

ПРОЦЕССЫ РАСКОЛА В РЕАЛЬНЫХ КОМАНДАХ И РАБОТА С НИМИ

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

*Групповые защитные механизмы
Деловые игры
Имитация деятельности
Межгрупповая конкуренция
Социальная идентичность
Удовлетворенность командным членством
Функционально-ролевой конфликт
Целостность команды*

Как и всякая другая социальная общность, команда имеет определенный жизненный цикл. По аналогии с жизнью человека про организации, группы и социальные подсистемы образно говорят, что они рождаются, взрослеют, переживают кризисы, стареют и, наконец, умирают или перестают существовать. Аналогично можно сказать, что любая, даже самая сплоченная, команда, была ли она сформирована искусственно «по всем канонам жанра» или сложилась естественным путем, рано или поздно будет находиться на грани распада. Команда может создаваться «под проект» и тогда необходимость в ней отпадает по мере реализации деятельности. Команда может существовать в качестве самоопределяющейся субъединицы, и все равно она будет переживать различные периоды своей жизни, в том числе и такие, когда ее члены отдаляются друг от друга.

В терминах физики можно сказать, что в каждый момент времени в команде действуют центростремительные и центробежные силы: первые (как внутри команды, так и вне ее) стимулируют людей находиться вместе, вторые – побуждают их стремиться к чему-то иному. Результирующая этих сил определяет, переживет ли команда кризис или прекратит свое существование. Шутливое выражение гласит: «период полураспада команды составляет три с половиной года». Другими словами, средняя команда за три с половиной года теряет половину своих членов. Здесь возникает множество вопросов. Существуют ли в действительности такие жизненные циклы и с чем они могут быть связаны? Можно ли (точнее – как, когда и в какой степени можно) управлять жизнью существующей уже длительное время команды извне – развалить сплоченную команду или, напротив, «скреплять» разваливающуюся? Какова роль внешних и внутренних центробежных сил (приводящих к расколу команд) и какие из этих сил типичны? Будет ли это после всех крушений та же самая команда (и сколько своих членов команде надо потерять, чтобы ее невозможно было уже считать той же самой)? Может ли команда изнутри сопротивляться внешним «раскалывающим» воздействиям и всегда ли такое сопротивление будет эффективным?

Эти вопросы являются далеко не праздными и не просто научная любознательность или житейское любопытство заставляют снова и снова к ним возвращаться. Вряд ли среди читающих эти строки есть тот, кто не переживал в своей жизни расставание с бывшими коллегами, компаньонами или деловыми партнерами. Расставание иногда своевременное и вполне естественное («созревшее»), а иногда весьма болезненное. В нашей преподавательской практике стоило только спросить об этом аудиторию руководителей, и сразу звучал громогласный вопрос: «Что с этим можно делать?» Да, партнеров почти все уже теряли, но как с этим быть? Можно ли это остановить? Или хотя бы понять, что происходит с командами в такие моменты?

Социальная психология имеет разработанный концептуальный аппарат для понимания того, что происходит с группами и их представителями в периоды интенсивных внешних воздействий. Методологическую базу здесь составляют теории межгруп-

пового взаимодействия и социальной идентичности. Практически же понятно, что в случае «ремонта» или, в органической метафоре – «лечения», «восстановления» команды, актуализируются все те же процессы, о которых шла речь в предыдущих главах – переукомплектование, углубленное понимание друг друга, репозиционирование, согласование общего видения. Однако здесь есть и характерные эмоциональные особенности ситуации. Ведь очевидно, что работать с молодоженами не то же самое, что работать с семейной парой на грани развода. Две ситуации в консалтинговой практике позволяют нам формулировать свои соображения по этому поводу. Это коучинг реальных долгоживущих команд и исследования в рамках масштабных деловых игр, имитирующих воздействия на команды в условиях реальной деятельности и позволяющих вновь создаваемым командам в интенсивном режиме проживать процессы, с которыми обычные команды сталкиваются на отсроченных этапах своего существования.

УГРОЗЫ И УСЛОВИЯ, ПРОВОЦИРУЮЩИЕ РАСКОЛ КОМАНДЫ

Упомянутое выражение «период полураспада команды составляет три с половиной года» имеет не только шуточный, но и в некоторой степени рациональный смысл. Практика показывает, что существует некий средний цикл жизни самоуправляющихся команд (а в этой главе речь идет об успешных и решавших на заре своей жизни поставленные задачи командах, которые в отсроченной перспективе столкнулись со сложно разрешаемыми противоречиями, т.е. проблемы «мертворожденных» команд здесь не рассматриваются – для этого необходимо вернуться к темам первоначальной комплектации, позиционирования и т.д.). Речь идет именно о цикле жизни самоуправляющейся команды, которая была эффективна и сплочена, но в какой-то момент потеряла способность работать вместе.

Этот цикл соизмерим с двумя величинами, характерными для отечественного бизнеса: с типичным циклом жизни организаций (и, соответственно, циклом, когда в организациях происходят существенные структурные и деятельностные метаморфозы) и периодом, за который в среднем динамично развивающийся специалист делает шаг по карьерной лестнице (т.е. темпом жизни специалиста на рынке труда).

Макро и микро факторы, соединяясь и опосредуя влияние друг друга, дают сложную и многообразную картину угроз, которым подвергается команда в процессе своего существования. Рисунок 1 представляет собой схематичную иллюстрацию различных критических воздействий, эта схема модифицирует модель групповых защитных механизмов, разработанную в диссертации и других исследованиях В.А. Штроо. Каждый раз команда может выйти из угрожающих ситуаций, избрав одну из трех дорог: она может изменить внешний мир (деятельность или ситуацию), изменить себя (ценности, нормы) или проигнорировать угрозу и уйти в глухую оборону. Невольно вспоминается архетипичный сюжет русских сказок: налево пойдешь – коня потеряешь, направо пойдешь – голову потеряешь, прямо пойдешь...

Как же может быть расколота «крепкая», просуществовавшая длительный срок и, казалось бы, устраивающая всех своих членов команда? Целый класс внешних воздействий связан с изменением деятельности. Необходимость в командных усилиях может отпасть (может измениться технология, ослабнуть взаимозависимость), однако такие процессы обычно происходят медленно и естественным образом ослабляют функциональные взаимосвязи.

Субъективно намного более болезненной является другая ситуация. Команда работает во имя общей цели, отношения сложились, и все в той или иной степени вносят свой вклад. И вот труды приводят к успеху, и возникает ситуация, когда нужно «пожинать плоды и почивать на лаврах». Тут и происходит ряд процессов, которые народная мудрость назвала «огонь, вода и медные трубы», понимая, что зачастую труднее пережить «медные трубы», чем огонь и воду вместе взятые. В команде извне может быть задана система **распределения вознаграждений**, но не факт, что она будет

справедлива или будет восприниматься таковой. Уравниловка вознаграждений не будет считаться справедливой, если вклады были неравными, но зачастую вклады не могут быть адекватно оценены (например, вклад реализатора обычно может быть замечен, но всегда ли будет замечен вклад гармонизатора?). В общем, множество сложностей возникает даже в случае, если есть стремление справедливо разделить между всеми вознаграждение, а такое стремление существует далеко не всегда. Задав значительную разницу в оплате, публично наградив одних членов команды, проигнорировав других, можно спровоцировать значительные центробежные силы даже в очень устойчивой команде («разделяй и властвуй»). Рефлексивная команда сможет попытаться с этим бороться (пересмотрев вклады, перераспределив внутри себя вознаграждение), однако для этого все ее члены должны иметь соответствующие установки и ценности.



Рисунок 1. Факторы, провоцирующие раскол команды (модель В.А. Шatroв).

Мощным дестабилизирующим фактором является **неуспех** (фактический или воспринимаемый). Классические социально психологические исследования в области межгрупповых отношений показали, как неуспех отражается на внутригрупповых про-

цессах – падает удовлетворенность, растет внутригрупповой фаворитизм и межгрупповая враждебность, начинается поиск виноватых, происходит раскол на группировки и формирование «фракций», выпадают маргинальные и пассивные члены групп. Период неудач осложняется падением самооценки и феноменом «выученной беспомощности», который связывается в сознании членов команд с командным членством.

В рамках одного из консалтинговых проектов авторы работали с удивительно долго прожившей и сохранившей свой состав командой, для которой выученная беспомощность и потеря веры в свои силы после периода неудач стала одним из наиболее болезненных моментов, препятствующих своевременным действиям и принятию решений. Это была команда из семи учредителей бизнеса, просуществовавшего на момент кризиса на рынке семь лет без изменения состава учредителей. Сам по себе факт существования команды из семи человек в течение семи лет в неизменном составе является исключительным. Анализ ролевой структуры группы показал, что центристскими силами были действия трех (!) гармонизаторов, которые были готовы поставить интересы команды выше своих собственных. Авторам посчастливилось работать с этой командой дважды – в период бурного роста бизнеса и, спустя пять лет, в период спада доходности. Команда имела высочайший ресурс самосохранения, однако он и приводил иногда к актуализации групповых защитных механизмов вместо своевременных активных действий. Медленно происходящие неблагоприятные изменения во внешней среде осознавались отдельными членами, но игнорировались командой в целом, что приводило к запаздыванию необходимых решений. Высокообразованная и очень профессиональная команда не была готова к изменению своего состава (введению в свой состав новых акционеров, например), даже под угрозой кризиса ликвидности.

Итак, членство в команде может получать или терять свою привлекательность, в зависимости от успеха деятельности и места, которое занимает команда в системе межгрупповых отношений. Однако даже без относительно успеха деятельности внешнее **введение** или **выведение** из команды ее членов оказывает дестабилизирующее воздействие. В конечном счете, такое воздействие может оказаться и центробежной и центристской силой, в зависимости от того, как перестроится ролевая структура группы. Здесь, однако не нужно подробных комментариев, поскольку эти вопросы во много укладываются в проблематику позиционирования и репозиционирования. Остановимся подробнее на классе внутренних угроз существования команды.

Период жизни команды не зря сопряжен с **карьерными циклами** рынка труда. Сейчас в отечественных коммерческих организациях с коротким жизненным циклом преобладает открытая кадровая политика – управленческие кадры не выращиваются внутри организации, а привлекаются с рынка труда. В этой связи для многих специалистов и менеджеров легче совершить шаг в своей карьере, перейдя на новое место работы, чем «дождавшись» повышения внутри своей организации. Команда, работа в которой престижна и перспективна для человека сегодня, через несколько лет может не покрывать все его карьерные амбиции. Даже если речь идет о своем бизнесе, люди «перерастают» свои задачи не одновременно, а с разной скоростью. Если же речь идет о работе по найму, часто проще бывает сменить работу одному, чем перейти на новое место всей командой. Это естественный процесс профессиональной социализации и рефлексивные команды научаются как-то с ним обходиться. Они находят рычаги, способы и «лазейки» как перестроиться, трансформироваться, измениться. Иногда члены таких команд уходят «в рост» на разные места, чтобы потом собраться. Впоследствии они могут объединиться уже не в команду, а в профессиональные сети. Но чаще они теряют своих членов: кто-то ушел, кто-то остался, кто-то кого-то заменил.

Ценности и нормы командного взаимодействия могут усиливать или ослаблять желание продолжать работать вместе. Здесь сложно говорить о типах и содержании подобных ценностей. Нет (и, наверное, не может быть) в данном случае какой-то простой типологии. Например, коллективизм – хорошо, индивидуализм – плохо. Развивая идеи сторонников концепций научающихся организаций (которые в силу специфики работы в организациях в условиях непрерывных изменений постоянно сталкиваются с формирующимися и распадающимися командами), можно сказать, что плоха и чрезмерная ориентация только на интересы команды, и чрезмерная ориентация только на личные интересы как ценность. Речь идет о кристаллизации такой системы ценностей, которая позволяет команде работать как целому, сохраняя при этом личные смыслы каждого участника. Другими словами, речь идет о нахождении некой общей темы в многоголосии, а не о пении в унисон. На каком-то этапе команда может с этим не справиться, она может поставить во главу угла интересы дела, наступив на некоторых своих личностей. Либо какой-то конкретный человек предпочтет большой выигрыш здесь и сейчас и лично для себя, чем сомнительный выигрыш когда-нибудь для своей команды. Сблазн приобретений и потерь и личностных выборов. Что, в конечном деле, также может расколоть любую команду.

Отдельно хотелось бы также отметить **функционально-ролевые** конфликты, характерные для отсроченных периодов существования команды. На первых порах команду «штормит» в процессах позиционирования – какие-то функции перекрываются хорошо, какие-то недостаточно, команда находит рычаги самоуправления, устанавливается некая оптимальная структура функциональных и командных ролей и взаимных ожиданий. Далее уже эта структура оказывает формирующее влияние на отдельных людей, усиливая или ослабляя те или иные их характеристики. Какие-то определенные стороны личности расцветают, другие «скукоживаются» – засыпают, дремлют. Здесь наблюдается парадокс. Гибкие, командно ориентированные люди, ставящие командное членство на высокое место в своей внутренней иерархии ценностей, в конечном счете могут даже больше «перекрутить» себя, больше отойти от своих устремлений и предрасположенностей (пойти на большую жертву). Однако если не будет альтернативных возможностей самореализации, то рано или поздно «дремлющие» части психики могут «дать о себе знать» и человек сознательно или бессознательно будет стремиться реализоваться более полно – принять новую роли или перестать выполнять роли, с точки зрения личных пристрастий и установок мало интересные, но крайне важные «в интересах дела». Человеку захочется проявиться в новой для себя роли, даже если в команде уже есть кто-то, эту роль очень хорошо выполняющий. Это приведет в хорошем для сохранения команды случае к функционально-ролевым конфликтам, в плохом – к актуализации групповых защитных механизмов или как бы внезапному уходу отдельных командных членов.

Работая с командами, мы сталкивались с примерами разного рода «жертвенности» множество раз. Люди с неординарными интеллектуальными способностями отказывались от разработки и продвижения собственных идей, понимая, что идей в команде и без того достаточно, зато некому выполнять мало приятную для них, но необходимую роль контролера. Это закреплялось соответствующими групповыми ожиданиями – зачем другим что-либо контролировать, если уже есть человек, добровольно эту обязанность на себя взваливший? Другой пример уже был рассмотрен выше – в целях самосохранения команда «выкристаллизовала» трех гармонизаторов. Это наглядная иллюстрация известного в социальной психологии механизма «группомыслия» или «огруппления мышления» - групповое согласие начинает цениться больше, чем качество принимаемых решений. В конечном счете, для команды не всегда бывает польза от подобной жертвенности. Ведь ее интеллектуальный ресурс также перестает использоваться полностью. Но и у людей могут

возникать «крамольные мысли»: на стороне найти ситуации, где они снова могут реализоваться в полную силу.

Итак, в силу внешних, внутренних причин или их комбинации, команды теряют своих членов. Сохраняется ли команда как целое в такие моменты? Если команда из пяти человек просуществовала четыре года, потеряла за это время двоих своих членов, но к ней присоединились и трое новых – это та же команда или уже другая? А если она потеряла одного человека, а присоединились к ней двое? Или потеряла двоих и никто новый к ней не присоединился, но оставшаяся «тройка» демонстрирует все признаки слаженной группы с большой историей? Или вообще остался один человек из пяти первоначальных, но он унаследовал имя соответствующей компании и создал вокруг этого имени рабочую группу из новых людей на иных основаниях. Или команда раскололась на две половины, обе из которых «настаивают на своих правах»?

Понятно, что никаких количественных критериев здесь нет, да и не может быть. Критерий того, та же это команда или уже совсем другая должен быть качественный. И не всегда команда будет иметь соответствующие однозначный социальный ярлык – юридическое лицо, логотип, название, брэнд или однозначно сформированный во вне имидж. В нашем понимании, критерий может дать подход социальной идентичности. Команда, таким образом, сохраняет свою целостность, пока ее члены осознают себя в качестве таковых на основании любых признаков, воспринимаемых как дифференцирующие. С содержательной же точки зрения важно, на основании каких именно признаков команда воспринимает свою целостность.

Определение тех или иных групп, построенное на субъективном когнитивном критерии завоевало свою популярность в психологии в связи с популярной в настоящий момент концепцией социальной идентичности. Мы, например, используем подобный критерий вслед за Т.Г. Стефаненко, таким образом определяющей этнос: «Этнос – это устойчивая в своем существовании группа людей, осознающая себя ее членами на основе любых признаков, воспринимаемых как этнодифференцирующие». Такой подход к определению критерия – сохраняется ли та же самая группы во времени или формируется новая группа – решает множество затруднений, возникающих при использовании формальных показателей.

Итак, в процессе своей жизни команда подвергается действию множества сил из мира и изнутри себя самой, которые стимулируют ее сохранение или раскол. Рефлексивные средства, которыми команда располагает, а также содержание групповых нормы и индивидуальных целей и смыслов ее членов, будут определять, переживет ли команда кризис или прекратит свое существование. Как уже не раз подчеркивалось ранее, далеко не все люди склонны и способны работать в командах, и далеко не всегда интересы команды для конкретного человека – это благо. Вернемся к первоначальным вопросам. Можно ли управлять этими воздействиями? Можно ли развалились команду из вне? Ответ – и да, и нет (мы же находимся в области самого гуманистического из бизнес тренингов). Из вне можно спровоцировать в команде сильные потрясения. Можно сделать это в лабораторных (имитационных) условиях, например, в рамках деловых игр, и, тем не менее, одни команды «переживут» такие воздействия, а другие развалятся. Рассмотрим два этих момента последовательно. Как можно людям опыт переживания процессов и противоречий, характерных для отсроченных этапов жизни команд и как люди могут отреагировать на этот опыт.

ИМИТАЦИЯ ВНЕШНИХ ВОЗДЕЙСТВИЙ НА КОМАНДЫ В ДЕЛОВЫХ ИГРАХ

Деловые игры уникальны по своей ценности в ряду других технологий командообразования. По определению Е.А. Хруцкого, деловые игры – это метод имитации при-

нятия управленческих решений в различных ситуациях по заданным или вырабатываемым самими участниками игры правилам. Деловая игра позволяет симитировать существенные аспекты деятельности команды и, что наиболее важно, в относительно безопасном (с точки зрения бизнес последствий) режиме провести команду через опыт успехов и неудач и опыт межгруппового взаимодействия.

Хотя деловые игры довольно часто используются с целью командообразования и имеются в арсенале большинства наиболее авторитетных консультантов в области формирования управленческих и проектных команд, они далеко не всегда проектируются в качестве возобновляемой технологии (зачастую они создаются «под заказ» и неотторжимы от автора). Тем не менее, наиболее знаменитые и технологичные игры находят свое освещение в литературе. Примерами могут служить «Тимополия» Белбина [см. Белбин, 2003, с. 3-14] или «Пивная игра» Слоуновской школы менеджмента [см. Сенге, 2003, с. 51-73]. Деловые игры позволяют одновременно работать с большим числом участников, которые разбиваются на несколько групп и проходят ряд содержательных и коммуникативных этапов согласно фабуле игры. Деловые игры строятся на чередовании этапов работы в подгруппах и этапов межгруппового взаимодействия. Перечислим ключевые механизмы имитации деятельности команды и межкомандного взаимодействия в деловых играх.

1. **Введение руководителя в сложившуюся команду.** Формируются команды, в которых функциональные роли, лидерство, взаимоотношения и внутренние статусы к моменту вхождения руководителя уже установлены. Руководитель входит в подобную группу и вынужден либо адаптироваться к существующей ситуации, либо перестраивать ее «под себя». Наблюдатели-консультанты фиксируют стратегии взаимной адаптации. В течение игры делаются «срезы» показателей удовлетворенности участников рабочих групп и фиксируется перепад удовлетворенности на этапе введения нового руководителя.

2. **Целенаправленная комплектация игровых групп.** Команды могут подбираться по принципу взаимодополняющих или недостаточных функциональных и командных ролей. В отличие от жизни, где цена вопроса очень велика и комплектация осуществляется преимущественно по принципу гетерогенности, деловые игры создают максимальные возможности для экспериментирования. Провоцируются ролевые конфликты (например, команда мотиваторов, так называемая «группа Аполлон» или команда генераторов идей). При этом воздействие не обязательно является «манипулятивным»: обычно команде предоставляется информация об особенностях комплектования. Таким образом она получает прогноз относительно своих сильных сторон и ограничений и рефлексивное средство (в виде ролевой или типологической модели), чтобы со своими ограничениями справиться. Наблюдатель-консультант фиксирует как команда работает с ролевыми конфликтами, как использует представленную информацию в качестве рефлексивного средства. Параллельно используется ротация членов групп и формирование дополнительных групп по ходу игры.

3. **Имитация успехов и неудач.** Команды конкурируют за победу на каждом этапе игры. Победивший на одном из этапов проект, становится «входным» для следующего; за победу назначаются бонусы и т.д. Проигрывающие группы могут подвергаться отдельному фрустрирующему воздействию, вплоть до расформирования. Наблюдатель-консультант фиксирует действия участников в условиях успехов и неудач, эмоциональные срывы, динамику активности.

4. **Финансовая система игры.** В деловые игры часто закладываются балльные системы оценки, так называемые «финансовые схемы», позволяющие участникам набирать баллы и или расплачиваться ими. Набравший больше всего баллов участник формально является победителем. Баллы начисляются на командные счета из призовых фондов, присуждаемых командам по результатам отдельных этапов игры, и распределяются по индивидуальным счетам участников. Успешность участника, таким об-

разом, в основном зависит от успешности выступления его команды, но также связана и с его личной активностью. Динамика индивидуальных счетов связана со способностями участников не напрямую, а косвенно (поскольку участники изначально распределены по разным игровым группам, то кто-то из них неизбежно должен проигрывать). Финансовая система игры представляет собой механизм, усиливающий поведенческие проявления личностного блока качеств участников (провоцируется конкуренция). Наблюдатели-консультанты фиксируют реакцию на бонусы и штрафы и особенности поведения в конкурентной ситуации, приоритет личных или командных целей, устойчивость к фрустрации (неудачам). Финансовая система позволяет моделировать ситуацию управления бюджетом проекта и ситуацию распределения фонда заработной платы. Если выигрыш в игре значим (например, победитель получает призы, представляется руководству, отправляется на обучение по своему выбору, получает повышение и др.), то игра за баллы происходит на очень насыщенном эмоциональном уровне. Баллы позволяют участникам выражать свои ценности и демонстрировать индивидуалистические или коллективистические установки. Например, были случаи, когда участники жертвовали свои баллы в командный фонд или не мог по той или иной причине это сделать, а потом длительное время сожалели об этом.

5. Документооборот игры. В игру вводится избыточное количество материалов, отчетности и технических заданий. Многие материалы участники визируют лично, в том числе большинство исходящей из группы документации. В документацию могут специально закладываться материалы провокационного характера. Таким образом имитируется ситуация администрирования и работы с документами в условиях переизбытка информации и информационного шума.

6. Принятие кадровых решений и распределение коэффициентов трудового участия. В течение каждой игровой сессии перед командами ставится несколько разноплановых задач. Команда принимает решения о выборе исполнителей и оперативном перераспределении работ, и, получив обратную связь о результативности, корректирует выбор исполнителей. После каждого этапа игры могут определяться вклады каждого участника группы в командный результат. Иногда правила позволяют команде достаточно сильно влиять на свой состав: «увольнять» членов своей группы, переманивать или подкупать представителей других групп. Наблюдатель-консультант фиксирует принципы принятия кадровых решений. Анализируется динамика персональных трудовых вкладов в зависимости от изменения типа коллективных задач.

7. Дополнительные игровые вводные. Несколько раз за игру в команды «вбрасывается» дополнительная информация об изменениях условий внешней среды, требующая переработки подготовленных проектов, переосмысления условий или оперативного реагирования. Имитируются ситуации социальной нестабильности. Наблюдатель-консультант фиксирует характер реакций и поведение руководителя команды в момент сообщения информации и после нее.

8. Взаимодействие с игроками разного статуса. По ходу игры для членов игровых команд заложены несколько возможных позиций взаимодействия. По отношению ряду игроков они обладают властными полномочиями. По отношению к другим игрокам они находятся в равном статусе. За счет присутствия на игре Заказчика, имитируется коммуникация с высшими по статусу инстанциями.

9. Выведение руководителей (лидеров) из сложившейся группы. Принцип реализуется в нескольких вариантах. (1) Руководитель (лидер) группы может выводиться на игровой цикл с последующим возвращением в группу. Он заранее оповещается либо не оповещается об этом. Имитируется постановка задач и контроль итогового результата без возможности воздействия на процесс. Наблюдатель-консультант оценивает, на сколько руководитель (лидер) простроил работу команды в свое отсутствие. (2) Руководитель (лидер) работает в группе, из которой выводятся ключевые по содержанию специалисты. Он также заранее оповещается, либо не оповещается о та-

кой возможности. Имитируется форс-мажорная ситуация исчезновения «незаменимых» сотрудников. Проверяется прочность и гибкость простроенных взаимосвязей. Иногда выведение игроков из групп осуществляется в самом начале игры. Далее игроки, имеющие к своей команде только номинальное отношение, вынуждены работать в других (например, экспертных) подгруппах. Исследуется, на сколько прочной оказывается сформированная командная идентичность, как эта идентичность сказывается на проявлении межгрупповой дискриминации и предвзятости в суждениях по отношению к своей первоначальной команде.

10. Самоопределение. В ряде процедур игры закладывается принцип избыточности. Выиграть в игре можно за счет различных стратегий. Единственно правильных решений зачастую нет (т.к. решаются сложные интеллектуальные задачи). Команды имеют больше альтернатив, чем возможностей выбора. Несколько раз по ходу игры команде приходится принимать решения, определяющие всю дальнейшую деятельность. Члены команд могут выбирать между своими интересами и интересами группы. Например, член команды может уйти на время в экспертный орган, либо взять самоотвод и продолжать работать в команде. Команда может сама определить форму принятия решения, однако после этого эксперт-наблюдатель строго фиксирует, чтобы принятые принципы соблюдались. Могут быть заложены процедуры выражения командой вотума доверия экспертным органам, осуществляющим оценку деятельности команд в игре. Игроки могут иметь возможности «уволиться», перейти в другую команду или др. Допускается, что команды могут переосмыслить ряд игровых правил или использовать предоставленные ресурсы неочевидным способом (например, подкупать экспертов, переопределять критерии качества и т.д.). В предельном случае команда может переопределить нормы игры.

11. Рефлексия группового опыта. Использование перечисленных выше механизмов будет мало осмысленным, если в игре не будет отдельно выделенных процедур, направленных на осмысление полученного опыта. Вспомним экспериентальную модель обучения Д. Колба. Фабула игры задает как чувственный, так когнитивный элементы опыта: существуют зоны для активных действий, наблюдения и экспериментирования с командной действительностью. Однако крайне необходимо вывести участников из позиции деятеля (игрока) в отстраненную рефлексивную позицию. В случае командообразования это будет означать реконструкцию провокаций, заложенных игротехниками в игровые процедуры и понимание своего способа реагирования на них. Причем такое осмысление опыта должно сопровождаться концептуализацией. Члены команд совместно с игротехниками строят универсальные схемы существования и раскола команд и учатся выходить за рамки очевидных реакций на провокации внешней среды и защищаться, прибегая не только к помощи защитных механизмов. Рефлексия в игре имеет высокую личностную ценность только тогда, когда она отталкивается от конкретного эмоционального значимого опыта побед, достижений и неудач, а не навязывается в качестве отвлеченного знания. Деятельностным выходом из подобной концептуализации должна быть проспективная рефлексия – понимание командой дальнейших шагов и направлений своего развития в конкретной организационной ситуации с ее политическими, культурными и деятельностными особенностями.

Итак, деловые игры позволяют проводить вновь создаваемые и давно существующие команды через опыт, одновременно инструментально насыщенный (отработка техник командной работы, установление норм, решение реальных стоящих перед командой задач, позиционирование участников) и эмоционально значимый (переживание успехов и неудач, справедливых и несправедливых побед и проигрышей, последствий внешнего прессинга и поиска внутренних ресурсов). Основное преимущество деловых игр заключается в том, что они позволяют команде не только в интенсивной форме

пройти через опыт формирования и развития группы, но и пережить процессы, которые обычно приводят к распаду команд.

Парадокс заключается в том, что в деловых играх можно формировать команды, разваливая их. Грубо говоря, принцип действия аналогичен прививке: команда получает пагубное воздействие в дозированном объеме и может выработать «антитела» по отношению к нему. Такой способ воздействия возможен по сути только в деловых играх: за счет построенной фабулы, социально значимой темы и межгруппового соревнования происходит эмоциональное вовлечение участников, что обеспечивает восприятие игровой реальности как действительно существующей и лично значимой.

Такая имитация деятельности не может обезопасить команду от «кризисов роста» и «провалов» в будущем, но она может продемонстрировать сильные воздействия на из внешней среды, объективировать для участников возникающие центростремительные и центробежные силы и дать рефлексивные средства для соответствующего «ответа». В этом смысле, в отличие от жизни, в игре наиболее сильный опыт получают проигрывающие команды – они вынуждены актуализировать все возможные внутренние ресурсы для разрешения противоречий.

Имитируя деятельность в условиях сложной, провокационной, порой агрессивно действующей среды, можно параллельно замерять эффективность деятельности и удовлетворенность участников эмоциональной атмосферой в группе. Рисунок 2 иллюстрирует динамику подобных показателей, полученных в ходе игры, проведенной с управленческим резервом на крупном отечественном объединении промышленных предприятий.

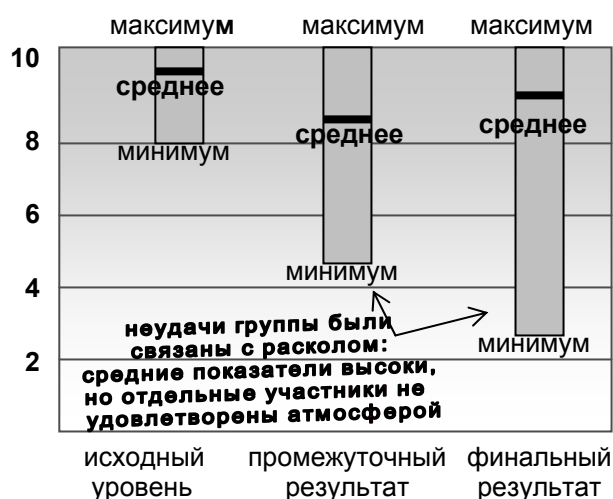
Объединение включало бумажные, полиграфические, металлургические предприятия, а также собственный научно-исследовательский институт. Командообразование проводилось с более чем пятьюдесятью представителями различных предприятий, объединенных по профессиональному признаку. Целью командообразования было построение горизонтальных связей между профильными отделами различных предприятий, т.е. формировались несколько профильных команд – команда экономистов, команда технологов и специалистов по качеству, команда сбытовиков и т.д. В ходе игры команды решали общеуправленческие задачи (фабула игры – разработка нового сквозного для предприятий продукта: от выработки идеи до бизнес планирования и экономического обоснования). С одной стороны, сотрудники работали с коллегами по профилю внутри своих команд, с другой стороны, они были вынуждены консультироваться по отдельным темам с представителями других групп на этапе бизнес планирования. Так в игру был заложен механизм активизации коммуникативного обмена. При этом участники обеспечивались необходимыми рефлексивными средствами для самоорганизации работы команд: с самого начала игры была введена модель командных ролей Белбина и модель анализа коэффициентов трудового участия (КТУ). Кроме того, в игровых командах постоянно работали наблюдатели-консультанты, отслеживающие группо-динамические процессы и обращающие на них внимание участников.

С целью активизации горизонтальных связей и создания условий, дающих шанс проявиться большему числу участников, в игру был заложен еще один механизм управления групповой динамикой. После первого этапа игры и первичного этапа командообразования, когда участники были первоначально позиционированы, состоялось формирование экспертного органа – Стратегического совета – куда было предложено войти лидерам групп и лидерам по результатам оценки способностей. С одной стороны, выход интеллектуальных или эмоциональных лидеров позволял более ярко проявиться другим сотрудникам «покинутых» команд (как это фиксирует выражение здравого смысла «свято место пусто не бывает»). С другой стороны, в случае наличия

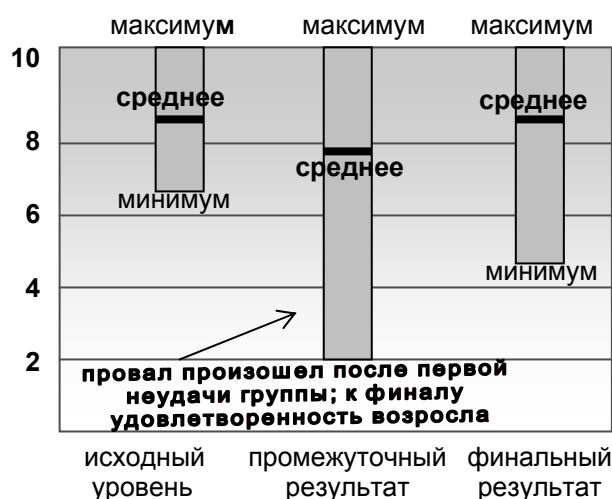
в команде двух и более ярких лидеров, борющихся за влияние, они могли таким образом «разделить» сферы влияния – один «унаследовал» бы группу, а другой получил бы престижную позицию во внешнем по отношению к команде экспертном органе. Так произошло, например, в обеих выигравших командах, тогда как ни одна из проигравших команд (№1), не воспользовалась подобной возможностью.

«Насколько Вы удовлетворены эмоциональной атмосферой в группе?»
(1 – не удовлетворен, 10 – полностью удовлетворен).

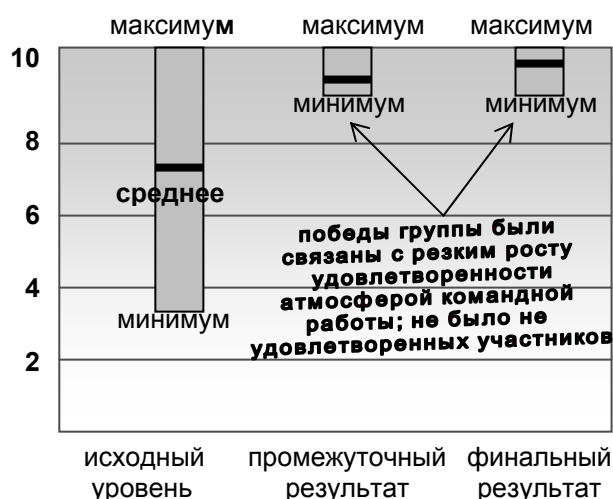
ПРОИГРАВШАЯ КОМАНДА №1



ПРОИГРАВШАЯ КОМАНДА №2



ВЫИГРАВШАЯ КОМАНДА №1



ВЫИГРАВШАЯ КОМАНДА №2

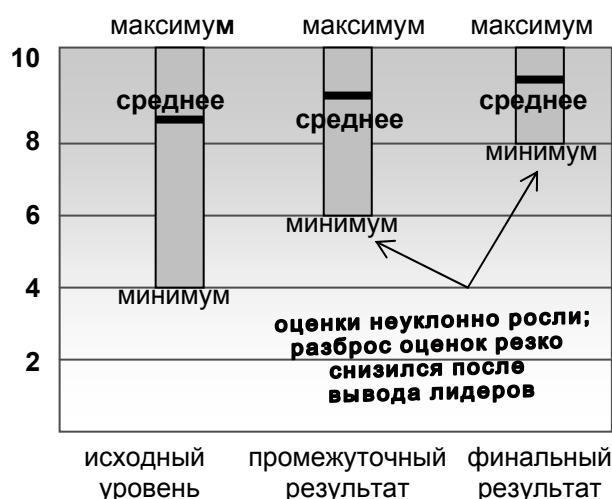


Рисунок 2. Успехи и неудачи команд и динамика удовлетворенности.

Как показывают иллюстрации на Рисунке 2, групподинамические процессы были уникальны и специфичны для каждой команды. В контексте нашей темы наиболее интересные группо-динамические процессы происходили в группах, которым, несмотря на упорную работу, не удавалось побеждать. Их проигрыш был скорее политическим и коммуникативным, чем содержательным. Тем не менее, возвращаясь после очередной неудачи к работе, этим командам приходилось бороться не только с внутренними противоречиями, но и с «упадком», вызванным проигрышем. Причем состояние и эмоциональный тонус в этих группах был весьма различен.

Проигравшей команде №2 в целом по игре не хватало «драйва» (тону-са) и креативности. Пять из девяти членов этой команды весьма успешно могли бы исполнять командную роль «аналитиков», семь из девяти являлись хорошими «реализаторами». Вместе с тем, группе не хватило «мотиваторов» или «генераторов идей» – никто из участников последовательно не проявил нужных качеств. Одаренный «ведущий» группы выполнял лидерские функции на первом этапе, но отказа от конкурса в Стратегический совет, группа его энергичного вмешательства лишилась. Снова «раскачаться» группе удалось лишь к концу игры, но «упущенные» внешние коммуникативные связи уже сделали свое дело – группа проиграла.

В проигравшей команде №1 драйва, напротив, было с избытком. Сразу три мощных «мотиватора», да еще весьма одаренный с точки зрения лидерских функций «ведущий» поочередно солировали на разных этапах. Группа была конструктивна, обладала стремлением к работе (и победе) и ориентирована на внутренние критерии оценки (хотя из-за этого и упустила процесс внешней коммуникации). Вместе с тем, смена лидеров и первые неудачи, приводили к периодическому «выпадению» отдельных менее энергичных участников («реализаторов» и «аналитиков»), таким образом, ресурс команды не использовался полностью. Лидером группы явно не хватало внимания к роли «гармонизатора» – внимания к тому, чтобы все включены и услышаны в работе. Тем не менее, к концу игры именно эта группа продемонстрировала наибольшее ценностное единство – именно она пришла к идее самодетерминации и стала переопределять критерии оценки своей деятельности. А один из выпадавших первоначально «реализаторов» в качестве самого важного и ценного опыта написал в своем самоотчете: «Я нашел свою команду!».

«ВЫЗОВ И ОТВЕТ»

Команда может ответить на неблагоприятные внешние и внутренние изменения и «вызов мира». Мы зафиксировали ранее, что есть по крайней мере три основных стратегии реагирования: организационно-деятельностная, ценностная и когнитивно-аффективная. Понятно, что в ряде случаев команда может «обыграть» или «победить» неблагоприятные воздействия извне, переопределив деятельность или оказав активное формирующее воздействие на окружающую социальную среду (организацию, контрагентов, отрасль или рынок труда в целом).

В случае существенных противоречий или неудач, команда может избрать не только путь направленных во вне активных действий. Она может существенно измениться или трансформироваться сама, а может также проигнорировать сигналы опасности и уйти в актуализацию защитных механизмов. Следует четко дифференцировать друг от друга активность по внутренней качественной трансформации группы (изменению групповых ценностей и норм, а также групповых и личностных целей и интересов), с одной стороны, и когнитивную защитную реакцию, с другой, т.к. в конечном счете, именно это разделение определяет гибкость / ригидность команды перед лицом серьезных проблем.

Психологическая защита – это система процессов и механизмов, направленных на сохранение психологической целостности субъекта (поддержание позитивного субъективного состояния, соответствующего целостности). Чтобы понять специфику защитных реакций внутри команды мы, опираясь на модель В.А. Штроо [Штроо, 1998; 2001], обобщая данные предшествующих исследований групповых защитных механизмов, рассмотрим их несколько подробнее (см. Таблицу 1).

Как видно, именно область защитных механизмов как никакая другая соотносит проблемы долгоживущих команд и работу с ними с семьей и семейной психотерапией. Причем в контексте раскола команды даже более важно остановиться на групповых

защитных механизмах, чем на более конструктивных стратегиях реагирования (внутреннем ценностном изменении, изменении внешней среды или деятельности), т.к. именно актуализация групповых защитных связана с тупиком, в который может зайти в кризисные моменты команда. Можно сказать, что если команда направила свою активность на изменение деятельности или собственное ценностное развитие, то она уже находится на пути конструктивного преодоления кризиса, по крайней мере имеет шанс самостоятельно продвинуться в эту сторону. Актуализация же групповых защитных механизмов свидетельствует о том, что команда потеряла гибкость, и ей как никогда необходима внешняя рефлексия и помощь (естественно при наличии внутреннего запроса на эту помощь). В этом смысле, обнаружение выраженных защитных реакций может быть сильным индикатором кризиса и потенциального раскола.

Анализ ситуации внутри команды через защитные механизмы позволяет выйти на групповой уровень постановки проблемы и понимать команду как некую целостность, а не просто как совокупность персональных характеристик участников, даже если в качестве таковых используются модель «командных ролей». Субъективно же анализ происходящего на групповом уровне имеет свое преимущество: он обеспечивает личностную безопасность участников при обсуждении эмоционально значимых и болезненных проблем. Ничего личного: не кто-то конкретный оступился, а команда в целом, защищая себя, зашла в тупик. Перефразируя известное высказывание можно сказать: «Если бы групповых защитных механизмов не было, их бы стоило выдумать».

Таблица 1.

Характеристика групповых защитных механизмов, позволяющих обеспечить целостность команды в условиях внутренних и внешних противоречий.

Название и краткое описание	Авторы
Внешний локус контроля при неуспехе деятельности – объяснение неудач за счет внешних факторов. Группа сохраняет свою самооценку, однако теряет при оценке ситуации возможность влияния на события, т.е. приобретает «выученную беспомощность».	В.Ареев, М.Шериф, Н.Тайфел
Групповое табу – групповая норма-запрет на обсуждение «опасных» тем внутрикомандной жизни. Устаревшие или чрезмерно жесткие правила внутренней жизни, сопровождаемые запретом на их обсуждение. Группа «выдает» себя тем, что в ней отрицают то действие, которое спрятано. <i>«В нашей организации не воруют»</i> , – проблема может быть актуальна, но она табуирована.	Р. Скиннер, В. Сатир, П. Вацлавик
Групповой ритуал – обязательное для всех периодическое воспроизведение какой-то совместного действия с приданием этому символического смысла. Команда придает определенным действиям статус обязательного исполнения при отсутствии реальных результатов. <i>«Пока мы выполняем этот ритуал, мы сохраняем себя как единую общность»</i> . Сопряженный механизм – семейный (командный) миф - набор взаимно согласованных, но искаженных ролей, которые играют члены команды. Командный миф не подвергается никакому сомнению, служит программой для социальных контактов, но уменьшает гибкость системы. Он позволяет каждому члену команды выстраивать собственную психологическую защиту с помощью всей системы отношений.	Р. Лифтон, А. Ферейра, Д. Бинг-Хилл

Интрагрупповой фаворитизм – межгрупповое сравнение в пользу своей группы. Более высокие оценки качества и результатов активности получает своя собственная команда, даже в том случае, если она объективно и очевидно проигрывает межгрупповое соревнование. Сопряженные механизмы – аутгрупповая враждебность и социальная стереотипизация – фиксируют враждебность и упрощенное восприятие других групп (команд). Члены команд начинают делить людей на «своих» и «чужих», что может приводить к искажению образа внешних групп (<i>«Собаки бегают стаями и, если одна отбилась от стаи, почему мы должны притянуть ее?»</i>).	M. Sherif, H. Tajfel & J.C. Turner, B. Агеев, Ю.Захарова
Моббинг (mobbing) объединение команды против одного из своих членов, выражающееся в его скрытой травле. Явление моббинга рассматривается как стрессогенный фактор рабочего места и как специфическая разновидность социальных конфликтов. Причины моббинга: высокая внутренняя конкуренция, внешняя кризисная ситуация, приход в команду новичков и др.	M.Resch & M. Schu-binski, W.Roth, J.Schwicker-ath et al. Л. и А. Ваниорек
Огруппление мышления (группомыслие, groupthink) – стиль мышления людей, полностью включенных в команду, где стремление к единомыслию важнее, чем реалистическая оценка возможных вариантов действий. Провоцирующие факторы: высокий уровень сплоченности; изоляция (отсутствие внешних экспертных оценок); директивное руководство; несовершенная процедура поиска и оценки альтернатив; гомогенность состава; провокационный ситуативный контекст.	I. Janis, M. Callaway, C. McCauley, И. Бовина
Самоизоляция – ограничения допуска информации как извне в группу, так и изнутри из группы во внешний мир. Сопряженный механизм – формализация внутригрупповой коммуникации – коммуникационные потоки внутри команды (организации) становятся многозвенными, т.е. затрудняются прямые связи, чрезмерно контролируется и нормируется тематика и содержание сообщений.	R. Lifton, И. Пригожин
Социальная ленность (social loafing) – производительность команды оказывается меньшей, чем сумма индивидуальных усилий, продемонстрированных в одиночестве. Различают две формы проявления этого феномена: (1) Эффект «1+1<2» возникает непреднамеренно, как бы вопреки вполне искреннему желанию каждого члена группы продемонстрировать максимально возможный общегрупповой результат. (2) Ярко выраженная групповая норма (например, норма средней выработки). Команда может работать намного ниже своего потенциала и стараться снизить свою производительность в целях самозащиты.	Ф. Тейлор, А.Н. Занковский, P.W. Mulvey et al.
Фиксация жесткой внутренней статусной иерархии – становление и поддержание неравенства позиций членов команды в системе взаимоотношений. Архаичный механизм, характерный для примитивных групп и групп, построенных на силовых принципах (например, групп криминального типа). Тем не менее, его пережитки наблюдаются и в развитых социальных системах.	R. Lifton, А. Добрович.

Итак, устойчивые замкнутые группы (и семьи, и команды) вырабатывают множество механизмов для поддержания собственной целостности. Многие из этих механизмов мимикрируют и внешне выглядят весьма схоже с процессами подлинного ценностного и нормативного внутреннего изменения. Например, принятие решений под действием «огруппления мышления» может выглядеть как очень хорошо организованная групповая дискуссия в высоко сплоченной группе; ингрупповой фаворитизм и вынесение чрезмерно оптимистичных оценок результатов своей работы – как поиск внутренних критериев оценки своей деятельности в той ситуации, когда «мир несправедлив» или эффективная деятельность команды не признается организацией в целом. По сути, групповые защитные механизмы – это тоже своего рода ценностные и нормативные изменения, но в нем преобладает акцент, связанный с гомеостазом, поддержанием status quo, а не акцент динамического равновесия и адаптации к постоянно меняющимся внешним условиям внешней среды, тем более не акцент активного на эту среду воздействия.

Наиболее интересные примеры подлинной внутренней структурной и ценностной трансформации команд мы наблюдали при работе с предприятиями энергетической отрасли России в период реформирования и подготовки изменений формы собственности. Реформы энергетической отрасли происходили в многофакторной и когнитивно сложной политической и отраслевой среде, в которой действовало множество сил и интересов. В этих условиях даже высокопоставленные и относительно осведомленные сотрудники не могли предсказать, каким образом может в любой момент измениться ситуация и размышляли исключительно в терминах вероятностных исходов событий. От команд реформ требовалась максимальная адаптивность, готовность отказываться от своих проектов и планов или, наоборот, «подхватывать» деятельность буквально на лету. Сворачивание реформирования в той или иной подструктуре приводило к сворачиванию деятельности целых групп и команд, которые в этих условиях все же пытались поддержать свою целостность. Команды могли прекратить «видимое» существование, например, уволиться с одного из предприятий и «разойтись» по другим предприятиям отрасли, государственным структурам или ведомствам. Обрастая на новых местах новыми функциональными связями, исходные команды при этом сохраняли исходные коммуникативными взаимосвязи или выстраивали новые по иным (сетевым) принципам. Таким образом (разбегаясь и собираясь вновь), командам реформ удавалось сохранить себя. Удавалось ли им изменить отрасль, окружающую среду и деятельность? Читающие эти строки могут решить самостоятельно.

Анализ групповых защитных механизмов начинается с анонимного уровня, но им не должен заканчиваться. Продвигаясь вперед при работе с раскалывающейся командой необходимо перейти на уровень индивидуальной ответственности. Речь здесь не идет о поиске виновных – в «трагедии» развала команды обычно виноваты все стороны, бессмысленно и неконструктивно искать крайнего (взвалить вину на одни плечи – это тоже один из защитных механизмов, получивший название «моббинг»). Когда мы говорим об ответственности, мы говорим о перспективном анализе ситуации, о том, что каждый хочет, может и должен сделать, чтобы изменить сложившуюся ситуацию. При чем смысл открытого диалога в том, что каждый не просто берет на себя ответственность, но и имеет смелость «в лицо» сообщить о своих ожиданиях относительно другого. Этот путь далеко не всегда приводит к гармонии, однако только он дает шанс перейти от защитных реакций к подлинной трансформации отношений или деятельности.

Существует множество примеров того, как находящиеся на грани раскола команды, против сохранения которых казалось бы был весь мир, тем не менее находили внутренние ресурсы для того, чтобы остаться вместе и пережить новую волну развития. Зафиксируем еще раз нашу позицию на сей счет. С распадающимися командами можно и нужно работать, и работа эта весьма технологична. Все четыре фундаментальных процесса командообразования – переукомплектование, углубленное понимание друг друга, перепозиционирование, расширение общего видения – в момент кризиса наполняются новым содержанием. Полезным инструментом такой работы являются деловые игры, имитирующие реальную деятельность и организующие процессы межгруппового взаимодействия, поскольку они позволяют командам пережить опыт раскола в относительно безопасных условиях, что называется «на берегу», до того, как это пройдет в открытом море в момент шторма. Если же шторм уже произошел, необходимо снимать острую ситуацию и помогать команде в режиме коучинга.

Ключевыми процессами тренинга командной сыгровки в этом случае будут репозиционирование и расширение общего видения. Ключевыми рефлексивными инструментами – ролевая или типологическая модель, типология защитных механизмов, анализ коэффициентов трудового участия и принципов принятия групповых решений и понимание командой характера и точки приложения внешних воздействий, направленных на ее раскол. Все это – технологичная часть. Экзистенциальная же сторона проблемы заключается в ответе на вопрос: всегда ли стоит сохранять рушащиеся команды? И здесь наша позиция проста – нет, не всегда. Команда должна иметь стремление сохраниться изнутри, если такое стремление есть, то ей можно сильно помочь, передав рефлексивные средства, чтобы она справилась с внутренними противоречиями. Но воспользоваться этими средствами и пройти свои «полпути» команде придется самостоятельно.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

- Вспомните свой опыт работы в существующей длительный срок сплоченной группе? Какие центроостремительные и центробежные силы вы могли в ней наблюдать?
- Каковы возможности и ограничения существуют для управления командой из вне? Что может и чего не может гарантировать проведение командообразования в группе, находящейся на грани распада?
- Какие групповые защитные механизмы Вам приходилось наблюдать? Что характерно для Вашей рабочей группы? Какие полезные функции и опасности, с Вашей точки зрения, эти механизмы несут вашей рабочей группе?
- Какие основные рефлексивные модели помогут команде работать с внутренними противоречиями?
- К чему приведет вывод из команды содержательных лидеров? Когда это может усилить команду? Ослабить?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Белбин Р.М. Команды менеджеров. М.: Нипро, 2003. С. 3-14.
2. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М.: Олимп Бизнес, 2003. С.51-73, 207-262, 369-380.
3. Роббинс Х., Финли М. Почему не работают команды. М.: Добрая книга, 2005.
4. Штроо В.А. Защитные механизмы: от личности к группе // Вопросы психологии. 1998. № 4. С. 54-61.
5. Рекомендации по проведению «Пивной игры» и полный набор материалов можно получить по адресу: Innovation Associates, P.O. Box 2008, Framingham, MA 02139.

ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО УГЛУБЛЕННОГО ИЗУЧЕНИЯ

Межгрупповые отношения и защитные механизмы:

1. Агеев В.С. Механизмы социального восприятия (1989) // Хрестоматия. Социальная психология в трудах отечественных психологов / Ред. А.Л. Свенцицкого. СПб.: Питер, 2000. С. 276-289.
2. Базаров Т.Ю. Игра как средство командообразования / Психология сегодня. Ежегодник РПО, т. 2, выпуск 2. М., 1996.
3. Бовина И.Б. О феномене «группового духа» // Вестник Московского университета. Сер. 14. Психология. 1998. № 1. С. 47-52.
4. Ваниорек Л., Ваниорек А. Моббинг: когда работа становится адом. М., 1996.
5. Дудорова Л.Ю., Журавлев А.В. Имитационные полигоны в подготовке предпринимателей и политиков // Консультант директора. 1999. №18. стр. 14-19.
6. Занковский А.Н. Организационная психология. М., 2000.
7. Захарова Ю.Б. О моделях психологической защиты на уровне межгруппового взаимодействия // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 1991. № 3. С.11-17.
8. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы. М., 2001.
9. Пригожин А.И. Современная социология организации. М., 1995.
10. Сатир В. Как строить себя и свою семью. М., 1992.
11. Скиннер Р., Клииз Д. Семья и как в ней уцелеть. М., 1995.
12. Штроо В.А. Исследование групповых защитных механизмов // Психологический журнал. 2001. Том 22. №1. С. 5-15.
13. Byng-Hall J. Family mythes as a defence in conjoint therapy // British journal of medical psychology. 1973. Vol. 46. P. 3-4.
14. Callaway M.R., Esser J.K. Groupthink: effects of cohesiveness and problem solving procedures on group decision making // Social Behavior and Personality. 1984. Vol. 12 (2). P. 157-164.
15. Ferreira A.J. Family myth and homeostasis // Arch. gen. psychiatry. 1963. Vol. 9.
16. Janis I.L. Groupthink: psychological studies of policy. Boston: Houghton Mifflin Company. 1983.
17. Lifton R.J. Thought reform and the psychology of totalitarianism. N.Y., 1961.
18. Mulvey P.W., Bowes-Sperry L., Klein H.J. The effects of perceived loafing and defensive impression management on group effectiveness // Small Group Research. 1998. Vol. 29(3). P. 394-415.
19. Resch M., Schubinski M. Mobbing-prevention and management in organizations // Europ. Journ. of Work and Organizational Psychology. 1996. Vol. 5(2). P. 295-307.
20. Roth W. Mobbing – Herkunft des Begriffs und sein theoretischer Hintergrund // Gruppendynamik und Organisationsberatung. 2002. Vol. 33. H. 2. P. 197-211.
21. Schwickerath J., Berrang F., Kneip V. Mobbing: Interaktionelle Problembereiche am Arbeitsplatz – psychosomatische Reaktionsbildung und Behandlungsansätze // Praxis Klinische Verhaltensmedizin und Rehabilitation. 2000. Vol. 13. H. 50. P. 28-46.
22. Tajfel H., Turner J.C. An integrative theory of intergroup conflict // The social psychology of intergroup relations / Austin G., Worchel S. (eds.). Brooks/Cole: Monterey, CA, 1979. P. 33-47.