улучшения (совершенствования) процесса и повышения результатов деятельности.

Полная ролезаполняемость характерна также для структуры ролевых предпочтений *специалистов*. Однако их «ролевая вертикаль» содержит

только три уровня и характеризуется относительно слабой выраженностью всех представленных ролей:

- 1) «практик-организатор» (45,5%);
- 2) «инноватор», «эксперт» и «доводчик» (все роли — по 18,2%);
- 3) «координатор», «оформитель решений», «генератор идей» и «коммуникатор» (все роли — по 9,1%).

Модель профессионального поведения, обусловленная данной ролевой структурой, будет характеризоваться такими особенностями, как:

- ♦ относительно узкая профессиональная направленность в выполнении деятельности, основанная на имеющемся опыте работы;
- ♦ приверженность устоявшимся стереотипам отношений и деятельности, основанным на функциональной взаимосвязи (процессной и субординационной взаимосвязи);
- ♦ относительно низкая креативность и критичность, слабое стремление к изменениям (возможно сопротивление внедрению изменений);
- ♦ существенные ограничения в коммуникациях и взаимодействии с другими участниками процесса.

Для *техников* характерна многоуровневая структура ролевых предпочтений, в которой отсутствует только одна роль — «генератор идей»:

- ♦ «практик-организатор» (54,6%);
- ♦ «доводчик» (45,5%);
- ♦ «оформитель решений» (27,8%);
- ♦ «координатор» (18,2%);
- ♦ «инноватор», «эксперт» и «коммуникатор» (все роли — по 9,1%).

Модель профессионального поведения, обусловленная такой ролевой структурой, отличается следующими особенностями:

- ♦ стремлением к качественному выполнению деятельности, ориентированному на соблюдение существующих стандартов и требований;
- ♦ способностью при необходимости координировать усилия других участников, привлекаемых к исполнению совместной деятельности, на основе разъяснения функциональной роли каждого в общем процессе;
- ♦ относительно низким уровнем творческого отношения деятельности и самокритичности (объективной оценки процесса деятельности и достигнутых результатов).

Существенное ограничение этой модели поведения связано с сугубо функциональной направленностью коммуникаций между членами команды, ориентированными на качественное выполнение профессиональной деятельности в рамках должностных обязанностей, что не способствует формированию и поддержанию «командного духа» в профессиональных отношениях.

Наиболее простой является структура ролевых предпочтений финансистов. Она характеризуется неполной ролезаполняемостью (отсутствуют три роли: «генератор идей», «инноватор» и «доводчик») и содержит только два уровня:

- 1) «оформитель решений» и «практик-организатор» (49,8 и 41,5% соответственно);
- 2) «координатор», «эксперт» и «коммуникатор» (все роли — по 16,6%).

Модель профессионального поведения, обусловленная данной ролевой структурой, характеризуется следующими особенностями:

- ♦ выраженной ориентацией на «обслуживание» бизнес-процессов в соответствии с принятыми и освоенными схемами, без попыток поиска и внедрения инновационных подходов или инструментов;
- ♦ осторожностью, взвешенностью, согласованностью принимаемых решений и предпринимаемых действий с ключевыми участниками процесса.

Общими ограничениями рассматриваемой модели поведения являются выраженная приверженность устоявшимся стереотипам и ориентация на избегание неудач (в противовес ориентации на достижение успеха), что сужает возможности поиска нетривиальных решений и привлечения дополнительных ресурсов для достижения более высоких результатов деятельности.

Таким образом, для сотрудников компании «Z» наиболее характерной особенностью структуры ролевых предпочтений является относительно слабая ролезаполняемость, что обуславливает функциональную стереотипность поведения разных категорий сотрудников, ограниченность коммуникаций, ориентацию на сохранение достигнутого, а не на достижение нового как в деятельности, так и в результатах.

#### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведенное исследование посвящено выявлению особенностей ролевой структуры управленческих команд и обусловленных ими моделей профессионально-ролевого поведения (взаимодействия в профессиональной сфере), характерных для успешных международной и российских компаний.

В рамках статьи предпринята попытка обнаружить и описать некоторые особенности командно-ролевого поведения менеджеров, связанные с гендерной и профессиональной дифференциацией сотрудников (и команд ключевых сотрудников международной и российских компаний).

В исследовании участвовали 122 ключевых сотрудника и менеджера среднего и высшего звена одной международной и двух российских компаний, объединенных в 14 команд.



Анализ полученных данных позволил проверить и подтвердить выдвинутые гипотезы, касающиеся:

- ♦ существования различий в ролевой структуре команд (ролевых предпочтениях ключевых сотрудников и менеджеров компаний), обусловленных особенностями менеджмента в международной и российских компаниях;
- ♦ наличия гендерной дифференциации в структуре ролевых предпочтений сотрудников и менеджеров, характерных как для международной, так и для российских компаний;
- ♦ наличия различий в структуре ролевых предпочтений сотрудников, связанных с их профессиональной принадлежностью, выявленных как в международной, так и в российских компаниях.

Обсуждение результатов исследования с непосредственными участниками команд и руководителями компаний подтвердило достоверность полученных трактовок и выводов.

Результаты проведенного анализа используются компаниями в работе с персоналом.

### Литература

- Белбин Р. М.* Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / Пер. с англ. М.: НИРРО, 2003а.
- Белбин Р. М.* Типы ролей в командах менеджеров / Пер. с англ. М.: НИРРО, 2003б.
- Белбин Р. М.* Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу / Пер. с англ. Лондон; Роттердам; Москва: Кивитс, 2007.
- Берг А.* Что такое настоящая команда // Служба кадров и персонал. 2004. № 2. С. 87–88.
- Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т.* Путеводитель по царству мудрости: Лучшие идеи мастеров управления / Пер. с англ. 2-е изд. М.: Олимп-Бизнес, 2004.
- Долгов М.* Командный менеджмент в России: Методы формирования и развития командных эффектов в организации // Управление персоналом. 2005. № 24. С. 53–55.
- Завьялова Е. К.* Лидерство, руководство, ролевая структура управления в Российской организационной культуре // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2006. Вып. 1. С. 119–138.
- Завьялова Е. К., Посохова С. Т.* Психология предпринимательства. СПб.: СПбГУ, 2004.
- Рихтер К.* Формирование командного духа // Управление персоналом. 2004. № 10. С. 14–17.
- Сартан Г.* Практический опыт командообразования на предприятиях // Персонал-Микс. 2004. № 6. С. 89–96
- Фаткин Л., Морозова К.* Командообразование как фактор эффективности совместной деятельности // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 1. С. 106–111.

- Цзе К. К. Методы эффективной торговли. Опыт «лучшей торговой фирмы года». М.: Экономика, 1988.
- Чанько А. Д. Командообразование в современных организациях: междисциплинарный синтез психологии и менеджмента // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. 2007. Вып. 2. С. 157–177.
- Якокка Л. Карьера менеджера. М.: Прогресс, 1991.
- Ancona D., Caldwell D. Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams // *Administrative Science Quarterly*. 1992. Vol. 37. N 4. P. 634–665.
- Barczak G., McDonough E. F. The Role of Trust and Project Commitment in New Product Development Teams. Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET 03). Portland, Oregon, 2003.
- Barczak G., Wilemon D. Team Member Experiences in New Product Development: Views from the Trenches // *R&D Management*. 2003. Vol. 33. N 5. P. 463–479.
- Bonner J. M., Ruekert R. W. et al. Upper Management Control of New Product Development Projects and Project Performance // *The Journal of Product Innovation Management* 2002. Vol. 19. P. 233–245.
- Cohen B. P., Kruse R. J. et al. The Social Structure of Scientific Research Teams // *Pacific Sociological Review*. 1982. Vol. 25. N 2. P. 206–232.
- Donnellon A. Cross-Functional Teams in Product Development Accommodating: The Structure to the Process // *Journal of Product Innovation Management*. 1993. Vol. 10. N 5. P. 377–392.
- George A. L., Bennett A. Case Studies and Theory Development in the Social Sciences. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2005.
- Gladstein D. L. Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness // *Administrative Science Quarterly*. 1984. Vol. 29. N 4. P. 499–517.
- Gottlieb M. R. Managing Group Process. Westport, CT: Praeger Publishers, 2003.
- Hitt M. A., Nixon R. D., Hoskisson R. F., Kochhar R. Corporate Entrepreneurship and Cross-Functional Fertilization: Activation, Process and Disintegration of a New Product Design Team // *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 1999. Vol. 23. Spring. N 3. P. 145–167.
- Holland S., Gaston K., Gomes J. Critical Success Factors for Cross-Functional Teamwork in Product Development // *International Journal of Management Reviews*. 2000. Vol. 2. N 3. P. 205–230.
- Katzenbach J. R., Smith D. K. The Wisdom of Teams. N. Y.: Harper Business, 1993.
- Keller R. T. Cross-Functional Project Groups in Research and New Product Development, Diversity, Communications, Job Stress, and Outcomes // *Academy of Management Journal*. 2001. Vol. 44. N 3. P. 547–555.
- Kozlowski S. W. J., Ilgen D. R. The Science of Team Success // *Scientific American Mind*. 2007. June–July. P. 54–59.
- Larsson R. Case Survey Methodology: Qualitative Analysis of Patterns across Case Studies // *The Academy of Management Journal*. 1993. Vol. 36. N 6. P. 1515–1546.
- Lencioni P. The Five Dysfunctions of a Team. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- McDonough E. F., III. Investigation of Factors Contributing to the Success of Cross-Functional Teams // *Journal of Product Innovation Management*. 2000. Vol. 17. N 3. P. 221–235.

- Mote J. E.* R&D Ecology: Using 2-Mode Network Analysis to Explore Complexity in R&D Environments // *Journal of Engineering Technology Management*. 2005. Vol. 22. N 1–2. P. 93–111.
- O'Conner G. C., McDermott C. M.* The Human Side of Radical Innovation // *Journal of Engineering Technology Management*. 2004. Vol. 21. N 1–2. P. 11–30.
- Patton M. Q.* *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc., 1990.
- Pearce C. L.* Citizenship Behavior at the Team Level of Analysis: The Effects of Team Leadership, Team Commitment, Perceived Team Support, and Team Size // *The Journal of Social Psychology*. 2004. Vol. 144. N 3. P. 293–310.
- Rapaille C.* *The Culture Code*. N. Y.: Broadway Books, 2006.
- Reagans R., Zuckerman E.* Networks, Diversity and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams // *Organizational Science*. 2001. Vol. 12. N 4. P. 502–517.
- Reilly R. R., Chen J. et al.* Power and Empowerment: The Role of Top Management Support and the Team Empowerment in New Product Development. 2004.
- Rosenthal E.* Social Networks and Team Performance // *Team Performance Management*. 1997. Vol. 3. N 4. P. 288.
- Sawyer K.* *Group Genius*. Cambridge, MA: Basic Books, 2007.
- Sidle C. C.* *The Leadership Wheel: Five Steps for Achieving Individual and Organizational Greatness*. N. Y.: Palgrave MacMillan, 2005.
- Quick T.* *Successful Team Building*. N. Y.: American Management Association, 1992.
- Thamhain H. J.* Managing Innovative R&D Teams // *R&D Management*. 2003. Vol. 33. N 3. P. 297–311.
- Wageman R.* How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices Versus Hands-on Coaching // *Organization Science*. 2001. Vol. 12. N 5. P. 539–557.

Статья поступила в редакцию 25 июня 2007 г.