

Санкт-Петербургский государственный университет

Высшая школа менеджмента

А. Д. Чанько

**КОМАНДЫ
В СОВРЕМЕННЫХ
ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Учебник

Санкт-Петербург

Издательство «Высшая школа менеджмента»

2011

УДК 65.012
ББК 65.050.2
Ч18

Рецензенты:
д-р физ.-мат. наук, проф. С. Р. Филонович, НИУ ВШЭ;
Е. А. Коннова, директор по коммуникациям,
группа зарубежных активов ОАО «Газпром-нефть»

*Печатается по решению
Ученого Совета Высшей школы менеджмента
Санкт-Петербургского государственного университета*

Чанько А.Д.

Ч 18 Команды в современных организациях (+CD): учебник / А. Д. Чанько; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. — 408 с.

ISBN 978-5-9924-0062-5

Учебник освещает основные положения формирующейся теории менеджмента командообразования. Рассматриваются вопросы истории применения команд в практике бизнеса, теоретические аспекты группового развития и трансформации управленческих функций при переходе к совместно-творческой деятельности при создании команд в организациях. Значительное внимание уделяется практике проведения совещаний в командах, приводится подробное описание основных методов и процедур группового анализа проблем и принятия решений. Большинство тем учебника проиллюстрировано примерами и кейсами из практики российских и международных компаний.

Учебник предназначен для студентов бакалаврских и магистерских программ, слушателей МВА, ЕМВА и программ переподготовки. Книга будет интересна преподавателям организационного поведения, а также руководителям и специалистам служб управления персоналом.

Материалы CD-приложения «Кейс менеджера командообразования» служат основой для модерации сессий группового развития и проведения тренингов командообразования.

ISBN 978-5-9924-0062-5

© Чанько А.Д., 2011

© Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2011

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5	
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ. СТАНОВЛЕНИЕ КОНЦЕПЦИЙ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ		13
Глава 1. Команда как особая форма организации труда в истории менеджмента		15
1.1. США — Хоторнские эксперименты и школа человеческих отношений	19	
1.2. Япония — «японское чудо» и кружки качества	21	
1.3. Великобритания — угольные шахты Южного Йоркшира и метод социотехнических систем	27	
1.4. Коллективные формы организации труда в советской России.....	32	
1.5. Резюме	37	
Глава 2. Социально-психологические концепции группового развития и основные характеристики групп		39
2.1. Понятие «группа» в социальной психологии.....	41	
2.2. Групповая динамика и уровень развития группы.....	53	
2.3. Групповые характеристики.	65	
2.4. Групповая сплоченность	77	
2.5. Групповые нормы	83	
2.6. Групповые эффекты	93	
2.7. Резюме	96	
Глава 3. Междисциплинарный подход в управлении командами		99
3.1. Командообразование как парадигма управления современными организациями	100	
3.2. Понятийный аппарат командообразования.....	107	
3.3. Классификация команд	112	
3.4. Эволюция командных форм организации труда.....	123	
3.5. Резюме	131	

РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ	133
Глава 4. Особенности деятельности команд разных видов в организациях.....	137
4.1. Рабочие команды и команды повышения эффективности/качества..139	
4.2. Межфункциональные (кроссфункциональные) команды 150	
4.3. Проектные и творческие команды 157	
4.4. Географически разнесенные и виртуальные команды..... 168	
4.5. Кроскультурные команды..... 177	
4.6. Управленческие команды 185	
4.7. Организации, создающие команды 202	
4.8. Резюме 208	
Глава 5. Основные функции менеджмента в процессе создания и деятельности команд	211
5.1. Общие принципы создания самоуправляемых команд в организациях	213
5.2. Планирование и контроль	222
5.3. Организация деятельности команд	236
5.4. Мотивация и оплата труда.....	243
5.5. Обучение и развитие команд.....	267
5.5. Резюме	281
РАЗДЕЛ III. КОММУНИКАЦИИ В КОМАНДЕ: МЕТОДЫ, ПРОЦЕДУРЫ, ТЕХНИКИ ГРУППОВОГО АНАЛИЗА ПРОБЛЕМ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	283
Глава 6. Эффективные коммуникации: организационный контекст, совещания в командах, обратная связь	285
6.1. Общеорганизационные принципы коммуникаций при создании команд	288
6.2. Групповые коммуникации.	298
6.3. Навыки межличностной коммуникации в командной работе	321
6.4. Резюме	335
Глава 7. Модерация: управление групповым анализом актуальных проблем. Каталог процедур	337
7.1. Основные понятия и принципы модерации	338
7.2. Процесс модерации	350
7.3. Каталог процедур модерации	358
7.4. Резюме	390
Заключение.....	391
Глоссарий	394
Литература.....	401

ВВЕДЕНИЕ

Проблемы создания и развития команд в организациях могут быть уверенно причислены к первой десятке тем, наиболее актуальных в современном менеджменте. Повышенный интерес к ним как форме организации труда обусловлен общими тенденциями развития человечества в XXI веке. Непрерывное ускорение изменений среды жизнедеятельности проявляется прежде всего в ее стремительном усложнении для восприятия и оценки человеком. Как никогда ранее возрастает число факторов, отношений между ними и характеризующих их свойств, подлежащих учету при принятии управленческих решений.

Исследователи справедливо называют среду, в которой действуют современные организации, турбулентной, характеризующейся многофакторной сложностью, вихревыми изменениями и высокой степенью неопределенности. Сокращение количества типических ситуаций и возрастание числа ситуаций неопределенных и атипических наблюдается во всех видах деятельности. Интенсивные изменения в сфере человеческих ресурсов (в глобальном, региональном, национальном, демографическом, отраслевом, корпоративном, профессиональном и индустриальном измерениях), судя по имеющимся тенденциям, приобретают все более революционный характер.

В этих условиях отчетливо обостряется интерес человечества вообще и бизнес-структур в особенности к поиску новых специфических ресурсов, выявлению скрытых возможностей адаптации к изменениям среды. Этот интерес сопряжен с актуализацией ранее не столь заметных организационных потребностей в профессионалах, способных продуктивно работать в условиях неопределенности, а также в создании управленческих практик, поддерживающих и развивающих эти способности. Иначе говоря, отмечается повышенное внимание менеджеров к возможностям привлечения, удержания, развития таких профессионалов, объединения, сохранения и трансляции их опыта и т. п.

Около 40 лет назад Л. И. Уманский описал три типа совместной деятельности с социологической точки зрения:

- ▶ *Совместно-взаимодействующий тип*: характеризуется обязательностью участия каждого члена группы в решении общей задачи. Интенсивность труда исполнителей при этом примерно одинакова, особенности их деятельности определяются руководителем, и, как правило, она мало изменяется со временем. Эффективность общей деятельности в равной степени зависит от усилий каждого из участников группы.

► *Совместно-последовательный тип:* отличается от совместно-индивидуального времененным распределением, а также порядком участия в работе каждого члена группы. Последовательность предполагает, что вначале в работу включается один участник, затем — второй, третий и т. д. Особенности деятельности каждого участника группы задаются спецификой целей, характерных для данного участка технологического процесса.

► *Совместно-индивидуальный тип:* отличается тем, что взаимодействие между участниками труда минимизируется. Каждый из исполнителей выполняет свой объем работы, специфика деятельности задается его индивидуальными особенностями и профессиональной позицией. Каждый участник общего процесса представляет результат труда в оговоренном виде [Уманский, 1977, с. 54–71].

В современных условиях исследователи стали выделять особый тип совместной деятельности — *совместно-творческий* [Базаров, Еремин, 2006]. Этот тип организации коллективной деятельности характерен для проектов, реализуемых в условиях неопределенности, когда их участники создают нечто новое, зачастую уникальное, чего нельзя создать, прямо копируя имеющиеся правила и технологии. Отмечается, что в таких коллективах каждый участник процесса является равноправным создателем нового. Особенность участия каждого работника в совместно-творческом типе деятельности заключается в том, что члены такого коллектива получают возможность анализировать задачу с разных профессиональных позиций и исполнять различные коллективные роли в зависимости от того, какая задача стоит перед группой в данный момент. Благодаря этому такие группы обычно обретают высокую гибкость внутренней структуры, изменяющейся в зависимости от решаемых задач и условий их выполнения. Участники совместно-творческого типа деятельности обладают ярко выраженной ориентацией на сотрудничество со специалистами из разных областей, гибкостью при смене позиций, стремлением к индивидуальному развитию. Знания каждого обогащаются методами работы, практикуемыми другими специалистами в иных сферах труда, а возникающий синергетический эффект дает мощный импульс развитию группы. Именно такие группы в современном менеджменте называют *командами*.

К настоящему времени теоретиками и практиками научного менеджмента собран внушительный эмпирический материал, подтверждающий высокую эффективность команд как особой формы организации работ при решении постоянно обновляемых организационных задач и ведении деятельности в условиях повышенных рисков и неопределенности. Команды — мобильные малые группы, состоящие из равноправных сотрудников, — рассматриваются как важный компонент иници-

ации процессов обмена знаниями и создания самообучающейся организации. Многие исследования свидетельствуют о том, что формирование временных малочисленных рабочих коллективов, состоящих из профессионалов одной или разных предметных областей, «под задачу» (*ad hoc* — «к случаю») позволяет компаниям добиваться максимальной скорости и высокого качества реализации инновационных проектов, выполнения заданий высокой степени сложности, междисциплинарных изысканий и т. п.

В последние 20 лет командная работа стала очень популярной в организациях всех отраслей и секторов экономики промышленно развитых и развивающихся стран. Уже к 1990-м гг. почти половина всех крупнейших компаний США заявляла, что использовала самоуправляемые рабочие команды. К этому же моменту в Великобритании командные формы организации труда применялись на 65% всех рабочих мест. Как отмечают Х. Роббинс и М. Финли, авторы одной из книг, посвященных проблемам современных команд, «мы видим, что команды — новая и совершенно здоровая стадия эволюции организаций, где таланты людей стали важнее того, сколько длится их рабочий день. Мы видим команды и их проблемы повсюду — не только в крупных корпорациях, но и в небольших фирмах, школах. В некоммерческих и государственных организациях. Команды уже нельзя назвать "внутренними" креатурами организаций. Сегодня они вышли далеко за эти рамки, и часто для решения тех или иных проблем в команде работают представители самых разных групп» [Роббинс, Финли, с. 13].

В то же время вопросы о том, почему не все команды способны к впечатляющим результатам и не всем компаниям удается получить, казалось бы, гарантированные прибыли от внедрения командного менеджмента, во всем мире остаются не просто открытыми, но и настолько же часто обсуждаемыми, насколько очевидны успехи высокоэффективных команд. При этом анализируется успешность тех или иных управленческих практик, применяемых по отношению к командам: от вопросов подбора участников до проблем материального и морального стимулирования, обучения и развития, коммуникаций, расформирования и переформирования команд, создания кросскультурных команд и т. п., — а также активно исследуются процессы лидерства и групповой динамики. Несмотря на столь широкий спектр изучаемых вопросов, поиск путей повышения эффективности командной работы все еще нередко рассматривается как проблема, доступная разрешению в рамках отдельных узких отраслей человечества. Одновременно исследователи все чаще подчеркивают, что для решения вопросов создания высокоэффективных команд требуется интеграция накопленных знаний. Здесь действительно необходим ис-

тически междисциплинарный подход, позволяющий синтезировать разрозненные в прошлом сведения, накапливаемые в русле дифференциальной, инженерной и социальной психологии, психотерапии, организационной социологии, теории организаций, общего и стратегического менеджмента, культурологии, информатики и других научных дисциплин.

Слабые междисциплинарные связи, недостаток интегральных концепций и системных исследований в области командообразования, а также низкая информированность об опыте передовых компаний мира могут служить объяснением причин, по которым, несмотря на все возрастающее признание потребности современных организаций в командной работе, до сих пор потенциальные возможности команд практически не используются в деятельности российских предприятий. Отчасти причиной такого редкого обращения к возможностям команд на производстве и в управлении является сохраняющееся отторжение излишне идеологизированного, хотя и достаточно успешного, опыта внедрения бригадных форм организации труда на предприятиях в советский период российской истории. Следствием этой парадоксальной ситуации является то, что принципы менеджмента командообразования, несмотря на большое число исследований в этой области, до сих пор описаны в учебной и методической литературе не в полной мере и недостаточно четко. Многие отечественные руководители пытаются применять командные формы организации труда в своих компаниях, чаще опираясь на собственные привычные ассоциации, а не на современные научные концепции.

Особенностью сегодняшнего положения дел в теории рабочих команд является практическая направленность большинства научных работ этой сферы. Данный факт, свидетельствуя о большой популярности команд в современных организациях, имеет и свою негативную сторону. Отсутствие интегрированного теоретического подхода порождает целый ряд проблем. Во-первых, разнообразие определений, характеристик и методов формирования команд зачастую вводит в заблуждение людей, начинающих работу в этом направлении, — как практиков, так и теоретиков. Во-вторых, применение в узкой практической интерпретации подходов к командной работе, адекватных для одного предприятия, далеко не всегда подходит для других. Об этом, в частности, свидетельствует появление большого количества исследований, посвященных анализу неудач в применении рабочих команд на практике. В-третьих, перенесение идеологии рабочих команд из одной сферы деятельности в другую или на иную культурную почву невозможно без изучения интегрированной теории командообразования.

Описываемая ситуация стала одной из причин, способствовавших написанию данного учебника. Для структурирования актуальных вопросов

управления современными командами представлялось значимым осуществить попытку создания книги, на страницах которой предлагалось бы комплексное и системное описание проблем командного менеджмента, имеющего достаточно выраженную специфику именно в силу необходимости синтеза концепций и теорий, обычно рассматриваемых в рамках отдельных учебных курсов и научных дисциплин. Кроме того, казалось важным собрать воедино материалы, позволяющие рассматривать процесс командообразования в организациях с позиций трех основных заинтересованных сторон: участников современных команд, менеджеров команд и топ-менеджеров, желающих внедрить командные формы организации труда в руководимых ими компаниях. Стремление к такому синтезу обусловило структуру предлагаемого пособия, включающего три основных раздела.

Первый раздел состоит из трех глав и посвящен анализу теоретических основ современного менеджмента командообразования.

Глава 1 представляет собой исторический обзор некоторых событий, сыгравших, по мнению многих исследователей, ключевую роль в формировании устойчивого интереса современных менеджеров к возможностям временных малых рабочих коллективов и обычно изучаемых в курсах «История бизнеса», «Общий менеджмент», «История менеджмента», а также «Организационное поведение».

В главе 2 приводятся наиболее известные социально-психологические концепции и положения теории организационного поведения, относящиеся к области групповой динамики. Здесь рассматриваются вопросы классификации групп, образующихся в разных сферах жизнедеятельности человечества, объясняется логика анализа группы как целого и как субъекта деятельности, описываются основные законы динамики группового развития, характеризующиеся ключевые феномены и эффекты групповой деятельности, повышающие и снижающие эффективность совместной работы участников групп.

Заключительная глава 3 данного раздела посвящена описанию основных тенденций изменения организационного дизайна в связи с вызовами третьего тысячелетия, а также развитием такой области научного менеджмента, как управление человеческими ресурсами. Уделяется внимание анализу богатого содержания понятия «команда», рассматривается своеобразие различных трактовок этого термина, высвечивающих различные аспекты эффективной групповой деятельности. Также в главе подчеркивается важность многозначных определений для формирования междисциплинарной логики научного анализа в области менеджмента. Характеризуются существующие классификации команд, функционирующих в современных организациях, анализируются критерии, позволяющие

определить их вид, а также представлено описание процесса эволюции команды как формы организации труда. В итоге на основе рассмотренных терминологических интерпретаций предлагается интегральный подход к определению сущности и характерных признаков команд, фиксирующий необходимость и важность трансформации принципов управления при внедрении этой формы организации труда и важную роль внутренних динамических социально-психологических характеристик группы.

Второй раздел учебника включает две главы и посвящен анализу накопленного опыта и практическим вопросам современного менеджмента командообразования.

В главе 4 внимание уделено основным формам командной работы, активно практикуемым в различных сферах деятельности. Отдельные параграфы посвящены отличительным особенностям таких наиболее часто упоминающихся и взаимно пересекающихся видов команд, как рабочие команды, команды повышения эффективности, межфункциональные, проектные и творческие команды, виртуальные, географически разнесенные и межкультурные команды. Особое внимание уделяется управлеченческой команде.

В главе 5 анализируется процесс создания команд в организациях, характеризуются возможности и риски, связанные с их созданием и развитием. Подробно рассматриваются особенности реализации основных функций менеджмента (планирования и контроля, мотивации, организации, обучения, развития и коммуникаций) применительно к командам как самобытному субъекту деятельности. Впервые осуществляется попытка систематизированного описания модификации управленческих рутин при переходе к командным формам организации труда.

Третий раздел пособия объединяет две главы, посвященные особо востребованным в командной работе методам, процедурам и техникам коммуникации и соответствующим навыкам участников и руководителей. В главе 6 уделяется внимание основным методическим принципам коммуникации в организациях, создающих команды. В ней подробно характеризуются основные пути оптимизации процесса совещаний и рабочих встреч, имеющих особое значение для успешного развития команды. Особое внимание уделено содержательной характеристике техник и принципов личностно-ориентированной обратной связи в различных аспектах общения. В главе 7 изложены основы модерации — технологии управления групповым решением проблем и приведено развернутое описание основных модерационных процедур.

Важной частью пособия является CD-приложение «Кейс менеджера командообразования». Материалы диска, как и заключительный раздел кни-

ги, ориентированы на применение в практической деятельности команд разных видов. В них представлены методические рекомендации по различным аспектам командной работы, а также вопросы и формы для самодиагностики и рефлексии, используемые в тренингах командообразования, практике командного коучинга и консультирования. Содержимое диска структурировано как раздаточный материал для участников сессий командного развития и диагностический практикум для саморефлексии и группового анализа. Материалы объединены в блоки по функциям менеджмента: планирование, контроль, мотивация, обучение и коммуникация. Среди них — анкеты и вопросы для самоконтроля, позволяющие выявлять индивидуальные и групповые проблемы сотрудничества в команде. Электронный формат материалов дает возможность использовать их как профессиональным бизнес-тренерам и модераторам, так и менеджерам-наставникам в процессе супervизии команд, при подготовке и проведении мероприятий, поддерживающих командное развитие.

Предлагая вниманию читателей данный учебник, хотелось бы еще раз подчеркнуть, что применение принципов командной работы требует от тех, кто считает их заслуживающими внимания и внедрения в практику профессиональной деятельности, постоянного творчества, терпения, чувства юмора и незаурядной личной силы. Изучение теоретических концепций, посвященных вопросам командной работы, дает возможность глубокого анализа сотрудничества с коллегами и структурирования этого опыта. Однако заучивание и прямые повторы в данной сфере невозможны, поскольку ни одна команда не похожа ни на какую другую в той же мере, в какой ни один человек не может быть точной копией другого. Описываемые теории и опыт важны и интересны, но ни одна схема, ни одно определение не могут воспроизвести все нюансы рождения и становления настоящих команд. Они могут служить тем, кто готов осознанно и ответственно заняться вопросами командной эффективности, лишь ориентиром для самостоятельных поисков решений проблем организационного, группового и личного развития.

Настоящее пособие — плод сотрудничества многих людей, а точнее — многих команд. Сбор материалов и обобщение ключевых теоретических концепций и богатого практического опыта командообразования в современных организациях проводился в процессе работы автора в составе множества команд в качестве бизнес-тренера и консультанта, а также многолетнего чтения авторского курса на различных академических и корпоративных программах подготовки менеджеров в Высшей школе менеджмента СПбГУ.

В первую очередь хочется поблагодарить удивительную команду учителей и коллег кафедры социальной психологии факультета психо-

логии СПбГУ, созданную профессором Е. С. Кузьминым: профессоров Ю. Н. Емельянова, В. Н. Куницыну, Л. Г. Почебут, А. Л. Свенцицкого, доцентов А. Н. Капустину, О. С. Михалюк, Е. В. Сидоренко, В. А. Чикер и особенно консультантов и бизнес-тренеров доц. Н. Ю. Хрящеву, С. И. Макшанова и А. Ю. Шалыто, чей высокий профессионализм был главным ориентиром в сборе и систематизации материалов, посвященных практике командообразования.

Особо теплые слова также хотелось бы сказать в адрес виртуальной и на данный момент географически разнесенной команды учеников — тех, кто заинтересованно и активно помогал в поиске, сборе, переводах материалов по наиболее актуальной проблематике командной работы и реферировании статей в периодических изданиях. Среди них аспиранты и студенты Высшей школы менеджмента СПбГУ Е. Балацкая, С. Воронков, Д. Деч, А. Крупская, Е. Кудряшова, Д. Кучеров, Н. Остапенко, В. Пархоменко, В. Сарычева, Г. Черничкова.

Большая благодарность многим командам студентов и слушателей программ ЕМВА, своими вопросами и работой на занятиях существенно способствовавшим развитию курса в целом и его отдельных фрагментов. Без участия этих людей было бы намного сложнее синтезировать и адаптировать к российским реалиям множество сведений о современных командах, рассеянных в разных источниках.

Искренняя благодарность управленческой команде Высшей школы менеджмента СПбГУ — профессору В. С. Катькало, доцентам И. Н. Баранову и О. М. Удовиченко и в их лице — многим другим коллегам за доброжелательное отношение и требовательность, профессиональные советы и заинтересованность в создании настоящего учебника.

Также необходимо поблагодарить команду коллег-преподавателей и бизнес-тренеров: профессоров В. Н. Минину, Е. К. Завьялову, С. В. Кошелеву, доцентов А. Л. Замулина, А. Ф. Денисова, Т. А. Солтицкую, М. О. Латуху, бизнес-тренеров В. Б. Брагинского, В. Н. Власова, Д. И. Ежова, Е. И. Лебедеву, А. А. Куртова, М. С. Кагана, Д. И. Миронова, Н. И. Скрябину, А. В. Менумерова, [В. И. Викторова] и многих других. Сотрудничая с этими замечательными профессионалами в различных обучающих и исследовательских проектах, мы совершенствовали собственные навыки командной работы и на практике усваивали многие теоретические поступаты командообразования.

В заключение хочется отдельно поблагодарить команду издательского центра Высшей школы менеджмента СПбГУ — его директора Е. В. Лебедкину, редактора книги Д. В. Шаманского и всех специалистов издательства, без которых эта книга просто не могла бы появиться на свет.

Раздел

I

Теоретические основы менеджмента командообразования. Становление концепций командной работы

ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ РАЗДЕЛА

- ▶ **Определить** и охарактеризовать основные события в истории бизнеса и производства, обусловившие устойчивый интерес менеджеров к командным формам организации труда.
- ▶ **Понять** основные теоретические концепции группообразования, групповой динамики и развития команд.
- ▶ **Рассмотреть** социально-психологические характеристики групп, их особенности и способы измерения.
- ▶ **Описать** основные групповые эффекты, оказывающие влияние на эффективность взаимодействия участников.
- ▶ **Усвоить** принципы социально-психологического анализа взаимодействия людей в группе.
- ▶ **Ознакомиться** с современными тенденциями развития организационного дизайна и управления человеческими ресурсами.
- ▶ **Сформулировать** и охарактеризовать терминологические проблемы при анализе и описании групп и команд.
- ▶ **Обозначить** существующие классификации современных команд и определить критерии их анализа.
- ▶ **Выявить** закономерности эволюции командных форм организации труда.

Глава 1

Команда как особая форма организации труда в истории менеджмента

- 1.1. США — Хоторнские эксперименты и школа человеческих отношений
- 1.2. Япония — «японское чудо» и кружки качества
- 1.3. Великобритания — угольные шахты Южного Йоркшира и метод социотехнических систем
- 1.4. Коллективные формы организации труда в советской России
- 1.5. Резюме

Во множестве стран использование рабочих команд, в их современной интерпретации, имеет глубокие исторические и культурные корни. Есть мнение, что командная работа применялась еще при постройке египетских пирамид и управлении галерами. Такие понятия, как артель в России, цеховые объединения ремесленников и кочующие цирковые и театральные труппы в Западной Европе, строительные и военные отряды в Древнем Египте, глубоко укоренились в сознании людей как мобильные формы коллективной организации труда, как правило, способствующие достижению выдающихся результатов. Помимо этих туманных исторических прообразов в качестве несомненного источника интереса к потенциальну небольших рабочих групп признается опыт ученых и управляющих XX века. Эти свидетельства, без сомнения, более информативны, т. к. представляют собой подробные описания конкретных ситуаций, в которых проявлялись те или иные возможности повышения производительности труда за счет особого качества взаимодействия сотрудников производства между собой и с управляющими. Следующие материалы посвящены описанию наиболее значимых прецедентов в менеджменте и других научных отраслях, послуживших основой для внедрения командных форм работы в современных организациях. Несмотря на то что многие из этих фактов хорошо известны, очередное обращение к ним в контексте данного курса позволяет точнее понять ключевые принципы работы команд в XXI веке.

► *1920-е гг., США*

Здесь произошли события, ставшие значимыми для всех последующих поколений управленцев, как внедряющих принципы командной работы в своих компаниях, так и не использующих такой возможности. Подробности, относящиеся к экспериментам Э. Мейо и Ф. Ротлисбергера на заводах компании «Вестерн Электрик» в г. Хоторне, навсегда вошли в хрестоматии по менеджменту, управлению человеческими ресурсами и промышленной психологии.

► *1940-е гг., Великобритания*

Если в США скрытые ресурсы рабочих коллективов были впервые замечены в буквальном смысле «днем с огнем» — в процессе кропотливых работ по электромонтажу при постоянно изменяемом освещении, то в Великобритании источник соответствующих све-

жих идей оказался скрыт в кромешной темноте глубоко под землей. Сначала Кен Бэмфор特, профсоюзный активист и бывший шахтер, а вслед за ним исследователи из Тэвистокского института (Лондон) Эрик Трист и Фред Эмери сделали общеизвестным удивительный опыт организации работ на угольных шахтах Южного Йоркшира. Как отмечают Дж. Г. и Дж. Т. Бойетты, значительная часть того, что проповедуют современные гуру менеджмента «о проектировании высокоеффективных организаций, проистекает из сделанных Бэмфортом, Тристом и Эмери наблюдений за процессами, происходившими в британской угледобывающей промышленности в конце 1940-х гг.» [Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т., 2004, с. 139].

► *1950-е гг., Япония*

События этого периода привлекают внимание всех теоретиков и практиков управления, интересующихся скрытыми ресурсами организаций. Забавным парадоксом признается тот факт, что идеи американских профессоров Э. Деминга и Дж. Джурана, во многом касавшиеся именно создания команд и стимулировавшие фантастические изменения в экономике Японии, не были востребованы на их исторической родине. В действительности же первые идеи о возможностях вовлечения работников в процессы планирования и контроля производства прозвучали именно в американском городе Хоторне тридцатью годами раньше. Знаменитое «японское чудо» сыграло значительнейшую роль в развитии менеджмента командообразования, до сих пор являясь источником многих идей в практике создания и развития современных команд.

► *1920–80-е гг., Россия*

Перечисленные выше события, произошедшие в США, Великобритании и Японии, стали общепризнанными этапами становления современного менеджмента командообразования. О них можно прочитать в любом учебном пособии или хрестоматии, используемых при изучении этой темы в бизнес-школах всего мира. Подобный российский опыт по понятным причинам в этих источниках обычно не упоминается и не рассматривается, что не означает полное отсутствие такового. Разумеется, своеобразие развития России, изначально имевшей патриархально-общинный уклад и перенесшей не только ряд тяжелейших войн, но и длительный период коммунистической диктатуры, проявилось и в опыте развития коллективных форм организации труда. В годы советской вла-

сти понятие «команда» интерпретировалось лишь как необсуждаемое указание руководителя подчиненным, и словосочетание «командный стиль работы» в нашей стране до сих пор иногда воспринимается как обозначение жесткого директивного стиля единонаучия. И все же в этот период был накоплен достаточно интересный опыт работы в командах, которые в СССР чаще называли бригадами или коллективами, как правило, добавляя также некую специфическую характеристику: «бригада / коллектив коммунистического труда». Это добавление было существенным, поскольку по замыслу означало именно очень зрелое и ответственное отношение членов таких бригад к своей работе, предприятию, стране, что свойственно и большинству участников современных команд. К сожалению, указанные понятия были девальвированы идеологическим режимом. В результате накопленный в советские годы опыт управления бригадами и малыми коллективами («первичными социалистическими трудовыми коллективами») имеет ограниченную ценность в современных условиях, однако должен учитываться российскими менеджерами как неотъемлемая часть национальной деловой культуры и источник новых идей.

Рассмотрим названные прецеденты более подробно.

1.1. США – Хоторнские эксперименты и школа человеческих отношений

В 1924 г. Национальный исследовательский совет при Академии наук США (National Research Council, NRC) принял решение изучить зависимость между освещением производственных помещений и рабочих мест и индивидуальной эффективностью работников. С этой целью на одном из заводов компании «Вестерн Электрик», производящем в г. Хоторне телефонное и телеграфное оборудование, были организованы и проведены масштабные экспериментальные исследования. Из них наиболее известна серия экспериментов, названная «исследование сборки реле в тестовой комнате».

Для эксперимента из группы рабочих завода были выбраны шесть женщин. Их работа заключалась в сборке реле для телефонной компании. Пять из них проводили сборку, а шестая подавала детали. Сборка реле, состоявших из 35 частей, представляла собой тяжелую, монотонную работу, отнимавшую много времени. «Вестерн электрик» производила около 7 млн реле в год и, вполне естественно, хотела насколько возможно повысить производительность труда рабочих. В процессе эксперимента результаты становились все более неожиданными и загадочными для его организаторов. На начальных этапах независимо от уровня освещения (в одной из экспериментальных серий оно даже было уменьшено до уровня лунного света) выпуск продукции увеличивался как в экспериментальной, так и в контрольной группе. Ученые отказались от изменения освещения и начали варьировать периоды отдыха, продолжительность рабочего дня и рабочей недели и другие факторы, влияющие, по их мнению, на производительность труда. Недовольные новыми и столь же странными результатами, исследователи решили отменить все введенные ранее изменения и вернуться к исходным условиям эксперимента. Ожидавшие падения морального духа и производительности труда работников, они были поражены тем, что производительность труда, напротив, достигла наибольших за все время исследований результатов. Эти результаты были столь неожиданными и малообъяснимыми, что ученые готовы были признать бесполезным весь проект. Производительность труда увеличивалась, но этому не находилось логичных объяснений. В 1927 г. к исследователям в качестве эксперта присоединился Элтон Мэйо, первым высказавший предположение, что ключом к объяснению за-

гадки Хоторна было «удивительное изменение мышления в группе». По его мнению, работницы, участвовавшие в эксперименте, буквально «наслаждались возрастающим вниманием экспериментаторов», у них появлялось чувство важности их собственного участия в проекте.

В заключение исследователями было проведено анкетирование участников эксперимента. Основной темой опроса стало выявление причин привлекательности участия в исследовании для рабочих. Среди указанных причин максимальный рейтинг получили:

- 1) малочисленность группы;
- 2) тип контроля — не директивный, санкционирующий, а описательный, стимулирующий к анализу ситуации;
- 3) заработка;
- 4) новизна ситуации;
- 5) интерес к эксперименту;
- 6) внимание, которое привлекало к себе помещение для эксперимента.

В конце концов ученые пришли к выводу, что повышение производительности труда было вызвано именно улучшением взаимоотношений в группах. Замена типичных для производства того времени надсмотрщиков экспериментаторами создала новую социальную ситуацию для рабочих. Как отмечал Э. Мэйо, экспериментаторы «создали более благоприятную рабочую обстановку», поскольку они «не рассматривались рабочими в качестве начальников». Это изменение в управлении повлекло за собой изменения в отношении к рабочим, к их чувствам и желаниям. Особое внимание исследователей к рабочим в какой-то момент даже было расценено как вмешательство в эксперимент, ставящее под сомнение его результаты, т. к. экспериментатор, который фактически стал управляющим, незаметно для себя изменил его условия. Рабочие периодически получали информацию о ходе исследования, их мнения выслушивались и учитывались. По мере своего продвижения эксперимент все больше воссоздавал социальную ситуацию, в которой рабочие могли свободно говорить о своих проблемах, что способствовало установлению новых отношений между ними и управляющими.

Хоторнские исследования создали основу для последующих экспериментов и выделения не только такого направления, как изучение поведения работников в группах, но и нового подхода к осознанию необходимых для взаимодействия с рабочими менеджерских

качеств. Они продемонстрировали неспособность менеджеров того времени управлять поведением работников и тем самым выдвинули задачу внесения корректив в подготовку управляющих, обучения их пониманию поведения работников, умению обсуждать с ними рабочие проблемы. С признанием важной роли социальных аспектов производственной жизни ведущие аналитики проекта Э. Мэйо и его коллега Ф. Ротлисбергер стали основоположниками рождавшейся философии, или «школы», человеческих отношений в менеджменте. Несмотря на последующую критику справедливости сделанных выводов со стороны ряда ученых, отмечавших влияние на результаты эксперимента ряда дополнительных факторов, Хоторнские исследования признаны одним из мощнейших стимулов к изучению проблем мотивации работников и разрешения конфликтных ситуаций, а также к внедрению новых форм организации труда на производстве [Гудвин, 2004, с. 232–233]. Тогда же понятие «хоторнский эффект» стало нарицательным. Оно часто используется для обозначения проблем неосознаваемого воздействия наблюдателя/экспериментатора на наблюдаемый объект. Такое влияние может быть очень существенным, поскольку оно порождает явления социальной фасилитации или ингибиции¹. Именно поэтому учет вероятности появления «хоторнского эффекта» имеет особое значение при организации исследований социальных систем и консалтинговых интервенций.

1.2. Япония — «японское чудо» и кружки качества

Благодаря своему чрезвычайно быстрому экономическому развитию едва ли не самой известной страной в среде экономистов стала Япония — родина так называемого «японского чуда». Многие исследователи подробно описывали процесс зарождения этого чуда. «В августе 1945 г., вскоре после разрушения Хиросимы и Нагасаки атомными бомбами, страна капитулировала. Прогрыш в войне, которую Япония начала 7 декабря 1941 г. атакой на Перл Харбор, положил конец мечте о расширении японской

¹ Социальная фасилитация и ингибиция — важные групповые эффекты, проявляющиеся в улучшении или ухудшении показателей качества, производительности и т. п. в деятельности человека при наличии наблюдателей/зрителей (подробнее см. гл. 2).

империи. Страна была в руинах, население — в тяжелой депрессии, переживая потерю самого важного для себя — индивидуального и коллективного самоуважения. Довольно спонтанно в разных слоях общества возникает идея, быстро приобретшая масштаб национальной: "Мы проиграли войну, но мы должны выиграть в мирной жизни. Мы проиграли на военном фронте, но мы должны выиграть на экономическом". Финансовая помощь поступила и от самих оккупантов-американцев — в форме плана Маршалла. Период восстановления страны продолжался шесть-семь лет, а потом было десятилетие подготовки к экономическому прыжку» [Гаврилишин, 2006].

Американского профессора Э. Деминга заслуженно считают одним из создателей «японского чуда», основоположником процесса возрождения японской экономики в послевоенные годы. С его именем связано явление, которое позднее другой известный американский ученый, также немало способствовавший этому процессу, доктор Дж. Джуран назвал «революцией в качестве». Эдвард Деминг — всемирно известный ученый, автор многочисленных работ в области управления качеством, в том числе знаменитой книги «Выход из кризиса», руководитель независимой консалтинговой фирмы. В 1946 г. он впервые посетил Японию по заданию научно-экономического отдела министерства обороны США. При содействии Японского Союза ученых и инженеров и Японской Ассоциации высших управляющих фирм Э. Деминг выступил с циклом лекций по методам статистического контроля качества. Его первое выступление состоялось перед небольшой группой специалистов, а затем перед аудиторией из 45 человек — высших руководителей японских компаний. Предприниматели выслушали эксперта, почти не комментируя его выступление. Спустя некоторое время они встретились снова, уже своим узким кругом, обсудили основные впечатления и подвели итоги. Именно этим людям — первым слушателям лекций профессора Деминга в Японии — принадлежит заслуга почти моментального осознания важности системного и лидерского подходов к процессу управления предприятием, концепции «глубокого знания», проповедуемых Э. Демингом, а также необходимость изучения и внедрения методов статистического контроля.

Сразу вслед за этим в Японии был организован каскадный процесс массированного обучения данным методам управляющих всех уровней: научно-технического персонала, рядовых рабочих

и служащих компаний, что явилось исходным моментом на пути к «революции в качестве». Одним из ключевых институтов, работавшим на распространение передовых методов управления, стал Японский Центр производительности. Центр организовывал поездки — прежде всего в США и в другие развитые страны — для групп бизнесменов из различных секторов и отраслей экономики, посещавших предприятия и представлявших об этих посещениях подробные отчеты. После анализа в Центре эти отчеты издавали в форме книг и брошюр, содержавших точную информацию о передовых предприятиях в различных странах, применяемых там технологиях, возможностях эти технологии приобрести или скопировать.

С тех пор Э. Деминга регулярно приглашали на японские предприятия для чтения лекций и проведения консультаций, а широкое внедрение методов статистического контроля в практику деятельности фирм принесло плоды в виде существенного повышения качества японской продукции, эффективности производства, что и обусловило конкурентное лидерство Японии на мировых рынках.

Позже, уже в 1950-е гг., другой знаменитый гуру в области качества, Джозеф Джуран, также приглашенный для чтения лекций и консультирования в Японию, излагая свою концепцию, впервые предложил управляющим конкретные формы вовлечения не только менеджмента, но и самих работников разных подразделений в процессы планирования, контроля и улучшения качества выпускаемой продукции. По мысли Дж. Джурана, при движении от проекта к проекту требовалось формировать комитет менеджеров для отбора проектов и рабочие группы двух категорий — диагностические и управляющие. Основная цель создаваемых групп заключалась в решении проблем повышения качества продуктов и услуг, но при этом Дж. Джуран подчеркивал различие между обозначением проблем и нахождением их причин, а также их устранением. Для описания того, как группы взаимодействуют друг с другом в этом процессе, им был выбран метафорический термин «путешествие». Путешествие от симптома к причине он назвал «диагностическим путешествием», а путешествие от причины к решению — «лечебным путешествием» [Juran, Gryna, 1988]. Оба путешествия отличались по своим целям и требовали создания групп людей с различными навыками, привлекаемых с разных иерархических уровней и подразделений организации (например, линейные руководители, клиентская служба и т. п.). Также требовалось, чтобы все работники, участвовавшие в процессе улучшения,

имели и развивали не только навыки, необходимые для решения конкретной проблемы, но и навыки участия и лидерства в группе.

Таким образом, в указанный период основным приоритетом в деятельности японских фирм стало повышение качества производимой продукции, позволявшее повысить ее конкурентоспособность одновременно со снижением себестоимости. Идеи Э. Деминга и Дж. Джурана, на тот момент не в полной мере оцененные в США, оказались удивительноозвучными ценностями и традициями национальной японской культуры. Среди этих ценностей — положительное отношение к труду, самодисциплина и добровольное подчинение своего личного интереса интересу группы, предприятия, страны, ставшие благодатной почвой для новых идей. Внедряя предложенные принципы контроля качества в производственный процесс, японские менеджеры, традиционно высоко ценившие коллективный труд, пришли к пониманию того, что качество конечного продукта и общий результат деятельности фирмы во многом зависят от деятельности ее микрозвеньев — малых рабочих групп численностью 5–10 человек, работающих на одном участке. Необходимо было добиться такой организации труда, при которой все участники группы хорошо понимали бы производственные задачи и методы их реализации, ответственно и творчески относились к своей работе, стремились к росту индивидуальной активности, эффективному взаимодействию всех участников группы и действовали как единое целое. В результате, как отмечают Х. Роббинс и М. Финли, Дж. Джуран и Э. Деминг «добавили несколько идей в японскую идею *кайдзен*, или непрерывного совершенствования. Прежде всего, это было основное правило командной работы. Оно гласило: "Все мы — человеческие существа". Много лет спустя, получив несколько высших наград Японии, Деминг вернулся в США. Один наш знакомый как-то спросил его, почему японцы научили *его самого*. Деминг, не отрывая глаз от своего ужина, ответил: "Люди важны"» [Роббинс, Финли, 2005, с. 22].

Работая главным образом в командах, японцы стали нас теснить. В 1970-х гг. из-за Тихого океана до нас дошла молва о новом подходе, который придумали японцы. Вместо того чтобы просить от рабочих наименьшего — к примеру, закручивать болт диаметром 3 мм на 2 и 3/4 оборота по часовой стрелке, японцы стали просить от них наибольшего. Каждый ра-

бочий в любом функциональном подразделении, на любом уровне становился частью общей команды компании. И миссия такой компании состояла в постоянном совершенствовании процессов. Каждая идея считалась важной, как и каждый рабочий. Участие принимали все.

Источник: [Роббинс, Финли, 2005, с. 22].

В 1962 г. профессор К. Исикава, признанный авторитет и один из основателей движения по управлению качеством в Японии, определил основные положения концепции кружков качества. Вот некоторые из них:

- ▶ Члены кружка действуют на сходных рабочих местах и имеют одинаковое положение. Они сами выбирают задачи, над которыми работают, сами собирают информацию и выясняют пути разрешения обсуждаемых проблем. Они работают с проблемами, которые касаются непосредственно их и о которых они имеют полную информацию.
- ▶ Члены кружка организуют регулярные рабочие встречи. Частота таких заседаний варьируется, но всегда достаточно высока для поддержания у участников чувства единой команды.
- ▶ Членам кружка предоставляется возможность получать определенную обучающую подготовку по способам решения конкретных проблем. Это демонстрирует приверженность руководства данному подходу, позволяет сотрудникам приобретать необходимый инструментарий для повышения эффективности своего труда и способствует развитию в них чувства уверенности в себе (цит. по: [Конарева, 1986, с. 17]).

В мае 1963 г. состоялся первый съезд кружков качества в г. Сэндай (Япония), на нем было зарегистрировано 149 участников и заслушано 22 доклада. В 1964 г. на аналогичном съезде в г. Нагоя присутствовало уже 563 участника и обсуждалось 92 доклада [Управление качеством, 2008, с. 43]. Как и в хоторнских экспериментах, опрос, проведенный в Японии среди членов кружков, показал, что рабочие находят работу в кружках полезной для себя лично. Среди наиболее важных результатов работы в них назывались:

- ▶ моральное удовлетворение от решения проблем,
- ▶ повышение квалификации,
- ▶ расширение кругозора,
- ▶ приобретение навыка публичных выступлений,
- ▶ возможность научиться четко формулировать свои мысли,
- ▶ приобретение новых друзей,
- ▶ приобретение новых интересов,
- ▶ использование полученных навыков и опыта для решения личных проблем [Михайлова, Федорова, 2009].

Очень показательным является тот факт, что в 1966 г. на десятом конгрессе Европейской организации контроля качества в Стокгольме японские кружки качества стали одной из основных тем обсуждения. Опыт японских компаний повлек за собой анализ причин меньшей эффективности работы в других странах и стремление к адаптации полученного опыта в американских и европейских компаниях. К началу 1990-х гг. новая модель команд вытеснила старую модель иерархии даже в США. Подходы Дж. Джурана и Э. Деминга начиная с 1950-х гг. в течение многих лет претворялись в жизнь в различных организациях и в разных странах. Каждая из их идей как философия стоит в стороне от экономических проблем компании и направлена на работников организации, особенно подчеркивая значение их чувства гордости за выполняемую работу, образования и рабочей обстановки, приоритет строительства команд, командной работы, сотрудничества и участия — всего, что важно для изменения культуры менеджмента и организационной культуры.

Команды в индустрии Японии

Японский опыт организации работы в командах подвергался в западных странах тщательному анализу, интерпретировался и в итоге проявился в трех формах. Первая форма воплотилась в идее, что компания или организация сама по себе является командой: каждый несет ответственность за ее деятельность. Это описывается как «коллективный дух», стремление к созданию которого столь характерно при открытии филиалов японских компаний на Западе.

Вторая форма — независимые команды, прообразом которых явились «кружки контроля качества». Кружки качества стали очень популярны в США и некоторых европейских странах в 1980-х годах, так как они считались ключом к японскому экономическому чуду.

Третья форма связана с концепцией *lean production* (бережливого производства). В этом случае командой является первичная рабочая группа. Члены команды должны приобретать дополнительные навыки, такие как простой ремонт оборудования, проверка качества, административно-хозяйственная работа, а также заказ материалов. Они должны

мыслить проактивно, чтобы способствовать наилучшему выполнению заданий.

При этом термин «команда» в контексте компании *Toyota* не подразумевает той автономии и самостоятельности, которые приписываются командам в европейской и американской практике. Здесь командам делегируются права лишь в части, непосредственно касающейся производственных процессов, но не кадровых или каких-то иных более масштабных проблем. В то же время японская модель командной работы, базирующаяся на модели компании *Toyota*, отличается и от традиционной модели научного менеджмента. В японской модели также высока степень контроля, минимизирован штат, но существует многозадачность и операции производятся на разных видах сложного оборудования. Как результат — команды на конвейере *Toyota* выполняют операции в лучших традициях научного менеджмента, точно соблюдая множество инструкций, которые, правда, постоянно обновляются самими командами.

Источник: [Wilson, 2004, p. 205–233].

1.3. Великобритания — угольные шахты Южного Йоркшира и метод социотехнических систем

Особый интерес при изучении истории бизнеса вызывает тот факт, что каждый новый всплеск внимания менеджеров и ученых к потенциалу рядовых сотрудников и возможностям их самоорганизации наблюдался в послевоенные годы. Во многом это, по всей видимости, может быть объяснено тем, что в тяжелые времена представители разных слоев общества оказывались перед лицом общей опасности и были вынуждены сотрудничать более плотно и интенсивно, чем в мирное время.

С одной стороны, решение сложных проблем становилось стимулом к проявлению большей инициативы и ответственности со стороны наемных работников — качеств, возможно, не столь вос требованных в стабильных мирных условиях и повседневной рабочей среде. Вернувшись на рабочие места, эти люди оказались в большей степени внутренне готовыми к участию в решении более масштабных и сложных задач, чем механическое выполнение каких-либо трудовых операций. С другой стороны, в экстремальных условиях те, кто в мирное время выступал в роли нанимателей и управляющих, оказались более восприимчивы ми к инициативе и ответственности тех работников, которые ранее, как правило, казались им скорее лишь нерадивыми и незаинтересованными исполнителями конкретных и простых производственных заданий. Подобная ситуация сложилась и в Великобритании, и вклад таких английских исследователей, как Э. Трист и Ф. Эмери, в обобщение практического опыта и концептуализацию возможностей командных форм организации труда трудно переоценить.

Известно, что британская горнорудная промышленность в конце 1940-х гг. переживала кризис. Несмотря на механизацию, производительность осталась на прежнем уровне, издержки возросли, часто вспыхивали трудовые конфликты, невыходы сотрудников на работу приближались к 20%. В 1949 г. студент Тэвистокского института социальных исследований К. Бэмфор特, в прошлом шахтер и член профсоюза, посетил шахту в Южном Йоркшире, на которой он когда-то работал. Он обнаружил там самоуправляемую рабочую команду, о которой с воодушевлением рассказал своему научному руководителю Э. Тристу.

Дальнейшее исследование показало, что, хотя в прошлом шахтеры работали небольшими бригадами, в которых работа выполнялась и оценивалась совместно, а не индивидуально, новые технологии укрепления потолка тоннелей в сплошном забое привели к тому, что бригады распались, труд был специализирован, задания выполнялись индивидуально под пристальным контролем менеджеров. Такая организация труда привела к нарастанию монотонности тяжелой работы. В результате резко повысились абсентеизм и травматизм, понизилась производительность труда и, несмотря на дальнейшие инвестиции в механизацию труда, эффективность работы снижалась.

Однако в поверхностных разрезах, где нельзя было использовать новейшие технологии укрепления тоннеля, администрация позволила рабочим вновь вернуться к коллективным методам работы, при которых люди выполняли задания группой, осознавая взаимозависимость и оказывая поддержку друг другу. Наблюдая за двумя способами работы, реализовавшимися в непосредственной близости один от другого, Э. Трист предложил реорганизовать деятельность всех шахтеров так, чтобы сами шахтеры при поддержке профсоюзов выработали приемлемую для них форму работы с новым оборудованием.

Введение предложенной шахтерами новой системы работы привело не просто к росту производительности и удовлетворенности людей трудом — шахтерам удалось совершить настоящий технический, экономический и социальный прорыв. Техническое достижение состояло в разработке намного более гибкой системы работы, существенно повышившей объемы добычи. Экономический успех состоял в сокращении издержек без дополнительных инвестиций в производство за счет снижения абсентеизма, травматизма, текучести кадров и повышения качества работы. В социальном аспекте — был ясно продемонстрирован позитивный эффект сотрудничества.

Э. Трист так описывает различия между традиционными формами организации труда на британских шахтах и новой сложной (композитной) системой, выработанной самими шахтерами: «Традиционная система совмещает сложную формальную структуру с простыми рабочими ролями; композитная система совмещает простую формальную структуру со сложными рабочими ролями. В первом случае шахтер обязан выполнять только одноединственное... задание и вступает в очень ограниченное количество... социальных отношений, которые жестко поделены меж-

ду работниками, вовлеченными в выполнение того же задания, и "чужаками". Шахтер отделяет себя от "чужаков" и не признает никакой ответственности за последствия своих действий по отношению к ним. В композитной системе шахтер выполняет общую для группы задачу и, соответственно, оказывается вовлеченным в совместное решение множества проблем. Он может участвовать в выполнении любого задания в забое вместе с каждым членом большой группы и работать в любой смене» [Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т., 2004, с. 140].

Дж. Г. и Дж. Т. Бойетты в своем подробном анализе вклада Э. Триста и Ф. Эмери в формирование принципов работы высокоеффективных организаций, а следовательно, и современных команд подчеркивают: «При традиционной форме организации труда шахтерам ставили конкретные задачи и требовали от них только тех навыков, которые были необходимы для решения этих задач. При новой системе все шахтеры обладали многими навыками и могли выполнять большую часть работ в шахте. Раньше управляющие, поставив шахтерам задачи, расставляли их по рабочим местам, причем шахтеры часто подозревали, что, раздавая задания, руководство благоволило к одним людям за счет других. Композитная система отличалась тем, что происходила ротация заданий среди шахтеров, работавших в составе автономных команд, и при этом члены команд сами отбирали себе новых товарищей. При традиционной системе действовало до пяти разных методов оплаты труда (поденная, почасовая, сдельная и т. п.) в зависимости от объема выданного на-гора угля. При новой системе всем шахтерам платили по одинаковой ставке, добавляя к ней поощрительную премию, размер которой зависел от количества кубометров добывого угля» [там же].

Трист и его коллеги так определили преимущества композитной системы:

- ▶ во-первых, угледобыча включала последовательное выполнение ряда нелегких задач, каждая из которых осуществлялась в неопределенных и постоянно изменяющихся условиях. Это обусловливало и рост интенсивности труда, затрачиваемого на выполнение производственных заданий, и изменение регламентированного порядка выполнения задач. Разделение труда, жестко задаваемое старой системой, мешало шахтерам эффективно реагировать на изменяющиеся условия. Новая система обеспечивала необходимую гибкость;

- ▶ во-вторых, по словам Э. Триста, композитная система, помимо прочего, «лучше обеспечивала социальные потребности шахтеров». Ранее они, как правило, вынуждены были работать в сравнительной изоляции друг от друга и редко могли рассчитывать на поддержку товарищей в трудные моменты. Новая система в большей мере способствовала взаимовыручке и сотрудничеству;
- ▶ в-третьих, традиционная и новая системы предоставляли разные условия оплаты труда. Раньше, отмечает Трист, «распределение вознаграждений и заданий... в той же мере отражало умение рабочих договориться с администрацией, как и любые реальные различия профессиональных навыков и трудозатрат» (цит. по [Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т., с. 141]). Новая система оплаты труда поставила всех в равные условия, что было, в сущности, намного справедливее;
- ▶ и последнее, возможно, самое важное обстоятельство. При старой системе шахтеры оставались фактически рабами жестких устаревших регламентов. Подразумевалось, что раз организация работы определяется технологическими требованиями, то на обусловленные ими социальные потребности рабочих можно не обращать внимания. Новая композитная система позволила шахтерам пересмотреть нецелесообразные нормативы, найти и применить иные формы организации труда при сохранении технологии.

Эти результаты впоследствии привели к изменению парадигмы рабочего места в научном менеджменте и практике управления в Европе и США. До этого момента в бизнесе практически безраздельно господствовали представления Ф. Тейлора — основоположника научной организации труда, — считавшего, что менеджеры должны находить наилучшие способы выполнения заданий на основе хронометража выполнения отдельных действий и других методов, а затем добиваться выполнения операций именно этими способами, лишая рабочих свободы выбора и резко ограничивая количество навыков, необходимых для работы. Обучение выполнению таких заданий занимает немного времени, добиться точности их выполнения довольно легко. Однако такой способ организации работы абсолютно лишал работников инициативы. В рамках новой парадигмы рабочие получали большую свободу выбора способов действий, они должны были обладать разнообразными навыками. Если рабочим Тейлора не

нужно было принимать решений, то спустя пятьдесят лет шахтеры захотели организовать свою работу так, что им приходилось довольно часто принимать решения, не описанные в должностных инструкциях.

При осуществлении нововведений теперь в центре внимания менеджера оказывался не отдельный работник, а рабочая группа. Исследования Тэвистокского института показали, что рабочие группы могут развивать у себя способность к саморегуляции, более действенной, чем силовой контроль со стороны менеджера. Была доказана справедливость мнения о том, что наиболее эффективная система контроля — это самоконтроль, опирающийся на знания. Показывалось, что врожденное стремление людей к объединению усилий, которое Тейлор считал вредным стадным инстинктом, может при некоторых условиях стать конструктивной силой. Стоит также отметить, что самым важным и до сих пор не вполне решенным вопросом для исследователей остается проблема определения всех условий, при которых группы начинают эффективно работать над общим заданием, осуществляя при этом самоуправление.

О современных трактовках идей социотехнического подхода к проектированию организаций

Групповая и индивидуальная автономии являются ключевыми характеристиками социотехнического мышления. Японские и британские социотехнические традиции различаются в вопросе автономии и иерархии. Не всякая командная работа наделяет полномочиями работника. В современных командах существуют серьезные вариации в распределении полномочий, являющиеся следствием того, как структурирована работа, и контекста, в котором используется сама командная работа. Командная работа может привести к лишению полномочий и деквалификации труда в системе экономичного производства, характеризуемой директивным стилем управления, рутиной повторяющихся

заданий и жесткой рабочей дисциплиной. Возможно появление насильственных и потенциально тоталитарных характерных черт культуры и идеологии «праведной» команды. Появляется небольшое, но растущее число тщательных критических исследований посвященных командной работе [McKinlay, Taylor, 1996; Pollert 1996; Proctor, Mueller, 2000]. Командная работа не является просто новым и более сложным способом управляемческого гнета. У нее есть как негативные, так и позитивные стороны. При командной работе работники могут и извлекать существенные преимущества, и страдать от ужесточения условий труда.

Источник: [Wilson, 2004, p. 205–233].

1.4. Коллективные формы организации труда в советской России

Основной акцент в развитии промышленности после революции 1917 г. был сделан новым правительством на абсолютной централизации планирования и финансирования. Определенное ослабление директивного управления произошло в середине 1920-х гг., в период НЭПа. В эти годы советские экономисты осуществляют большое число исследований, посвященных различным вопросам научной организации труда и управления производством. С точки зрения теории рабочих команд наибольший интерес представляют работы А. К. Гастева, П. М. Керженцева, Н. А. Витке, А. М. Гинзбурга. Изучая процессы становления молодых советских предприятий, эти исследователи подчеркивали значение организации деятельности людей как участников «единой трудовой кооперации», умения делегировать полномочия, коллективных решений. На основе наблюдений за вновь образуемыми коллективами в новых экономических условиях были сделаны выводы о необходимости развития хозяйственной самостоятельности и инициативы производственных звеньев. К сожалению, многие из идей этих авторов позднее были забыты или искажены в угоду административно-командной системе управления. Уже с 1929 г. управление предприятиями снова приобрело директивный, максимально централизованный характер, в основном сохранившийся вплоть до 1965 года.

Именно в 1920-е гг., как отмечают исследователи, появились первые объединения рабочих в бригады. На многих вновь создаваемых или реформируемых предприятиях наиболее активные, как правило, молодые рабочие пытались совместно решать отдельные производственные вопросы, объединяясь в небольшие группы. Такие группы принимали на себя обязательства укреплять дисциплину, бороться за бережливое расходование материалов, за чистоту и порядок на рабочих местах и получили название «ударные бригады», так как в основе их функционирования лежал энтузиазм искренне верящих в идеалы социализма людей, стремившихся максимально увеличить производительность труда за счет активной, ударной работы.

В уставе ударной бригады одного из цехов Златоустовского металлургического завода того времени были записаны такие требования:

- ▶ член бригады к производству относится честно и сознательно, стремится произвести больше металла хорошего качества, борется с прогулами и разгильдяйством на производстве;
- ▶ член бригады везде и всюду стремится поднять свою квалификацию и политическую грамотность, активно участвует в производственных совещаниях;
- ▶ член бригады должен быть везде передовым, быть примером не только на производстве, но и в общественной жизни, личном быту [Карякин, 2003, с. 54].

Вслед за «великим переломом» 1929 г. в стране стала складываться тоталитарная, по сталинскому образцу, система государственного социализма, деформировавшая процессы свободного социально-экономического развития. Политическая диктатура полностью подчинила организацию общественного производства и распределения жесткому централизованному планированию в соответствии с политическими директивами руководства и декретами утвердила труд на благо государства как общенародную обязанность, исполнение которой поддерживалось методами внеэкономического административного принуждения. При этом лозунг того времени «Догнать и перегнать Америку!» был воспринят многими советскими гражданами как достойная задача молодого государства. Размах и растущие масштабы социалистического строительства, ввод в строй новых заводов и фабрик, создание новых отраслей промышленности и рост городов вызвали к жизни массовое соревнование не только с Америкой, но и между предприятиями внутри страны. Стремление к соревнованию поддерживалось идеологической работой и агитацией партийных структур. Принимались встречные планы, создавались хозрасчетные бригады; соревнование выявляло неиспользуемые резервы, позволяло добиваться экономии и роста производительности труда. Ударники брали на себя повышенные обязательства, становились инициаторами соревнований, первыми шли на прорыв, помогали отстающим, — получая за это и общественное признание, и дополнительный паек [Майер, 1993, с. 42].

По данным статистики тех лет, в 1931 г. ударниками называли себя более 3/4 рабочих крупной промышленности, а число ударных бригад достигло 155 000. И хотя эти бригады на тот момент включали в себя лишь 20% всех рабочих и служащих, 40% рабочего снабжения распределялось в их пользу. Через год было объявлено, что соревнованием охвачены 2/3 рабочих, 60% инженеров — ударники [Карякин, 2003, с. 57].

Первая ударная бригада в Ленинграде была создана в июле 1928 г. на трикотажной фабрике «Равенство». В ее состав входило 49 человек. За 8 месяцев работы бригада добилась снижения себестоимости обработки сырья на 13%, а повышения производительности труда — на 17%. Позднее, в 1932 г., был объявлен аврал на всех фронтах социалистического строительства, заводы и фабрики работали по непрерывному графику. За 2 месяца около миллиона рабочих (не считая многих тысяч политических заключенных, активно вовлекавшихся в разные формы социалистического соревнования и участвовавших во всех без исключения ударных стройках) было мобилизовано для строительства престижных объектов — Московского метрополитена, Дворца Советов, канала Москва — Волга и др., на каждом из которых единовременно требовалось не менее 15–20 тыс. человек. На большинстве новостроек до 3/4 рабочих составляла молодежь, занявшая исключительное место в планах тоталитарного государства. Ее неиссякаемый энтузиазм и бескорыстное самопожертвование во имя коммунистических идеалов умело использовались бюрократическим аппаратом и с лихвой компенсировали низкую техническую оснащенность производства, неудовлетворительную организацию труда, практически полное отсутствие социально-бытовой сферы в осваиваемых районах [Андреев, Черевань, 1986, с. 21].

Многие проекты социалистической стройки были недостаточно проработаны и с точки зрения общей целесообразности их реализации, и в плане конкретных инженерных и технологических решений. Как отмечают исследователи этого периода, спонтанная инициатива и штурмовщина фактически дезорганизовывали планирование народного хозяйства. Рекордизм, стремление к сдаче проектов к тем или иным торжественным датам, низкий уровень технической и инженерной оснащенности процессов строительства и производства создавали диспропорции между участниками производства, предприятиями, смежными отраслями и в результате, как правило, приводили к снижению их эффективности и реализации нерентабельных проектов [Ворожейкин, 1990, с. 36–37].

Несмотря на это, в 1930-е гг. в промышленном и сельскохозяйственном строительстве и производстве СССР распространение получили:

- ▶ сквозные ударные бригады, объединяющие рабочих нескольких профессий;
- ▶ рационализаторские бригады, прообраз «кружков качества»;
- ▶ бригады «общественного буксира», в которых опытные рабочие активно помогали молодым.

Особое воздействие на развитие бригадных форм организации труда оказал XVI съезд компартии в 1931 г., в материалах которого главным условием развития страны был заявлен творческий энтузиазм рабочих, выраженный в массовом переходе к новым формам организации труда. Особенно велико влияние коммунистической партии было в крупных промышленных центрах, и в них процесс создания бригад шел особенно активно [Карякин, 2003, с. 62–68].

Основными чертами создания бригад того времени являлись командный стиль руководства хозяйством и демагогия идеологов партийного строительства. Апеллируя к сознательности рабочих-энтузиастов, начальство стремилось к достижению результата любой ценой, а если результат был недостижим, главной задачей становилась демонстрация мнимых успехов. При этом заработки ударников могли в 8–10 раз превосходить заработки других рабочих. Это способствовало развитию напряженности во взаимоотношениях между людьми внутри рабочих коллективов. Также недовольство рабочих вызывало увеличение норм выработки и продолжительности рабочего дня, самостоятельность бригад в решении основных вопросов была, по сути, фиктивной. Все это вело к низкой трудовой активности большинства работников, равнодушному отношению к труду, текучести кадров. Однако в целом девальвация таких понятий, как «ударник», «коммунистический труд» и «коммунистическая бригада», была обусловлена прежде всего демагогией руководства страны.

В итоге к 1960-м гг. в российской экономике обнажились противоречия между уровнем технического развития производства и формами организации труда, заметно понизились рентабельность производства, фондоотдача и другие экономические показатели. С целью исправления данной экономической ситуации было решено осуществить новую хозяйственную реформу. Главным инструментом реформирования была выбрана принципиально новая для того времени система планирования и экономического стимулирования. Переход к ней осуществлялся путем внедрения в народное хозяйство полного хозяйственного расчета (хозрасчета). На принципы хозрасчета переводились все структурные элементы государственной экономики — от производственной бригады до отраслевого управления и Всесоюзного промышленного объединения (ВПО).

Идеологию хозрасчетных бригад можно назвать советским аналогом зарубежных подходов к созданию рабочих команд, поскольку в условиях командно-административной политической системы хозрасчетные бригады явили собой пример наибольшего делегирования

прав и обязанностей на уровень рабочих. Наряду с планами по объему производства и улучшению качества работы в хозрасчетных бригадах устанавливались плановые задания по фонду заработной платы, нормы расхода сырьевых материалов, топлива, энергии и других ресурсов. Наибольшее число таких бригад было в промышленности. Однако передача ряда полномочий на уровень исполнителей снова не была подкреплена изменением принципов бюрократической плановой экономики и командных методов стратегического управления. В результате феномен хозрасчетной бригады опять был девальвирован, хотя именно в этот период в лексиконе руководителей страны все чаще стало появляться и понятие «команда» — в трактовке, близкой по смыслу к восприятию этого термина в международной практике.

К концу 1980-х гг. становилась все более заметной нарастающая пассивность людей по отношению к своей работе, социальному статусу, который она обеспечивает, профессиональному росту. Именно в эти годы исследователи определили выраженный патерналистский характер общественного сознания всего трудоспособного населения России — отсутствие готовности брать на себя ответственность как за определение своей судьбы, так и за решение организационных задач. Последующие события эпохи перестройки и формирования рыночной экономики в России привели к демонтажу социалистической системы организации труда и постепенному изменению массового сознания. Во многом эти изменения оказались и на ретроспективном восприятии бригадных форм организации труда. Немаловажным фактором формирования негативного отношения ко многим процессам, протекавшим в бригадах советских предприятий, явилось то, что в основе бригадной организации труда в СССР лежали коммунистическая идеология и мощнейший контроль результатов соответствующей деятельности со стороны партийных органов. Однако в целом история развития коллективных методов труда в России показывает, что их потенциал достаточно высок.

Также описанный опыт достаточно убедительно свидетельствует о том, что адекватное функционирование высокоэффективных команд возможно только в случае согласованности внутригрупповых принципов кооперации с принципами деятельности организации, в которой они создаются, а далее — отрасли и всей экономической системы страны. В противном случае отсутствие поддержки со стороны «надсистемы» постепенно деморализует даже самых лояльных участников команд, порождая в них социальную апатию и недоверие к принципам командной работы и всей системе в целом.

1.5. Резюме

Назав основные источники интереса управленцев к возможностям команд как особой формы организации труда, позволяющей более полно использовать потенциал работников и повышать производительность труда, определим самые значимые моменты, объединяющие все рассмотренные выше исторические примеры:

1. Изменение отношения менеджмента к рядовым сотрудникам организации как партнерское признание и учет их социальных потребностей, стремления к реализации творческого потенциала и способностей к саморегуляции проявило стремление обеих сторон к более сбалансированному распределению ответственности за результаты труда.
2. Высокая социальная значимость реализуемых проектов и интериоризация, разделение сотрудниками значимых целей социальной макросистемы, высокая приверженность работников идеям развития нации, страны, отрасли в большинстве рассмотренных случаев являются факторами, инициирующими и поддерживающими развитие и создание самоуправляемых команд.
3. Разнообразие работ, получение новых трудовых навыков, решение сложных и неоднородных задач, а также возможность свободного обмена мнениями с коллегами и менеджментом организации выступают особенно значимыми компонентами командообразования для работников.
4. Системная модификация принципов управления и практик оперативного планирования в направлении усиления партнерства, диалога с сотрудниками и их вовлечения в процесс принятия управленческих решений позволяет поддерживать инициативу работников путем постепенного делегирования им полномочий по принятию ряда решений на местах, что оказывается особенно важным в сложных и напряженных условиях неопределенности.
5. Применение новых, более гибких форм организационного дизайна по отношению к малочисленным линейным подразделениям создает возможности более интенсивного, непосредственного взаимодействия и кооперации сотрудников.
6. Появление новых форм контроля качества и производительности, развитие гибкой системы материального и морального стимулирования в организациях характерно для всех случаев создания в них высокоэффективных команд. Особое значение для вновь образованных команд имеет как адекватность этих систем, так и возможность влияния на них.
7. Создание команд — малых групп, состоящих из рядовых сотрудников, получивших полномочия определять ряд условий своего труда, — влечет за собой увеличение числа форм и методов их обучения.

Описанные в данной главе события — не единственный источник популярности современных команд. В истории можно найти множество иных

примеров, которые свидетельствовали бы о высоком потенциале небольших групп людей в решении задач, воспринимаемых ими как личностно и социально значимые. Здесь упомянуты факты, ставшие наиболее заметными в таких отраслях человеческого знания, как научный менеджмент и организационное поведение. Несмотря на уникальность каждой из описываемых ситуаций, мы можем судить о необходимости соблюдения определенного ряда условий для создания высокоэффективных команд в организациях.

Глава 2

Социально-психологические концепции группового развития и основные характеристики групп

- 2.1. Понятие «группа» в социальной психологии
- 2.2. Групповая динамика и уровень развития группы
- 2.3. Групповые характеристики. Неформальная структура группы
- 2.4. Групповая сплоченность
- 2.5. Групповые нормы
- 2.6. Групповые эффекты
- 2.7. Резюме

Социально-психологические теории группового развития имеют особое прикладное значение для управленцев. Возможности их применения в практике менеджмента неочевидны, поэтому основная задача данной главы заключается в освещении сути динамических групповых процессов и изменяемых социально-психологических параметров групповой деятельности для постановки более четких целей управленческого воздействия в социальной сфере.

Технологии современного персонал-менеджмента предполагают особое внимание к нематериальным активам фирмы. Менеджерам, осуществляющим стратегическое планирование развития компаний, хорошо известен, например, подход, обычно связываемый с именами американских исследователей Р. С. Каплана и Д. П. Нортон. В рамках сбалансированной системы показателей эти авторы предложили изучать изменения ценности таких частных нематериальных активов компании, как лидерство, организационная культура, согласованность личных целей и ценностей сотрудников со стратегическими целями и организационными ценностями компании. Для этого Каплан и Нортон считают необходимым использовать в управленческом учете данные о числе идей, признаваемых «лучшей практикой», доле сотрудников, передающих свой опыт в ходе встреч с коллегами, и результаты опросов сотрудников, выявляющих уровень их осведомленности о стратегических приоритетах, ценностях и миссии компании [Каплан, Нортон, 2004]. Эти параметры имеют непосредственное отношение к группам и командам в организации, но в ряде случаев (в частности, при сравнении показателей нескольких малочисленных подразделений) также применяются другие социально-психологические характеристики, выявленные при детальном анализе процессов командообразования.

Во всех без исключения современных определениях команда определяется как группа, обладающая рядом тех или иных особых характеристик. Понятие «группа», таким образом, следует считать базовым, или первичным для анализа процессов командообразования в современных организациях. При этом группа является основным объектом изучения для такой научной дисциплины, как социальная психология. Именно социальными психологами были разработаны теоретические концепции, позволяющие понять законы функционирования группы, механизмы и эффекты влияния группы на личность, принципы, обеспечивающие эффективность внутригруппового взаимодействия. Поиск дополнитель-

ных частных параметров, позволяющих судить о развитии команд и малых групп и их вкладе в создание конкурентных преимуществ фирмы, может быть существенно облегчен для управленицев, представляющих общие принципы социально-психологических теорий группового развития и наиболее значимые характеристики групповой деятельности.

2.1. Понятие «группа» в социальной психологии

Группа признанно считается ключевой единицей социально-психологического и социологического анализа при изучении организации как социальной системы. Групповая динамика является важным направлением социальной психологии и посвящена выявлению изменяемых во времени субъективных характеристик групповой деятельности, разработке методов и форм работы в группе, стимулирующих продуктивное взаимодействие ее участников.

Распространено научное определение группы как «общности людей, существующей в определенном общем для них пространстве и времени и объединенной реальными отношениями, опосредованными совместной деятельностью» [Петровский, 1984]. Другое, более подробное, практически ориентированное определение принадлежит американским психологам Д. Картрайту и А. Зандеру [Cartwright, Zander, 1968, р. 42]:

«**Группа** – совокупность лиц, имеющих некоторые отношения друг с другом, которые делают этих людей в определенной степени взаимозависимыми. Люди, входящие в группу, обладают рядом специфических характеристик:

- ▶ часто взаимодействуют;
- ▶ выделяют друг друга и определяют себя как членов группы;
- ▶ имеют коллективное восприятие их единства;
- ▶ определены другими людьми как члены группы;
- ▶ ощущают полезность группы;
- ▶ имеют общие нормы при рассмотрении групповых интересов;
- ▶ преследуют общие цели;
- ▶ имеют тенденцию действовать унитарным способом по отношению к окружающей среде».

Эти признаки являются общими для всех групп, однако они не достаточны для понимания своеобразия современных команд. Об-

ращаясь к этому своеобразию, рассмотрим прежде всего ключевые критерии классификации групп, используемые в современной социальной психологии, для фокусировки на признаках групп, значимых для менеджмента командообразования.

Основные критерии классификации групп в социальной психологии

1. *Условия (цели) возникновения группы.* Применяя данный критерий, следует четко определить, осознают ли сами участники свою принадлежность к группе в действительности, в реальной жизни, или группа признается таковой лишь умозрительно — кем-то, кто, возможно, даже не входит в ее состав. В зависимости от ответа на этот вопрос выделяют *условные (статистические и лабораторные) и естественные (реальные) группы*.

▶ **Условные группы** — умозрительно созданные, выявленные или обозначенные де-юре категории людей, играющие определенную роль в процессе решения каких-либо научно-практических задач. К группам этого типа относят, например, целевые группы при планировании маркетинговых акций или рекламных кампаний (домохозяйки с высоким уровнем семейного дохода); группы респондентов социологического опроса, объединенных общим признаком (ветераны производства, линейные менеджеры или сотрудники, негативно относящиеся к нововведениям). Также к категории условных групп относят группы участников различных лабораторных экспериментов, психотерапевтические группы, а иногда и так называемые «квазиусловные группы» — учебные группы, собирающиеся для обучения на краткосрочных программах и открытых тренингах.

Таким образом, в категории условных групп можно выделить два их типа. Первый — **статистические (номинальные)**: группы, определенные в качестве некой целостности исследователями, обратившими внимание на тот или иной общий признак ряда людей. Сами участники этих условных групп, как правило, не осознают своей групповой принадлежности. Другим типом условной группы является временная **экспериментальная (лабораторная) группа**. Как подчеркивают социальные психологи, вновь создаваемая реальная (естественная) группа на раннем этапе своего существования напоминает условную лабораторную группу, особенно если комплектуется из незнакомых между собой людей. Именно поэтому, несмотря на краткий период функционирования лабораторных групп и сиюминут-

нутность возникающих в них взаимодействий и различных групповых эффектов, они являются удобной моделью изучения естественных процессов возникновения, протекания и исчезновения групповых социально-психологических феноменов и явлений. На материалах исследований лабораторных групп создавались первые концепции групповой динамики, групповой структуры и прочие, имевшие особое значение для практической работы в организациях, особенно для разработки технологий командной работы.

Функционально в роли лабораторной может оказаться и естественная, реально существующая группа, как было в хоторнском и других подобных экспериментах.

Лабораторные группы явились особенно интересным и значимым объектом при исследовании проявлений предубежденности испытуемых в оценках своей и чужой групп, возникающих в отсутствие у участников объективного конфликта интересов и вообще предшествующего опыта межгруппового взаимодействия. Эти исследования в социальной психологии известны под общим названием «эксперименты по минимальной межгрупповой дискриминации» и стали основой для создания оригинальной теории межгрупповых отношений Г. Тэджфела и Дж. Тернера [Tajfel, 1970; Tajfel, Turner, 1979; Turner, Giles, 1984].

Г. Тэджфел, его сотрудники и последователи (М. Биллиг, Дж. Тернер и др.) провели серию лабораторных экспериментов, получивших также название «эксперименты с матрицами Тэджфела». Испы-

туемые случайным образом делились на две группы на основе частных, заведомо незначимых критериев (например, предпочтение одного из двух художников-абстракционистов и т. п.). В результате экспериментов главной целью испытуемых было выявлено их стремление к установлению максимальных различий между группами в пользу своей группы.

Явление, связанное с тенденцией оказывать предпочтение своей группе в противовес интересам другой группы, получило название внутригруппового (ингруппового) фаворитизма. Тенденция к установлению различий в оценках своей и другой групп (как правило, в пользу своей) получила название межгрупповой (аутгрупповой) дискриминации. По мнению Г. Тэджфела, оба эти явления являются универсальными феноменами психологии межгрупповых отношений.

Естественные (реальные) группы — это, как следует из названия, реально существующие в действительности группы, участники которых, как правило, хорошо осознают свою групповую принадлежность — к одной или сразу нескольким естественным группам. Проверка теоретических гипотез, уточненных в лабораториях, обычно производится при изучении уже естественных групп, характеризующихся, помимо общего признака «реальности», рядом других, более конкретных признаков. Подобный исследовательский путь повторяет каждый человек, когда становится участником тренингов, в процессе которых моделируются и инициируются различные групповые процессы.

2. Численность участников и опосредованность/непосредственность межличностных контактов. Анализ групп по данному критерию позволяет выделить *малые (первичные, контактные), средние и большие (вторичные)* группы. Практикам управления особенно важно обратить внимание на неоднозначный характер данного критерия.

Группа определяется исследователями как **малая** только при одновременном соблюдении двух условий:

- ▶ небольшая численность участников (в разных источниках определяется численность от 2 до 30 человек);
- ▶ наличие между всеми участниками регулярных непосредственных контактов.

Данный социально-психологический подход отличается от практикуемых экономистами и социологами подходов к определению размера организаций. В последнем случае малыми компаниями обычно считаются те, численность сотрудников которых ниже 100 человек, средними — с численностью от 101 до 500 человек, все остальные признаются крупными. Согласно же подходу социальных психологов интенсивно и регулярно взаимодействующие группы численностью до 30 человек определяются как малые. При этом собственно численность членов группы имеет в этом определении второстепенное значение, а более значимым фактором является характер контактов между ее участниками. В случае когда сам род совместной деятельности участников группы обуславливает тесное, прямое и частое взаимодействие каждого с каждым, когда это взаимодействие носит не только служебный, но и личный характер, группа признается *малой*, или *контактной*.

Среди малых групп выделяют **первичные**, то есть наименьшие по размеру и далее не делимые общности, и **вторичные** группы, формально представляющие собой единые общности, но включающие в себя несколько первичных групп. Те и другие малые группы называют также группами *face to face*. Именно плотность, интенсивность и эмоциональность контактов между их участниками предопределяет законы развития малых групп, отличные от закономерностей развития средних и больших групп.

Определение класса *средних*, или *мезогрупп* в социальной психологии также не задает жестких количественных ограничений. Наиболее важными характеристиками признаются общая групповая идентификация и принципиальная возможность связей, контактов каждого из участника с каждым. Как правило, эти контак-

ты носят более официальный и дистанцированный характер, нежели в малых группах, участники могут быть знакомы друг с другом лишь на уровне статусов, но не иметь личных взаимоотношений — в первую очередь, в связи с тем, что их деятельность не предполагает столь плотного взаимодействия. Эти группы иногда называют группами *прямого рукопожатия*.

3. Гомогенность/гетерогенность состава группы. Данный критерий подразумевает выделение дополнительного конкретного значимого признака, по которому определяется однородность/неоднородность группы.

Гомогенная группа — это группа, которая объединяет участников, равных по какому-либо одному или нескольким признакам (возрасту, полу, темпераменту, состоянию здоровья, области интересов и др.). **Гетерогенная группа**, соответственно, состоит из участников, различающихся по какому-либо признаку.

Группа, гомогенная по возрасту, в то же время может быть гетерогенной по полу, уровню образования и т. п. Несмотря на всю относительность этого признака групп, он имеет свое значение в контексте управления и организационного развития. Индивидуально-личностные характеристики, профессиональный и личный опыт, национальная принадлежность и т. п. могут служить и мотивом для сплочения, обмена опытом, сближения участников гомогенной группы и источником конфликтов между участниками гетерогенной.

По сравнению с гетерогенными группами гомогенные по основным социально-демографическим характеристикам группы обычно менее конфликтны, их участники более склонны к эмоциональной поддержке друг друга. В то же время гомогенная группа имеет меньше ресурсов для разрешения споров и острых конфликтных ситуаций. В определенном смысле гомогенность более способствует стабильности и даже стагнации внутригрупповых отношений, а гетерогенность — их изменению и развитию. Однако не всегда и не все воспринимают сходство как благо, а непохожесть одних людей на других — как возможность развития и взаимообогащения новыми подходами и идеями. Таким образом, и гомогенность, и гетерогенность группы могут становиться источниками различных серьезных внутригрупповых и организационных проблем.

4. Институционализация/формализация, или принадлежность к организации. По данному признаку различают следующие типы групп: *формальные (организованные, официальные)* и *неформальные*.

мальные (неорганизованные, неофициальные), а также случайные (конгломераты).

▶ **Формальные (организованные, официальные) группы** — группы, членство и взаимоотношения в которых формализованы, то есть определяются формальными, зафиксированными юридически предписаниями и договоренностями. Эти группы, как правило, создаются для удовлетворения общественных потребностей.

▶ **Неформальные (неорганизованные, неофициальные) группы** — стихийные объединения людей, возникающие на основе их внутренних потребностей в общении, признании, принятии, понимании, любви.

Основанием этой классификации, предложенной Э. Мэйо, служит дифференциация по характеру организации, регулирующей взаимодействие членов группы. Формальные группы отличаются от неформальных и локусом инициативы в определении групповых целей и структуры. Если такая инициатива исходит от лиц, имеющих легитимную власть над основными источниками ресурсов для жизнедеятельности группы, т. е. формальный юридический статус, и, как правило, находящихся вне самой группы, то группу называют официально организованной, или формальной. Именно группы, имеющие юридический статус, принято также называть «организациями». Если же группа юридически не зарегистрирована, цели ее объединения и совместной деятельности не зафиксированы в документах, статусы участников, их права и обязанности жестко не закреплены, то группа признается неофициальной, или неформальной.

Например, такая большая социальная группа, как социальный класс, считается неорганизованной, неформальной. Организованными, формальными признаются такие группы, как воинское подразделение, бизнес-предприятие, коллектив завода, школы и другие.

Иногда наряду с двумя этими категориями выделяют и отдельную, промежуточную между ними — *случайные группы*, или *конгломераты*.

▶ **Случайными группами (конгломератами)** называют группы людей, возникающие в силу действия случайных факторов, стечения обстоятельств, а не осознанного желания этих людей объединиться для достижения каких-либо целей.

К этой категории относят, например, группы, участвующие в массовых мероприятиях. При этом очевидно, что группа незнако-

мых людей, вынужденных в той или иной мере взаимодействовать в силу стечения обстоятельств, а не по собственной воле (например, случайно купив билет на одну трибуну стадиона), поначалу всегда представляет собой конгломерат, но со временем может превратиться как в устойчивую неформальную группу, так и в формальную группу — организацию.

В истории командного менеджмента основой высокоэффективных команд нередко оказывались именно неформальные группы, впоследствии приобретшие официальный статус.

Неформальные группы создаются рядовыми членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, увлечениями, привычками и т. п. и возникают в результате более или менее длительного межличностного общения. Обычно данные группы имеют явно или неявно выраженного лидера и существуют во всех организациях, хотя и не представлены в схемах, отражающих их структуры.

Большинство людей присоединяется к неформальным группам для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют, а также для удовлетворения потребности в получении информации, защиты, уважения и т. д. Во многих ситуациях, касающихся

ся неких неписанных правил организации, сотрудники чаще предпочитают прибегать к помощи коллег, а не официально назначенных руководителей. В результате оказывающий помощь приобретает престиж и самоуважение, а принимающий ее — необходимое руководство к действию. Защитная функция неформальных групп приобретает особое значение в ситуации недоверия начальству. Потребность в информации является мощным стимулом объединения в неформальную группу при слабой организации системы внутренних коммуникаций, а иногда и намеренном скрытии руководством определенной информации от своих подчиненных, что происходит во многих учреждениях.

5. Длительность существования. По длительности существования различают группы *временные* и *постоянные (стационарные)*. **Временными** группами признаются группы, срок существования которых известен и более или менее четко определен в момент их создания. **Постоянными (стационарными)** — группы, не имеющие определенного срока предполагаемого распуска группы как официально существующего сообщества. Фактор заданности срока совместной работы существенно влияет на характер отношений в группе, что имеет значение в организационном контексте, особенно — применительно к анализу деятельности команд, работающих над проектами.

6. Тип ведущей совместной деятельности (отрасль/функция). Одни виды совместной деятельности подразумевают плотное и интенсивное взаимодействие группы сотрудничающих людей (например, игра в джазовом оркестре, футбол или управление самолетом), другие — дискретное (например, конвейерное произ-

водство, преподавание различных дисциплин в учебном заведении). В зависимости от вида совместной деятельности, обусловливающей основной контекст развития группы, а значит, способной существенно влиять на взаимоотношения сотрудничающих людей, различают, соответственно, **учебные, семейные** и т. п. группы. Руководители, понимающие значимость этого критерия для развития внутригрупповых взаимоотношений, стремятся обеспечить работникам возможность обогащения опыта такого сотрудничества.

7. Степень открытости для новых участников, доступности влиянию окружающей социальной среды. На основании данного признака различают группы *открытые (проницаемые)* и *закрытые (полупроницаемые и непроницаемые)*.

Закрытость/открытость группы определяется степенью сложности вступления (приема) в такую группу. Прийти на собрание политического кружка (как и уйти с него) в большинстве случаев может любой человек. Практически это полностью **открытая (проницаемая) группа** — присоединение к ней и выход из нее каждым участником осуществляется произвольно. Признак проницаемости — отсутствие индивидуального учета группой своих членов.

Поступить на работу в какую-либо компанию, вступить в ту или иную партию сложнее — требуются рекомендации, заявление, кандидатский стаж и т. п. В этом случае уже нельзя говорить о полной проницаемости, это — полупроницаемая группа, определяющая некие условия по вступлению и выходу из нее.

Наконец, существуют **закрытые (непроницаемые) группы** (хотя абсолютно непроницаемые группы — скорее исключение: все группы так или иначе обновляются). Примерами непроницаемых групп могут служить некоторые политические и религиозные группы (заговорщики, правящие династии, руководящие органы тоталитарных политических организаций, старообрядческие поселения, секты), группы, функционирующие в экстремальных условиях (работа в космосе, зимовка, дальнее плавание) и группы высокой конфиденциальности (секретные лаборатории, военные производства).

8. Уровень развития. По уровню развития различают *становящиеся и развитые* группы — гомфотерные, коллективы, корпорации, ассоциации, связные, диффузные, номинальные и т. д. Подробно каждый из названных типов групп будет рассмотрен ниже.

9. Значимость группы для индивида. С точки зрения ориентации индивида на групповые нормы и ценности, влияния группы на систему его установок различают *группы членства и референтные группы*.

Группа членства, взаимодействия или присутствия — это непосредственное социальное окружение индивида, та конкретная группа, членом которой он состоит. Важно подчеркнуть, что, являясь членом какой-либо группы присутствия, человек может испытывать чувство неудовлетворенности группой и видеть себя членом иного, по разным причинам недоступного ему сообщества.

Референтная группа — это психологически привлекательная, желательная для человека группа, нормам и стандартам которой он хочет соответствовать, даже не принадлежа к ней. Соответственно, *негативно референтная группа* — это такая реально или виртуально существующая группа, с законами и нормами которой человек не хочет ассоциировать свою жизнь и/или деятельность.

Понятие «референтная группа» было введено американским психологом Г. Хайменом (G. Hymon) еще в 1942 г. [Почебут, Чикер, 1997]. Первоначально Хаймен полагал, что для каждого человека референтная группа всегда находится за пределами группы членства. Однако изучение вопроса о том, какие группы являются для людей референтными, показало, что нередко группа членства выступает одновременно и референтной для одного и того же человека. В то же время из большого числа известных человеку групп лишь немногие выступают для него в качестве референтных.

Референтные группы оказывают серьезное влияние на процессы формирования личности. Именно поэтому социальные психологи подчеркивают, что во многом поведение человека в организации определяется тем, является ли для него референтной, личностно-привлекательной группа сотрудников, показывающих наивысшие трудовые достижения, или он ориентируется на тех, кто склонен к иному поведению.

Систематизация групповых характеристик

Как следует из вышеупомянутого перечня, каждая социальная группа может быть изучена и описана по целому ряду критериев. Совокупность выявленных признаков дает возможность как описывать феномен группообразования и уникальную специфику конкретного микросоциума, так и определять и анализировать факторы, усиливающие или сдерживающие эффективную деятельность группы.

На основе сказанного выше далее будем рассматривать **организацию** как естественную/реальную большую или среднюю группу, имеющую функциональную формально определенную структуру, ясные и заявленные цели существования и, как правило, юридически закрепленный статус. Это определение организации базируется на понимании ее как социальной системы и имеет большое значение для практики управления группами и командами, поскольку любая проблема малой группы (команды) может быть по-разному интерпретирована в контексте большой группы (организации). Благодаря такому подходу малая группа в ряде случаев рассматривается как компонент средней (мезо-) группы, а последняя, в свою очередь, служит компонентом более крупной социальной системы — большой группы — организации.

Приведенный ниже рисунок матрешки (рис. 2.1) поможет схематично проиллюстрировать, почему создание командного духа в организации подразумевает многоуровневую работу, общие принципы которой должны быть едиными для малых и средних групп, а также для всей организации как социальной системы в целом. Малая группа — одна из важнейших составляющих этой системы. При исследовании деятельности каждой из таких групп внимание исследователя, наблюдателя или руководителя прежде всего должно быть направлено на влияние этой деятельности на эффективность всей организации.



Рис. 2.1. Матрешка как наглядное пособие по анализу организации как социальной системы

Логика системного анализа подсказывает, а практика подтверждает, что в деятельности группы по тем или иным причинам могут реализовываться цели, отличные от целей организации, в связи с чем при высокой эффективности собственно групповой деятельности эффективность функционирования группы как части системы может быть низкой.

Опираясь на этот тезис, описанные выше характеристики групп можно разделить на две категории (табл. 2.1):

1) *объективные*, или *внешние* характеристики групп, заданные топ-менеджментом, ситуационным и организационным контекстом и т. п. — то есть внешними по отношению к группе условиями;

2) *субъективные*, или *внутренние* психологические характеристики, определяемые отношениями и состояниями участников группы.

Таблица 2.1. Систематизация характеристик групп в составе организаций

Тип характеристик	Характеристики
Объективные (внешние) характеристики	<ul style="list-style-type: none"> • Условия (цели) возникновения • Численность участников и опосредованность/непосредственность межличностных контактов • Гомогенность/гетерогенность состава участников группы • Институционализация/формализация, или принадлежность к организации • Длительность существования • Тип ведущей совместной деятельности (отрасль/функция) • Степень открытости, доступности влиянию окружающей социальной среды
Субъективные (внутренние) социально-психологические характеристики	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень развития • Значимость группы для индивида

Какие возможности открываются для руководителя организации, сознающего разницу между этими категориями групповых характеристик?

Первая категория характеристик включает очевидные параметры, традиционно рассматриваемые и комбинируемые в организационном проектировании и при планировании работ. Цели созда-

ния группы позволяют определить требуемую численность участников, сроки их совместной деятельности, состав группы с точки зрения профессиональных компетенций, квалификации и отдельных социально-демографических параметров, степень открытости группы. В тех случаях, когда цели деятельности группы изначально могут быть четко определены, остальные характеристики выстраиваются также достаточно легко — большинству персонал-менеджеров хорошо известны методы расчета трудоемкости стандартизованных трудовых операций, а на их основе — численности сотрудников различной квалификации.

В условиях же неопределенности, в турбулентной среде, например при жесткой конкуренции, обуславливающей необходимость постоянного обновления технологий, при решении сложных инновационных задач, периодических изменениях множества факторов внешней среды, цели деятельности группы будут нуждаться в постоянной коррекции, а следовательно, численность и функции участников будут варьироваться вместе с изменением целей. Тем не менее все семь групповых характеристик данной категории очевидны, измерямы, легко определяются и варьируются при помощи известных управленческих решений.

Значительно сложнее управлять параметрами второй категории — субъективными характеристиками групп, — уровнем их развития и значимости для каждого из участников.

С одной стороны, необходимо понимать обоюдность влияния характеристик каждой из категорий, с другой — осознавать принципиальную невозможность управления развитием группы только путем варьирования таких ее внешних характеристик, как размер, сроки существования, вид деятельности, состав участников и т. д.

Рассмотрим более подробно субъективную интегральную характеристику группы — уровень ее развития. Это поможет в дальнейшем более четко понимать следующие моменты.

- ▶ Какие стадии проходит группа в своем развитии?
- ▶ Какие значения субъективных параметров являются определяющими для перехода от одного уровня развития отношений участников группы — к другому?
- ▶ Какие субъективные характеристики группы доступны измерению, контролю, анализу и коррекции и как изменяются субъективные параметры группы при изменении параметров объективных?

2.2. Групповая динамика и уровень развития группы

Высокий уровень группового развития достигается в процессе деятельности группы и обеспечивает ее эффективность. При этом *эффективной* признается деятельность группы, характеризующаяся, с одной стороны, высокой продуктивностью и стабильностью результатов, а с другой — удовлетворенностью участников членством в данной группе. Группа, стабильно достигающая высоких результатов в работе и привлекательная для всех ее участников, является развитой группой.

В англоязычной терминологии для описания процессов группового развития используют два термина: *team building* и *team development*. Ниже будут описаны случаи употребления каждого из терминов и объяснены различия между ними.

Исследователи говорят об особой двусторонней клиентоориентированности развитой группы, то есть о ее способности удовлетворять интересам своих внешних (потребители товаров или услуг, производимых группой) и внутренних (участники группы) клиентов. Схема, иллюстрирующая этот тезис (рис. 2.2), позволяет видеть, что развитие группы в каждом из этих направлений может быть и сбалансированным, и неравномерным — в зависимости от того, чему группа уделяет большее или меньшее внимание: достижению высоких показателей продуктивности, качества и т. п. или созданию и поддержанию комфортной внутригрупповой атмосферы.

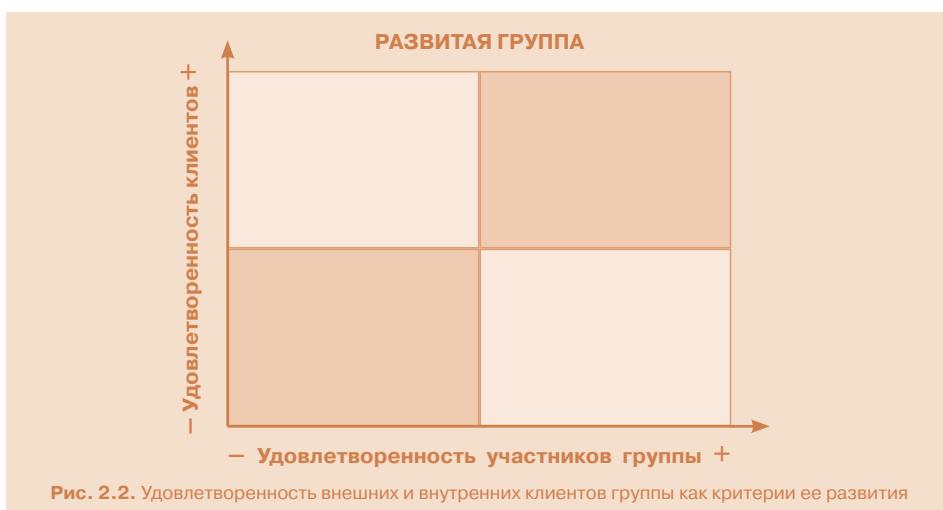


Рис. 2.2. Удовлетворенность внешних и внутренних клиентов группы как критерии ее развития

Очевидно, что практически невозможно появление группы, которая с первых же дней своего существования равно эффективно развивалась бы в обоих из указанных направлений. Как неопытным, так и самым компетентным, высокомотивированным и квалифицированным работникам не сразу удается «притереться» друг к другу, определить взаимные ожидания, требования к выполняемой работе, параметры ожидаемых результатов сотрудничества. Подобная адаптация обязательно требует времени и опыта взаимодействия. При этом, как показывают исследования, несмотря и на всю индивидуальность этих обстоятельств в каждом конкретном случае, и на уникальность человеческих характеров, в каждой вновь образованной группе наблюдается общая логика развития отношений между ее участниками.

В психологии существует несколько теоретических концепций, описывающих этапность процесса групповой жизнедеятельности и пути достижения группой высоких показателей эффективности. Первой классификацией этапов динамики развития группы можно считать классификацию американского исследователя Б. Такмена [Tuckman, 1965; 1977]. Вслед за ней появилось множество подобных моделей и описаний процесса развития группы, схожих по набору и характеристикам вычленяемых фаз групповой динамики и отличающихся лишь терминологически (табл. 2.2).

В русле организационных исследований, особенно активно проводившихся в конце XX в., наибольшую известность получили две концепции групповой динамики: Б. Такмена, открывающая перечень, представленный в табл. 2.2, и типология групп и команд Дж. Катценбаха и Д. Смита, которая будет рассмотрена ниже. Обе концепции имеют серьезное значение для практики управления и позволяют (каждая по-своему) понять особенности процессов развития группы.

Рассмотрим каждый из этапов групповой динамики по классификации Б. Такмена.

Фазы развития группы: классификация Б. Такмена

Названия каждой из пяти фаз групповой динамики легко запоминаются в англоязычном написании: *Forming*, *Storming*, *Norming*, *Performing*, *Reforming*. Как показывают наблюдения, эти пять фаз переживаются каждой группой и воспроизводятся (в несколько сглаженном, смягченном варианте) при каждой новой встрече или совещании уже созданной группы.

Таблица 2.2. Классификации стадий групповой динамики

Автор	Фазы развития группы				Роспуск (Adjourn)
	Формирование (Forming); ориентировка в задаче — проверка и зависимость	Бурление (Storming); нарушение единства — внутренний конфликт	Нормирование (Norming); развитие групповой сплоченности	Функционирование (Performing); функционально-ролевая соотнесенность	
Б. Такмен (1965)					
К. Хек (1975)	Неуверенность	Активация		Структурирование группы в борьбе с...	
С. Кратохвилл (1978)	Ориентации и зависимости	Конфликты и протест		Развитие сплоченности и сотрудничества	
Б. Д. Каравасарский (1990)	Пассивное напряжение		Активное напряжение	Активно работающая	
М. Вудкок, Д. Фрэнсис (1994)	Притирка	Близкий бой	Экспериментирование	Эффективность	
Т. Санталайнен и др. (1988)	Формирование новой группы	Приобретение навыков	Разделение на клики	Дробление	Упрочение групповой работы
Е. Мабри (1980)	Латентная			Внутренняя гармония	Идеальная группа
С. Субер (1984)	Формирование экспрессивных норм и статусных ролей	Адаптационная		Интегративная	Фаза достижения цели
В. Шутц (2008)	Вовлечеченность	Возмущение — разрушение ролевой структуры	Образование инструментальных норм	Выполнение — образование инструментальных ролей	Выполнение — образование инструментальных ролей
		Контроль		Открытость	Расставание

Источник: [Чанько, 2007, с. 157-177]

1. Формирование (Forming): ориентировка в задаче — проверка и зависимость. Волнение при первом контакте с новой группой хорошо знакомо каждому человеку, оказавшемуся в такой ситуации. Нечто похожее происходит и тогда, когда мы встречаемся с хорошо знакомыми людьми для обсуждения новой темы, решения новых задач, реализации нового проекта.

В момент первой встречи участников группы для каждого из них важными оказываются ответы на такие вопросы, как «Что от меня ожидают?», «Что мне ждать от новых знакомых?», «Подойду ли я?», «Что мне предстоит делать?» и «Каковы правила?». Каждый участник группы формирует свое первое впечатление о коллегах. Процесс установления деловых и дружеских связей начинается постепенно, каждый член будущей команды исподволь оценивает способности и позиции новых партнеров.

В этот момент группа довольно легко управляема и пассивна: откликаясь на предложения ведущего, если они звучат, участники легко объединяются во временные, не всегда устойчивые подгруппы. Активные дискуссии в этот период практически невозможны — ярко проявляются лишь самые активные и коммуникабельные участники, но и среди них встречаются те, кто на первых порах, выжиная, склонен больше прислушиваться к другим. Таким образом, продуктивность сотрудничества закономерно оказывается низкой — до момента прояснения целей, ценностей, норм и правил жизнедеятельности нового сообщества. Даже в случае присутствия в группе опытных командных игроков, стремящихся форсировать прохождение первого этапа, в отношениях между участниками некоторое время не происходит качественного скачка, позволяющего уверенно прогнозировать благоприятное развитие группы и ее успех в реализации начинаемого проекта.

2. Бурление (Storming): нарушение единства — внутренний конфликт. На этой стадии наиболее активные участники настойчиво пытаются продвигать свои идеи, стремясь как можно быстрее задать тон и направление работы. Эта энергия будит скрытое сопротивление остальных, и оно постепенно становится все более явным. В группе начинают звучать новые и новые идеи, ни одна из которых, казалось бы, не подвергается более или менее тщательному анализу. Постепенно участники начинают понимать, что достичь результатов в команде труднее, чем казалось вначале. Люди переживают и раздражаются на себя и коллег по группе.

Это период обвинений и защиты от них, период враждебности и отсутствия единства. Любопытно, что объектами нападок становятся, как правило, наиболее активные участники. Если же инициативные люди обладают формально более высоким статусом, нежели остальные коллеги, группа, избегая прямого конфликта с ними, может начать дебатировать предлагаемые задачи или правила взаимодействия, уже воспринятые позитивно на предыдущем этапе. Возможны и «тихие штормы», т. е. выходы участников из группы без объяснения причин.

В каждом из этих случаев эффективность и продуктивность взаимодействия оказываются очень низкими, а затрачиваемые усилия группы — заметно возрастающими. Иногда на этом этапе группа теряет некоторых своих участников или вообще отказывается от совместной работы. Подобные ситуации чаще возникают в группах, участники которых не имеют личных обязательств и/или контрактных отношений с организаторами групповой работы.

3. *Нормирование (Norming): развитие групповой сплоченности.* К этому этапу группа постепенно вырабатывает основные правила (нормы), регулирующие совместную работу. Уже нет места позорству, участники осознают, что их сила в единстве, впервые возникает чувство «мы». Иногда в это время в обсуждениях вспоминаются и повторяются идеи, казалось бы, категорически отвергнутые на начальных этапах. Люди заинтересованы в поддержании взаимопонимания больше, нежели в материальных результатах своей деятельности. Производительность труда при этом остается невысокой: происходит своеобразное восстановление рабочей атмосферы, а не ее развитие.

4. *Функционирование (Performing): функционально-ролевая соотнесенность.* Данную фазу характеризует долгожданный прорыв: члены группы поглощены совместной работой, каждый вносит свою лепту, сотрудничая с партнерами,обретенными в процессе дискуссий. В группе отсутствуют «лишние люди», конфликты направляются в конструктивное русло, а проблемы, связанные с работой, решаются творчески. У группы появляются реальные причины гордиться своими достижениями.

Продолжительность данного этапа определяется многими факторами: сложностью и новизной задачи, работоспособностью участников и т. п. Важно, что и эта фаза не длится бесконечно: постепенно энергия сотрудничества истощается, участники все больше нуждаются в отдыхе.

5. Ропуск (Adjourn — Mourning — Reforming): прощание, роспуск группы. На данном этапе могут наблюдаться два психологических эффекта. Первый характерен для участников, которые особенно удовлетворены результатами совместных усилий и атмосферой в группе, и заключается в их стремлении к дальнейшему сотрудничеству после небольшого отдыха. Второй эффект наблюдается в случаях подавления воли отдельных участников групповой воле, вследствие чего их сотрудничество носило скорее формальный характер. В таких случаях участники группы расстаются быстро и легко, не испытывая желания встретиться вновь.

В первой работе Б. Такмена [1965], посвященной описанию этапов групповой динамики, назывались и описывались только первые четыре из пяти рассмотренных выше фаз. В 1977 г. автор дополнил классификацию пятой фазой, названной им «перерыв, прощание» — *Adjourn*.

В некоторых статьях этого же времени психологами, особенно теми, кто изучал динамику развития психотерапевтических и тренинговых групп, в состоянии их участников акцентировалась грусть расставания при закрытии группы, отсюда —второй вариант названия данной фазы: «траур» — *Mourning*.

Однако затем ученые и практики обратили внимание на все возрастающую потребность бизнес-организаций в создании новых групп для реализации новых проектов. Менеджеры командообразования, используя в ряде случаев закономерный спад групповой активности для переформирования групп в организациях (изменения их состава или определения новых проектных задач), осуществили логичный «ребрэндинг» в определении рассматриваемой фазы. Ее обозначение как «фазы реформирования» (*Reforming*) подчеркивает циклический характер развития группы: при постановке новых целей пройденные ранее этапы будут вновь пережиты группой, но уже иначе.

Как было сказано, модель Б. Такмена, которую можно назвать моделью жизненного цикла группы, наиболее известна и пользуется заслуженной популярностью у управленцев благодаря ясности и четкости описания групповых процессов, удачного названия каждого из этапов развития групп. Однако, как и всякая модель, она имеет ряд ограничений. Наиболее существенным из них является то, что все групповые процессы в данной классификации описываются как неизбежные, протекающие вне зависимости от вклада конкретных людей, собравшихся в группе. Именно при такой интерпретации процессов групповой динамики говорят о *развитии* группы или команды, или о *team development*. С одной стороны, динамика группового развития выступает действительно общей закономерностью: всякий раз в процессе взаимодействия людей в группе наблюдается последовательное прохождение каждой из указанных фаз. С другой стороны, уникальность личностей и их сочетаний в каждой конкретной группе вле-

чет за собой множество вариаций проживания описанных групповых состояний. В ряде случаев участники предпринимают сознательные усилия по развитию внутргрупповых отношений, и тогда можно говорить о *строительстве команды*, или о *team building*.

Рассмотрим концепции, описывающие групповую динамику с учетом общеорганизационного контекста и активной роли самих участников группы в процессе ее развития, а также в более протяженной временной перспективе.

Групповая динамика в концепциях А. В. Петровского, Л. И. Уманского, Дж. Катценбаха и Д. Смита

По результатам наблюдений за развитием групп американские исследователи Дж. Катценбах и Д. Смит установили, что, как уже было сказано выше, в процессе групповой деятельности отношения между ее участниками существенно изменяются и сами люди могут либо активно содействовать позитивному преобразованию этих отношений, либо занимать пассивную позицию, либо полностью блокировать возможности сотрудничества. При этом важными оказываются характер целей сотрудничества, их согласованность с целями надсистемы (организации, общества), интенсивность группового взаимодействия и способность группы анализировать его процесс и результаты.

Дж. Катценбах и Д. Смит предложили классификацию, состоящую из пяти категорий, которые описывают группу в зависимости от уровня развития внутргрупповых отношений: *рабочая группа, псевдокоманда, потенциальная команда, реальная команда и высокоэффективная команда* [Katzenbach, Smith, 1994, р. 119–127].

В отечественной социальной психологии были более известны две концепции группового развития: *стратометрическая* (А. В. Петровского) и *параметрическая* (Л. И. Уманского). В них также рассматриваются изменения уровня группового развития от низшего — к высшему. Обе эти концепции создавались в русле советской идеологии и используют терминологию того периода российской истории: в качестве групп самого высокого уровня развития названы не команды, а коллективы. В источниках того времени нередко говорится о «коллективах коммунистического труда», «социалистической сознательности» и т. п. Оставив в стороне эти нюансы, воспользуемся содержанием всех трех названных концепций (табл. 2.3).

Таблица 2.3. Концепции группового развития

Концепция Дж. Катценбаха и Д. Смита	Стратометрическая концепция А. В. Петровского	Параметрическая концепция Л. И. Уманского
Рабочая группа	Диффузная группа: взаимоотношения опосредуются не содержанием групповой деятельности, а взаимными симпатиями/анттипатиями участников	Конгломерат: случайная группа
	Ассоциация: взаимоотношения опосредуются личностно значимыми целями; группа имеет структуру, характеризуется низким уровнем подготовленности участников	Номинальная группа: формально признаваемая группа
Псевдокоманда	Корпорация — клика: взаимоотношения опосредуются личностно значимым, но асоциальным по своим установкам содержанием групповой деятельности; характеризуется гиперавтономией, жесткой групповой моралью, стремлением удовлетворять свои интересы за счет интересов общественных	Кооперация: отличается развитой и успешно действующей организационной структурой, высоким уровнем подготовленности и сотрудничества
Потенциальная команда		Автономия: характеризуется групповой идентификацией, монореферентностью, высоким уровнем сплоченности; существует риск подавления индивидуальности группой и группового игнорирования общественных интересов
Реальная команда		
Высокоэффективная команда	Коллектив: взаимоотношения опосредуются личностно значимым и общественно ценным содержанием групповой деятельности	

Рассмотрим более подробно каждый этап становления высокоэффективной команды в модели Дж. Катценбаха и Д. Смита (составлено по: [Галкина, 2001, с. 83–85]).

1. *Рабочая группа*. Это группа или ассоциация людей, не испытывающих потребности в повышении эффективности совместного труда или не имеющих возможности стать командой. Члены группы взаимодействуют между собой для обмена информацией и опытом работы, для определения перспектив и принятия решений по совместной деятельности, а также для оказания помощи отдельным членам группы в пределах индивидуальной ответственности. В рабочих группах нет общей цели, требующей объединенных усилий, нет взаимной ответственности, и функционируют они за счет «индивидуальных преимуществ», необходимых для выполнения конкретных работ.

Выбирая путь дальнейшего развития отношений в группе, ее участники берут на себя риски конфликтов, объединяют усилия для производства изделий или услуг и используют коллективные действия, необходимые для определения целей и общего направления деятельности, подходов к работе и взаимной ответственности.

Комментируя этот этап групповой динамики в терминах социальной психологии, можно сказать, что участники рабочей группы взаимодействуют лишь на основе взаимных симпатий — эмоциональных, спонтанно складывающихся и довольно поверхностных отношений, не стремясь сработать с теми, по отношению к кому подобной симpatии не возникло. Ценность общих усилий, совместного результата существенно ниже ценностей стабильности и дистанции во взаимоотношениях, что во многом объясняется отсутствием привлекательного образа совместно создаваемого продукта, результата, цели.

2. Псевдокоманда. Это группа, ощущающая потребность в повышении эффективности совместного труда, имеющая возможность стать командой, но не сосредоточенная на коллективном выполнении работы и не пытающаяся делать это. Члены группы не проявляют интереса к определению и формулированию общей направленности и целей совместной деятельности, при этом, однако, понимая себя как команду. Псевдокоманды, по утверждению авторов классификации, имеют самые низкие показатели результатов деятельности, поскольку используемые ими методы работы снижают индивидуальную производительность отдельных участников и не дают эффекта от объединения. Псевдокоманды характеризуются негативной синергией — сумма целого меньше, чем потенциал составляющих. Повышению эффективности препятствуют невыясненные взаимные обязательства, недостаточная привлекательность группового членства и низкая мотивация к сотрудничеству.

В данном случае образ цели может присутствовать, однако не являться в равной степени привлекательным для всех участников совместной деятельности. Для членов группы неочевидны взаимосвязи индивидуальных, групповых и организационных целей, условия группового и индивидуальных контрактов. Встречи в таких группах проводятся нерегулярно, обсуждения формальны, их процедуры стереотипны. При этом совместимость участников группы может быть достаточно высокой.

3. Потенциальная команда. Это группа, ощущающая существенную потребность в повышении эффективности совместного

труда и предпринимающая соответствующие попытки. Однако, как правило, в такой команде недостаточно ясно сформулированы цели, направление и процесс выполнения работы. В группе еще не установлена коллективная ответственность, ей требуется более высокий уровень дисциплины, при этом такая команда называется потенциальной, так как ее участники готовы брать на себя риски, связанные с групповой деятельностью.

В потенциальных командах участники не столько совместимы, сколько готовы прилагать усилия к обретению опыта и установлению правил взаимодействия — даже ценой временного дискомфорта. Хотя в силу недостаточного разнообразия совместно решаемых задач, короткого срока групповой деятельности и т. п. потенциальной команде еще не хватает сработанности обычно ее участники мотивированы, хорошо представляют себе суть индивидуальных контрактов и важность общих усилий, осознают значимость членства в группе.

4. Реальная команда. Это небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, лояльных общим целям, направлению и рабочему процессу, за которые они чувствуют себя взаимно ответственными. В команде полностью определены процедуры и общий процесс совместной деятельности для достижения согласованных целей. Члены команды осознают важность каждого для эффективного выполнения работы, каким бы сложным ни было внутригрупповое общение, однако еще не полностью реализовали себя, поскольку процессы передачи лидерства от участника к участнику в зависимости от изменения задач и внешних условий налажены недостаточно.

5. Высокоэффективная команда. Это реальная команда, участники которой в наивысшей мере осознают свою ответственность за выполнение совместной работы и важность достижения групповых целей в организационном контексте. Методы взаимодействия в группе разнообразны и способствуют индивидуальному росту членов команды. Такие группы обладают избытком энергии и добиваются значительных результатов.

Более детально различия между вышеуказанными этапами изложены в табл. 2.4, представляющей ресурсы, за счет которых группы, включающие в свой состав опытных командных игроков, быстрее достигают высоких показателей эффективности: подготовленным участникам понятны не только общие законы развития группы, но и конкретные действия, которые при их своевременном осуществлении приводят к вовлечению каждого участника в продуктивную совместную работу.

Таблица 2.4. Характеристики совместной деятельности команды в зависимости от уровня ее развития

Рабочая группа	Псевдокоманда	Потенциальная команда	Реальная команда	Высокоэффективная команда
Индивидуальные цели. Групповая цель не определена или определена недостаточно четко. Слабая ориентация на цели организации	Информация дозируется, существует персональные фильтры, эксплуативные права, единобразные сообщения выдаются только на общих совещаниях. Обратная связь чаще всего отсутствует	Общие цели, в постановке которых участвуют члены команды. Слабое понимание взаимосвязи личных, общеорганизационных и командных целей	Члены команды конкретизируют командные цели (ясно понимаемые количественные и качественные показатели), ориентируясь на цели организации	Множественное видение достижаемых целей в образах и показателях, высокая степень согласованности личных, командных и организационных целей
Lurin	Kommunikation	Согласованные открытые каналы информирования используются недогулярно. Слабая согласованность правил коммуникаций. Избыток информации. Межличностные напряжения проявляются эпизодически. Обратная связь нерегулярна	Четко согласованные принципы информирования. Обратная связь регулярна, целесообразна и осуществляется в соответствии с гласной общепринятой процедурой	Постоянный поток информации, характеризующийся высокой скоростью, достоверностью и помехоустойчивостью
Groupthink	Члены группировки	Разделение ролей с учетом личных предпочтений и необходимости сочтания специализаций. Варьирование путей реализации задач. Взаимная ответственность	Развитие коллективной ответственности. Недостаточная способность отдельных участников к самостоятельному решению проблем. Функции распределяются с учетом личных ролевых предпочтений участников	Гибкая ролевая структура, разделение ролей и функций с учетом особенностей задачи, необходимости компенсации недостаточности ролей и личных предпочтений. Взаимная ответственность

Материал табл. 2.4 позволяет увидеть, что поэтапная эволюция группы осуществляется благодаря развитию ее конкретных социально-психологических параметров. Среди них специалисты выделяют:

- ▶ *неформальную или ролевую структуру* — особенности распределения лидерских ролей в группе, а также степень совпадения неформальной и формальной структур;
- ▶ *ценостную и целевую ориентации группы* — определенность целей и ценностей группы, степень их принятия ее участниками и обусловленные этим групповые нормы. Даные характеристики обычно объединяются в понятии «групповая культура»;
- ▶ *сплоченность группы* — привлекательность группового членства, референтность группы для всех участников, осознание ценности внутренних контактов, признание уникальных качеств каждого участника.

Основными критериями прохождения группой тех или иных стадий развития, таким образом, являются:

- ▶ общность и приятие целей и ценностей совместной деятельности;
- ▶ четкость, дифференцированность и гибкость ролевой структуры группы;
- ▶ привлекательность и значимость членства в группе для всех ее участников.

Достижение уровня высокоэффективной команды — трудная и не всегда выполнимая задача для любой группы. Кроме того, данная фаза групповой динамики — это всегда временное явление: достигая пика своего развития на некоторый отрезок времени, группа вновь возвращается на тот уровень, на котором привыкла стablyно работать. В случае необходимости группа способна снова мобилизовать свои резервы и достигнуть высшего уровня эффективности, однако постоянно поддерживать высокое напряжение в группе нет необходимости, иначе моральные и физические силы ее членов могут быстро иссякнуть.

Глубокое понимание стадий развития и строительства команды позволяет менеджерам учитывать неизбежные спады эффективности в работе команд и планировать действия, позволяющие удерживать высокую эффективность компании в целом путем распределения заданий между разными группами. В то же время представленные концепции группового развития лишь в общих чертах позволя-

ют судить о том, как в результате совместной деятельности изменяется неформальная структура группы, варьируется уровень групповой сплоченности, формируются определенные групповые нормы.

Более детальный анализ частных групповых социально-психологических характеристик позволяет понять, что именно способствует поддержанию и развитию интереса участников групп к совместной работе, и дает возможность определить логику управленческих воздействий, способствующих формированию высокоразвитых рабочих команд.

2.3. Групповые характеристики. Неформальная структура группы

Понятие «неформальная структура»

Как уже отмечалось, деление малых групп на «формальные» и «неформальные» было впервые предложено еще Э. Мейо. При описании результатов хоторнских экспериментов термин «формальная группа» использовался им для обозначения группы, функциональные позиции и роли всех членов которой строго распределены и предписаны извне. В «неформальной группе», складывающейся стихийно, статусы и роли участников не предписаны и нет заданной системы иерархических взаимоотношений. Однако, поскольку на практике (тем более при анализе организационного поведения) строго выделить формальные и неформальные группы оказалось очень трудно, чаще говорят о *структуре группы — формальной или неформальной*.

Наличие **формальной структуры** характерно в первую очередь для организованных групп — организаций. В последние годы, говоря о проектировании формальной структуры организации, менеджеры используют термин «организационный дизайн».

Изучение феномена **неформальной структуры**, соответственно, повлекло за собой появление термина и самостоятельного направления исследования групп — «групповой дизайн», или «дизайн команды» (*Team design*). Это направление базируется на анализе неформальных групп и опирается на социометрическую концепцию американского психолога Дж. Морено [Волков, 1970; Андреева, 2008], определяющую, что эффективность совместной деятельности формальных групп в значительной мере зависит от учета

личных предпочтений участников в выборе партнеров при формировании группы, от развития гибких неформальных связей между ее участниками (как деловых, так и эмоциональных). В настоящее время учеными накоплен большой массив экспериментальных данных, подтверждающих и развивающих это положение.

Якоб (Джекоб) Леви Морено

(1892–1974) — американский психиатр, социальный психолог. Изучая групповые процессы в малой группе, убедительно доказал, что психическое благополучие личности определяется ее местом в системе межличностных отношений. Для выявления скрытой от внешнего наблюдателя структуры этих отношений, определяющейся эмоциональными связями, взаимными симпатиями и антипатиями, разработал методы социометрии, социограммы и психодрамы, за-служившие широкую известность и ставшие основой самостоятельного приклад-



ного направления в психологии. Получение в результате использования этих методов формализованной структуры межличностных отношений имеет диагностическое значение и служит основой для коррекционной работы по разрешению внутренних конфликтов путем целенаправленного изменения положения личности в системе межличностных отношений.

Автор термина *групповая психотерапия*, первый президент Международного совета по групповой психотерапии, а затем — Международной ассоциации групповой психотерапии.

Анализ успешных групп в большинстве случаев выявляет факт активного взаимодействия ее участников друг с другом по множеству различных поводов. Члены эффективных команд сознают и ценят друг в друге важные для группы и для себя лично качества — от особых способностей, экспертных знаний и редкого опыта до особенностей внешности и характера коллег.

Чем дольше взаимодействуют участники группы и чем больше разнообразных ситуаций проживают совместно, тем больше возможностей у каждого проявить свои скрытые качества, а у окружающих — заметить и оценить эти проявления. В результате в группе возникает множество продуктивных внутренних связей, проявляющихся в ситуациях, когда отмеченные ранее особые качества одного из участников оказываются востребованными и ценностными при решении вновь возникающих задач, что привлекает пристальное внимание всей группы к носителю этих качеств. В группе, постепенно нарастающей опыт совместных действий, формируется богатая палитра представлений о возможностях каждого ее участника и о вариациях сочетаний этих возможностей. В итоге для каждой рабочей ситуации опытная группа способна выявлять своего эксперта либо при необходимости составлять адекватную замену его уникальной компетенции путем комбинирования способно-

стей других участников. Именно в этом случае и говорят о развитой и гибкой неформальной структуре группы, а также о высокой эффективности групповой деятельности.

Неформальные роли и неформальный статус

Под **статусом** человека в группе понимается его общественный вес, популярность, степень влияния, власти.

Формальный статус члена группы определяется в официальных документах (правилах, уставах, регламентах), носит функциональный, инструментальный характер и подразумевает комплекс обязанностей и прав для каждой статусной позиции.

Неформальный статус в большей степени связан с эмоциональной сферой — дружескими предпочтениями, взаимной симпатией, популярностью человека в группе — и определяется его личными качествами и достоинствами, признаваемыми партнерами по группе.

Неформальные роли — особенности поведения людей в группе, более обусловленные их личностными качествами и ситуацией, нежели формальным статусом и профессиональной принадлежностью. Подразумевая это, американский психолог Р. Линтон определял роль как «динамический аспект статуса» [Андреева, Богомолова, Петровская, 2002].

Типы неформальных ролей в группе

Пытаясь упорядочить и классифицировать варианты поведения участников групп в различных ситуациях, исследователи предлагали самые разнообразные описания основных неформальных ролей. В частности, Н. Гросс еще в 1958 г. приводил несистематизированный ряд вариативных ролевых описаний, характеризующих различные аспекты жизнедеятельности человека в группе. Среди названных им упоминались следующие роли и статусы:

- ▶ *ориентированный на задачу* — человек, стремящийся «сделать работу», «выполнить обещания»;
- ▶ *ориентированный на приемы* — мастер процедур и методов работы;
- ▶ *ориентированный на людей* — «ангел-хранитель», помогающий нуждающимся;
- ▶ *говорящий «нет»* — тот, кто противостоит говорящим «да» и кто способен везде найти ошибку;
- ▶ *говорящий «да»* — тот, кто противостоит говорящим «нет» и планам оппозиции;

- ▶ *следящий за выполнением правил* — догматик, бюрократ;
- ▶ *обходящий правила* — тот, кто знает, как сделать дело несмотря ни на что;
- ▶ *закрывающий глаза на правила* — тот, кто не относится к правилам серьезно;
- ▶ *вовлеченный* — полностью погруженный в работу и дела организации;
- ▶ *обособрленный* — заканчивающий работу «по звонку», работающий спустя рукава;
- ▶ *обычный* — тот, кто включен в группу, разделяет ее ценности и принял ею;
- ▶ *нарушитель* — отклоняющийся от ценностей группы;
- ▶ *изолированный* — «одинокий волк», отстоящий от группы дальше, чем нарушители;
- ▶ *новичок* — тот, кто мало знает о группе и нуждается в опеке окружающих;
- ▶ *старожил* — тот, кто давно находится в группе и все о ней знает;
- ▶ *проныра* — тот, кто вникает во все и далеко пойдет — не обязательно благодаря способностям, но благодаря личной энергии;
- ▶ *лежачий камень* — тот, кто замер в своем развитии, доволен текущим состоянием группы и своим местом в ней;
- ▶ *космополит* — видящий себя членом более широких профессиональных, политических или культурных сообществ;
- ▶ *патриот* — привязанный к своей организации и местному обществу [Андреева, Богомолова, Петровская, 2002, с. 112].

Известны многие другие классификации групповых ролей, использующие самую разную терминологию. Несмотря на их несомненную ценность и интерес, который они вызывали в момент публикации, большинство из них не получило массового признания, так как эти классификации представляли собой разнородные обширные перечни возможных человеческих характеров. Кроме того, в большинстве случаев они чаще создавались с описательной целью, а не в связи с задачами управления группой и создания оптимального группового дизайна.

Вопрос о том, как носители разных ролей взаимодействуют друг с другом и какое сочетание характеров необходимо группе для того, чтобы она успешноправлялась со сложными задачами, долгое время оставался без ответа. Английский ученый Р. М. Белбин

посвятил более десяти лет изучению различных вариантов композиции неформальных ролей, необходимых для успешной деятельности групп и команд. Его концепция получила общее признание, так как имеет выраженную практическую направленность, а перечень командных ролей основан на структурировании результатов тщательной индивидуальной психологической диагностики.

Раймонд Мередит Белбин — доктор психологических наук, создатель теории и модели «Роли в команде менеджеров» (Кембридж). Предположение Белбина состоит в том, что каждый из членов группы одновременно играет в ней две роли. Первая роль, функциональная, связана с формальной спецификой деятельности группы. Вторая, которую Белбин называл «командной ролью», гораздо менее очевидна, однако именно она особенно



важна для успешной деятельности команды.

Путем обширных и тщательно разработанных экспериментов с рабочими группами Белбин выделил и подробно описал восемь ролей, которыми, по его мнению, характеризуется все «ролевое разнообразие» группы: работник компании, председатель, мотиватор, генератор идей, исследователь ресурсов, аналитик-стратег, душа команды, педант [Белбин, 2007, с. 92].

Помимо анализа ролевой структуры успешных групп Р. М. Белбин уделил особое внимание изучению факторов дизайна этой структуры, определяющих эффективность деятельности команд менеджеров, что имеет значение для понимания динамики групповых процессов. Именно этот исследователь сформулировал важнейшие вопросы группового развития: какие роли обязательно должны реализовываться в деятельности группы, чтобы групповое развитие было поступательным, и могут ли те или иные личностные свойства и поведение командных игроков служить залогом продуктивного взаимодействия в группе.

Для начала рассмотрим наиболее известную часть вклада Р. М. Белбина в описание неформальной структуры группы — характеристики каждой из восьми ролей, необходимых, по мнению автора, для эффективной групповой работы. Иными словами, отсутствие исполнителя какой-либо роли приводит к заметному снижению результатов группы (табл. 2.5).

Р. М. Белбин считает, что каждому человеку свойственна склонность к выбору определенной групповой роли. Кроме того, некоторые люди успешно справляются с несколькими ролевыми функциями, комбинируя их в различных сочетаниях, — и именно эта ролевая гибкость делает их особенно привлекательными партнерами в групповой работе. Также Р. М. Белбин упоминает о категории

Таблица 2.5. Описание командных ролей по Р. М. Белбину

Тип	Характерные черты	Позитивные черты	Допустимые недостатки
Работник компании Company Worker	Человек компании, консервативен, обладает развитым чувством долга, предсказуем	Организационные способности, практический здравый смысл, работоспособность, самодисциплина	Недостаток гибкости, невосприимчивость к непроверенным идеям
Председатель Chairman	Спокоен, уверен в себе, обладает развитым самообладанием	Способность относиться ко всем потенциальным сотрудникам непредвзято, принимать их в соответствии с их достоинствами и без предубеждения, сильная целеустремленность	Зауряден интеллектуально и творчески
Мотиватор Shaper	Нервозен, общителен, динамичен	Напористость. Готовность преодолевать инерцию, неэффективность, самоуспокоенность и самообман	Склонность к провоцированию и раздражительности, нетерпеливость
Генератор идей Plant	Индивидуалист, обладает высоким уровнем креативности, неортодоксален	Талант, воображение, интеллект, знания	Склонность игнорировать практические детали и протокол
Исследователь ресурсов Recourse Investigator	Экстраверт, энтузиаст, любознателен, коммуникабелен	Умение контактировать с людьми и исследовать все новое. Способность решать проблемы, связанные с дефицитом разнообразных ресурсов	Склонен терять интерес к задачам после начальной увлеченности
Аналитик-стратег Evaluator	Трезво мыслит, не эмоционален, предусмотрителен	Рассудительность, прозорливость, расчетливость	Отсутствие вдохновения и умения мотивировать других
Душа команды Team Worker	Социально ориентирован, мягок, чувствителен	Отзывчивость к людям и ситуациям, благотворное влияние на дух команды	Нерешительность в кризисные моменты
Педант Completer-Finisher	Старателен, методичен, добросовестен, невротичен	Способность к доведению дела до конца, перфекционизм	Обеспокоенность мелочами. Неохотно отступается от того, что наметил сделать

Составлено по: [Белбин, 2007, с. 78–92]

людей, чье поведение в группе не соответствует ни одной из выявленных им ролей. Эти люди, по его наблюдениям, чаще снижают потенциал группы, вместо того чтобы его повышать. По результатам исследований, доля таких людей в общем числе опрошенных управленцев оказалась довольно высокой — около 30% [Белбин, 2007, с. 102].

Утверждение Р.М. Белбина о необходимости нахождения в группе участников, исполняющих эти восемь обязательных ролей, как было сказано, подтверждено обширным комплексом экспериментальных данных. При этом, как отмечает автор, данный ролевой набор возможен и в группах, где численность участников существенно ниже: баланс требуемых поведенческих моделей достижим даже в диадах. В этом случае предполагается, что каждый член группы владеет несколькими ролевыми амплуа и способен сознательно переключаться с одной роли на другую — наиболее целесообразную в конкретный момент, обеспечивая группе возможность решения тех или иных насущных задач.

Таким образом, наличие в группе людей, компетентных в вопросах групповой динамики, позволяет ей существенно расширять диапазон действий при решении разнообразных задач. Важной компетенцией участников эффективных групп оказывается их способность действовать в рамках того или иного ролевого амплуа и уметь обретать позитивный групповой статус — быть воспринятым, адекватно оцениваемым группой, убедить партнеров в целесообразности своего поведения.

Типы неформальных статусов в группе

Упомянутый выше Дж. Морено обратил внимание на тот факт, что некоторые участники группы пользуются любовью и авторитетом у большинства коллег, в то время как другие оказываются в изоляции или даже активно отвергаются большинством [Moreno, 1947]. В соответствии с этим наблюдением, многократно подтвержденным на практике, Морено разработал метод **социометрии** и известный социометрический тест [Морено, 1958, с. 54–78], состоящий из серии вопросов о межличностных предпочтениях — симпатиях или антипатиях каждого из членов группы в различных значимых для группы ситуациях. По результатам тестирования и составления социограмм — графических изображений выборов в группе — Дж. Морено ввел в обиход исследователей групп и коллективов такие понятия, описывающие неформальные статусы, как:

- ▶ *звезда* — участник группы, имеющий большое число положительных выборов от других участников группы;
- ▶ *предпочитаемый* — участник, получающий больше положительных выборов, чем отрицательных;
- ▶ *изолированный* — участник, не получающий ни положительных, ни отрицательных выборов;
- ▶ *отвергаемый* — участник, получающий больше отрицательных выборов, чем положительных.

В изучении поведения людей в группах и организациях особое значение имеет неформальная структура всей организации в целом. В частности, известно ставшее классическим исследование неформальной организационной структуры, принадлежащее американскому ученому Мелвиллу Далтону [Далтон, 1959].

Далтон изучил неформальную структуру крупной компании в г. Мило, описал ее на основе глубинных интервью, включенного наблюдения, анализа дневников и доверительных бесед — и провел анализ экспертной силы и реального распределения власти среди менеджеров данной организации

Экспресс-диагностика актуального состояния неформальной структуры группы в современной организационной психологии осуществляется, как правило, именно с помощью социометрического теста [Волков, 1970]. Логика построения теста достаточно проста. Участникам группы предлагается ответить на серию вопросов, предполагающих выбор одного или нескольких коллег по различным критериям. Например: «Кто из коллег чаще всего обращается к Вам за советом?» или «У кого из коллег Вы предпочитаете консультироваться при решении технических проблем?» и т. п. Несмотря на кажущуюся простоту и поверхностность подобных вопросов, сбор и обобщение мнений всех участников группы при условии их искренности дают важные и полезные сведения, позволяя определить ресурсы построения внутригрупповых связей. Зрелые группы практикуют такую диагностику как открытую процедуру, многие консультанты по командообразованию включают ее в программу тренингов по групповому развитию.

В практике подобных социально-психологических исследований используются самые разнообразные процедуры и критерии социометрического выбора. Хорошая прогностическая способность теста, по мнению ряда исследователей, обеспечивается включением нескольких критериев выбора с последующим расчетом групповых и персональных социометрических индексов.

Приведем наиболее часто применяемые социометрические индексы.

a = число положительных выборов	A = число пар — взаимных положительных выборов в группе
b = число отрицательных выборов	B = число пар — взаимных отрицательных выборов
c = число изолированных участников	N = число участников группы
Индекс когерентности: $\alpha = \frac{\sum c_j \text{ (сумма инд. статусов)}}{N}$	Коэффициент дезинтеграции: $I = \frac{c}{N}$
Социометрический статус i-го члена группы: $C_i = \frac{\sum \text{получ. } i \text{ выборов}}{(N - 1)}$	Индекс конфликтности: $K = \frac{2B}{N(N - 1)}$
Эмоциональная экспансивность j-го члена группы: $C_j = \frac{\sum \text{отданных } j \text{ выборов}}{(N - 1)}$	Индекс положительной референтности: $L = \frac{a}{N(N - 1)}$
Экспансивность группы: $E = \frac{\sum \text{сделанных группой выборов}}{N}$	Индекс отрицательной референтности: $M = \frac{b}{N(N - 1)}$
Индекс взаимности: $F = \frac{2A}{N(N - 1)}$	Суммарный индекс: $S = (F + L) - (K + M)$

Представленные индексы позволяют диагностировать различные аспекты неформальной структуры, а также составить ряд схем — социограмм, сравниваемых далее с организграммой — схемой формальных, организационно заданных связей внутри группы. Полученные графические изображения демонстрируют структуру восприятия членами группы формальных и неформальных групповых связей. Степень согласованности каждой из социограмм с организграммой позволяет исследователям делать выводы о развитости различных аспектов неформальной структуры организации, зонах ее совпадения и рассогласования с формальной структурой.

Также в последнее время для диагностики групповой структуры активно применяется тест Р. М. Белбина, позволяющий выявить ролевые предпочтения каждого из участников группы [Завьялова, Логинова, 2003; Кошелева 2007]. Этот тест может и должен применяться и для самодиагностики, и для экспертной оценки со стороны других участников группы. Как отмечает автор теста, для полу-

чения достоверного результата, позволяющего судить об устойчивом индивидуальном предпочтении какой-либо из командных ролей, важно сопоставить результаты самодиагностики, оценок коллег по группе и заключения независимых внешних наблюдателей. По итогам такой разносторонней оценки выявляются и представленные в группе роли, и степень признания группой каждого из игроков, и сила их влияния.

Тест может выявить любопытные ситуации: например, участник, претендующий на роль мотиватора или аналитика, оказывается, по мнению группы, генератором идей или душой команды; либо носитель какой-либо из необходимых командных ролей может постоянно оказываться в категории изолированных или даже отвергаемых группой. На основе этих результатов могут быть сделаны достаточно ценные и достоверные выводы о скрытом потенциале кого-либо из участников, «слепых пятнах», неизбежно возникающих в групповом сознании, возможностях и перспективах развития группы.

Значение анализа неформальной структуры группы

Какие же практические выводы могут сделать потенциальные командные игроки и менеджеры, учитывая знания о неформальной структуре группы?

Во-первых, становится очевидным значение поведенческого разнообразия в группе. Различия в ролевых предпочтениях (например, по модели Р.М. Белбина) определяются своеобразием личностных свойств и характеров участников группы. В соответствии с этими факторами каждый из партнеров может внести свой, не всегда ожидаемый, позитивный или негативный вклад во взаимодействие.

Во-вторых, уясняется важность грамотной самопрезентации каждого участника группы: не всем игрокам удается ярко проявить свои сильные свойства и получить в группе статус «предпочитаемого», а тем более «звезды». Некоторым ролевым позициям в принципе не свойственна высокая популярность, в том числе — в силу своеобразия традиций национальных культур [Завьялова, Логинова, 2003].

В-третьих, для менеджеров и всех командных игроков следует вывод о необходимости быть внимательными наблюдателями, способными выявлять и поддерживать своеобразие каждого из коллег для обеспечения в команде целесообразной вариативности индивидуально-личностных свойств.

В-четвертых, утверждается значение благоприятной атмосферы в группе, основанной на взаимном внимании и признании каждым ее членом не только принципиальной невозможности существования одинаковых людей, но и преимуществ многообразия человеческих характеров.

В-пятых, подчеркивается необходимость ансамблевого сочетания личностных свойств участников группы, обеспечивающего всей команде способность адекватного реагирования на разнообразные вызовы внешней среды. Способность к целесообразной ролевой гибкости становится особо ценным качеством командных игроков, так как разные группы нуждаются в различных ролевых дополнениях.

Таким образом, особое значение для эффективного управления группой имеет выраженность таких системных признаков групповой структуры, как ее многомерность и разноуровневость. Под этим понимается тот факт, что отдельные участники группы в силу многих причин могут иметь не только различные ролевые предпочтения, но и различные неформальные статусы в разных аспектах деятельности группы. Эти статусы могут быть определены, например, посредством разнообразных социометрических измерений, нередко проявляющих высокую популярность кого-либо из участников в одной сфере деятельности группы и (наряду с этим) изоляцию или отвержение в других сферах. Поуроневый анализ групповой структуры дает возможность анализировать такие пласти внутригрупповых отношений, как официальные деловые отношения, неофициальные деловые отношения, неофициальные эмоциональные отношения, отношения между членами коллектива, находящимися на одной иерархической ступени, и отношения между руководителем и сотрудниками.

Для многомерного анализа групповой структуры могут рассматриваться следующие ее измерения:

- ▶ формально-статусное измерение (фиксируется в штатном расписании);
- ▶ социометрическое измерение (характеризует статусные позиции членов группы в системе внутригрупповых межличностных отношений);
- ▶ коммуникативное измерение (иерархия позиций членов группы в системе информационных потоков);
- ▶ измерение социальной власти и лидерства (вертикальная иерархия индивидов по силе влияния в группе).

Каждое из указанных измерений выступает одновременно причиной и следствием по отношению к другим. Очевидно, что формирование и развитие целостной структуры зависит как от индивидуально-личностных характеристик членов группы, так и от условий командной работы. В процессе жизнедеятельности группы варьируются степень и форма совпадений и различий между двумя структурами: объективно заданной формальной и различными аспектами неформальной, субъективно воспринимаемой структуры. Это соотношение обусловлено рядом факторов, например:

- ▶ *сменой целей и характера групповой деятельности.* В разных видах деятельности разные участники группы проявляются по-разному. Скажем, совместное решение задач финансового планирования или участие в создании концепции рекламной кампании требуют применения разных качеств исполнителей. В первой ситуации окажутся более важными скорость и точность мышления, во второй — профессиональный кругозор и воображение. Очевидно, что качества, вос требованные в первой ситуации, трудно проявить во второй. В результате расширения общегруппового опыта, смены видов деятельности меняются обоюдные представления участников друг о друге, развиваются отношения внутри группы;
- ▶ *индивидуальными различиями в восприятии смысла и значения разных ситуаций и видов работ,* как общественно ценного, так и лично значимого содержания совместной деятельности. Одни воспринимают ситуацию как понятную и выступают в группе авторитетными экспертами в данной области, другие ощущают себя новичками, кому-то важно поддержать партнеров, а кто-то избегает этой поддержки.

Результаты многолетних исследований показывают, что в наиболее зрелых и эффективных группах неформальные взаимоотношения не только воспринимаются работниками как наиболее значимые, но и вызывают у них большую удовлетворенность, нежели формальные. Также доказано, что чем богаче групповой опыт — более содержательна и многообразна деятельность группы, разнообразнее ситуации группового взаимодействия, — тем более многоуровневой, гибкой становится неформальная структура. Это означает, что разные участники группы оказываются способны выступать в качестве лидеров в тех ситуациях и при решении тех специ-

фических задач, которые востребуют их наиболее сильные личные качества. Остальные в этот момент готовы поддержать лидера, став ведомыми и передав эстафету лидерства. Многоуровневая развитость группы — высокая дифференциация и гибкость неформальных структур всех уровней — обеспечивает как скорость и качество решения производственных задач, так и эмоциональную удовлетворенность ее участников.

2.4. Групповая сплоченность

Уровень **сплоченности группы** (*group cohesion*) — еще одна социально-психологическая характеристика группы, обусловливаемая взаимоотношениями ее участников. Она тесно связана с особенностями неформальной структуры — с доверием к партнерам и воспринимаемой ими возможностью реализации своих способностей и личностных свойств. Сплоченные группы воспринимаются сторонними наблюдателями как группы, имеющие некий общий командный дух (*team spirit*), проявляющийся в явной общности членов команды, их дружеской расположности друг к другу.

О развитии сплоченности и ее влиянии на групповую эффективность написано множество работ. Автором термина является известный американский психолог К. Левин, обративший внимание на силу взаимного притяжения, или степень «сцепления», удерживающую участников в группе, и вариативность такого притяжения в разных сообществах.

Курт Левин (Lewin) (09.09.1890 — 12.02.1947) — профессор социальной психологии, крупнейший исследователь и экспериментатор. До 1933 г. работал в Германии, создав собственную научную школу. Автор ряда работ, ставших значимыми событиями в социальной психологии: «Динамическая теория личности», «Намерение, воля, потребность», «Принципы топологической психологии» и др.

В 1933 г. был вынужден эмигрировать в США, где занимался исследованием проблем коммуникаций, групповой ди-



намики, лидерства, социальных конфликтов и установок, организационных изменений. В 1945 г. создал в США специализированный исследовательский Центр групповой динамики.

Автор таких понятий, как *групповое давление*, *групповая динамика*, *групповая сплоченность*, *квазипотребность*, *психологическая валентность* и др. Работы, выполненные в русле этих направлений, позволили многим последователям Левина назвать его основоположником американской социальной психологии.

Групповая сплоченность определяется специалистами 1) как интегрирующая сила групповых процессов — социально-психологический показатель, характеризующий уровень доверия, тесноту межличностных связей в группе, и 2) как свойство группы, которое характеризует ее как нечто целое и отражает готовность группы к определенной совместной деятельности в данном составе. Данный показатель может служить индикатором эффективности процессов профессиональной деловой и эмоциональной социально-психологической адаптации участников группы.

Сплоченность как состояние группы характеризуется устойчивостью и единством межличностных взаимоотношений и взаимодействий, что обеспечивает стабильность и преемственность деятельности группы. Предпосылками сплоченности выступают **совместимость** членов группы и их адаптивность друг к другу и к содержанию совместной деятельности.

Феномен сплоченности, результирующий процессы групповой адаптации, имеет два аспекта и, соответственно, интерпретируется двояко.

1. Сплоченность как результат многоуровневой психофизиологической адаптации, интеграл степеней *совместимости* членов группы, *эмоциональной привлекательности* членства в группе и количества *контактов* внутри нее. В англоязычной литературе для обозначения сплоченности в этом аспекте используется термин *chemistry* — «химия человеческих отношений», или социальная сплоченность.

Иначе говоря, в данном случае речь идет о спонтанных непрограммируемых симпатиях между людьми. Как утверждают психологи, это во многом происходит благодаря сходству личностных свойств, случайной синхронизации, совпадению физиологических ритмов, т. е. благодаря тому, что биологи и медики называют «таксисами».

Распространено мнение, что подобные друг другу личности хорошо совместимы, а противоположности несовместимы. И то и другое неверно. Схожие личности часто имеют одинаковые цели и потребности и на этой основе могут конкурировать друг с другом. Противоположности же хотя и дополняют друг друга, но нередко затрудняются в нахождении общей цели для сотрудничества и единого метода их достижения. То есть, с одной стороны, даже при высокой эмоциональной привлекательности потенциальных партнеров они далеко не всегда могут продуктивно сотрудничать, а с другой стороны, не самые симпатичные друг другу люди способны по-

степенно стать надежными сотрудниками. Это происходит в силу совпадений и синхронизаций в более осознаваемых аспектах жизнедеятельности — ценностных и целевых.

Совместимость определяется свойствами взаимодействующих личностей и условиями среды их жизнедеятельности. При этом сами свойства личности определяются:

- ▶ наследственностью,
- ▶ воспитанием (историей развития личности),
- ▶ психологическим типом,
- ▶ уровнем личностного развития,
- ▶ целями, которые преследует личность.

Все эти факторы взаимосвязаны, однако первые в списке определяют последующие.

Под условиями жизнедеятельности в данном случае понимается физическое и социальное окружение, а также предметная область, в которой происходит взаимодействие людей. Приведем основные типы сред жизнедеятельности человека:

- ▶ семья (супруги),
- ▶ дети, родители и ближайшие родственники,
- ▶ работа (взаимоотношения с сослуживцами),
- ▶ досуг (друзья, знакомые).

Очевидно, что в каждой из этих сфер совместимость важна, однако, как было сказано, современные исследователи говорят о действии сил сплоченности, обусловливаемых как бессознательными, в том числе все еще недостаточно изученными психофизиологическими процессами, так и процессами другого рода — поддающимися сознательной регуляции со стороны участников взаимодействия. Отсюда — вторая интерпретация феномена групповой сплоченности.

2. Сплоченность как результат многоуровневой *социально-психологической адаптации*, интеграл степеней **сработанности** участников — целевое и ценностно-ориентационное единство группы, согласованность целей ее участников и целей социума (организации), или, в англоязычной терминологии, — *task cohesion*.

В данном случае речь идет о сознательных усилиях сотрудничающих людей, направленных на выявление и определение общих ценностей и целей, намеренное приспособление к ритмам и методам работы партнеров.

Таким образом, групповая сплоченность может быть соотнесена с тремя уровнями структуры межличностных отношений, описанных выше.

- ▶ Сплоченность, базирующаяся на биологических таксисах и эмоциональных симпатиях членов группы (формируется на уровне неофициальных эмоциональных отношений).
- ▶ Сплоченность, выраженная в совпадении ценностей, связанных с процессом совместной деятельности (проявляется на уровне неофициальных деловых отношений).
- ▶ Сплоченность, сформированная на основе понимания и принятия общих целей групповой деятельности, или целевого единства группы (соотносится с уровнем официальных отношений).

Указанные аспекты феномена групповой сплоченности подчеркивают его интегративную природу. По данным множества исследований, при переходе группы от одного уровня развития к другому показатели сплоченности качественно изменяются, достигая баланса целевого, ценностного и эмоционального аспектов групповой жизнедеятельности. Сплоченность, характеризующаяся прочностью и устойчивостью межличностных взаимоотношений, оказывает выраженное влияние на основные характеристики функционирования группы:

- ▶ производительность труда,
- ▶ продуктивность,
- ▶ организационную лояльность и вовлеченность,
- ▶ состояние трудовой дисциплины,
- ▶ текучесть кадров.

В естественных группах степень сплоченности крайне редко бывает равно выраженной на всех трех уровнях структуры межличностных отношений. При этом высокая групповая сплоченность, основанная лишь на эмоциональном и ценностном единстве участников, может рассматриваться как фактор, снижающий организационную эффективность группы, так как ее целевая направленность может быть слабо выраженной или вообще противоположна целям организации. Высокая целевая сплоченность в сочетании с низкой сплоченностью в эмоциональной и ценностной сферах также снижает организационную эффективность, приводя к снижению удовлетворенности и вовлеченности участников. Исследование сплоченности на каждом из названных уровней позволяет выявить уникальное своеобразие группы, обнаружить зоны возможного развития слабо используемых или невостребованных ею ресурсов взаимоотношений.

Наиболее часто для диагностики уровня сплоченности группы в практике современного группового и организационного консуль-

тирования используется метод социометрии, а также специализированные методики и различные схемы наблюдения. Их применение обеспечивает получение количественных стандартизованных показателей для сравнения различных групп.

Спленченность, или солидарность, чувство товарищества, тяга к совместному общению — это связующий материал, необходимый для жизнеспособности команды. Члены сплоченных групп, находясь в близких отношениях, сильнее доверяют друг другу и более склонны к признанию заслуг своих партнеров. Участники групп, не находящиеся в близких отношениях, склонны присваивать чужие заслуги в случае успеха и обвинять других в случае провала. Сплоченные группы легче сохранить, так как их участники более склонны принимать участие в деятельности группы, оставаться в группе и убеждать других к ней присоединиться, активно сопротивляются попыткам разрушить группу. Связь между спленченностью группы и показателями ее работы прежде всего корреляционная, а не причинная: сплоченные группы более производительны, чем не сплоченные.

Для возникновения спленченности достаточно просто собрать людей в одном месте и в одно время, и чем больше време-

ми они проведут вместе, тем более сплоченными станут [Почебут, Чикер, 1997]. Однако можно назвать конкретные факторы, способствующие повышению или понижению спленченности в конкретной группе:

- Акцентирование общих черт, сходства участников повышают групповую спленченность; акцентирование различий — снижает.
- Деятельность, требующая совместных и синхронных действий участников, повышает спленченность группы; задачи, требующие автономной работы каждого участника на своем участке, — снижают.
- Спленченность группы растет быстрее, когда она добивается успехов, нежели когда сталкивается с неудачей (исключением могут стать лишь некоторые группы — как правило, имеющие больший стаж совместной деятельности).
- Вызов, внешнее давление и поощрение работы группы также увеличивают ее спленченность [Томпсон, 2006, с. 161–168].

Обозначим практические выводы, которые могут сделать для себя потенциальные командные игроки или руководители, внедряющие командные формы организации труда в компании, на основе знаний о феномене групповой спленченности.

1. Наличие или отсутствие первоначальных симпатий между участниками группы играет важную роль, но не является ни необходимым, ни достаточным условием для успешного функционирования группы. Сознательные действия участников взаимодействия по определению целей и ценностных ориентиров деятельности могут являться достаточной базой для эффективного сотрудничества.
2. Для формирования эффективной команды необходима постоянная работа по развитию групповой спленченности на всех трех уровнях ее структуры межличностных отношений: эмоциональном, ценностном и целевом. Такая работа подразумевает постановку соответствующих целей управляющих воз-

действий, организацию и реализацию разнообразных событий, предполагающих совместные эмоциональные переживания и тем самым поддерживающих групповое развитие. Это могут быть как общие празднования значимых для группы событий, так и совместное обучение, рациональная работа по планированию, технической экспертизе и т. п.

3. Показатель сплоченности как интегральная групповая характеристика в том числе является и следствием симпатий и антипатий каждого из членов группы по отношению к остальным. В группе могут существовать сплоченные подгруппы, конкурирующие с остальными или дистанцирующиеся от них. Понимая, какие факторы приводят к снижению, а какие к усилению сплоченности, менеджер — **фасilitатор** группового развития может про-думывать корректирующие воздействия в отношении как всей группы в целом, так и каждой из группировок (подробнее о **фасилитации** см. п. 2.6).

Спортивные тренеры о сплоченности команды

1. Научитесь общаться эффективно, обращаясь к команде и отдельным игрокам. Ваши игроки должны чувствовать себя комфортно, открыто выражая свое истинное «я» с вами и другими членами команды.

2. Тренерская позиция (коучинг) требует, чтобы мы инвестировали столько же времени в ежедневное общение и взаимодействие с нашими спортсменами, сколько уделяем профессиональной тактической и технической подготовке.

3. Сотрудничайте с командой в определении конкретных задач на предстоящий сезон. Устанавливайте краткосрочные и долгосрочные цели, убеждаясь всякий раз, что эти цели поддаются измерению, взаимоувязаны со стратегией, реалистичны, определены во времени так, что вы можете оценить свой прогресс. Убедитесь, что каждый игрок принимает этот план как свой собственный.

4. Работайте, развивая чувство гордости и общности со всеми частями команды, чтобы быть уверенным, что «клики» не образуются.

5. Игроки должны чувствовать, что другие подгруппы (включая тренеров) рассчитывают на них и страхуют их. Это доверие перестанет развиваться, если вы не обеспечиваете последовательной и содержательной обратной связи от каждого к каждому (независимо от уровня квалификации).

6. Если вы не учитываете индивидуальных потребностей игроков или демонстрируете свою личную привязанность к кому-то одному, вы теряете доверие. Дайте возможность каждому почувствовать, что он/она является ценным и полезным членом команды.

7. Проводите систематичные командные и индивидуальные встречи на протяжении всего сезона. Будьте проактивны в обращении к межличностным и личностным потребностям ваших спортсменов.

8. Не ждите, когда проблема возникнет и станет очевидной для ее обсуждения на встрече с командой — это слишком поздно. Работайте для сведения к минимуму внутrikомандных конфликтов, четко определяя индивидуальные роли.

9. Капитаны команды — ваш «термометр» в определении климата в ней. Слишком горячий (пререкания / перебранки в команде) или слишком холодный (невысказанные неприязнь, скрытые конфликты) климат погубит все шансы команды превратиться в единое целое.

10. Знайте ваших игроков! Потратьте время, чтобы узнать их как людей, их жизнь и судьбы, как они существуют вне спорта. Спортсмены — не машины, они люди, и они мыслят, чувствуют и живут за пределами поля, как и вы.

Источник: [<http://www.baseballnews.com>]

2.5. Групповые нормы

Еще одна существенная характеристика малой группы — функционирование в ней процессов нормативного поведения, т. е. поведения, связанного с реализацией групповых норм. **Групповая (социальная) норма** понимается как некоторое правило или стандарт поведения в малой группе. Каждая группа руководствуется собственными представлениями о том, что для нее «нормально», а что — нет. Именно групповые нормы предопределяют уникальный контекст и стиль взаимодействия участников группы. В этом смысле снова можно говорить о «групповом духе» (*team spirit*), концентрируясь, однако, уже не столько на групповой сплоченности, сколько на неповторимости индивидуальных черт группы как целого.

В процессе развития группы в ней появляются и закрепляются все новые и новые нормы, однако при наличии устоявшейся нормативной системы зрелая группа оказывается нечувствительной, малоспособной к тем или иным изменениям. Для изучения норм в малой группе важно учитывать следующие их характеристики.

- ▶ *Двойственный характер возникновения.* Нормы возникают в процессе жизнедеятельности группы и являются продуктом взаимодействия участников внутри ее границ, а также приносятся в нее более крупной социальной общностью (например, организацией).
- ▶ *Связь с событиями, переживаемыми группой.* Нормы формируются лишь относительно тех действий и ситуаций, которые имеют некую значимость для группы.
- ▶ *Дифференциация предписаний.* Нормы могут прилагаться к ситуациям безотносительно отдельных участничащих в ней членов группы, а могут регламентировать реализацию той или иной роли в разных ситуациях, то есть выступать как сугубо ролевые стандарты поведения.
- ▶ *Отношение участников группы.* Нормы различаются по степени принятия их группой и отдельными ее участниками.
- ▶ *Диапазон допущений и санкций.* Нормы различаются по ширине допускаемых отклонений и диапазону применяемых санкций.

Выделяются следующие этапы образования норм в процессе развития группы.

1. Знакомство членов группы с поставленной перед ними задачей.
2. Осознание индивидуальных целей, интересов, возможностей, знаний при решении данной задачи.
3. Обмен информацией между членами группы.
4. Индивидуальный анализ участниками группы информации, полученной от других.
5. Выработка единых для группы целей, норм, способов действий, направленных на решение задачи.
6. Согласование общих целей и норм деятельности.
7. Интериоризация каждым членом группы согласованных целей, ценностей, норм, средств и способов деятельности.

Групповые нормы выполняют следующие функции, способствующие росту эффективности группы:

- ▶ выражают основные ценности и цели группы и проясняют важнейшие составляющие групповой идентичности;
- ▶ упрощают и делают предсказуемым поведение членов группы;
- ▶ помогают группе избежать межличностных проблем;
- ▶ помогают выживанию группы и дают ей определенные конкурентные преимущества.

Изучение нормативного поведения в естественных и лабораторных группах, ведущееся уже многие десятилетия, позволило накопить существенный эмпирический материал. По результатам этих исследований можно говорить о том, что в процессе поступательного развития группа вырабатывает собственные алгоритмы и процедуры взаимодействия и принятия решений — инструментальные (относящиеся к содержанию деятельности и общих когнитивных задач) и экспрессивные (относящиеся к эмоциональным межличностным отношениям) нормы взаимодействия.

С одной стороны, нормы позволяют обеспечивать единообразие мнений и установок членов группы, а с другой — избегать вызываемых этим единообразием застоя и регресса. Для соблюдения подобного баланса в нормальных условиях функционирования эффективной группой оказывается серьезное внимание мнению меньшинства. В экстремальных же условиях, сопряженных с угрозой жизнедеятельности группы, среди партнеров преобладает стремление к единообразию мнений, сопровождаемое групповым давлением на меньшинство. Таким образом, высокоразвитая группа в течение своей жизни обучается ситуативной вариативности подходов к принятию групповых решений и обогащается большим числом экспрессивных и инструментальных норм, позволяющих вос-

принимать и учитывать мнения участников команды, отличные от мнения большинства. При этом нормой жизнедеятельности развитой группы становится ее способность отходить от ранее принятых поведенческих норм ради достижения успеха, не изменяя основным ценностным групповым принципам, а также способность передавать лидерство при принятии решений в зависимости от особенностей ситуации и наличия адекватной ей специализированной компетенции, а не эмоциональной экспансии участников.

Наиболее существенные командные нормы

- **Члены команды как сотрудники:** все члены команды равны, мнение каждого учитывается, каждый член команды выполняет все обязательства по согласованным срокам и согласен на постоянную оценку выполнения своих обязательств по установленным правилам.
- **Коммуникации между участниками:** члены команды уважительно общаются друг с другом, признают заслуги коллег и благодарят друг друга за вклад в общий успех.
- **Совещания команды:** члены команды слушают друг друга, не перебивая, не отвлекаются на побочные разговоры; обсуждение дополнительных правил для последующих совещаний проводится только совместно; совещание начинается и заканчивается точно в назначенное время, всегда четко определена повестка дня; регламент высказываний устанавливается и выдерживается на каждом заседании.
- **Организация команды и функции:** ежемесячная смена руководства; спонсор (вышестоящий менеджер) команды принимает участие в заседаниях по крайней мере один раз в месяц.
- **Связи с другими сотрудниками, в том числе менеджерами:** все члены команды информированы о том, к кому, когда и по каким поводам обращаться; жалобы на членов команды рассматриваются в первую очередь внутри команды.
- **Решение проблем, урегулирование конфликтов и принятие решений:** члены команды принимают решения на основе консенсуса; если консенсус не был достигнут своевременно, определяющим является мнение большинства; конфликты разрешаются непосредственно теми, кто участвует в конфликте.

Составлено по: [Геллерт, Новак, 2006].

Многие исследования групповых норм посвящены изучению внутренних групповых процессов нормообразования. Отмечено, что нормы пронизывают все сферы деятельности группы, поэтому важно изучать нормы, фиксирующие как стиль решения профессиональных задач (*инструментальные нормы*), так и стиль неформального общения (*экспрессивные нормы*). В то же время в соответствии с логикой анализа организации как социальной системы не менее важным является анализ внешних факторов, влияющих на появление и модификацию групповых норм. Особым условием достижения высокой эффективности группы в составе более крупных социальных общностей является согласованность (не совпадение) норм группы с нормами ее окружения — организации, обще-

ства. Высокоэффективные группы характеризуются высокой степенью согласованности личных, групповых и общеорганизационных целей и ценностей.

Вопрос становления групповых норм в организационном контексте актуализируется при рассмотрении такого существенно более масштабного понятия, как **организационная культура**. Как отмечает один из исследователей этой сферы, американский социолог У. Вильхельм, «сильная организационная культура (ОК) имеет важнейшее значение для успеха организации и с трудом поддается изменению» (цит. по [Лютенс, 1999, с. 581]). Среди наиболее важных характеристик ОК обычно называются следующие:

- ▶ «наблюдаемые регулярные формы поведения — общий язык, терминология, а также ритуалы;
- ▶ нормы — существующие стандарты, обязательные принципы и формы поведения;
- ▶ доминирующие ценности;
- ▶ философия — политика, выработанная организацией, отражающая убеждения о том, как надлежит обращаться с сотрудниками и/или клиентами компании;
- ▶ правила — зафиксированные жесткие правила поведения в организации, которые следует усвоить, чтобы стать полноценными членами организации;
- ▶ организационный климат — то общее ощущение, которое создается физической организацией пространства, стилем общения сотрудников между собой и формой поведения сотрудников по отношению к клиентам и посторонним лицам» [там же, с. 435].

Как видно, в описании феномена культуры как интегральной характеристики организации нормативная составляющая играет очень серьезную роль. Абсолютное большинство исследователей при анализе организационной культуры признает значимость разделяемых членами организации правил, норм и ценностей, причем особо отмечается возможность возникновения в функциональных подразделениях, неформальных группировках — на различных иерархических уровнях организаций — самобытных групповых субкультур, имеющих собственные ценности и нормы.

Внутригрупповой культурный контекст характеризуется через описание следующих индикаторов:

- ▶ принятые и разделенные всеми участниками нормы команды;
- ▶ способы распределения власти;

- ▶ сплоченность и связанность членов команды;
- ▶ характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов — координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей);
- ▶ организация ролевого распределения.

Можно сказать, что процесс развития группы — это процесс образования ее внутреннего культурного контекста, другими словами — ее субкультуры.

Серьезное влияние на процессы нормообразования и становления групповой культуры оказывают 1) тип совместной деятельности, 2) общеорганизационный контекст и 3) особенности индивидуального стиля взаимодействия руководителя или лидера команды с другими ее членами. Одновременный учет этих трех параметров позволяет говорить о различных формах культурного внутригруппового контекста. В частности, существует классификация, определяющая четыре таких формы (субкультуры): комбинат, клика, кружок, команда [Базаров, Рыбкин, 1998, с. 61–63]. Эти субкультуры отчасти соответствуют различным этапам группового развития, однако их описание характеризует своеобразие жизнедеятельности группы именно в нормативном аспекте.

1. Комбинат

Основная психологическая характеристика данной субкультуры — беспрекословное подчинение ее членов своему сильному лидеру. Причинами подчинения сотрудников являются их страх лишиться места в группе и возможность оказаться без работы в организации, так как во главе групп с такого рода субкультурами становятся люди, которые имеют влияние в метрополии. Группа основана на соблюдении традиционной иерархии, ей свойственна стабильная корпоративная культура, действия ее членов четко определены, а все решения принимаются оперативно — лидер обладает всей полнотой власти и определяет политику и правила группового взаимодействия. Контроль над деятельностью группы осуществляется непосредственно лидером, а мера участия в процессе принятия решений в группе определяется местом субъекта во внутригрупповой иерархии.

2. Клика

Такая группа состоит из людей, абсолютно доверяющих своему лидеру, который влияет на последователей своим видением группового развития. Группа не имеет жесткой внутренней структуры.

Если лидер-визионер считает нужным создать в ней руководящее звено, то оно в основном будет служить для укрепления его харизмы и утверждения членов группы в общем видении. Распределение общих ресурсов осуществляется с соблюдением принципов и норм распределения, согласованных с видением лидера.

Такая система, как правило, нестабильна, имеет размытые границы, а в кризисных ситуациях легко распадается на более мелкие группы. Члены группы легко реализуют в ней свои собственные интересы, исходя из личных целей, значительна внутренняя конкуренция. Стиль данной субкультуры — креативность, энергичность в постановке целей и разработке проектов, согласованных с видением лидера, готовность к инновациям. Информация рассматривается как общее групповое знание, которое не нужно публиковать вовне.

3. Кружок

Эта субкультура характеризуется четким распределением полномочий и сфер деятельности внутри коллектива, высокой степенью формализации и стандартизации. Взаимодействие функциональных областей и ответственность строго регламентированы правилами и процедурами, которые редко меняются. Источник влияния — формальный статус. Ведущие ценности — синхронность, параллельность, предсказуемость действий и процессов. Каждый участник чувствует себя вовлеченным в общегрупповую деятельность, идентифицирует себя с группой. Характерны ощущение защищенности у рядовых сотрудников, их исполнительность, заинтересованность в углублении специализации и отработке навыков, доведенных до автоматизма.

Руководство в такой субкультуре задает контекст и цель, сводя к минимуму вмешательство в конкретные процессы. Главная задача лидера-«наставника» состоит в том, чтобы организовывать коммуникацию между специалистами. Групповая эффективность зависит от рационального распределения функций и личной ответственности исполнителей.

4. Команда

Для этого типа групп характерно открытое обсуждение проблем, активная циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение текущих задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: соответствующие ресурсы направляются на максимально быстрое и качественное выполнение задачи, сроки и этапы решения которой постоянно контролируются. Отношения между сотрудниками

строится на принципах взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству, формальные лидеры всячески способствуют групповому взаимодействию и кооперации.

Нетрудно заметить, что приведенная классификация во многом перекликается с иными многочисленными попытками описания культурного многообразия групп и организаций. Например, с более известной моделью доминирующих ценностей К. Камерона и Р. Куинна [Камерон, Куинн, 2001]. Эти авторы также описали четыре типа культурных ориентаций: *клан*, *адхократия*, *рынок* и *иерархия* и разработали вопросник OSCAI, применяемый командами для диагностики предпочтительного типа групповой культуры (см. СД-приложение). Данная модель, по сравнению с представленной выше, слабее акцентирует особенности внутригрупповых отношений и стиля лидерства, но ярче выявляет значение типа деятельности группы и ценностных ориентаций в трудовых отношениях.

В табл. 2.6 приведены некоторые другие модели, описывающие типы групповой и организационной культуры с учетом влияния самых разнообразных параметров групповой деятельности.

Таблица 2.6. Типологии групповой и организационной культуры

Исследователь	Параметр – критерий, лежащий в основе типологии	Типы групповой/организационной культуры
Р. Акофф	<ul style="list-style-type: none"> Степень привлечения работников к установлению целей в группе/организации Степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей 	<ul style="list-style-type: none"> Корпоративная культура Консультативная культура «Партизанская» культура Предпринимательская культура
М. Бурке	<ul style="list-style-type: none"> Характер взаимодействия группы с внешней средой Размеры, структура группы Мотивация участников 	<ul style="list-style-type: none"> Культура «оранжереи» Культура «собирателей колосков» Культура «французского сада» Культура «крупных плантаций» Культура «лианы» Культура «косяка рыб» Культура «кочующей орхидеи»
М.К. де Врие, Д. Миллер,	<ul style="list-style-type: none"> Морально-психологический климат группы, Характерологические особенности лидера 	<ul style="list-style-type: none"> Драматическая (демонстративная) культура Депрессивная культура Шизоидная культура Параноидальная культура Принудительная культура
Ч. Хэнди	<ul style="list-style-type: none"> Характер власти 	<ul style="list-style-type: none"> Культура власти (Зевса) Ролевая культура (Аполлона) Культура задачи (Афины) Культура личности (Диониса)

Как можно видеть из таблицы, включающей далеко не все известные на сегодня типологии организационных/групповых культур, образы, предлагаемые разными авторами для их метафорического описания, очень вариативны. Это многообразие позволяет ярче выявить влияние трех групп факторов, значимых для закрепления в поведении участников группы определенных ценностей и норм. Первая группа связана с особенностями *внешней среды* (ее изменчивостью, агрессивностью и т. п.), в которой существует группа. Эти особенности обуславливают нормы в отношении требуемой скорости принятия решений, учета возможных рисков, ориентации на более или менее длительную временную перспективу и т. п. Другая группа факторов фиксирует своеобразие и *уровень развития* (стадию *жизненного цикла*) собственно бизнеса (деятельности) группы. «Возрастные» и отраслевые особенности (т. е. специфика товаров и услуг, производимых группой, рода ее деятельности) также ведут к установлению и закреплению своеобразных групповых норм. Третья группа акцентирует внимание и на том, какова *стратегия развития* бизнеса, его *ценностные* ориентиры, и непосредственно на самом источнике этих ориентиров — поведении наиболее влиятельных членов группы, ее формальных и неформальных лидеров. Ценности и стиль общения лидеров с коллегами также обуславливают закрепление в группе тех или иных правил поведения, определенной культуры взаимоотношений.

Какая бы модель ни использовалась для диагностики культурного своеобразия группы, очевидно, что условием формирования сильной организационной культуры и, как следствие, высокой организационной эффективности является согласованность субкультурных (групповых) ценностей и норм с декларируемыми организацией ценностями и нормами.

Автор многих фундаментальных работ по поведенческому менеджменту, американский исследователь Ф. Лютенс подчеркивает: «Субкультуры могут ослабить организацию или нанести ей серьезный ущерб, если они в конфликте с доминирующей культурой и/или общими целями» [Лютенс, 1999, с. 566]. Описано и обратное влияние, когда высокоразвитая группа-лидер становится «моделью для изменения и усиления культуры всей компании» [там же]. Однако при прочих равных показателях группы, успешно действующие в условиях быстрых изменений и высокой неопределенности, как правило, характеризуются культурой команды. Остальные категории культур оказываются эффективными в более стабильных и определенных условиях.

Групповые (организационные) культуры по Ч. Хэнди

Культура Зевса (власти). В качестве рисунка, поясняющего эту культуру, Ч.Хэнди предложил паутину. Власть и влияние в подобной группе сосредоточены по концентрическим линиям и ослабляются по мере удаления от центра. Взаимоотношения с находящимся в центре лидером группы значат больше, чем компетентность сотрудников. Количество служебной документации незначительно, коммуникации неформальны. Лидеры предпочитают ситуации, в которых им предоставляется большая свобода действий, контроль ресурсов и в которых их личные интуитивные решения имеют решающее значение. Остальные участники обучаются уклоняться от проявлений инициативы и пользоваться симпатиями лидера для достижения собственных целей.

Культура Аполлона (роли). Этой культуре графически соответствует изображение греческого храма, колонны которого представляют функции и подразделения ролевой организации. Культура роли базируется на рациональности и логическом анализе. Люди при таком подходе рассматриваются как неотъемлемая часть регламентированных рабочих операций. Власть в этой культуре проистекает из организационной роли (перечня прав и обязанностей), служебного положения или должности. Группа склонна реагировать на изменения принятыми в ней традиционными способами. Участники

подобных групп ценят аккуратность, порядок, ответственность и предсказуемость.

Культура Афины (задачи). В рамках этой культуры основной задачей группы считается успешное решение проблем. Производительность здесь оценивается в терминах результатов. Графически эта культура может быть изображена в виде сети, поскольку ресурсы, привлекаемые из разных частей организации, концентрируются в ней на разрешении узловых проблем. Власть находится внутри клеточек сети и основана исключительно на компетентности лидера. Основные ценности — интеллект, компетентность и разнообразие рабочих ситуаций.

Культура Диониса (личности). Символ этой культуры — виноградная гроздь, в которой заметна каждая из ягод. Участники подобных групп не стремятся к публичному признанию результатов своей работы, не признают никаких классификаций по отношению к самим себе и не считают себя работающими на организацию. Критерии их ценностей непредсказуемы, что дает им ощущение личной свободы, которое является самым важным для представителей данной культуры. Участники не взаимозависимы, поэтому целостный образ группы существенно не изменится, если одна или две «ягоды» покинут данную «гроздь».

Составлено по: [Handy, 1996].

Личностный уровень, или степень принятия участниками норм, существующих в группе, связывается с уже упоминаемыми выше понятиями *референтность группы* и *референтная группа*. В случае если для индивида какая-либо группа выступает как референтная, говорят о формировании эмоциональной идентификации — отождествлении себя со всей группой как целостным образованием. Этот процесс эмоциональной идентификации осуществляется на основе принятия и усвоения групповых ролей, норм и ценностей.

Референтность группы — «один из наиболее значимых мотивов совместной трудовой деятельности людей. Мотивируя человека на принадлежность к группе, референтность одновременно мо-

тивирует его и на участие в совместной деятельности» [Почебут, Чикер, 1997, с. 74]. Данные многочисленных исследований показывают, что в эффективной естественной группе уровень средней референтности этой группы для ее участников существенно превышает аналогичные показатели в неразвитых, неэффективных группах.

Таким образом, условия достижения высокой эффективности группы в составе организации могут быть охарактеризованы через анализ трех аспектов нормообразования:

- ▶ личностного — степени признания, интериоризации индивидуум ценностью, целей и норм группы и организации и преданности им;
- ▶ группового — степени учета группой мнения меньшинства в спорных вопросах, гибкости и развитости системы групповых норм;
- ▶ организационного — степени согласованности групповых норм с целями, ценностями и нормами организации и далее — социальных макросистем.

В случае если в одном из названных аспектов наблюдаются нарушения нормативного поведения, можно говорить о том, что у группы есть неиспользуемые ресурсы развития и ее эффективность не достигла своего предела. Обеспечить переход/перевод группы на следующий уровень развития могут диагностика проблемных зон и осознанное управленческое воздействие в каждом из трех указанных аспектов.

Диагностика групповых норм и культуры осуществляется методами наблюдения и опроса. Эта тема затрагивается в СД-приложении при рассмотрении методики К. Камерона и Р. Куинна. Следует подчеркнуть, что именно в этом ключе используются опросы сотрудников, выявляющие уровень их осведомленности о стратегических приоритетах, ценностях и миссии компании [Каплан, Нортон, 2004], о чем говорилось в начале данной главы.

2.6. Групповые эффекты

Участие в групповой работе имеет свои позитивные и негативные стороны: с одной стороны, оно дает командному игроку преимущества, недоступные без помощи других людей, с другой — на-

лагает множество обязательств, неизвестных при работе в одиночку. Знание социально-психологических эффектов группообразования позволяет прогнозировать как позитивные последствия, обеспечивающие рост организационных возможностей, так и риски развития команд в организациях.

Рассмотрим более подробно виды *групповых эффектов*.

В результате многолетних наблюдений за естественными и лабораторными группами социальными психологами был выявлен и неоднократно подтвержден ряд закономерностей, характерных для поведения людей в группе. Эти явления, свойственные большинством сообществам людей, описываются учеными как **групповые эффекты**. Они проявляются на всех — личностном, групповом и организационном — уровнях и могут способствовать как повышению, так и снижению эффективности деятельности.

Важно понимать, что групповые эффекты являются типичным явлением, то есть проявляются в каждой группе, но сила и характер их протекания всегда различны, так как поведение каждой группы уникально и обусловлено множеством факторов. Коммуникативная компетентность группы подразумевает информированность всех ее участников о закономерностях групповых процессов и включает навыки по их распознаванию и корректирующему влиянию на групповую атмосферу. Умение распознавать признаки, свидетельствующие о «срабатывании» тех или иных групповых эффектов, дает менеджеру возможность адекватно реагировать на негативные аспекты межличностного взаимодействия и использовать позитивную энергию группы для реализации рабочих задач.

Перечень и краткая характеристика групповых эффектов, изученных и описанных в современной социальной психологии, приводится в табл. 2.7.

Как было сказано, последствия групповых эффектов могут проявляться на каждом из уровней организации как социальной системы — личностном, групповом и организационном. В соответствии с этой логикой следует рассматривать возможности и риски командообразования.

При этом очевидно, что эффекты одного уровня могут усиливать или ослаблять эффекты, проявляющиеся на других уровнях, что заставляет говорить о необходимости системного видения последствий создания команд в организации, готовящейся к внедрению командного менеджмента.

Таблица 2.7. Эмпирически выявленные закономерности функционирования группы — групповые эффекты

Название эффекта	Определение	Комментарий
1. Социальная фасилитация (от англ. facilitate — облегчать)	Тенденция, побуждающая людей лучше выполнять простые задачи в присутствии других; усиление доминантных реакций человека в присутствии других людей	Социальную фасилитацию называют также «эффектом Триплетта» — по имени исследователя, впервые зафиксировавшего и описавшего ускорение движения велосипедистов при их приближении к более заполненным болельщиками трибунам стадиона
2. Социальное торможение (ингибиция), или социальная леность. В крайнем проявлении — эффект паразитизма	Снижение качества исполнения действия, вызванное присутствием других людей; стремление прилагать меньше усилий ради достижения общей цели в совместной деятельности, нежели в случае индивидуальной ответственности; самоустраниние и стремление переложить на других членов группы ответственность за результат	Эффект также носит имя своего первого открывателя — «эффект Рингельмана». Возникает из-за координационных потерь и снижения уровня ответственности за результат действий, когда по мере увеличения числа членов группы происходит уменьшение среднего вклада участника. Особенно ярко проявляется в группах, члены которых мало знакомы: человек самоустраниается, когда индивидуальные вклады не выделяются и не могут быть оценены. Эффект исчезает, когда субъект групповой деятельности уверен не только в суммарной, но и индивидуальной оценке работы. Паразитизм возникает, когда, по мнению индивида, результат группового действия в целом не изменится при его самоустраниении (либо другие члены группы позаботятся о высоком результате, либо группа в любом случае потерпит неудачу)
3. Конформизм (от лат. conformis — подобный, сообразный)	Изменение поведения или убеждений личности в результате реального или воображаемого давления группы или ее большинства	Сопутствующим феноменом является собственно групповое давление и референтность группы для индивида
4. Категориальная дифференциация или актуализация различий	Акцентирование и преувеличение реально существующих различий между своей и другими группами	Частным случаем является установка «мы — они», «своя — чужая группа». При этом члены других групп кажутся гораздо более похожими друг на друга, чем члены своей группы
5. Ингрупповой фаворитизм и аутгрупповая враждебность	Тенденция поддерживать членов своей «ингруппы». Своя группа рассматривается как лучшая по любым параметрам	Даже при минимальных различиях и даже в едва сформированных группах общее вознаграждение распределяется в пользу «своей» группы. «Аутгруппы» воспринимаются как агрессивные конкуренты, стремящиеся нанести вред «ингруппе»

6. Феномен causalной атрибуции (внешняя атрибуция для своих неудач, внутренняя — для своих побед)	Все успехи собственной группы приписываются заслугам самой группы, все провалы объясняются внешними причинами	Обратная ситуация для других групп: все их поражения объясняются их же несовершенством, их победы — удачным стечением обстоятельств
7. «Группомыслие» — «огруппление мышления»	Способ мышления, приобретаемый людьми в ситуации, когда согласие в сплоченной группе становится самоценным и пересиливает реалистическую оценку альтернативных действий	Интегральный эффект. Включает: иллюзию неуязвимости, безусловную веру в этичность группы, стереотипный взгляд на противника, самоцензуру в критических высказываниях, рационализацию, иллюзию единомыслия
8. Групповая поляризация	Вызванное влиянием группы усиление ранее существующих мнений членов группы	Под влиянием группы мнение индивида становится более резким, «поляризованным», сохраняя свое исходное значение
9. Сдвиг риска	Усиление в результате группового обсуждения личной и групповой тенденции к предпочтению более рискованных решений, нежели могли быть приняты самостоятельно каждым из участников группы	Данный эффект является негативным последствием разделяемой групповой ответственности, нивелирующей индивидуальную ответственность каждого члена группы
10. Маятник/Пульсар	Циклическое чередование эмоциональных групповых состояний. Изменение групповой активности: резкое повышение активности в начале задачи, спад к концу, возврат к оптимальному уровню	Наличие эффекта пульсара обуславливает тот факт, что рабочие группы, достигнув максимальной эффективности, недолго удерживаются на пике работоспособности, однако после перерыва вновь оказываются способны к эффективным совместным действиям

2.7. Резюме

На основе знакомства с социально-психологическими концепциями, описывающими динамику и характеристики групповой деятельности, выделим основные моменты, имеющие значение для управления группой:

1. В социальной психологии к числу признаков, значимых для определения типа группы, отнесены такие ее характеристики, как *условия возникновения, размер, гомогенность состава, институционализация, длительность существования, тип деятельности, открытость/проницаемость, уровень развития и референтность*. Эти характеристики имеют разную природу. Первые семь — *объективные* признаки, которые могут быть определены заочно, до момента сбора группы, два последние — *субъективные*, возникающие в момент встречи участников и постоянно изменяемые в процессе их совместной деятельности. Субъективные или собственно социально-психологические характеристики группы также доступны измерению и контролю, но требуют применения социальных методов — опросов, интервью, наблюдения.
2. Находясь в составе организации, группа является частью более крупной социальной системы и *соподчинена* ее целям, ценностям, культуре. В этом случае эффективность группы должна оцениваться в связи с ее способностью реализации целей, значимых для организации.
3. Во всем многообразии групп *команда* может быть охарактеризована по каждому критерию. Основываясь на объективных критериях, ее можно описать как *естественную малую контактную* или *первоначальную* группу. Как правило, она является *формальной* группой. Эта группа может быть как *гомогенной*, так и *гетерогенной* по составу участников. Чаще всего команда — *временная, полупроницаемая* или *открытая* группа, объединенная общей профессиональной деятельностью. Опора на субъективные критерии позволяет охарактеризовать ее как *высокоразвитую* группу, *референтную* для всех или большей части участников.
4. Наблюдения за работой *лабораторных* и *естественных* групп позволили выделить в их развитии *пять фаз*, или *стадий групповой динамики*. В соответствии с наиболее широко известной моделью группового развития Б. Таксмена они получили такие названия, как *формирование, бурление, нормирование, функционирование и распуск*. Каждая из этих фаз знаменует изменения взаимоотношений участников и продуктивности их взаимодействия. Каждую из пяти стадий проживают все группы, однако результаты их деятельности различны.
5. Как показывают модели Дж. Катценбаха и Д. Смита, а также А. В. Петровского и Л. И. Уманского, логика развития группы (групповая динамика) определяется неравномерным развитием двух основных сфер отношений внутри группы: отношений участников друг с другом и их отношения к решаемым задачам, результатам совместной деятельности. Эти две сферы также могут быть названы *внутренней* и *внешней клиентоориентированностью группы*. Внутренняя клиентоориентирован-

- ность здесь — стремление группы к удовлетворению эмоциональных потребностей самих ее участников; внешняя — ее стремление к получению результатов групповой деятельности, удовлетворяющих заказчиков — организацию и общество в целом. В случае преобладающего развития первой сферы группа может стать *псевдокомандой*; в случае преобладания ориентации на задачу группа становится *потенциальной командой*. Активная позиция участников группы и их стремление к оптимизации взаимодействия в процессе разрешения стоящих перед группой задач способствует успешному развитию группы в *реальную команду* и ее дальнейшему преображению в *высокоэффективную команду*.
6. В процессе группового развития наблюдается трансформация в таких аспектах поведения участников, как *качество коммуникаций, специализации и роли лидеров, согласованность целей*, что говорит об изменениях частных социально-психологических характеристик группы — ее неформальной структуры, уровня сплоченности и групповых норм.
 7. *Неформальная структура группы, или групповой дизайн*, в современной социальной психологии характеризуется через анализ таких феноменов, как *неформальный статус и групповая роль*. В отличие от *формального статуса*, неформальный определяется не наличием и объемом официально закрепленных прав и обязанностей, а популярностью участника как потенциального партнера для остальных членов группы при решении тех или иных групповых задач. Групповая роль подразумевает не функциональную или профессиональную специализацию сотрудника, а его индивидуально-личностные особенности и стиль поведения в группе, предпочтения в решении таких психологических задач, как поддержка коллег, генерация идей, критика, координация и т. п.
 8. В соответствии с различиями в *неформальных статусах* участников групп Дж. Морено предложил выделять в группе такие их категории, как *звезды, предпочитаемые, изолированные и отвергаемые*. Дальнейшие исследования в рамках этой концепции показали, что каждый участник группы может одновременно принадлежать к разным категориям в зависимости от рассматриваемого аспекта деятельности группы.
 9. Концепция Р. М. Белбина характеризует групповой дизайн в плане оптимальной композиции *ролевых предпочтений* участников группы. Автор предложил модель, включающую восемь групповых ролей: *работник компании, председатель, мотиватор, генератор идей, исследователь ресурсов, аналитик-стратег, душа команды, педагог*. Один участник может исполнять несколько ролей, но для успешной групповой работы требуется, чтобы все ролевые функции были реализованы. В случае многоуровневого развития неформальных отношений рождается *синergия* — состояние, при котором возможности группы превосходят простую сумму возможностей каждого участника в отдельности.
 10. Диагностика неформальной структуры группы может проводиться методом наблюдения и тестирования для определения предпочтительных групповых ролей или с применением *социометрического теста*, дающего возможность измерения неформальных статусов в различных аспектах групповой деятельности.

11. *Групповая сплоченность* — частная социально-психологическая характеристика группы, изменяющаяся в процессе группового развития. Формируется в двух аспектах — *совместимости* и *сработанности* участников. Совместимость не обязательна, но существенно повышает удовлетворенность участников. Развитые группы характеризуются в первую очередь высокой сработанностью участников — единством в понимании групповых целей. *Ценностно-ориентационное единство*, как правило, проявляется постепенно в процессе совместной деятельности. Развитие групповой сплоченности, таким образом, предполагает способность группы к кооперации на трех уровнях структуры межличностных отношений: эмоциональном, ценностном и целевом. Исследование сплоченности на каждом уровне позволяет выявить уникальное своеобразие группы, обнаружить зоны возможного развития слабо используемых или невостребованных ею ресурсов взаимоотношений.
12. *Групповые нормы* являются важной социально-психологической характеристикой группы. Они возникают в процессе ее функционирования и определяют стиль взаимодействия (*инструментальные нормы*) и общения (*экспрессивные нормы*) ее участников. На процессы нормообразования и становления *культуры группы* оказывают влияние тип совместной деятельности, культура организации в целом и особенности индивидуального стиля взаимодействия лидеров группы. Условия достижения высокой *эффективности группы* в составе организации могут быть охарактеризованы через анализ *трех аспектов нормообразования* — *личностного, группового и организационного*. Для диагностики норм группы в составе организации и выявления степени их согласованности применяются наблюдение и опросы, включающие вопросы о ключевых ценностях и нормах организации, а также ее целях и миссии.
13. *Групповые эффекты* могут приводить как к снижению индивидуальной, групповой и организационной эффективности, так и к ее повышению. При создании групп в организациях важно учитывать риски и возможности, обусловленные влиянием группы на индивида. Вопрос соответствующей профилактики, которая проводится в менеджменте командообразования, будет поднят в следующих разделах учебника.
14. Успешное управление группами менеджментом организации подразумевает не только интуитивное реагирование на возникающие проблемы, но и их прогнозирование и профилактику с учетом таких закономерностей *групповой динамики*, как взаимосвязь *внутригруппового и общеорганизационного контекста*, этапы *жизненного цикла группы*, ее конкретные *социально-психологические характеристики*.

В данной главе представлены основные результаты научных исследований малых групп и условий их превращения в высокоэффективные команды. В формате данного пособия невозможно представить все эксперименты, модели и концепции, предложенные социальными психологами в области групповой динамики. Нами были приведены лишь наиболее значимые в контексте менеджмента командообразования. На основе знакомства с ними профессиональные управленцы могут более детально определять точки приложения сил при управлении группами.

Глава 3

Междисциплинарный подход в управлении командами

- 3.1. Командообразование как парадигма управления современными организациями
- 3.2. Понятийный аппарат командообразования
- 3.3. Классификация команд
- 3.4. Эволюция командных форм организации труда
- 3.5. Резюме

3.1. Командообразование как парадигма управления современными организациями

Как уже было отмечено, повышенный интерес к командам как форме организации труда в современном бизнесе обусловлен общими изменениями условий жизнедеятельности человечества в XXI веке. Эти изменения связаны с техническим и технологическим прогрессом, глобализацией и неотделимыми от нее ужесточением конкуренции, возрастанием мобильности трудовых ресурсов, усилением экологических рисков и т. п. В условиях постоянно и быстро меняющейся и усложняющейся внешней среды умение организаций поддерживать и обновлять свои уникальные конкурентные преимущества приобретает особое значение. Адаптируясь к изменениям среды, пытаясь их предвосхитить, стремясь к первенству и удержанию завоеванных позиций на рынке, организации, особенно бизнес-предприятия, изменились столь же динамично. При этом процессы изменений продолжаются, а их общие тенденции довольно устойчивы и даже усиливаются.

В частности, как отмечает известный исследователь конфигураций организационного дизайна Г. Минцберг, одновременное действие двух факторов — усложнения и нестабильности внешней среды — приводит к тому, что организации оказываются более склонными к дифференциации и избирательной децентрализации (распределению точек принятия решения) структур. В компаниях чаще возникают внутриорганизационные «дифференцированные рабочие созвездия» [Минцберг, 2002, с. 246–249], наделенные правом принимать решения, необходимые в соответствующей субсреде. Более того, действие каждого из названных факторов в отдельности также влечет за собой либо децентрализацию, либо стремление к повышению гибкости и дифференциации структуры. В связи с этим современные организации наделяют значительно более широкими, чем прежде, полномочиями не только управленцев высшего уровня иерархии, но и «менеджеров и специалистов, способных понять сложные проблемы», и позволяют им гибко взаимодействовать в органической структуре, для которой характерен низкий уровень стандартизации, «с тем, чтобы они могли своевременно реагировать на непредвиденные изменения среды». Взаимное согласование действий по решению ра-

бочих задач, стимулирующее процессы группообразования, «оказывается главным механизмом координации, а его использование подкрепляется инструментами взаимодействий» [Минцберг, 2002, с. 19–20, 73, 254]

Увеличение среднего размера современных организаций и усложнение их структурного и функционального составов требуют применения новых эффективных организационных форм и методов коллективного управления, которые позволили бы минимизировать время принятия управленческих решений и одновременно повысить их качество, т. е. продуктивность, целесообразность и своевременность. При этом почти все успешно развивающиеся и обладающие высокой конкурентоспособностью фирмы и корпорации во всех странах мира строят свое развитие, одновременно и удовлетворяя текущие запросы потребителей, и стремясь предвосхищать и формировать их будущие потребности. Фирмы такого рода особенно нуждаются в повышенной подвижности организационных структур, адекватной смене задач (переход сотрудников от проекта к проекту, приглашение внешних экспертов и исполнителей, создание временных отделов и т. п.).

Успешное функционирование организационных структур может обеспечиваться, в частности, повышением их инновационных способностей за счет создания в компании атмосферы творческого поиска, формирования коллектива равноправных единомышленников, принимающих на себя ответственность за перспективы развития организации вместе с администрацией. По сути, эти процессы могут быть названы как командным подходом в инновационном менеджменте, так и инновационным подходом в командообразовании.

Таким образом, серьезный интерес к командной форме организации работ в современных компаниях является следствием ряда общепризнанных «ментальных сдвигов» в бизнесе [Базаров, Еремин, 2006]:

- ▶ от автономного обеспечения каждого работника и подразделения — к безграничному партнерству между ними;
- ▶ от иерархических и (или) централизованных структур — к пластичным и децентрализованным;
- ▶ от традиционных моделей управления — к делегированию полномочий;
- ▶ от ориентации на большие объемы и низкую себестоимость — к ориентации на качество, скорость и инновации;

- ▶ от стремления к изначально безошибочной работе и штрафов за ошибки — к измеряемым ее усовершенствованиям и поощрению поиска;
- ▶ от закрытой организационной системы — к открытой.

Эти общие тенденции организационного развития повлекли за собой выраженные преобразования в сфере управления человеческими ресурсами корпораций:

- ▶ от узкой специализации и ограниченной ответственности сотрудников за порученную работу — к широким профессиональным и должностным профилям;
- ▶ от предопределенного «сверху» карьерного пути — к самостоятельному информированному выбору работником оптимальной траектории своего профессионального развития;
- ▶ от ответственности менеджеров за развитие персонала — к ответственности самих работников за собственное развитие;
- ▶ от контроля над проблемами, с которыми сталкиваются работники, и санкций по отношению к тем, кто не справляется с ними, — к созданию возможностей для профессионального роста каждого работника;
- ▶ от уклонения менеджмента от обратной связи с подчиненными — к активному ее поиску и инициации;
- ▶ от закрытого рассмотрения руководством компаний факторов успеха, вакантных рабочих мест и отбора специалистов — к открытому обсуждению компетентности сотрудников, имеющихся вакансий и возможностей их заполнения.

Рассматривая производительность менеджера как производительность организации, которую он возглавляет или на которую оказывает косвенное воздействие, исследователи все чаще отмечают, что повышение данного показателя зависит от осознания каждым из руководителей связи усилий менеджеров любого ранга с созданием коллективного продукта. Степень понимания менеджерами правил командной игры, обеспечивающих синергизм взаимодействия сотрудников, определяет эффективность решений в таких ситуациях, как распределение обязанностей при реализации проектов, повышение мотивации и осознание причин возможного снижения личных вкладов конкретных членов группы, урегулирование межличностных и межгрупповых конфликтов, в которых происходит столкновение личных мотивов сотрудников и нужд организации.

Признание самого факта существования профессионального командообразования как специфичной сферы менеджмента связано также с позднейшими исследованиями источников конкурентоспособности организаций и представлениями о роли организационной философии и культуры, ценностей, норм и ритуалов компаний. Стремление к созданию сильной организационной культуры с высоким уровнем синергии также является одной из существенных составляющих командного менеджмента, поскольку, как было сказано в п. 2.5, именно культура тесно связана с ценностными ориентирами управленцев. Изучение этой сферы позволило известным исследователям Дж. Г. и Дж. Т. Бойеттам создать обширный реестр разнообразных изменений ценностных ориентаций и установок высокоэффективных менеджеров и современных организаций в целом по сравнению с «традиционными» компаниями прошлого (табл. 3.1).

Таблица 3.1. Смена установок менеджеров в высокоэффективных организациях, создающих команды

Организации, традиционно работающие с группами	Организации, создающие команды
Роль управления	
Менеджеры директивно указывают сотрудникам, как именно выполнять работу, и следят за точным выполнением распоряжений	Менеджеры объясняют, какие результаты необходимы, и помогают подчиненным самостоятельно определить ход выполнения работы
Менеджеры видят свои обязанности в распределении поручений и принятии ответственности за их выполнение	Менеджеры не отдают приказов и видят свою роль в оптимизации труда сотрудников, помочь им в работе
Менеджеры заботятся только о своих отделах, сменах, функциях	Менеджеры уделяют много внимания происходящему за пределами своих подразделений
Менеджеры обеспечивают соблюдение жестких внутриорганизационных правил, а также отраслевых, технологических норм и стандартов	Менеджеры поощряют целесообразное новаторство даже в тех случаях, когда оно соотврежено с нарушением некоторых ранее установленных правил
Менеджеры редко прямо оценивают работу сотрудников	Менеджеры поддерживают обратную связь с сотрудниками, прямо оценивая их работу
Подчиненные никогда не оценивают своих управляющих	Подчиненные часто дают оценку своим управляющим
Право высказывать свое мнение на общих собраниях имеют только руководители	На общих собраниях руководители поощряют обсуждение сотрудниками путей повышения эффективности труда и побуждают их к дискуссии. Собрания проводятся так, чтобы поддерживать обаодное общение работников и руководства

Менеджеры раздают задания, составляют графики выполнения работ, обеспечивают обучение сотрудников, контролируют эффективность их труда и сами определяют производственные процедуры, не привлекая подчиненных к принятию таких решений	Рабочие сами ставят перед собой производственные задачи, составляют графики выполнения работ, обеспечивают свое обучение, контролируют качество работ и принимают решения по вопросам организации труда
Менеджеры являются представителями своих подчиненных при контактах с руководителями более высоких уровней. Существует жесткая иерархия директивных указаний, которую следует соблюдать	Менеджеры поощряют свободное и открытое общение работников с высшим руководством компании. Каждый член организации может говорить с любым другим на любую тему в любое время
Менеджеры считают свое личное присутствие на рабочих местах существенно важным условием выполнения работы	Менеджеры считают свое присутствие на рабочих местах полезным, но не обязательным условием трудовой деятельности
Основным критерием отбора менеджеров являются их технические навыки	Необходимым условием занятия специалистом руководящей, управляющей должности является наличие у него навыков работы с людьми
Вопросы обучения	
У людей мало возможностей приобретать новые навыки	У людей много возможностей приобретать новые навыки
Обучение редко особы поощряется	Обучение высоко ценится и поощряется
Компания не поощряет приобретение специалистом знаний, прямо не востребованных в пределах его должностных обязанностей	Сотрудники поощряют узнавать как можно больше обо всех аспектах деятельности организации
Время на обучение не предусмотрено в планах рабочей нагрузки	Из рабочего времени сотрудника регулярно выделяется время для обучения
Взаимное обучение сотрудников считается неэффективным	Взаимообучение сотрудников является нормой
Профессиональная подготовка персонала предусматривает главным образом обучение техническим навыкам	В рамках профессиональной подготовки каждый работник приобретает разнообразные навыки, в том числе административные, технические, межличностных отношений
Каждый сотрудник замкнут на своих индивидуальных задачах. Обычно работники не выходят за рамки своих служебных обязанностей ради помощи другим	Люди помогают друг другу, не дожидаясь соответствующих распоряжений, даже когда решение тех или иных задач не входит в круг их обязанностей
Различные подразделения организации имеют разные цели. Внутри организации часто возникает неконструктивная конкуренция	Различные подразделения организации плодотворно сотрудничают друг с другом. У всех сотрудников сформировано общее понимание целей и задач организации в целом
Лишь немногие работники могут сформулировать ценности, лежащие в основе принятия тех или иных решений компании	Каждый сотрудник может сформулировать ценности организации и то, как они влияют на принятие тех или иных решений компании
Ценности организации, если они вообще существуют, касаются только получения прибыли	Наравне с получением прибыли к ценностям организации относятся групповая работа, участие в управлении, новаторство и качество производимых товаров и услуг

Составлено по: [Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т., с. 142–146]

Таким образом, можно говорить о том, что принципы командной работы являются парадигмой прогрессивных современных организаций во всем мире, а менеджмент командообразования — областью научного менеджмента, обретающей самостоятельное значение, так как внедрение новой идеологии взаимоотношений руководителей и сотрудников требует изменений профессиональных установок и серьезного расширения компетенций обеих сторон.

По мнению ряда крупнейших аналитиков, создание команд и развитие командного духа в организациях является непреложным условием успеха современных компаний. Крупный британский теоретик современного менеджмента Ч. Хэнди, рассматривая такие вопросы, как непоследовательность изменений среди жизнедеятельности и организационное поведение, вообще видит организации будущего относительно малыми. При этом, с точки зрения этого ученого, все наиболее важные функции в компаниях будут выполнять высокопрофессиональные команды, а остальные задачи будут передаваться другим организациям или квалифицированным специалистам на контрактной основе [Хэнди, 2004].

По мнению других авторитетных исследователей в сфере управления, американских профессоров Ч. Манца и Г. Симса, также говорящих о необходимости изменений ценностных ориентиров профессиональных менеджеров, именно создание высокоэффективных команд позволяет фирмам достичь следующих результатов:

- ▶ рост производительности;
- ▶ повышение качества товаров и услуг;
- ▶ улучшение условий труда и жизни работников;
- ▶ снижение уровня абсентеизма и текучести кадров;
- ▶ снижение уровня межличностной и межгрупповой конфликтности;
- ▶ развитие новаторства;
- ▶ обретение организацией в целом большей гибкости;
- ▶ снижение издержек на 30–70% [Manz, Sims, 1993, р. 32; 2001, р. 54–70].

Внедрение команд как формы организации труда в разных подразделениях фирмы, как правило, сопровождается усилением следующих организационных ценностей, характерных, по данным исследований, для наиболее конкурентоспособных компаний:

- ▶ поддержка инноваций и готовность к риску;
- ▶ непрерывное обучение как философия фирмы;
- ▶ обогащение труда, комплексный характер большинства рабочих задачий, требующий многих навыков и умений;
- ▶ развитие межфункциональных связей, повышение роли межфункциональных команд;
- ▶ изменение профессионального кредо менеджеров: наставники и инструкторы вместо контролеров;
- ▶ поддержание регулярной обратной связи между менеджерами и сотрудниками, включающей информацию об эффективности труда и взаимодействий;
- ▶ уменьшение уровней управления (упрощение структуры);
- ▶ тесное взаимодействие с потребителями;
- ▶ оплата труда с учетом показателей эффективности;
- ▶ баланс развития технической и социальной инфраструктур организаций.

В то же время попытки создания команд не всегда увенчиваются успехом. Многие исследователи указывают и на серьезнейшие проблемы, с которыми сталкиваются компании, стремящиеся к внедрению этой формы организации труда. Это связано в первую очередь с тем, что менеджмент командообразования требует от руководителей любого уровня владения особыми знаниями и навыками, получение которых и составляет основу целей и задач изучения материалов курса «Команды в современных организациях».

Современный менеджер должен иметь представление о своеобразии эффективной команды как формы организации работ в компании, освоить специфические технологии командного менеджмента, изучить основные принципы и правила командной работы.

Эти знания и навыки подразумевают, с одной стороны, совершенное владение административными приемами планирования и структурирования работы команд в организации, с другой — понимание психологических законов естественного развития группы.

Приступая к знакомству с практикой командообразования, еще раз точно определим содержание этого базового понятия, требующего междисциплинарного подхода и описания не только в терминах социальной психологии, но и профессионального менеджмента.

3.2. Понятийный аппарат командообразования

В самом общем виде в контексте организационного поведения команда может быть определена как прогрессивная форма организации групповой работы в современных компаниях. В чем конкретно, помимо особой психологической атмосферы, состоит прогрессивный характер команд, нам и предстоит уточнить.

Понятие «команда» к 70-м годам XX в. стало очень модным в западных странах и часто использовалось в самых различных контекстах и ситуациях. В результате оно не могло не оказаться деформированным и размытым. Во многих европейских и американских компаниях любые сотрудники, которые работали вместе, могли быть названы командой. За этим зачастую скрывалось стремление с помощью звучного названия обойти тему субординации и управления. Декларации единства и равенства нередко помогали нивелировать или маскировать неизбежные различия в статусе, авторитетности или праве голоса, стилях деятельности, способностях и функциях участников различных подразделений. Утрачивалась целесообразная дифференциация участников команды и их компетенций, не было четких представлений о разумном распределении ролей, определении целей и задач для руководства команды.

Часто руководителями команды именовались классические линейные менеджеры, руководящие подразделениями, решающими типичные для компании

и постоянно повторяющиеся производственные задачи. Эти неточные описания и связанные с ними напрасные ожидания становились в итоге причиной крупных разочарований у всех участников квазикоманд. Нечетко очерченные функции — особенно руководства команды — и прозрачные из этого конфликты привели к неработоспособности многие коллективы.

Первоначально команды действительно задумывались как мини-сообщества, не имеющие никакой иерархии, где все, разделяя коллективную ответственность, преследовали общую цель и при этом в зависимости от ситуации принимали ответственные решения. На практике в большинстве случаев мы имеем дело с таким типом команд, в которых по определению существует официально назначенное руководство — как правило, в них есть и профессиональный внешний надзор (контроль качества), а иногда и контроль административный (контроль дисциплины).

Составлено по: [Геллерт, Новак, 2006].

Понятие «команда» часто используется во многих областях человеческой деятельности, и разные люди понимают его по-разному. В русском языке это понятие интерпретируется и как директивное указание старшего младшему, и как обозначение военизированного отделения в армии или на флоте. В этом смысле российские управленцы, говоря о «командном менеджменте», нередко подразумевают умение руководителя раздавать приказы и добиваться беспрекословного и четкого их выполнения. Эти значения далеки от тех, которыми в мире наделяют понятия *team* или *teamwork*. В то же время в современном научном менеджменте термины «команда», «ра-

бочая команда», «командная работа» также являются нечеткими, трактуются широко и часто используются как взаимозаменяемые.

Четкое, точное научное понятие строго разделяет признаки на существенные и несущественные. Чем точнее понятие, тем строже это разграничение и менее вероятны или вообще невозможны переходы признаков из одной категории в другую. Однако фундаментальной особенностью психики человека является его способность оперативно переключаться с одних свойств объекта на другие, лишь потенциально существенные. Отражением этой способности является важный и часто применяемый в рассмотрении тех или иных феноменов управленческой практики принцип потенциальной существенности любого компонента понятия: условие, незначительное в одной ситуации, может стать весьма значимым в другой. Этот диалектичный принцип является важным, более адекватным для современных условий и противостоит другому принципу — неизменности, инвариантности существенных признаков.

Определения команд

Рассмотрим подробнее некоторые из известных дефиниций «команды», фиксирующие разные их признаки и формулируемые представителями разных научных дисциплин — психологами и менеджерами (табл. 3.2). Множественность трактовок понятия в разных источниках позволяет сравнивать их, выделяя все новые характеристики и потенциально существенные признаки команд.

В таблице представлены лишь некоторые из известных определений (подробнее см. [Чанько, 2007]), но при внимательном рассмотрении и данного перечня, и всей совокупности определений команд можно отметить, что в них тесно переплетаются признаки, имеющие разную природу. В частности, в рамках одного определения могут упоминаться признаки, характеризующие внутреннее содержание — сущность понятия, т. е. описывающие природу и характер отношений участников, которые могут быть распознаны и определены только ими самими (например, взаимная ответственность, чувство принадлежности к группе, разделяемые ценности и индивидуальные цели), а также внешние признаки — проявления внешней формы существования команды через ее отношения с окружающей средой (например, групповая цель, заявленная при создании команды, заданное небольшое число участников, их навыки, квалификация, решение задач повышения производительности и т. п.); эти признаки могут быть распознаны и даже заданы извне.

Таблица 3.2. Современные определения понятия «команда»

Источник	Определение
Manz, Sims, 1993, p. 4–16	«Группа из трех–восьми человек, отвечающая за производство продукта, его отдельной части или услуги в целом, имеющая совместную цель, в выборе, определении и принятии которой участвовал каждый из членов команды. Каждый участник в дополнение к персональной ответственности несет ответственность за достижения всей команды в целом»
Miller, 2004, p. 6	«Малая группа, состоящая из пяти–семи, реже из пятнадцати–двадцати человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие умения, принимают на себя ответственность за конечные результаты деятельности; способны выполнять любые внутрикомандные роли и определяют себя и своих партнеров принадлежащими к команде»
Katzenbach, Smith, 1992, p. 8–12	«Небольшая группа людей, обладающих добавочными (дополнительными) навыками, связанных друг с другом общей целью, задачами деятельности, подходом, делающим их обоюдно ответственными»
Геллерт, Новак, 2006, с. 22	«Формально закрепленное, стабильное объединение людей в группу для совместного решения сложной целостной задачи, направленной вовне»
Hackman, 1983 (цит. по [Клаттербак, 2008, с. 38])	«Команда — это социальная система, воспринимаемая ее членами как единство. Она характеризуется качественными коммуникациями, взаимозависимостью, дифференциацией ролей и обязанностей участников»

Двойственная природа признаков команд

Указанное наблюдение позволяет осуществить классификацию характерных особенностей команд как формы организации работ в современных компаниях. Представим признаки команд, упоминаемые в различных исследованиях, в виде таблицы, сортируя их в зависимости от того, доступны ли они определению извне или определяются только в процессе взаимодействия участников (табл. 3.3). Параллельное рассмотрение разнородных признаков позволяет не только яснее понять особенности современных команд, но и упорядочить и обобщить множество концепций командной работы, представленных в менеджменте, психологии, педагогике, экономике, культурологии и других научных дисциплинах, о которых пойдет речь далее.

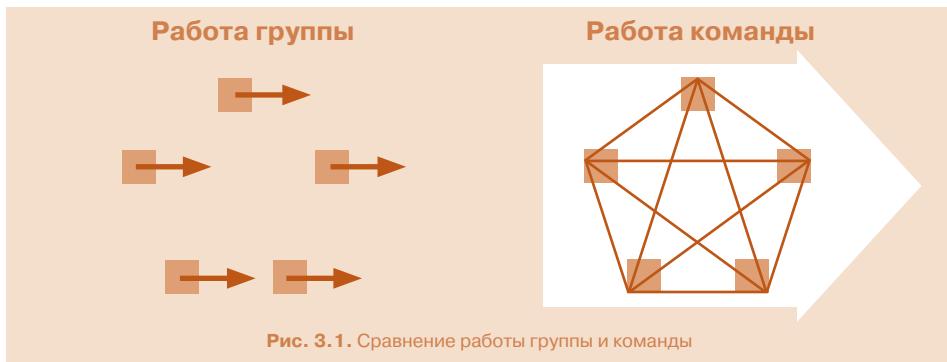
Резюмируя данные табл. 3.3, можно констатировать, что под командой в современном менеджменте понимается малая группа специалистов, созданная и работающая в организации по особым правилам, которые отчасти задаются извне менеджментом организации, но также определяются и принципами внутреннего взаимодействия между участниками команды. Эта двойственная природа

Таблица 3.3. Признаки команды

Внутренние признаки	Внешние признаки
<p>Команда — это группа, все участники которой:</p> <ul style="list-style-type: none"> • воспринимают свою группу как единую • высоко ценят свое членство в ней • имеют ясное видение результатов кооперации и осмысленную цель • берут на себя и разделяют совместно определенные задачи • хорошо понимают взаимосвязь бизнес-целей, целей организации, целей команды и персональных целей • в меру своей компетентности и в соответствии с взятыми на себя обязанностями участвуют в совместном достижении поставленных целей • помимо персональной ответственности за свой участок работы, разделяют ответственность за достижение общих результатов и итоговый продукт • имеют согласованные ценности • открыто обмениваются информацией и мнениями о ходе рабочих процессов • доверяют друг другу в решении вопросов рабочей сферы • хорошо знают друг друга, способны учитывать особенности стиля работы каждого из участников и целесообразно корректировать свое поведение • в зависимости от вида решаемой задачи и конкретной ситуации способны как лидировать, так и следовать за лидером • заинтересованы в постоянном повышении эффективности совместной деятельности 	<p>Команда — это группа, имеющая:</p> <ul style="list-style-type: none"> • особый статус в организации (существует как функциональная единица в рамках той компании, где она создана и работает) • компактный размер (3–20 человек) • равный статус участников при принятии решений, отсутствие внутренней иерархии • автономию — цели деятельности команды направлены вовне (команда работает для удовлетворения потребностей внешних клиентов — организации и общества в целом) и являются относительно самостоятельной частью производственных процессов компании • «междисциплинарный» характер ожидаемых результатов или итогового продукта, для создания которых необходима интеграция профессиональных знаний в различных предметных областях • высокую и постоянно повышаемую квалификацию специалистов различного профиля • постоянно реализуемую возможность регулярных непосредственных и опосредованных контактов всех участников • документально закрепленные договоренности о совместных целях и обязательствах (признак отмечается редко) • критерии оценки эффективности команды, определенные сотрудниками и согласованные с руководством организации; • особый стиль работы

признаков современных команд и заставляет говорить о междисциплинарном подходе к управлению ими. Например, необходимым, но не достаточным признаком команды является наличие цели, обусловливающей необходимость постоянной кооперации участников. Если цель может быть реализована путем проведения независимых параллельных или последовательных работ, возможно и целесообразно создание не команды, а рабочей группы, допускающей менее координированные действия участников для достижения результата. В то же время, если цель, требующая кооперации, не будет воспринята участниками как значимая для них лично, созданная команда останется условной группой.

Рис. 3.1 также иллюстрирует различия между командами и рабочими группами, помогая прояснить идею необходимости интенсивных и насыщенных коммуникаций между всеми участниками рабочего коллектива для становления высокоэффективной команды.



Внутренними признаками, позволяющими судить о становлении команды как группы высокого уровня развития, являются и понимание участниками взаимосвязи отдельных видов работ, и согласованность восприятия задач, ясность зон взаимной ответственности и прочие, достижимые лишь при наличии ряда условий. Среди этих условий, с одной стороны — соблюдение самими участниками специфических внутренних правил взаимодействия. С другой стороны, от менеджмента компании требуется реализация особых внешних общеорганизационных рутин, инициирующих, поддерживающих и развивающих эти внутригрупповые правила. Такое взаимодействие обеспечивает благоприятные условия для обоюдного развития и позволяет говорить о командах как о прогрессивной форме организации труда.

В современном менеджменте особо подчеркивается важность изучения внешних принципов организации команд и разработки на их основе управленческих практик, а в психологии ярче акцентируется значение внутренних факторов развития группы и внедрение процедур и техник, поддерживающих межличностное взаимодействие. Именно поэтому все современные подходы к проблеме командообразования являются междисциплинарными, синтезирующими психологические и управленческие концепции. Опыт и знания человечества в каждом из этих направлений формировались постепенно, к настоящему времени обретая в менеджменте характер персонал-технологий. Техники и процедуры персонал-

менеджмента сочетают в себе методы психологии и менеджмента, стремясь создать точное описание способов получения продукта с заранее заданными свойствами. Искомый продукт уникален, сложен и имеет высокую ценность для современной компании: это — группа особым образом организованных людей, способная эффективно (оперативно, качественно, экономно и т. д.) решать актуальные, важные и сложные организационные задачи.

Теоретики и практики, исследовавшие разные области человеческой деятельности, фиксировали, описывали и обобщали все удачные попытки образования таких объединений. Это позволяет нам сейчас видеть многочисленные предпосылки создания элемента сложнейшей из технологий — технологии управления человеческим капиталом организации, острая востребованность которой является мощным стимулом междисциплинарного сотрудничества.

3.3. Классификация команд

Перечислить все признаки, по которым можно сравнивать и описывать разные команды, скорее всего, невозможно — слишком велико многообразие форм успешного сотрудничества людей.

Есть рабочие команды, где у всех участников более или менее одинаковые навыки, но каждый выполняет отдельную задачу. Есть проектные команды, где люди разных профессий выполняют разные фрагменты задачи. Есть функциональные команды и кросс-функциональные команды.

Есть межорганизационные и внутриорганизационные команды. Некоторые команды, например взводы в армии, в буквальном смысле вместе живут. Участники других работают вместе, несмотря на разные часовые пояса, разные языки и

границы разных стран. Одни команды существуют двадцать лет, а другие возникают на пару минут и тут же распадаются.

В одних командах есть лидеры, а в других — нет. Есть команды, где люди становятся лидерами по очереди. Есть и такие команды, где лидерами являются все их участники одновременно.

В одних командах сотни участников, в других — десятки; есть команды, состоящие из двух и даже из одного человека.

Источник: [Роббинс, Финли, 2005, с. 18–19].

В то же время в процессе многолетних наблюдений, в результате взаимообогащения психологического и управленческого подходов учеными было разработано несколько разных классификаций команд. Эти классификации обобщают имеющийся опыт командной работы, но оперируют разными понятиями и опираются на разные критерии анализа. Например, неоднократно цити-

руемые нами авторитетные исследователи современных команд Дж. Г. и Дж. Т. Бойетты, анализируя опыт лучших управленцев мира, считают основными три формы командной работы, имея в виду, что «все высокоэффективные организации построены посредством смешения и сочетания команд этих фундаментальных типов» [Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т., 2004, с. 150]:

- ▶ рабочие команды,
- ▶ команды повышения эффективности,
- ▶ интегрирующие команды.

С другой стороны, Я. Катценбах и Д. Смит, классики теории командообразования, уделившие особое внимание динамике превращения группы в команды, считают основными два вида команд: *самоуправляемые команды (self-managed teams)* и *автономные рабочие команды (autonomous work teams)* [Katzenbach, Smith, 1994].

В данном случае различия в позициях ученых обусловлены их фокусировкой на различных факторах образования и функционирования команд: на целях создания команды в первом случае и особенностях организации взаимодействия участников внутри команды, а также команды с организацией — во втором случае.

Подобных примеров, свидетельствующих о различиях в подходах к описанию многообразия команд, можно привести множество, и на данный момент не существует какой-либо единой общепринятой типологии. Этот факт объясняется многими причинами:

- ▶ относительной молодостью такой организационной формы, как команда;
- ▶ высокими темпами развития команд, многообразием командных форм организации труда в компаниях различных отраслей и размера;
- ▶ динамической природой и сложностью самого феномена команды;
- ▶ недостаточной еще силой междисциплинарных связей психологии и менеджмента и т. д.

С одной стороны, отсутствие единой типологии усложняет для практиков диагностику возможных проблем управления командами, но с другой — позволяет четче выявить потенциально существенные аспекты командообразования путем сопоставления различных классификаций. Рассмотрим ряд наиболее известных перечней командных форм организации труда, обращая внимание на критерии анализа — характеристики команд, выделяемые исследователями в различных ситуациях (табл. 3.4).

Таблица 3.4. Основные виды команд в современном менеджменте

Критерий классификации	Характеристики команд	Виды команд
Цели деятельности, категории персонала, работающего в командах	Создание продукта/услуги	<ul style="list-style-type: none"> рабочие команды (<i>working teams</i>), производственные и проектные команды (<i>project teams</i>)
	Поиск путей повышения качества выпускаемой продукции	
	Координация действий команд, решающих одну задачу	
	Управление компанией, стратегическое планирование, разработка программ деятельности	<ul style="list-style-type: none"> специалисты межфункциональные, кроссфункциональные команды (<i>crossfunctional teams</i>), интегрирующие команды (<i>integrating teams</i>), координационные команды (<i>coordinating teams</i>), команды-мосты (<i>interconnecting teams</i>)
	Надзор, попечительство, изменение организационной культуры	<ul style="list-style-type: none"> управленческие (исполнительские) команды (<i>top-management teams</i>, <i>executive teams</i>)
	Реализация процесса разработки, производства и продвижения инновационного продукта в новом сегменте рынка	<ul style="list-style-type: none"> влиятельные команды (<i>empowered teams</i>)
Тип задач, выполняемых командой	Выполнение четко составленного плана	<ul style="list-style-type: none"> Менеджмент, привлекаемые извне консультанты, специалисты экстра-класса, акционеры, инвесторы тактические команды (<i>tactical teams</i>)
	Решение конкретных текущих проблем, возникающих в процессе деятельности	<ul style="list-style-type: none"> проблемно-ориентированные команды (<i>problem solving teams</i>)
	Создание чего-либо нового	<ul style="list-style-type: none"> творческие команды (<i>creative teams</i>)

Жизненный цикл – время существования	Постоянная рабочая группа, в течение всего рабочего времени стабильно производящая определенный продукт или услугу	<ul style="list-style-type: none"> постоянно работающие интактные команды (<i>intact teams, natural work teams</i>)
	Временная группа, распускаемая по выполнению задачи, иногда вновь собираемая тем же составом для реализации периодически повторяющихся задач. Участники могут совмещать работу в команде с иной занятостью	<ul style="list-style-type: none"> временные (циклические) команды (<i>temporary teams, cycles teams</i>)
Опосредованность/ непосредственность контактов	Участники имеют возможность регулярных непосредственных контактов друг с другом, работая на одной территории	<ul style="list-style-type: none"> контактные команды (<i>direct communicating team</i>)
	Участники команды работают в разных регионах и странах, принадлежат к различным национальным культурам	<ul style="list-style-type: none"> географически разнесенные команды (<i>geographically distributed teams, globally dispersed teams</i>) межкультурные команды (<i>cross cultural teams</i>)
Количество выполняемых проектов (функций)	Участники команды взаимодействуют в основном в сети Интернет	<ul style="list-style-type: none"> виртуальные команды (<i>virtual teams</i>)
	Функции, состав и принципы взаимодействия специалистов различного профиля варьируются при изменении задач	<ul style="list-style-type: none"> многофункциональные команды (<i>multifunctional teams</i>)
Диапазон прав и полномочий, делегируемых команде	Решение и углубленный анализ одной актуальной задачи специалистами одной профессиональной сферы	<ul style="list-style-type: none"> оперативные команды (<i>quick teams, problem solving teams</i>)
	Внешний по отношению к команде менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> команды-новички (<i>autonomous working groups, self-managing teams</i>)
	Внутренний менеджмент в части решения тактических задач	<ul style="list-style-type: none"> команды-стажеры (<i>self-managerial teams</i>)
	Внутренний менеджмент в части определения тактических и ряда стратегических задач	<ul style="list-style-type: none"> команды-помощники (<i>self-management teams</i>)
Уровень развития команды	Высокая автономия, самостоятельное планирование деятельности (ротация менеджеров-лидеров)	<ul style="list-style-type: none"> команды-мастера (<i>self-managed teams, self-directed teams</i>)
	Интенсивность взаимодействия участников, опыт совместного решения разнообразных задач, стремление к повышению эффективности сотрудничества	<ul style="list-style-type: none"> псевдокоманды (<i>pseudo teams</i>) сплоченные команды (<i>real teams, potential teams</i>) высокоэффективные команды (<i>highly effective teams</i>)

Как видно из приведенного реестра, многие из выделяемых категорий содержательно пересекаются и терминологически неоднородны. Обширный перечень критериев свидетельствует об определенной эволюции форм командной работы, отражает актуальность и значимость тех или иных признаков сравнения, выявляет сложность, неопределенность и значительный объем ключевого понятия «команда». Помимо этого, такое разнообразие критериев анализа процессов командообразования в организациях позволяет говорить о том, что все они потенциально значимы для практической деятельности в этом направлении.

Важно обратить внимание на то, что первоначально в исследованиях, посвященных командам, упоминались лишь рабочие (в том числе управленческие) команды и команды повышения эффективности. Однако со временем число факторов, учитываемых при анализе группового взаимодействия, возрастало. Это происходило вслед за расширением спектра решаемых командами задач, ростом числа категорий персонала, вовлекаемого в их деятельность, повышением маневренности и автономности команд, многообразия

- Корпорация *AT&T Credit Corporation* использовала высокоэффективные межфункциональные команды для повышения производительности и улучшения обслуживания клиентов. Эти команды удвоили количество обработанных за сутки кредитных заявок и сократили сроки утверждения кредитов вдвое.
- В компании *Federal Express* команды высокой эффективности за год снизили издержки на \$ 2,1 млн, сократив количество потерянных почтовых отправлений и неправильно оформленных счетов на 13%.
- В компании *GE Appliance* производственные команды за первые 8 месяцев сократили циклы выполнения работ более чем на 50%, повысили удовлетворение запросов на продукты на 6% и снизили расходы на инвентаризацию более чем на 20%.
- На одном из заводов компании *Kodak* команды высокой эффективности повысили производительность настолько, что объем работы, который ранее выполняли за 3 смены, стали завершать за одну смену.
- Компания *Eli Lilly* использовала команды высокой эффективности для вывода на рынок нового лекарственно-го препарата. Это было сделано в рекордно короткие сроки за всю историю компании.
- Компания *Hewlett-Packard* создала подразделение, основанное на принципах высокоэффективной организации, которое стало чемпионом по прибыльности среди всех ее подразделений.
- Корпорация *Knight-Ridder* применила принципы высокоэффективной организации в одной из своих газет, которая стала лучшей из газет корпорации и удерживала первенство 3 года подряд.
- Компания *Motorola* использовала команды для развития системы управления снабжением. Эти команды добились повышения качества на 50% и сократили задержки поставок на 70%.
- Компания *Weyerhaeuser* использовала команды для улучшения обслуживания клиентов. В результате эффективность поставок повысилась с 85 до 95% при одновременном существенном увеличении качества и производительности.

Составлено по: [Бойетт Дж. Г.,
Бойетт Дж. Т., 2004, с. 147–148].

форм связи внутри команд и между командами и организациями, степени индивидуальной и групповой ответственности за достижение результатов, способности к кооперации и уровня профессионализма участников команд.

Междисциплинарный характер критериев дифференциации команд

Для более четкого выявления указанных тенденций сами критерии классификации команд можно представить единым списком вопросов, на которые ищут ответы современные менеджеры — создатели и исследователи команд:

1. *Цели деятельности:* Зачем нужна команда?
2. *Тип задач:* Что именно должна делать команда?
3. *Категории сотрудников компании, входящих в команду:* Кто нужен команде для реализации ее целей и задач?
4. *Жизненный цикл — время существования:* Как долго команда будет работать в неизменном составе?
5. *Опосредованность/непосредственность контактов:* На сколько велика территориальная удаленность участников друг от друга? Какие контакты будут превалировать в процессе работы команды?
6. *Количество выполняемых проектов (функций):* Сколько проектов должна реализовать команда?
7. *Степень автономии команды в организации и объем реализуемых ею полномочий:* Есть ли у команды формальный лидер? Каковы его права? Допускают ли организаторы и члены команды, что руководство командой будет последовательно передаваться от участника к участнику?
8. *Уровень развития группы:* Как ко всем указанным условиям, включая решение о создании команды, относятся ее участники?

С одной стороны, материалы табл. 3.4 демонстрируют стремление исследователей называть командой любую малую рабочую группу, созданную для решения сложных, комплексных организационных задач в различных условиях. Отсюда — выделение таких видов команд, как рабочие, проектные, повышения эффективности, интегрирующие, управленические, предпринимательские, тактические, творческие, временные и постоянные, контактные, географически разнесенные и виртуальные, межфункциональные и оперативные. Их своеобразие требует пристального внимания, и ниже все эти виды команд будут рассмотрены по отдельности.

С другой стороны, приведенный перечень отчетливо свидетельствует о стремлении определить уникальность этой формы организации труда путем указания на возможно большее число ее характерных особенностей, значимых для менеджмента командообразования. В то же время, как было показано в гл. 2, для того чтобы каждая из этих своеобразных групп действительно стала эффективной командой, а не условной группой, существующей лишь в воображении управленицев, в ней следует инициировать особого рода отношения. А значит, требуется сознательно реализовывать особые методы руководства, применять адекватные этой задаче принципы структурирования и распределения работ, задавать и поддерживать иное качество коммуникаций. Отношение всех участников процесса командообразования к его целям, содержанию, условиям, их квалификация и личностная зрелость являются ключевыми факторами, определяющими, станет ли создаваемая группа действительно высокоэффективной командой. Отсюда — внимание исследователей к вышеприведенным вопросам 7 и 8, имеющим трудно формализуемую психологическую природу, и выделение ими таких категорий команд, как команды-новички, стажеры, помощники, мастера, псевдокоманды, сплоченные и высокоэффективные команды.

Обратим внимание на диалоговый, взаимодополняющий характер указанных пунктов. Критерий 7 определяет, как в силу различий масштаба и объема доверенных задач команды различаются по степени автономии (объему делегируемых им полномочий), а критерий 8 характеризует степень готовности команды принять на себя делегируемую ответственность. Большинство ныне действующих команд самостоятельно осуществляет функции планирования своей деятельности, контроля дисциплины, качества продукции/услуг, уровня развития профессиональных навыков участников и т. п. Однако в современных организациях выделяют несколько видов команд, отличающихся по признаку самодостаточности:

- ▶ **Команды-новички (autonomous working groups, self-managing teams)** — управляемые менеджерами команды, чьи цели, структуру, состав участников, взаимодействие с внешней средой, а также формы и сроки контроля результатов деятельности определяют внешние менеджеры. Мы условно назвали такие команды «командами-новичками», имея в виду скромный объем полномочий, передаваемых им менеджерами.

- ▶ **Команды-стажеры (self-managerial teams)** — команды, в которых ответственность за управление процессами переходит к членам команды, но внешний менеджер сохраняет право устанавливать цели и условия, в которых будет работать команда. В данном случае можно говорить о большей самостоятельности команды, которая обычно характерна для стажеров, отсюда — понятие «команда-стажер».
- ▶ **Команды-помощники (self-management teams)** — команды, самостоятельно планирующие свою деятельность в части постановки целей и определения большинства условий решения внутренних задач. Внешние управляющие предоставляют таким командам необходимые ресурсы и обеспечивают защиту от неблагоприятного воздействия внешней среды. Доверие со стороны менеджмента наряду с сохранением его главенствующей позиции позволяет назвать такие команды «помощниками».
- ▶ **Команды-мастера (self-managed teams, self-directed teams)** — команды, которые могут быть названы «мастерами», поскольку они отвечают не только на вопрос, что они будут делать, но и на вопрос, зачем это необходимо, — т. е. берут на себя дополнительную ответственность за определение организационного контекста. К этой категории могут быть отнесены команды, связанные с разработкой новых изделий, процессов, технологий, а также стратегического планирования. Подчеркнем, что необходимой и особенно важной составной частью деятельности такой команды является опережающий образовательный процесс.

Довольно тонкие семантические нюансы, прослеживаемые в англоязычной терминологии, нередко кажутся случайными, а также с трудом поддаются адекватному переводу на русский язык и поэтому часто упускаются из виду и российскими, и зарубежными исследователями и практиками. В то же время эти вариации имеют самостоятельное значение, поскольку подчеркнутая нами трансформация суффиксов однокоренных слов выявляет важные различия в деятельности таких команд. Правда, и в западной литературе эти различия акцентируются пока не очень активно.

Таким образом, особенно важным для менеджмента становится стратегический вопрос о перспективах развития команды — изменении объема делегируемых ей полномочий. Процесс расширения этих полномочий прослеживается из описаний соответ-

ствующих видов команд. К факторам, определяющим степень автономии команды (в части самостоятельности ее управления), относят следующие:

- ▶ компетентность членов команды с точки зрения внешних заинтересованных лиц;
- ▶ степень риска несоответствия команды объему делегированных ей полномочий (чем она выше, тем строже внешний контроль);
- ▶ степень требуемой новизны подхода к выполнению задачи и гибкость мышления (чем более инновационный и креативный подход требуется для решения поставленных задач, тем больше предоставляемая команде свобода действий);
- ▶ опыт членов команды в решении задач с меньшими рисками;
- ▶ требуемое соотношение между контролем процедуры выполнения и контролем результатов деятельности.

Важно понимать, что степень автономии команд зависит и от изменяющихся внешних условий, и от развития способностей членов команды. Переход команды от статуса новичка к статусу мастера спряжен с изменением уровня как внутригрупповой дисциплины, так и профессиональной и управленческой компетентности ее участников, а также степени готовности менеджмента компании к децентрализации управления в организации в целом. Указанные типы команд, по выражению американского исследователя Д. Клаттербака, «должны рассматриваться не как ограниченные классы, а как точки постоянно изменяющегося спектра» [Клаттербак, 2008, с. 28].

В компании *Toyota* процесс преобразования группы в команду включает четыре стадии:

1. Ориентация. На этом этапе чрезвычайно важна направляющая роль лидера; группа должна понять свое основное назначение, правила работы в группе, взаимные обязательства участников и освоить инструменты групповой работы.

2. Неудовлетворенность. Группа приступает к работе, и ее участники обнаруживают, что работать в команде труднее, чем ожидалось. Им по-прежнему необходим сильный лидер, который определяет направление работы (структуру группы), но теперь им нужна и интенсивная социальная поддержка, чтобы справиться с новыми сложными и непонятными для них процессами социальной динамики.

3. Интеграция. У группы постепенно формируется представление о роли каждого ее участника. Члены группы постоянно учатся контролировать все групповые процессы. Задача участников на этом этапе — усвоить функции, нормы и структуру группы. Лидер не должен уделять много внимания управлению, но группа по-прежнему нуждается в интенсивной социальной поддержке.

4. Команда. Группа начинает функционировать как слаженная высокоэффективная команда. Лидер оказывает группе незначительную поддержку социального и направляющего характера.

Составлено по:
[Лайкер, 2005, с. 256–257].

Также исследователи называют ряд критерииев, свидетельствующих о становлении команды-мастера:

- ▶ Члены команды обладают различными профессиональными знаниями и умениями.
- ▶ Члены команды постоянно повышают свои разносторонние навыки (в том числе с помощью периодической ротации функций членов команды, а иногда и путем внешних ротаций в других командах, работающих в компании) и способны заменять друг друга.
- ▶ Члены команды имеют (благодаря дополнительному образованию и тренировкам) многофункциональные коммуникативные умения и навыки, которые требуются команде (обратной связи, анализа проблем, принятия решений, разрешения конфликтов).
- ▶ Команда нацелена на постоянное расширение умений, улучшение продукта или услуги, решение текущих внутренних проблем.
- ▶ Команда имеет постоянную связь с внешней средой.
- ▶ Команда отвечает за производительность, качество, стоимость, график выполнения своей работы.
- ▶ Принятие решений по конкретным локальным задачам входит в компетенцию каждого члена команды, однако определение стратегии и тактики в достижении цели является общекомандной функцией.
- ▶ Структура, тип, количественный и качественный состав команды определяются самой командой в соответствии с поставленной целью.
- ▶ Члены команды связаны формальными и неформальными коммуникациями.

Приведенные выше критерии могут быть далее конкретизированы для более детального описания основных отличий команд-мастеров от других форм организации труда.

- ▶ имея в своем составе функционально универсальных работников, команды-мастера отвечают за законченный продукт или блок работы (а не за частную задачу), за производительность и своевременный результат;
- ▶ команды-мастера отвечают не за раздельные функции, а за полный объем работ по контролю качества, осуществлению эксплуатационных расходов и материально-техническому снабжению;

- ▶ команды-мастера самостоятельно формируют график выполнения работы, назначают передачу заданий между участниками, распределяют ресурсы;
- ▶ менеджеры команд-мастеров выполняют скорее наставнические, нежели управляющие функции;
- ▶ в центре внимания команд-мастеров находятся удовлетворение потребительского спроса и доходность, для чего командам необходима обратная связь по качеству, количеству, графику выполнения работ, ценовым показателям;
- ▶ координация качественного и количественного состава участников команд-мастеров находится в компетенции самой команды, а не внешнего менеджера;
- ▶ расширение знаний и навыков сотрудников команд-мастеров является органичной частью производственного процесса, а не разовыми мероприятиями, предпринимаемыми в соответствии с одномоментными задачами.

Эти критерии также иллюстрируют утверждение, что для командообразования принципиальна сознательная, грамотная поддержка группы ее организаторами, диагностика и стимулирование достижения ею высокого уровня развития. Следует признать, что практические рекомендации по управлению не созданием, но именно *развитием* команд оказываются пока наименее четко и полно разработанной составляющей теории менеджмента. Это объясняется в первую очередь уникальностью организационных контекстов: развитие каждой из вновь создаваемых команд требует специфических решений, основанных и на качественной профессиональной теоретической подготовке, и на особенной гибкости, креативности менеджеров.

Классификационный критерий 8 опирается на законы групповой динамики, рассмотренные в гл. 2, и предполагает рассмотрение таких видов команд, как псевдокоманды, реальные и высокоэффективные команды. Можно заметить (см. модель Дж. Катценбаха и Д. Сmita), что эти понятия близки к рассмотренным выше понятиям команд-новичков, стажеров, помощников и мастеров. Отличие заключается в акценте на необходимости и возможности более точной сверки допустимой степени автономии команды начиная с момента ее запуска и определении уровней развития внутригрупповых отношений. В ином случае возможно снижение эффективности сотрудничества команды и организации, обусловленное нарушением в распределении полномочий. Неочевидным последствием подобных

нарушений может стать формирование оппозиции сплоченной высокоразвитой команды по отношению к формальным лидерам компании, обусловленной тем, что темпы развития профессиональной и управленческой компетентности и лидерских навыков участников команды превышают возможности менеджмента компании и команда стремится ко все большей автономии.

Таким образом, способность профессиональной команды к саморазвитию обуславливает особенно высокие требования к менеджерам в части их умений выстраивать долгосрочные партнерские отношения с сотрудниками на основе осознанной стратегии последовательного расширения зоны делегируемых команде полномочий и обучения.

Причины популярности самоуправляемых команд

- Рост прибыльности (доходности).
- Рост производительности и качества производства.
- Развитие компетенций сотрудников.
- Снижение абсентеизма, увеличение удовлетворенности и лояльности персонала, улучшение морального климата в компании.

3.4. Эволюция командных форм организации труда

Прежде чем более детально характеризовать качественные трансформации функций менеджеров и изменение стиля их взаимоотношений с работниками при строительстве команд, остановимся на сформулированной выше идее эволюции форм командного менеджмента. Очевидно, что команды, впервые зафиксированные в официальных статистических сводках бизнес-изданий в 1950–60-е гг. (см. раздел 2), не могли не подвергаться тому же воздействию быстро меняющейся и все усложняющейся внешней среды, что и компании в целом. В результате они претерпели ряд эволюционных трансформаций и, обеспечивая все большую гибкость компаний, также становились более гибкими и более самостоятельными соединениями.

Эволюция основных форм организационного дизайна обусловлена, с одной стороны, ростом компаний и совершенствованием технологий производства, с другой — усложнением и возрастающим динамизмом среды. Как известно из истории бизнеса, развиваясь, бизнес-предприятия переходили от простой линейной функциональной структуры — к сложной многоуровневой, с развитой

бюрократией, дивизиональной и далее — к проектной и проектно-матричной. Примерно по той же логике развивались и команды, являющиеся элементами тех или иных организационных структур. При этом под командами устойчиво подразумевалось не просто временное объединение сотрудников организации, отличающееся от традиционных структурных подразделений лишь малым размером и заранее обозначенными сроками существования, а сообщество квалифицированных профессионалов, равноправных, ориентированных на кооперацию, высокомотивированных в реализации важной, как правило, неординарной цели.

Первыми в истории командной работы стали *рабочие команды*. Чаще всего они решали типические задачи выпуска продукции или (в сфере услуг) — обслуживания определенной группы клиентов, создавались в операционном ядре компании, на массовом производстве и поточных линиях, допускающих разбиение технологического цикла на небольшие, но достаточно сложные автономные подзадачи. Процесс автоматизации развивающегося производства и появление все большего числа квалифицированных операторов наряду с увеличением масштабов приводили к излишней бюрократизации и обезличиванию труда. Рабочие команды, когда-то появившиеся стихийно как объединения наиболее квалифицированных и личностно зрелых работников, инициативно берущих на себя ответственность за решение производственных задач, впоследствии стали создаваться целенаправленно именно для преодоления низкой заинтересованности сотрудников в результатах своего труда. Это была своего рода стимуляция — попытка возрождения на новом этапе относительно простого механизма координации (взаимного согласования действий), основанного на неформальной коммуникации внутри небольшой группы. Важно отметить, что зачастую развитие неформальных деловых отношений инициировалось самими работниками, а менеджмент лишь поддерживал эту инициативу, облекая ее в легитимную форму и перенося на разные участки производства. Таким образом, ряд производственных заданий, обычно последовательно выполняемых отдельными работниками под контролем менеджера, стал выполняться группой проявляющих заинтересованность в результатах своего труда сотрудников. С этого момента вся команда несла ответственность за выполнение этих заданий как единого комплекса работ.

Внешняя по отношению к командам среда была относительно стабильной. Небольшие рабочие коллективы были призваны

либо реализовывать определенные этапы длительного технологического цикла, либо работать над производством конкретных изделий, беря на себя определенный участок работ, при этом формально оставаясь в функциональной структуре и том же подразделении, которое до этого работало скорее как диффузная рабочая группа. Самостоятельность вновь образованного коллектива приводила к возникновению более интенсивного взаимодействия между его участниками, его дальнейшему развитию и становлению как реальной и высокоеффективной команды.

Ужесточение конкуренции, повышение неопределенности и динамизм изменений внешней среды обусловили потребность решения компаниями качественно иных организационных задач. В результате менеджеры всего мира, ориентируясь на успешный опыт японских компаний, все чаще стали прибегать к созданию *команд повышения качества*, призванных быть не столько и не только продуктивными и результативными, отвечая за стабильное производство продукции на каком-либо участке работ, сколько находить новые возможности повышения качества продукции на всей линии. В подобные команды включались специалисты, работавшие на смежных участках, но и эти команды первоначально действовали на массовом поточном производстве, а их участники продолжали работать и числиться в своих функциональных подразделениях. Ни в фирме в целом, ни в соответствующих подразделениях, как правило, не проводилось никакой реструктуризации. Команды являлись временным межфункциональным неформализованным микрообъединением. Благодаря таким командам повышалась интенсивность горизонтальных коммуникаций, возрастала заинтересованность сотрудников в общих результатах труда, у компаний появлялась возможность реконфигурации имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентных преимуществ.

Создание команд в обоих рассмотренных случаях позволяло крупным и средним компаниям достигать баланса между развитием технической и социальной систем: развивать стандартизацию рабочих процессов и параллельно возрождать на качественно новом уровне подавляемый стандартизацией механизм взаимного согласования. Применение командных форм организации труда в бюрократических структурах, в первую очередь, предполагало создание таких видов команд, как рабочие команды и команды повышения качества, в основном состоявшие из «синих воротников», т. е. квалифицированных рабочих. Постепенно те и другие

команды становились все более заметными явлениями в организационной практике, и в литературе появились упоминания о *самоуправляемых автономных командах*, которые оказывались способными брать на себя ответственность за выпуск отдельного продукта или обслуживание полного технологического цикла либо сложного процесса.

Следующим шагом в эволюции команд стало появление *межфункциональных команд*, целесообразных в управлении более масштабными процессами и при решении задач координации действий различных подразделений или дивизионов. В некотором смысле команды повышения качества также являлись межфункциональными, но они фокусировались на решении относительно простых задач, более характерных для поточного производства. В данном же случае само появление близких понятий «*команды-мосты*», *координационные и интегрирующие команды* говорило о том, что наиболее актуальной становилась задача координации усилий разных функциональных служб и специалистов при решении сложных, комплексных организационных проблем. Такие межфункциональные команды стали особенно частым явлением в крупных производственных компаниях, имеющих функциональную либо дивизиональную структуру. Как и в первом случае, нередко в больших компаниях межфункциональные сообщества складывались сначала как неформальные объединения сотрудников, а уже потом фиксировались менеджментом как элементы организационной структуры.

Темпы научно-технической революции привели к тому, что организациям потребовались еще большая гибкость и способность реагировать на новые вызовы. Одновременно еще более четко обозначилась тенденция изменения качества рабочей силы на рынке труда. В силу развития цивилизации, повышения общего уровня жизни, обновления системы образования, автоматизации производства и т. п. работники становились все более и более квалифицированными, появилась категория так называемых «интеллектуальных» сотрудников, о которых впервые упомянул П. Дракер [Drucker, 1959]. В организационной же практике вслед за межфункциональными командами стали появляться *проектные и творческие команды*, имеющие более короткие сроки существования. Эти команды были призваны не просто быть автономными в обслуживании отдельного производственного участка и не только координировать усилия разнопрофильных специалистов и служб, но действовать в

условиях максимальной неопределенности — самостоятельно изобретать, разрабатывать тот или иной товар или услугу, реализовывать сложные и уникальные заказы, а иногда открывать новые направления бизнеса.

К настоящему времени проектные команды стали заметной формой организационной практики, обладающей большой самостоятельностью, которая позволяет таким командам успешно действовать вне корпоративного контекста в качестве «сообщества талантов» — варианта самоорганизации профессионалов высокой квалификации, предпочитающих проектную карьеру многолетнему пребыванию в одной компании. Команды этого типа, как правило, направлены на срочную разработку и реализацию бизнес-идей или инноваций и нередко объединяют в своих рядах «интеллектуальных сотрудников» и ключевых специалистов.

Географически разнесенные, виртуальные и межкультурные команды стали появляться вслед за бурным развитием мирового рынка и электронных средств коммуникации, процессов глобализации и информатизации. Важно обратить внимание на то, что эти команды выделены как самостоятельные виды вследствие применения нового классифицирующего критерия (опосредованность/непосредственность контактов участников команды). Соответственно, к этим категориям могут относиться и рабочие команды, и команды повышения эффективности/качества, хотя в сегодняшних условиях они чаще все же являются творческими, проектными. Решаемые такими командами задачи могут существенно различаться по степени сложности и неопределенности, но своеобразные условия их жизнедеятельности в силу действия дополнительных факторов риска, обусловленных заочностью контактов, различиями региональных условий, межкультурными барьерами и т. п., всегда будут повышать исходную степень неопределенности решаемых задач. В связи с этим можно рассматривать эти команды как самостоятельные виды, появившиеся в процессе эволюции форм командной работы.

Особое положение в многообразии видов команд занимают *управленческие команды*, ставшие объектом пристального внимания исследователей лишь в конце XX в., несмотря на то что существовали едва ли не с момента зарождения бизнеса и промышленности. Проблемы взаимодействия топ-менеджеров между собой стали остро актуальными именно в XXI в., когда менеджмент вполне сформировался как профессия, а к специалистам пришло осознание того,

что сочетание скорости изменений и усложнения внешней среды скоро может превысить человеческие возможности их понимания и учета. Именно к этому моменту мысли ученых о необходимости кооперации и распределения лидерских и управленческих функций, опоры на различные личностные качества высших менеджеров при решении различных задач управления стали особенно востребованными, а разработки, касающиеся этой проблематики, оказались ведущими темами персонал-менеджмента.

Многие исследователи считают, однако, что в большинстве случаев управленческие команды, строго говоря, вообще не являются командами. Действительно, чаще они представляют собой диффузную группу специалистов-«звезд», работающих хоть и на одном уровне организационной иерархии, но вполне независимо друг от друга и в разных функциональных областях менеджмента. И все же в ряде случаев управленческие команды можно считать наиболее сложной и высокоорганизованной формой командного менеджмента в силу одновременного действия следующих факторов:

- ▶ особенно высокая подверженность влиянию быстро меняющейся и все усложняющейся внешней среды, обусловленная положением команд в организационной иерархии;
- ▶ значимость деятельности и решаемых задач для обеспечения долгосрочного успеха организации;
- ▶ высокие неопределенность, масштаб и сложность решаемых командами задач;
- ▶ сложный состав команд в плане выраженности лидерского потенциала у большинства их участников.

Отдельного внимания в разговоре об эволюции команд в бизнесе заслуживает подход, предлагаемый в рамках концепции управления знаниями, разрабатываемой современными исследователями. В частности, И. Нонака и Х. Такеучи, описывая процесс управления, способствующий созданию нового знания в организации, говорят о необходимости смены модели управления современными компаниями. Исследователи характеризуют ранее существовавшие модели «сверху — вниз» и «снизу — вверх» как «не оправдавшие надежд в попытках обеспечить динамичное взаимодействие (сотрудников, линейного и топ-менеджмента. — А. Ч.), необходимое для создания организационного знания» [Нонака, Такеучи, 2003, с. 166–167].

В своей книге «Компания — создатель знания» указанные авторы описывают новую, с их точки зрения оптимальную модель, названную ими «из центра — вверх — вниз» [Нонака, Такеучи, 2003,

Популярная деловая пресса по обе стороны Атлантики любит рассказывать про генеральных директоров компаний, проявивших героизм на своих постах. Во все времена отдельные смельчаки совершали великие поступки, но даже легендарный Джек Уэлч — экс-руководитель *General Electric*, один из ярчайших представителей этой славной когорты, неоднократно подчеркивал значение командной работы. «Мы собрали по-настоящему талантливую команду для управления нашими крупнейшими предприятиями, но, наверное, самое важное — это то, что у нас царит здоровый дух коллегиальности, взаимного доверия иуважения к достижениям других», — говорил он.

Все больше успех компаний зависит именно от руководящей команды. Уэлчем восхищаются не только потому, что за 20 лет его пребывания на посту руководителя *General Electric* доходы компании выросли в 7 раз. С его легкой руки в бизнес вошла плеяда исключительно одаренных руководителей, которые возглавляют многие компании из списка *Fortune 500*.

Известно, что приглашение нового гендиректора для осуществления реформ в компании приводит, как правило, к смешанным результатам. Например, финансовые показатели компаний, производящих потребительские товары, с приходом новых директоров всегда ухудшаются.

Долгосрочный успех компании в большей степени зависит от команды руководителей, поскольку она сильнее воздействует на деятельность всей организации, чем генеральный директор. Кроме того, ее работа вызывает мультиплекативный эффект: плохая — порождает кабинетные интриги, разброд и шатания в умах, хорошая — сплачивает коллектив.

Согласно еще одному мифу, не менее популярному, чем миф о героическом генеральном директоре, для создания команды достаточно собрать некое количество опытных менеджеров и поставить перед ними четкую задачу. В действительности это не так. Команды руководителей сталкиваются со многими проблемами, и пока не существует чудодейственных способов из разрозненной группы за ночь сделать сплоченную команду. Для достижения этой цели топ-менеджерам необходимо выработать общее направление движения — разделяемое всеми понимание целей и ценностей — и научиться взаимодействовать, поскольку многие комплексные проблемы можно решить лишь «коллективным разумом». Кроме того, подчиненные обычно следят за действиями начальников и нуждаются в примерах для подражания. Наконец, команда руководителей должна уметь самообновляться и в ответ на перемены наращивать свой потенциал.

Составлено по: [Херб, Лесли, Прайс, 2004].

с. 197–207]. В рамках этой модели, основанной на понимании того, что создание нового знания в компании требует участия и динамического взаимодействия сотрудников всех уровней традиционной структурной иерархии, авторы предлагают термин «команда, создающая знание». В их трактовке команда этого вида состоит из практиков (операторов и специалистов), организаторов и идеологов знания. Под данными категориями подразумеваются сотрудники компании, работающие на разных уровнях иерархии традиционных организационных структур. К категории практиков относятся рядовые сотрудники, аккумулирующие знания, «люди, находящиеся в постоянном и непосредственном контакте с окружающим миром», обладающие новейшей информацией об изменениях, происходящих на рынке. Организаторы знания — линейные менеджеры — «синтезируют неформализованное знание, обязанное своим происхождением

как рядовым сотрудникам, так и менеджерам высшего звена, формализуют его и воплощают в новые технологии, продукты, системы», а также «раскручивают спираль знания» в различных измерениях. Идеологи знания, занимающие в компаниях высшие управленческие должности, участвуют в создании знания, направляя его развитие: «формулируют базисную концепцию будущего компании, определяют корпоративное видение, декларируют политику компании, устанавливают критерии оценки создаваемого знания».

Таким образом, в современных организациях процесс создания знания, переходя с индивидуального на групповой и далее — на организационный уровень, порождает появление команд нового типа — *интегрирующих команд* третьего порядка. Сторонники такого подхода говорят о создании командного духа в компании, структурированной как «гипертекст-организация». Здесь команды являются не только кросс-функциональными и кросс-проектными (интеграция второго порядка), но и кроскультурными и кросс-уровневыми объединениями профессионалов (третий порядок). И. Нонака и Х. Такеучи подчеркивают, что руководители таких организаций — командные игроки высшей квалификации — «должны в идеале обладать следующими качествами:

- ▶ способностью формулировать видение компании, задавая тем самым направление деятельности по созданию знания;
- ▶ способностью донести это видение и корпоративную культуру, на которой видение основано, до разработчиков продукта;
- ▶ способностью проверить, соответствует ли созданное знание организационным критериям и стандартам;
- ▶ талантом к выявлению потенциальных руководителей проектов;
- ▶ готовностью создать атмосферу творческого поиска, интеллектуального напряжения и управляемого хаоса в проектной команде, например, выдвижением труднодостижимых целей;
- ▶ навыками организации постоянного взаимодействия с членами команды и мотивирующей поддержки их стремления к достижению цели;
- ▶ способностью направлять и координировать процесс создания организационного знания в целом» [Нонака, Такеучи, 2003, с. 207].

Резюмируя рассуждения об изменении роли команд в современных организациях, отметим, что перечень компетенций топ-менеджеров компаний XXI в., работающих в условиях постоянно

растущей изменчивости, сложности и неопределенности внешней среды, включает компетенции трех уровней:

- ▶ уровень командного игрока (для успешной работы в управленческих, межфункциональных и проектных командах);
- ▶ уровень менеджера команды (для взаимодействия с многочисленными инновационными проектными командами);
- ▶ уровень заказчика командной работы (для управления разнообразными командами, действующими в организации).

Таким образом, квалифицированный управленец должен ориентироваться в многообразии видов современных команд, понимая возможности и ограничения каждой из категорий. В данном разделе были охарактеризованы только некоторые из них — наименее четко определенные «междисциплинарные» категории. В разделе 2 учебника будут более детально охарактеризованы следующие виды команд: рабочие, повышения качества, межфункциональные, проектные, географически разнесенные, управленческие и кросскультурные. Эти виды команд различаются по типам решаемых задач, условиям деятельности, составу участников и прочим признакам, определяемым более четко, чем уровни автономии и развития команды.

3.5. Резюме

Рассмотрев на основе междисциплинарного подхода концептуальные основы менеджмента командообразования в современных организациях, определим наиболее значимые моменты его становления и развития:

1. Современные тенденции развития *организационного дизайна и управления человеческими ресурсами* проявляются в стремлении менеджеров к созданию *гибких, дифференцированных и децентрализованных структур* и все большему вовлечению сотрудников в управление компанией. Это позволяет компаниям более своевременно и точно реагировать на быстрые и непредсказуемые изменения среды, а также предвосхищать и формировать потребности рынка. *Команда* как форма организации труда, подразумевающая оперативные и открытые неформальные коммуникации сотрудников, становится заметным элементом практически в каждой конфигурации организационного дизайна. Широкомасштабное и очень вариативное применение команд в современных организациях позволяет говорить о том, что *командообразование становится парадигмой современного менеджмента*.
2. Терминология и понятийный аппарат командообразования на данный момент не могут считаться устоявшимися. При этом множественность

и нечеткость определений самого ключевого понятия «команда» является свидетельством постепенной профессионализации этой сферы менеджмента. Ее своеобразие и выраженная междисциплинарность проявляется в результате анализа спектра существующих определений. При этом как управленцами, так и психологами все более ясно осознается и формулируется идея *баланса* в развитии *технической и социальной* подсистем организации, реализуемая в поиске и распространении соответствующих управленческих решений.

3. *Междисциплинарный* характер менеджмента командообразования требует от современных руководителей понимания своеобразия практикуемых здесь принципов, подходов и методов в таких аспектах, как процессы *внутригрупповой динамики*, создание *организационных рутин*, поддерживающих эти процессы, а также в аспекте опережающего изменения собственных профессиональных установок и ценностей организационной культуры.
4. *Многообразие видов команд*, определяемых на основе многих *разнородных критерииев*, свидетельствует об особом значении точной адресности и дифференциации управленческих решений в менеджменте командообразования. Их расчет зависит от таких общих для всех видов команд психологических факторов, как *уровень развития* внутригрупповых отношений в создаваемой команде и готовность менеджмента организации к децентрализации и делегированию *полномочий*. Большое значение для управления командами имеют и частные признаки их деятельности: особенности решаемых ими *задач*, *профессиональная принадлежность* и *статус* участников в организации, *географическая удаленность* участников друг от друга, возможные *культурные различия* между ними и другие. Каждая команда характеризуется своим набором частных признаков. Параллельный учет уникального для каждой команды сочетания факторов обеих категорий обеспечивает требуемый *социотехнический баланс* и позволяет вносить коррекцию в планируемые управленческие решения в соответствии со специфическим контекстом деятельности команды.
5. Прослеживаемая *эволюция* командных форм организации труда от *рабочих команд* до *команд создания знания* свидетельствует о необходимости развития трех уровней компетенций у современных менеджеров командообразования: уровня *командного игрока*, *менеджера команды* и *заказчика командной работы* (для работы в командах и управления разнообразными командами, действующими в организации).

Практика командообразования в современных организациях

Раздел 1 был посвящен теоретическим аспектам современного менеджмента командообразования. Были охарактеризованы исторические события, сыгравшие значимую роль в формировании принципов командной работы, а также описаны основные этапы развития группы и ее социально-психологические характеристики. Представление понятийного аппарата современного менеджмента командообразования включило анализ его основных понятий, классификаций видов команд и процессов их эволюции.

Обзор классификаций современных команд продемонстрировал их частые взаимные терминологические или содержательные пересечения. Объясняется это стремлением исследователей учитывать максимальное число факторов, определяющих характер взаимодействия сотрудничающих людей. Детальный анализ позволяет практикам точнее дифференцировать приемы и методы управления, однако затрудняет построение теоретических концепций, о чем говорилось в главе 3. В связи с этим еще раз укажем причины обосновления и анализа тех или иных отдельных видов современных команд в рамках данного учебника.

Ученые констатировали тот факт, что вне зависимости от внешних условий каждая из создаваемых команд может последовательно проходить стадии группового развития — от рабочей группы к высокоэффективной команде. Также установлено, что со стороны менеджмента последовательно и в диалоге с командой может устанавливаться различный уровень автономности/самостоятельности команды в организации — от команды-новичка к команде-мастеру. В то же время существует ряд разнородных, но значимых и часто встречающихся функциональных и средовых факторов, действие которых предопределяет выраженное своеобразие деятельности команды. Именно нарастающая частота ситуаций, проявляющих силу влияния этих факторов, приводит к необходимости изучения и анализа разнообразных «новых» форм командной работы — таких, например, как кросскультурные или виртуальные команды. При этом суть процессов групповой динамики остается неизменной: команда продолжает являться «сообществом профессионалов, разделяющих общие подходы к совместной деятельности» [Katzenbach, Smith, 1992, с. 14].

Анализ видов команд, выделяемых на основе учета социально-психологических факторов, был осуществлен в главе 2. Анализу влияния наиболее значимых функциональных ситуативных факторов будет посвящена глава 4. При этом наиболее часто встречаю-

щиеся виды современных команд будут анализироваться в последовательности, отражающей частоту их упоминаний в современном научном менеджменте.

В первую очередь будут охарактеризованы такие фундаментальные (по определению Дж. Г. и Дж. Т. Бойеттов) виды команд, как рабочие команды, команды повышения эффективности/качества и межфункциональные (кроссфункциональные) команды. Далее мы рассмотрим своеобразие проектных и творческих команд, широко распространенных и характеризуемых как самобытная форма командного менеджмента. Все чаще встречающиеся географически разнесенные, виртуальные и кроскультурные команды также привлекают внимание практиков в силу выраженных особенностей взаимодействия их участников. Управленческие команды являются объектом множества современных исследований и рассматриваются как особый вид в силу статуса их участников и специфики решаемых ими задач.

Другие виды команд, обозначенные в упомянутых в гл. 3 классификациях (предпринимательские, тактические, влиятельные, оперативные и др.), встречаются значительно реже и рассматриваются нами как вариации вышеперечисленных основных форм командной работы.

В целом раздел 2 посвящен практике командообразования. Сначала в нем рассматриваются характерные особенности названных выше видов команд; далее — на основе обобщенного опыта их деятельности — анализируются особенности реализации основных функций менеджмента (планирования и контроля, организации, мотивации, коммуникации) применительно к командам. Также будут охарактеризованы основные методы, применяемые в обучении и развитии современных команд.

ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ РАЗДЕЛА

- ▶ **Представить** характерные особенности и специфические проблемы деятельности и развития команд разных видов.
- ▶ **Охарактеризовать** своеобразие каждого из видов команд, применяемых в практике управления.
- ▶ **Получить** сведения об опыте внедрения различных форм командной работы в современном менеджменте.
- ▶ **Выявить** специфические особенности команд в аспекте реализации основных управленческих функций.
- ▶ **Определить** значимые для команд принципы планирования, контроля, организации, мотивации и коммуникаций.

Глава 4

Особенности деятельности команд разных видов в организациях

4.1. Рабочие команды и команды повышения эффективности/качества

4.2. Межфункциональные (кроссфункциональные) команды

4.3. Проектные и творческие команды

4.4. Географически разнесенные и виртуальные команды

4.5. Кросскультурные команды

4.6. Управленческие команды

4.7. Организации, создающие команды

4.8. Резюме

Команды в организациях создаются для решения вполне определенных задач. Наиболее распространенные среди них:

- ▶ обслуживание автономного участка производства или технологической линии;
- ▶ анализ проблем качества продукции на всей протяженности технологической цепочки или в ее отдельных звеньях;
- ▶ координация деятельности разных подразделений;
- ▶ планирование и проведение изменений;
- ▶ модернизация производственного процесса, внедрение инноваций;
- ▶ разработка новых целей развития;
- ▶ преодоление проявившихся кризисов;
- ▶ разработка нового продукта;
- ▶ реализация сложных и творческих проектов;

Динамика развития командных форм организации труда в США

В 1982 г. в США было официально отмечено 134 попытки внедрения рабочих команд в различные сферы деятельности. Основными областями применения стали: консалтинг, сервис, производство, проектирование и спорт. К концу 1980-х гг. рабочие команды были отмечены практически во всех отраслях промышленности (*Ford* — 1982 г., *Tektronix* — 1983 г., *GE* — 1985 г., *Boeing* — 1987 г. и т. д.). Переломным этапом в процессе внедрения рабочих команд принято считать 1987 г., когда Центр эффективной работы организаций (*Center for Effective Organizations*) Университета Южной Каролины представил первый обзор 500 ведущих компаний, в котором среди прочих данных приводились результаты анализа применения на практике рабочих команд. Это явление еще не носило массового характера, и только 10% сотрудников, работающих в этих фирмах, входили в состав рабочих команд в этот период. Последующие обзоры Центра, опубликованные в 1992 и 1995 гг., свидетельствуют о расширении практики применения рабочих команд. Так, обзор 1995 г. показывает, что 50% компаний из 500 анализируемых пытаются использовать или используют те или иные формы командной работы.

Согласно отчету *Industry Week Census of Manufacturing*, опубликованному в 1999 г., если до 1995 г. большинство рабочих команд функционировало в сфе-

ре производства товаров, то в настоящее время от 30 до 40% команд успешно оперируют в области оказания услуг. Если раньше команды использовались только в крупных компаниях или при реализации краткосрочных проектов, то в последние годы ситуация в США изменилась:

- 68% компаний малого бизнеса в той или иной степени используют команды;
- 2,4% опрошенных утверждают, что все их сотрудники задействованы в самоуправляемых командах;
- 26% респондентов утверждают, что от 26 до 99% их сотрудников работают в командах;
- 39% респондентов утверждают, что от 1 до 25% процентов работников являются членами команд.

Причины, стимулирующие использование принципов командной работы в современном бизнесе, по мнению участников опроса 1999 г., таковы:

- технологические и рыночные требования производить продукты быстрее, дешевле и лучшего качества;
- необходимость адаптироваться к изменениям;
- необходимость в снижении текучести кадров, так как командная работа в целом улучшает рабочую обстановку и дисциплину.

Источник: [Карякин, 1998. с. 116; Stroznik, 2000, р. 47].

- ▶ перераспределение нагрузки, информации или ответственности (например, в связи с ростом организации).

Каждая из этих задач важна для организации и может быть реализована силами сотрудников разных профессий, работающих в разных регионах, принадлежащих к разным национальным культурам, использующих разные средства общения. К числу особых задач, не названных выше, можно отнести формирование стратегии и управление компанией в целом; за решение подобных задач ответственна команда топ-менеджеров и ключевых специалистов, которая также может включать профессионалов разных специальностей и национальностей, работающих в разных регионах и т. д.

Таким образом, каждая из команд, действующих в современных организациях, может быть охарактеризована неповторимым набором частных признаков. Понимание специфики деятельности команды в зависимости от решаемых ею задач и условий, в которых она работает, помогает менеджерам находить организационные решения, учитывающие ее индивидуальные особенности.

Рассмотрим своеобразие каждого из выделенных выше видов современных команд.

4.1. Рабочие команды и команды повышения эффективности/качества

Общая характеристика

Рабочие команды и команды повышения качества/эффективности могут быть отнесены к числу наиболее часто встречающихся и, следовательно, наиболее изученных форм командного менеджмента.

Российским аналогом международного понятия **рабочая команда (working team)**, по-видимому, может считаться производственная бригада. Отличительные признаки рабочих команд — ясность задачи и относительно высокая стабильность внешней среды и условий деятельности. В числе участников рабочих команд могут быть специалисты разной профессиональной принадлежности. Независимо от профиля членов этих команд они, как правило, производят и поставляют какой-либо типичный для компании продукт или предоставляют какую-либо услугу внешним или внутренним потребителям, решая в основном традиционные для ком-

пании производственные задачи. Иногда рабочими командами выполняются задачи по проектированию продукта и/или услуги, но при этом продукт и/или услуга не являются принципиально новыми для компании, а лишь требуют некоторой адресной оптимизации с учетом интересов конкретного потребителя.

Чаще всего рабочие команды бывают постоянно действующими, создаются в функциональных подразделениях крупных промышленных предприятий и состоят из рядовых сотрудников, посвящающих все рабочее время ключевому процессу организации (производству продукта, продажам, обслуживанию потребителей) и выполнению дополнительных работ, повышающих ценность продукта. Соответственно, по целям функционирования рабочие команды подразделяются на *производственные, сервисные, команды продаж* и т. д. В производственной среде такая команда может состоять из рабочих, имеющих по несколько профессий, что позволяет команде при небольшой численности выполнять все операции, необходимые для выпуска определенного товара. В секторе услуг рабочая команда специализируется на том или ином частном направлении деятельности организации (например, в страховом деле это может быть обработка требований о выплате страховых сумм), обслуживании отдельных категорий клиентов либо работе с определенным географическим регионом.

Иногда рабочие команды также называют **интактными** (**intact team**, «интактный» — ‘нетронутый, неповрежденный, целый’), поскольку нередко они являются производственными подразделениями или долговременно существующими рабочими группами, производящими определенные продукты или услуги. Как и команды других видов, интактная команда может иметь внешнего руководителя, который, не являясь ее участником, обеспечивает координацию работ, что позволяет ее членам фокусировать усилия лишь на внутренних производственных задачах. В других случаях команда может иметь руководителя, являющегося ее членом и координирующего взаимосвязи команды с другими группами. Так же роль руководителя может выполняться попеременно членами команды по мере развития их лидерских навыков или в зависимости от ситуации. Достаточно развитые, зрелые, самоуправляемые, автономные интактные команды могут функционировать как небольшие специализированные предприятия.

Временные (**temporary teams**) рабочие команды формируются для решения краткосрочных задач или задач, имеющих чет-

кие сроки завершения, однако их участники также работают в них 100% своего рабочего времени. В зависимости от сферы деятельности временные рабочие команды также обеспечивают производственный процесс, сервисные функции или занимаются наладкой новых производственных линий, процессов, технологий.

Рабочие команды, как и любые другие, могут иметь разный уровень автономии и разный объем полномочий, связанных с планированием и контролем своей деятельности. Обычно они создаются как автономные рабочие группы, которые постепенно переходят в категорию *самоуправляемых команд-новичков (self-managing teams)*, а иногда и *команд-помощников (self-management teams)*, но, как правило, цели их создания задаются и корректируются извне — менеджментом компании в русле общих стратегических ориентиров.

Пример командной результативности труда, о котором сообщил американский консультант М. Фишер в статье «Деятельность рабочих команд», показывает, что всего после трех месяцев использования концепции командной работы на одном из заводов крупной национальной корпорации, специализирующейся на производстве оптических приборов и оборудования, стало наблюдаться повышение эффективности труда, сокращение издерек и количества трудовых споров, а также снижение текучести кадров. Через 4 года производительность труда здесь возросла на 69%, а через 5 лет — на 92%. Характер работы на этом заводе требовал от сотрудников постоянного взаимодей-

ствия, и именно переход от индивидуальных условий труда к атмосфере работы в команде позволил этому заводу добиться впечатляющего роста производительности труда.

Иными яркими примерами компаний, применяющих командную систему и соответствующие подходы к проектированию рабочих мест в процессе производства, могут служить *General Motors Corp., TRW, Inc, Digital Equipment Corp., Shell Oil Co. и Honeywell, Inc.* Также в это число входят широко известные компании самых разных отраслей экономики: *Hallmark Cards, Rockwell, Motorola, Volvo* и другие.

Источник: [Элборн, Гомес-Мехиа, 2008, с. 332–347].

Команды повышения эффективности/качества (quality improvement teams), или КПЭ, формируются как группы, выполняющие параллельные основному производственному процессу функции, из сотрудников различных специальностей и фокусируются на анализе проблем повышения эффективности тех или иных технологических или бизнес-процессов. Иногда такие команды называют *параллельными*, имея в виду то, что их сотрудники участвуют в командной работе одновременно с выполнением своих обычных производственных задач (см. также гл. 5).

КПЭ разрабатывают рекомендации относительно изменений, которые следует совершить в организации, осуществляемых ею

процессах и/или технологиях, чтобы повысить качество, снизить издержки и/или обеспечить своевременность поставок товаров и услуг. Команды повышения эффективности формируют из сотрудников различных специальностей, но одного уровня иерархии, обычно — из числа участников нескольких интактных рабочих команд. В отличие от последних, КПЭ почти всегда являются временными образованиями: их создают в связи с выявлением проблем эффективности работы в какой-либо из сфер деятельности организации, а после решения проблемы или реализации проекта оптимизации — распускают.

Команды по осуществлению проектов повышения качества, аудиторских проверок, оперативные группы, команды совершенствования процессов и другие подобные группы, создаваемые для решения конкретных задач, — все это примеры КПЭ.

Мотивация рабочих команд

Калифорнийская компания *Sherwin-Williams*, специализирующаяся на выпуске лакокрасочных и строительных материалов, сосредоточилась на использовании рабочих команд в попытке дать сотрудникам возможность более эффективно приспособливаться к многочисленным изменениям ассортимента продукции, выпускаемой их заводом, и при этом поддерживать высокие стандарты качества. В дополнение к принципу «открытого завода», позволяющему работникам получать доступ ко всем этапам производственного процесса, была разработана и внедрена плоская организационная структура с акцентом на вклад рабочих-станочников в выполнение задач, стоявших перед их командами.

Эффективность таких команд значительно возросла, когда были применены особые механизмы вознаграждения труда: команда получала материальное поощрение за выполнение стоявших перед ней задач, в основе которых могли лежать как результаты работы (например, достижение установленных целей по выпуску продукции), так и какой-либо процесс (например, повышение навыков управления). Система оплаты труда, согласно которой члены команды поощрялись за достижение командных целей, свидетельствовала о поддержке руководством командной работы и признании особого значения для компании командных целей.

Источник: [Poza, Markus, 1980].

Характерные проблемы деятельности

Наиболее характерными для команд обоих типов можно назвать проблемы, обусловленные разным уровнем профессиональной квалификации их участников. Проблемы могут проявляться в неготовности многих из тех работников, чья квалификация особенно низка, к профессиональному росту, а тех, кто, напротив, имеет достаточно высокий уровень профессионализма, — к принятию на себя ответственности за обучение неквалифицированных коллег и качество выполнения коллективных заданий.

Команды повышения эффективности являются по сути кружками качества, история возникновения которых в Японии была описана в разделе 1. В число задач таких команд входил не только и не столько контроль качества выпускаемой продукции, но и постоянный поиск возможностей повышения качества, разработка предложений по расширению ассортимента продукции, генерация идей по рационализации используемых технологий, сокращению потерь и т. п. В связи с этим следует отметить, что для определения степени вовлеченности сотрудников и круга задач, решаемых командами этого типа, особое значение имеет культурный контекст — ценностные ориентации групповой субкультуры, культуры компании и национальной культуры в целом. Деятельность, направленная на непрерывное повышение эффективности производства или качества выпускаемой продукции, должна стать выраженным ценностным приоритетом для всей компании. Отсутствие соответствующих внутриорганизационных регламентов, а также продуманной системы мотивации может сужать круг решаемых командой задач, существенно замедлять динамику развития КПЭ.

Специфические факторы, определяющие эффективность деятельности

Поскольку в рабочих командах особенно актуальны вопросы мотивации профессионального роста, с самого начала работы команды очень важным является утверждение адекватных принципов и норм материального и нематериального стимулирования. Если при переходе к командной форме организации труда прежние организационные схемы и принципы остаются неизменными, идея командообразования чаще всего терпит фиаско. Это происходит потому, что в таком случае у рабочих нет особых причин для перехода в команду; напротив, их индивидуальный заработок при объединении с менее квалифицированными и производительными сотрудниками может существенно понизиться.

Как отмечают практики, для успеха таких команд также может быть крайне важна и продуманная планировка рабочего пространства. Размещение членов команды в одинаковых условиях имеет свойство усиливать сплоченность и эффективность команд. Кроме того, самоуправляемые рабочие группы должны иметь пространство для единовременного общения всех членов команды — проведения периодических собраний и т. п. Пространство общения и частота межличностного взаимодействия имеют серьезное значение

и для большинства КПЭ, поскольку члены таких команд собираются из разных подразделений организации и могут не иметь важной для развития неформальных внутрикомандных отношений возможности случайных встреч (в коридорах, гардеробах, столовых, комнатах отдыха и т. п.).

Особый интерес представляет исследование эффективности тренинга в рабочих группах, проведенное в 1990-е гг. В. Шутцем и Дж. Пейдж на одном из крупных промышленных предприятий. Исследование на начальном этапе предусматривало экспертный опрос, оценивающий поведение участников в ситуации конфликта до и после тренинга. В качестве экспертов выступали потребители, руководители и коллеги 150 участников коммуникативного тренинга.

В. Шутц и Дж. Пейдж получили информацию, характеризующую возникшие изменения: рабочие пользовались приобретенными навыками в 75% случаев после тренинга, в сравнении с 50% до его про-

ведения. Однако реализация исследования показала необходимость качественного анализа количественных изменений. Авторами были дополнительно организованы фокус-группы с командами, по результатам работы которых выяснилось, какие неожиданные факторы послужили барьером при применении полученных знаний. Например, одна из команд, которой приходилось работать в затемненном, стесненном пространстве, рассказала о том, как подавляли их условия труда и как они завидовали другим командам, работавшим в значительно более комфортабельных помещениях.

Источник: [Geber, 1995].

Таким образом, участникам рабочих команд и КПЭ необходимы виды деятельности и поддерживающая инфраструктура, побуждающие их общаться друг с другом. Сюда можно отнести и наличие общей территории, и (прежде всего на начальных этапах создания таких команд) выбор и проведение регулярных, желательно интерактивных, учебных программ в области общего менеджмента, менеджмента качества, изучения технологических процессов и т. п. Все эти нюансы учитываются в рамках так называемого социотехнического подхода к проектированию рабочего места, предполагающего также и целесообразное изменение технологических процессов.

Специфическим и значимым фактором деятельности самоуправляемых рабочих команд является и организационная поддержка в части отношения к ним линейных менеджеров. Рост автономности команд сопровождается сокращением полномочий линейных руководителей. Исследователи описывают случаи, когда после первоначальных успехов темпы развития соответствующих проектов начинали снижаться именно из-за отсутствия дальнейшей поддержки со стороны среднего менеджмента, озабоченного потерей власти.

Первые сообщения о проекте создания самоуправляемых рабочих команд на производстве фирмы *General Foods* были благоприятными. Служащие высказывались положительно о новом подходе, а руководство объявило, что по итогам проекта на заводе потребовалось на 35% меньше работников, ежегодные издержки по разным статьям снизились на \$ 600 тыс., выборка по качеству оказалась ниже отраслевых показателей на 92%, текучесть кадров — самой низкой на предприятии.

Однако через 5 лет успешность проекта снизилась. Анализ причин этого снижения показал, что некоторые линейные менеджеры были настроены откровенно враждебно по отношению к проекту, т. к. их полномочия были существенно сокращены. В результате общеорганизационная атмосфера ухудшилась, а изначальная самостоятельность и энтузиазм команд сменились нарастающей апатией среди их участников.

Источник: [Лютенс, 1999, с. 211].

Пути решения проблем и практика работы

В цитируемой Дж. Г. и Дж. Т. Бойеттами работе известных исследователей командной работы Ч. Манца и Г. Симса приведены сведения о том, какой объем полномочий передается участникам рабочих команд на начальной стадии их работы, а также о поэтапном увеличении зоны их ответственности [Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т., 2004, с. 156–158].

Перечислим полномочия, передаваемые самоуправляемым рабочим командам.

Определение времени отдыха и перерывов. Члены команды самостоятельно, по своему усмотрению, составляют свои рабочие графики, в том числе устанавливают время перерывов.

Выборы и смещение руководителей команды. Руководителей или избирают, или эту должность по очереди занимают члены команды. Обычно руководитель команды отвечает за вопросы организации и планирования, разрешение межличностных проблем и конфликтов, т. е. за то, что прежде делали управляющие среднего звена. По мере того как команда берет на себя все больше ответственности, роль традиционного управляющего среднего звена существенно изменяется.

Инициатива по ремонту оборудования. Члены команды сами выполняют большую часть работ по техническому обслуживанию оборудования, самостоятельно производят мелкий ремонт, без обращения за разрешением к руководству заказывают крупный ремонт.

Распределение рабочих заданий среди членов команды. Команды сами вырабатывают различные методы распределения рабочих заданий. В одних командах разные виды работ выполняются по принципу ротации, в других — распределяются в строгом со-

ответствии с принципом старшинства: самые старшие работники имеют право выбора. Возможен вариант и простого договора между участниками команды о распределении работ в соответствии с личными предпочтениями, если такое распределение не идет в ущерб эффективности.

Обучение новых членов команды. Члены команды обеспечивают профессиональную подготовку новичков на рабочем месте.

Материально-техническое обеспечение производственного процесса. Руководитель команды осуществляет текущий контроль за использованием материалов и компонентов оборудования и отвечает за пополнение материально-технических запасов из внешних источников.

Табельный учет фактически отработанных каждым членом команды часов. В высокоэффективных организациях обычно не ведут централизованного учета рабочего времени. Вместо этого члены команды сами учитывают отработанные ими часы и передают отчеты руководителю, который сводит их воедино для оформления платежных ведомостей и иных целей. (Манц и Симс отмечают, что на заданный одному из членов команды вопрос, не идут ли в таких случаях сотрудники на обман, они получили следующий ответ: «Кого здесь надувать? Других членов команды? Может быть, раз или два обман и удастся, но постоянно дурачить своих товарищ по команде нельзя».)

Контроль качества и сбор данных. На многих высокоэффективных промышленных предприятиях нет контролеров качества: члены команды сами несут ответственность за качество своей продукции и сбор соответствующих статистических данных. В некоторых случаях возможно существование небольшого отдела контроля качества, который время от времени проводит проверку представленных командами данных.

Подготовка бюджетов материально-технического обеспечения и оплаты труда. Изначально бюджет может рассчитываться централизованной службой компании, затем возможна подготовка двух параллельных бюджетов: один составляет рабочая команда, другой — руководство организации или внешний бухгалтер. После улаживания разногласий по двум бюджетам между командой и руководством вырабатывается окончательный бюджет.

Учет продукции, произведенной за день, и оставшихся запасов. Члены команды ведут собственный производственный учет, кото-

рый подлежит периодическим проверкам, проводимым внешними группами, например группой производственного планирования.

Разработка рекомендаций инженерам по оптимизации оборудования, технологического процесса и продукта. Команды осуществляют собственный анализ технологического процесса и вырабатывают рекомендации относительно необходимости закупок нового оборудования, внедрения новых технологий и внесения изменений в производственные процессы и конструкцию продукта. Обычно команды пользуются широкой свободой в вопросах изменения своих методов работы и могут самостоятельно осуществлять такие перемены, если считают их необходимыми для повышения эффективности собственной деятельности.

Отбор и увольнение членов команды. Как правило, члены команды имеют право окончательного одобрения при отборе новых участников и могут использовать большую часть тех дисциплинарных полномочий, которыми обладает традиционный менеджер среднего звена.

Оценка членов команды при решении вопроса повышения зарплатков. Члены команды часто оценивают эффективность работы друг друга. Это делается раз в год/полгода на собраниях команды, и команда несет ответственность за результаты таких оценок. Если размер оплаты труда зависит от квалификации или знаний сотрудников (такая зависимость часто устанавливается в высокоеффективных современных организациях), то члены команды могут помочь в разработке и/или применении тестов, используемых для определения уровня профессионального мастерства.

Прекращение производственного процесса, если качество продукта вызывает сомнения. Как правило, если команды сталкиваются с производственными трудностями или проблемами обеспечения качества производимых товаров, они имеют право приостанавливать производство, не спрашивая на то особых санкций руководства.

Проведение еженедельных собраний групп. Команды еженедельно проводят в рабочее время получасовые собрания. В случаях возникновения проблем качества или эффективности подобные совещания могут быть более продолжительными.

В табл. 4.1 приведен сводный перечень полномочий команды и сроки их передачи с момента начала ее деятельности.

Таблица 4.1. Схема распределения ответственности команд

Обязанность	Команда		Руководство (постоянно)
	в момент начала работ	через шесть месяцев	
Распределение рабочих заданий		X	
Выравнивание рабочей нагрузки		X	
Решение текущих проблем	X	X	
Проведение собраний команды		X	
Заполнение табелей рабочего времени	X	X	
Разработка графика отпусков	X	X	
Обучение новых работников	X	X	
Наставничество для сотрудников той же специальности	X	X	
Консультации по техническим вопросам			X
Соблюдение технических стандартов			X
Расстановка людей для выполнения будущих проектов			X
Обеспечение консультаций по вопросам служебного продвижения			X
Постановка задач команде	X	X	
Анализ и одобрение задач команды			X
Опрос мнения потребителей об эффективности команды		X	
Участие в оценке эффективности	X	X	
Проведение оценок эффективности		X	
Решение дисциплинарных проблем		X	
Рекомендации относительно улучшений	X	X	
Разработка бюджета команды		X	

Источник: [Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т., 2004, с. 158]

Таким образом, рабочие команды и команды повышения эффективности/качества имеют много общего. Ключевое различие между ними заключается в том, что первые состоят из работников, для которых командная деятельность занимает все рабочее время, а вторые предполагают совмещение работы каждого участника на его обычном рабочем месте и в команде. При этом и те и другие команды имеют стабильный состав, создаются на достаточно длительный срок, связаны с производством типичной для компании продукции

Внедрение рабочих команд в компании «СтичКо» (Stitch Company)

«СтичКо» — семейная компания в Нидерландах, производящая швейные изделия и одежду для розничной торговли. В рамках традиционной функциональной системы управления в ней существовало четкое разделение между субъектами планирования (менеджмент) и выполнения (рабочие) работ. Служащие работали по индивидуально-сдельной системе оплаты труда, каждый нес ответственность за максимизацию выпуска изделий и поощрялся пропорционально своему вкладу в решение этой задачи.

Финансовый кризис привел к закрытию половины производственных мощностей компании. Управляющие компанией решили, что команды — наиболее приемлемый инструмент для увеличения прибыльности компании, который поможет ей гораздо быстрее реагировать на изменяющиеся потребности рынка, давление со стороны конкурентов и появляющиеся возможности. Было решено заменить линейную структуру организации работ на командную. Сотрудники компании об этой замене заранее не предупреждались, новшество было мгновенно внедрено в часть производственных операций, и в течение нескольких месяцев эта практика распространялась на остальные участки. Итоговый рост производительности, по отчетам компании, составил 30%.

Новые принципы командной работы предполагали объединение механиков и швей-операторов в самоуправляемые команды. Каждая команда обычно состояла из 6 человек, имеющих различные уровни мастерства. Работники получали вознаграждение за улучшение способов работы, приводящее к увеличению прибыли. Приоритетными целями стали качество и эффективность; объем выпуска рассматривался как второстепенная цель.

Работникам стали платить фиксированную ставку, а также бонус по результатам работы команды. Ставка находилась в прямой зависимости от уровня профессионализма сотрудника. Каждый оператор,

по тестовым замерам достигавший требуемого уровня качества, определялся в одну из трех групп — высокого, среднего или низкого уровня профессионализма. Количество профессионалов того или иного уровня в командах могло как увеличиваться, так и уменьшаться. Команды награждались в соответствии с оценками качества и количества выпущенной продукции, а также — полученной прибыли. Качество командной работы проверялось каждой неделей. Эффективность команд отслеживалась и обнародовалась в цехах каждые 4 часа для стимулирования остальных.

Операторы высшего уровня профессионализма довольно скоро начали высказывать опасения, что могут терять, работая в команде с менее профессиональными операторами, и с большой неохотой соглашались на методы, предлагаемые руководством. Операторы объявили супервайзерам и менеджерам, что необходимо объединить наиболее трудолюбивых и продуктивных операторов, чтобы задавать ритм общей работы. Однако их предложение не было воспринято, а осуществление попытки реализовать его осталось без поощрения. В результате наиболее профессиональные работники чувствовали большую ответственность, а иногда и испытывали давление со стороны коллег, требующих от них максимальной производительности, чтобы вся команда смогла получить бонус.

Фиксированная ставка за выполнение минимума необходимой работы, по мнению управляющих, означала переход на новый уровень доверительных отношений с работником, однако позволяла тем, кто не беспокоился о бонусе, перекладывать ответственность за результат на остальных участников команды. Те же, кто стремился максимизировать бонусы, зачастую не были готовы брать на себя ответственность за решение каких-либо конфликтов и несогласий внутри команды.

Составлено по: [Wilson, 2004, p. 205–233].

и состоят, как правило, из сотрудников рабочих специальностей, или, по выражению Г. Минцберга, «операторов» [Минцберг, 2002, с. 29], выполняющих основные для данной компании трудовые

операции. В связи с этим очевидно, что рабочие команды могут обрести достаточно высокую автономность, и для каждого из этих видов команд требуются свои схемы вознаграждения и оплаты труда, а также различные подходы к заключению трудовых соглашений (см. также некоторые аспекты материального и морального стимулирования в рабочих командах в п. 5.4).

4.2. Межфункциональные (кроссфункциональные) команды

Строго говоря, **межфункциональной (кроссфункциональной) командой (cross-functional team)** можно назвать любую команду, имеющую в своем составе специалистов разного профиля, однако на практике этот термин чаще всего применяется в отношении временных объединений, создаваемых из числа специалистов различных департаментов и уровней иерархии фирмы для решения комплексных задач.

«Всего двадцать лет назад о командах никто не говорил. Да, они существовали, но создавались по функциональному принципу. Были команды бухгалтеров, команды отдела финансов, производственные команды и команды рекламистов — все они состояли из специалистов, выполняющих параллельные функции. Все участники команды делали почти одно и то же.

Члены функциональных команд проводили вместе много времени и говори-

ли на одном функциональном языке. Им не приходилось иметь дело с различиями. Таким командам не нужно было напрягаться.

Боже мой, как много изменилось с тех пор! Традиционные функциональные команды никуда не делись. Но их все чаще вытесняют команды других, самых разных типов».

Источник: [Роббинс, Финли, 2005, с. 18].

Хотя в состав многих компаний, считающихся успешными, входят и монофункциональные, и межфункциональные команды, обычно в большинстве действительно высокоэффективных организаций доминируют именно последние. Их преимуществами, основанными на возможности прямых контактов между участниками, по мнению ряда исследователей [Parker, 1994; Уэлборн, Гомес-Мехиа, 2008], являются:

- 1) *высокая скорость действий* — межфункциональные команды сокращают время, необходимое для выполнения задач, особенно связанных с разработкой продуктов;

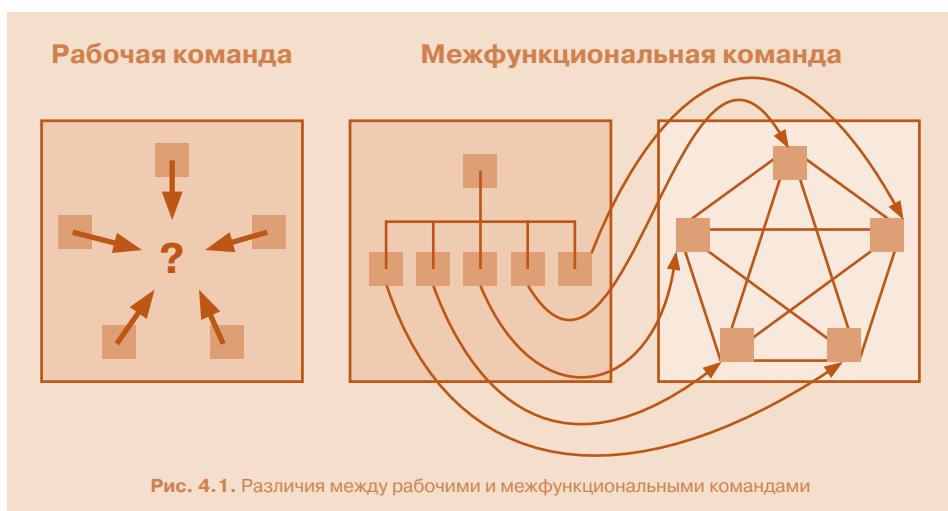
- 2) *комплексность* — межфункциональные команды повышают способность организации решать сложные проблемы, поскольку в их состав, как правило, включают сотрудников, обладающих широким спектром разнообразных навыков;
- 3) *клиентоориентированность* — межфункциональные команды успешно концентрируют ресурсы организации на удовлетворении запросов потребителей;
- 4) *рост креативности, воспитание предпринимательской культуры* — сводя вместе людей, обладающих различным опытом и разнообразными знаниями, межфункциональные команды повышают творческий потенциал каждого из них и организации в целом;
- 5) *организационное обучение, обмен знаниями* — как показывает опыт, члены межфункциональных команд в большей мере способны развивать новые технические и профессиональные навыки, а также лучше обучаться взаимодействию с людьми, придерживающимися иных стилей командной работы и имеющими иную культуру, нежели те, кто не участвует в работе межфункциональных команд;
- 6) *единство действия* — межфункциональная команда способствует повышению эффективности совместной работы разных монофункциональных команд, становясь тем организационным узлом, куда стекается информация и откуда исходят решения, касающиеся проекта или какого-либо потребителя.

Общая характеристика

Межфункциональные команды появляются в растущих организациях, стремящихся к усилению горизонтальных межфункциональных связей (рис. 4.1). Как правило, такие команды формируются из представителей тех подразделений организации, которые испытывают заметные трудности в координации усилий, что сказывается на результатах компании в целом. Для межфункциональных команд характерно наличие конкретного задания, обозначающего результат, проблему или возможность. Продолжительность существования команды равна периоду, необходимому для полного выполнения задания. На все время действия межфункциональной команды ее участники официально закрепляются в ней, но при этом могут и не покидать своих постоянных рабочих мест, сочетая обе нагрузки. Руководитель команды может быть формально назначенным или выбранным из числа членов команды. Час-

сто межфункциональные команды приобретают высокую автономность и становятся самоуправляемыми. Функции управления в этом случае распределены между членами команды, структура и состав варьируются при изменении области приложения. К категории межфункциональных команд относят группы решения проблем, команды бизнес-совершенствования, группы доставки товара [Makintosh-Fletcher, 1996]. Также к командам этого вида можно отнести следующие:

- ▶ **Оперативные команды (quick teams, problem solving teams)** — временное объединение специалистов различного профиля для анализа актуальных проблем и выработки соответствующих рекомендаций. Практическая деятельность не входит в компетенцию подобной команды, периодические совещания кратковременны, обычно не более 1–2 часов в неделю.
- ▶ **Координационные команды (coordinating teams)** — создаются в условиях сетевой организации для выработки стратегических решений и координации рабочих команд более низкого уровня. Формируются, как правило, из числа линейных и/или топ-менеджеров, возглавляющих различные функциональные и/или региональные направления деятельности компании.
- ▶ **Интегрирующие команды (integrating teams) и команды-мосты (interconnecting teams)** — своеобразие решаемых ими задач заключается в координации действий нескольких функциональных департаментов.



Характерные проблемы деятельности

В числе специфических особенностей межфункциональных команд и помех, с которыми они сталкиваются, можно назвать следующие:

- ▶ конфликт командных задач с организационными целями;
- ▶ борьба за ресурсы при решении общеорганизационных проблем, обусловленная идентификацией сотрудников межфункциональных команд со своими функциональными подразделениями;
- ▶ дублирование ответственности;
- ▶ конфликт командных целей с личными целями участников в случае высокой приверженности последних своим функциональным подразделениям;
- ▶ нечеткое направление или неявные приоритеты деятельности;
- ▶ недостаток кооперации [Wall, Lepsinger, 1994].

Таким образом, к числу специфических проблем при создании межфункциональных команд обычно причисляют проблему двойного подчинения и проблему достижения необходимого уровня сработанности ее участников, особенно актуальную при отсутствии соответствующей подготовки и/или опыта взаимодействия у большинства участников создаваемых команд.

Первая проблема обусловлена тем, что эти команды нередко являются параллельными, т. е. каждый из специалистов, входящих в команду, одновременно должен и выполнять повседневные обя-

Для инженеров дважды два всегда четыре. Они обычно страшно удивлены, если при безупречном исполнении изделия и его приемке службой технического надзора все-таки происходит что-то не запланированное, например несчастный случай на аттракционе на ярмарке.

В других же областях привычно именно то, что все происходит не так, как задумали. Типичными примерами являются политика, юриспруденция и медицина. Для адвокатов и судей вполне в порядке вещей, что три суда приходят к разным решениям по одному иску.

В этом контексте не удивительно, что бескомпромиссные высказывания инженеров в лучшем случае понимаются как наивность, беспечность или высокомерие, а чаще хуже — как дефицит этики или некомпетентность. Эта бескомпромиссность часто является причиной того,

что сегодня все большее число неспециалистов, хорошо зная свою некомпетентность, все же хотят участвовать в обсуждении технических вопросов. Они просто не верят, что у инженеров достаточно критических способностей.

Между партнерами с более или менее равной квалификацией, но из разных предметных областей общепринято стремление отстаивать интересы своей профессиональной касты. При взрыве космического корабля «Челленджер» погибло семь космонавтов. Причиной аварии послужило не что иное, как отсутствие взаимопонимания в межфункциональной команде. Шеф команды закончил дискуссию с коллегами роковой фразой: «Снимите вашу инженерную шляпу и наденьте шляпу менеджера».

Составлено по: [Шваб, 2001, с. 294–296].

занности в своем функциональном подразделении, и работать в команде. При этом в случае недостаточной ясности приоритетов компании нередко возникает необходимость действительно одновременных действий и в команде, и в подразделении.

Вторая проблема носит сугубо субъективный характер и обусловлена и различиями в профессиональной идентификации, и отсутствием опыта взаимодействия у членов вновь созданной межфункциональной команды, что приобретает особое значение в условиях высокой срочности работ.

Специфические факторы, определяющие эффективность деятельности

К числу факторов, являющихся специфическими для межфункциональных команд, следует отнести выраженную гетерогенность группы по признаку профессиональной принадлежности и должностного статуса участников, которая, по отзывам большинства исследователей, обуславливает высокий риск конфликтов, но создает предпосылки для качественного решения сложных проблем. В целом большинство исследователей считают подобную гетерогенность группы скорее ее достоинством, чем недостатком, так как в силу множественности различий между участниками решаемые проблемы анализируются многосторонне, а качество решений существенно возрастает за счет возможности получения командой необходимой информации из всех частей организации. Также отмечается особая ценность кроссфункциональных команд как формы взаимного обучения участников.

Вторым специфическим фактором деятельности этих команд является существенно большая сложность и неопределенность решаемых задач по сравнению с рабочими командами и командами повышения эффективности. Кроссфункциональные команды получили свое распространение именно в связи со стремлением организаций к обретению большей гибкости и преодолению недостатков узкофункционального подхода. Таким образом, кроссфункциональные команды реализуют уже не стандартные, типичные для организации задачи, а задачи инновационные, нетипические, связанные с необходимостью быстрого реагирования на изменения рыночной конъюнктуры или сложные запросы клиентов компании. Деятельность таких команд имеет более выраженный поисковый характер, и в ряде случаев от них требуются способности к творческому комбинированию и проактивности. Действие пер-

вого и второго факторов в совокупности обуславливает большую готовность таких команд к автономности.

Третий специфический фактор, уже отмеченный выше, имеет место не во всех случаях, однако должен учитываться менеджментом при создании межфункциональных команд. Нередко эти команды являются параллельными, то есть действуют сотрудников, имеющих кроме работы в команде стабильные позиции в штатном расписании и призванных основное рабочее время уделять работе в своих функциональных подразделениях. Это порождает необходимость корректировки системы оплаты труда, о чем еще будет говориться далее.

Межфункциональные команды — это сердце каждого мотоцикла, произведенного компанией *Harley-Davidson Motor Co.*. Команды, состоящие из покупателей, поставщиков, инженеров, участвуют в процессе создания мотоцикла с момента разработки концепции и дизайна до момента производства и выпуска готовой продукции. Уже в течение нескольких лет *HD* признает необходимость производства качественного и надежного продукта в рамках целевых предельных издержек производства. Лучший способ добиться этой цели — соединить вместе всех, кто ответственен за создание мотоцикла.

В компании существуют различные межфункциональные команды, ответственные за производство своей линии мотоциклов, производственную базу. Так называемая базовая команда несет ответственность за весь жизненный цикл продукта. Каждая из таких команд состоит из менеджера программы, который, как правило, является дизайнером, производственного специалиста, специалистов отдела закупок и маркетинга.

Когда базовая команда решает, какой общий стиль и дизайн будет иметь мотоцикл, проект направляется в центр экспертизы компании. Сам центр также является межфункциональной командой. Он состоит из специалистов по закупкам и снабжению, инженеров и других сотрудников, чьи усилия направлены на то, чтобы воплотить созданный дизайн самым эффективным с точки зрения издержек и качества образом.

Когда окончательный дизайн готов, работой базовой команды становится про-

изводство продукта в рамках созданного дизайна, а затем и донесение конечного продукта до покупателя. Кроме того, базовая команда ответственна за сбор и анализ полевых отчетов, исследований уровня потребительской удовлетворенности и другой маркетинговой информации, т. к. члены команды ответственны за успех мотоцикла на рынке.

На протяжении работы над продуктом в команде или в центре экспертизы могут появляться и другие участники, так называемые *ad hoc*, чтобы помочь команде. Например, если у команды возникают проблемы в области финансов, она может пригласить одного из финансовых аналитиков компании. Или если членам команды сложно представить, как будет выглядеть конечный вариант мотоцикла, к ней может присоединиться эксперт компании по стилю.

Если в команде и происходят конфликты, то из-за того, что кто-то из членов по каким-либо причинам не может обеспечить нечто необходимое, будь то деньги, время, поставки или требуемый дизайн. Обычно компромисс в подобных ситуациях находится самой командой.

Поскольку *HD* достаточно давно использует в работе межфункциональные команды, большинство работников знакомо с высоким качеством продукта, которое обеспечивается такого рода кооперацией. Таким образом, сам конечный продукт служит мотивационным фактором, поддерживающим дальнейшую эффективную работу команды.

Составлено по: [Brunelli, 1999].

Пути решения проблем и практика работы

Проблема двойного подчинения, актуальная для многих межфункциональных команд, разрешается путем согласования приоритетов с топ-менеджментом компании, а далее — последовательным внедрением соответствующих регулирующих норм и правил. Такая работа требует проведения большого числа собраний, на которых менеджеры должны разъяснять внедряемые принципы и обсуждать их соподчиненность. Некоторые компании практикуют проведение подобных собраний в формате расширенных стратегических сессий, а также используют семинары и тренинги в рамках корпоративного обучения как площадку для организации обсуждений и согласований предлагаемых реформ.

Для достижения необходимого уровня сработанности участников межфункциональных команд менеджмент компании, как правило, заранее продумывает и организует специальные поддерживающие мероприятия: предварительные рабочие встречи, тренинги формирования команды или супервизию вновь созданной команды более опытным наставником-куратором. В компаниях, постоянно прибегающих к созданию межфункциональных команд, широко распространены тренинговые программы, направленные на формирование соответствующих навыков. В ряде случаев подобное обучение рассматривается как условие членства в команде, т. е. носит обязательный плановый характер для всех вновь принимаемых специалистов. В некоторых компаниях проведение таких программ может стать основой для последующего обучения новых членов команды уже силами самих ее участников.

Председатель совета директоров компании Marque Inc., специализирующейся на производстве автомобилей скорой помощи, Скотт Йессуп (Scott Jessup) утверждает, что нельзя рассматривать председателя совета директоров компании в качестве самого надежного сотрудника, способного решить любую организационную проблему. Менеджеры этой компании прибегли к созданию межфункциональной команды, которая смогла идентифицировать основные ресурсы повышения производительности без крупных капиталовложений. Команда состояла из специалистов отделов производства, контроля качества и конструкторского бюро, а также консультанта и рабочих, обладав-

ших высокими профессиональными навыками. В результате командой были найдены решения некоторых застарелых проблем компании, например, был полностью восстановлен старый погрузчик, ранее работавший лишь 70 % рабочего времени и требовавший обновления.

Генеральный директор компании Kimball Manufacturing (производство кабелей и других электронных агрегатов) Джой Эгбер (Jo Egber) приводит следующий пример: созданная в компании межфункциональная команда, работавшая в производстве по методу lean production, смогла снизить затраты рабочего времени на конвейерной линии на 50%.

Составлено по: [Stroznik, 2000, p. 47].

Для обеспечения места встреч участников межфункциональных команд менеджментом компании проектируются специальные зоны в рабочих помещениях. Это может быть некоторое число небольших переговорных комнат, обеспеченных необходимым оборудованием и мебелью для проведения совещаний: круглыми столами, флипчартами, досками и т. п. Такие помещения не занимаются никакими постоянно действующими службами и предназначены лишь для переговоров временных межфункциональных команд.

4.3. Проектные и творческие команды

Общая характеристика

Несмотря на то что и **проектные команды (project teams)**, и **творческие команды (creative teams)**, как правило, могут быть отнесены к категории межфункциональных и во многом совпадают с ними по характеристикам, обычно они рассматриваются как особые формы командного менеджмента. Это обусловлено как большей автономностью решаемых ими задач, так и целым рядом других специфических свойств, в обоих случаях определяемых и эпитетом «творческие», и современной трактовкой понятия «проект». Различия между двумя этими видами команд в литературе четко не определяются и, по сути, заключаются в том, что проектные команды, как правило, используют технологии проектного менеджмента (project management), а команды, называемые «творческими», осуществляют управление менее технологично. При этом для тех и других команд характерно решение актуальных для организации неповторимых, атипичных или инновационных задач в разных сферах человеческой деятельности. Существенными признаками задач, решаемых такими командами, являются:

- ▶ сложность и уникальность создаваемых продуктов/услуг;
- ▶ высокая неопределенность окончательных характеристик создаваемых продуктов/услуг в момент начала работы;
- ▶ четкие сроки начала и завершения работ;
- ▶ заданные рамки ресурсов;
- ▶ высокая ориентация на потребности конкретного клиента, или «концепция постоянного уточнения».

При этом задачи могут иметь самый разный масштаб (рис. 4.2) — от локальных до грандиозных замыслов, которые требуют созда-

ния целой проектной организации, и могут состоять из многих частных проектов. Примером первых являются небольшие, но нетипичные заказы внешних клиентов или нерутинные внутрипроизводственные задачи типа мероприятий по менеджменту качества, исследовательских проектов, разработки новых продуктов, строительства новой технологической линии, проведения корпоративных праздников. Примером большого многопрофильного проекта может служить создание уникальных инженерных сооружений, например строительство электростанции или нефтеперерабатывающего завода, масштабный культурный проект.



Рис. 4.2. Вариации численности участников проектных команд

Таким образом, работа таких команд всегда сопряжена с нестандартностью и новизной конечного результата. Возможно, именно это обуславливает выраженное компенсаторное стремление профессиональных менеджеров к использованию единых стандартизованных приемов планирования, администрирования и контроля, позволяющих несколько снижать исходно высокий уровень неопределенности. В результате для большинства творческих команд, решающих атипические задачи в бизнесе, также характерно применение парадигмы проектного менеджмента в целом или его отдельных приемов и методов. В гуманитарной сфере (наука, культура) популярность этих технологий значительно ниже, что и позволяет исследователям чаще называть команды, реализующие проекты в таких отраслях, творческими, а не проектными.

Проектный менеджмент как вид профессиональной деятельности включает планирование, организацию, мониторинг и контроль всех аспектов проекта в ходе непрерывного достижения его

целей (ISO 10006). Эта деятельность предполагает уверенное владение большинством участников проекта стандартизованными приемами реализации основных управленческих функций, а также специализированными компьютерными программами. Внедрение принципов проектного менеджмента в организации подразумевает обучение всех потенциальных участников проекта (в том числе нередко и стейкхолдеров — представителей заказчика, партнеров и т. п.). Существующие стандарты проектного менеджмента составлены совсем недавно и обновляются достаточно часто, среди них — признанный мировой стандарт PMI PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*).

Таким образом, говоря о проектной команде как об особой группе, требующей специфических подходов к управлению, необходимо иметь в виду весь комплекс ее характеристик. Среди них и высокая автономность, и межфункциональность, и возможное двойное подчинение сотрудников проекта, и их высокая профессиональная и управленческая квалификация, и краткость жизненного цикла проекта, и сложность и новизна решаемых такой командой задач. Эти характеристики обуславливают предпринимательский и инновационный характер деятельности проектных команд, ориентированных на решение слабоструктурированных задач, особенно быстрое реагирование на требования внешней среды и часто меняющиеся условия реализации проекта.

О сложности задач, решаемых проектными командами, свидетельствуют, помимо прочего, данные международного аналитического агентства *Gartner* и *Standish Group* (рис. 4.3):

- 31% проектов прерываются до своего завершения;
- 88% проектов не укладываются в сроки;

- из каждых 100 начатых проектов 94 приходится начинать заново;
- средняя стоимость проектов превышается на 189%;
- среднее время выполнения проектов превышается на 222%.

Источник: www.gartner.com

Количественный и ролевой состав проектных команд, а также комплекс необходимых компетенций их участников отличаются от таковых в рабочих или межфункциональных командах, к тому же они могут меняться в зависимости от стадии разработки и реализации проекта. В проектных командах всегда существует официально назначенный проект-менеджер. В сложных и масштабных проектах могут быть выделены частные проекты, также имеющие своих проект-менеджеров. Команда проекта, таким образом, может

иметь сложную структуру и быть более многочисленной, чем команды других видов. Также в качестве характерного отличия проектных команд иногда называют изначально высокие требования к квалификации и компетентности их участников.



Характерные проблемы деятельности

Изменчивость внешней среды проекта и сопутствующая ей тенденция к постоянному уточнению условий предопределяют неизбежность динамической коррекции целей и приоритетов текущей работы проектной команды. Это порождает целый ряд проблем во взаимодействии как внутри каждой из таких команд, так и между несколькими проектными командами и между проектной командой и организацией в целом. Многие компании в качестве последствий создания проектных команд отмечают следующие явления:

- ▶ хаотичное, экстремальное управление;
- ▶ рассогласованность действий отдельных команд и участников внутри команд;
- ▶ демотивация персонала;
- ▶ конфликты между управлением проекта и функциональным управлением.

Проблемы взаимодействия в команде. Специфика проектных задач, их новизна, уникальность, автономность, риски и скоротеч-

ность предопределяют и специфику проблем данного вида команд. Проблема сработанности участников в них проявляется заметнее, чем в командах других видов. Участники не решают рутинные задачи той или иной степени сложности, в отношении которых в общей организационной практике уже выработаны общепонятные стандарты и ценностные ориентиры (как это бывает в рабочих командах или КПЭ), а призваны особенно быстро и эффективно делать то, что зачастую никто из участников не выполнял ранее или с чем они знакомы лишь отчасти. Необходимость постоянной коррекции планов обостряет потребность в качественных коммуникациях, однако у сотрудников может отсутствовать достаточная коммуникативная компетентность, что повышает риск потерь и искаżenia информации, усиливает внутригрупповое напряжение и провоцирует конфликтность взаимодействий.

Проблемы взаимодействия между проектами в организации. Компании, широко практикующие проектные команды, сталкиваются с множеством внутренних политических проблем, обусловленных конкуренцией проектов за ресурсы. С одной стороны, эти проблемы характерны и для фирм, имеющих более традиционные функциональную или дивизиональную структуры, с другой стороны, феномен межгруппового антагонизма проявляется в проектных структурах значительно ярче в силу неизбежного дефицита ресурсов и более выраженной групповой динамики. Особенно интенсивное и насыщенное неповторимыми коллизиями взаимодействие участников проектных команд в процессе реализации атипичных проектов приводит к ускоренному формированию неформальной структуры групп. При отсутствии консолидирующей организационной культуры это ведет к ужесточению межгрупповой конкуренции и усиливает конфликтную напряженность между командами.

Проблемы взаимодействия между проектной командой и организацией. Интенсивная групповая динамика проектных команд быстро приводит к рассогласованию стилей и ритмов их деятельности с устоявшимися нормами организационной культуры функциональных подразделений компании. Потребность в автономии, усиливающаяся в процессе группового развития, порождает конфликты менеджеров проектов с топ-менеджментом фирмы, обусловленные недостаточной силой корпоративной культуры и несогласованностью стратегических ценностных ориентиров проектной команды и компании в целом.

Специфические факторы, определяющие эффективность деятельности

Творческий характер задач. Новизна, сложность, неопределенность, изменчивость — все эти свойства задач, решаемых проектными командами, предопределяют необходимость нахождения последними творческих и оригинальных решений, требующих высокой квалификации их разработчиков. Также особо востребованными качествами сотрудников являются креативность и проактивность — способность к порождению новых образов и готовность к опережающим действиям. Как показывают исследования психологов, занимающихся проблемами индивидуального развития, творческие способности являются врожденным, генетически обусловленным свойством личности, доступным коррекции и развитию лишь в небольшой мере. Вместе с тем, как утверждают социальные психологи, в группах, успешно решающих творческие задачи, наличие творческих способностей у всех участников отнюдь не является необходимым и достаточным условием эффективной работы. Наоборот, равно высокий потенциал креативности у всех членов команды, как правило, приводит к большому числу неконструктивных дебатов и снижает продуктивность командного взаимодействия. Как можно видеть, например, из моделей группового дизайна Р. М. Белбина и И. Адизеса, в командах, решающих творческие задачи, достаточно одного-двух участников, обладающих высоким уровнем развития творческих способностей. При этом особенно значимой становится способность всех участников группы к сотрудничеству и коопeraçãoции.

Высокая степень клиентоориентированности. Перед началом каждого проекта команда приобретает внешних или внутренних клиентов. В формировании клиентуры обычно участвует потенциальный руководитель проекта, при большом проекте в этом процессе заняты и члены будущей команды. В фазе переговоров о заказе совместно с клиентом определяется цель проекта, которая уточняется приложением каталога технических требований к ожидаемому результату. На основе этих требований путем дальнейшей детализации технического задания создается подробное описание ожидаемого результата. Все плановые этапы сопровождаются оценкой издержек.

По существу, проект начинается с получения проектного задания (старт-проект) и заканчивается приемкой выполненной работы заказчиком. При сложных проектах проектная команда сохраняется до преодоления возможных трудностей пускового периода и окончания

тельного инструктажа персонала заказчика. Затем команда распускается, и дальнейшее эксплуатационное обслуживание принимает на себя специальный отдел сервиса, поддерживающий другие родственные проекты (например, отдел сервиса по электростанциям).

Многие исследователи, в частности международные эксперты в сфере проектного менеджмента Х. Ногейра (Уругвай, США) и Т. Раз (Израиль), утверждают, что современная динамика изменений внешней среды стимулирует практически полную автономию проектных команд, так как возможность самостоятельной оценки ситуации командой и принятия ею соответствующих решений максимизирует выгоду всех заинтересованных сторон [Nogueira, Raz, 2006].

Двойное подчинение. Как уже отмечалось, проектные команды часто создаются в рамках проектно-матричных организационных структур, т. е. каждый раз их состав определяется заново в результате реструктуризации. Функциональные подразделения компании при этом являются уже сложившимися группами, имеющими опыт успешной работы и собственные традиции. Менеджер проекта призван координировать деятельность ряда работников из различных подразделений предприятия, зачастую не имеющих опыта подобного сотрудничества. Так как все решения принимаются менеджерами направлений, проект-менеджер несет лишь ограниченную ответственность перед организацией, но одновременно может обладать большой властью в рамках самого проекта, особенно если проект имеет высокую значимость для компании. Как правило, сотрудники проектных команд после завершения проекта снова возвращаются на свои рабочие места, а в процессе его реализации действуют как командированные на мини-предприятия с полномочным руководителем проекта (своеобразным руководителем предприятия).

Высокая квалификация сотрудников. Внушительное количество аналитических материалов о работе проектных команд появилось благодаря внедрению технологий проектного менеджмента в сфере высоких технологий и исследованиям групп разработчиков программного обеспечения. Специалистов этого профиля нередко относят к категории так называемых «интеллектуальных сотрудников», имеющих, по данным ряда исследований, выраженные особенности мотивации к труду по сравнению с представителями других специальностей. В частности, они более независимы, менее ориентированы на преимущества вертикальной организационной карьеры и т. п.

Сохранение знаний и передача опыта другим командам. Отличительной чертой проектных команд является и то, что они находятся в тесном взаимодействии с аналогичными группами, работающими над другими продуктами. Как отмечают исследователи, в организациях, использующих проектные команды, с особой острой встает проблема сохранения знаний, полученных в результате реализации проекта [Kettunen, 2003]. Это оказывается особенно важным при переходе к новым проектам: вновь создаваемые команды призваны преодолевать возникающие трудности как можно быстрее, и опыт предшественников, полученный в процессе реализации сходных задач, если он хорошо описан, структурирован, сохранен и доступен для изучения и анализа, может быть адаптирован в новой ситуации.

Пути решения проблем и практика работы

Вопрос о том, как привести проектную команду к успешному результату, как максимально стимулировать ее работу, всегда остается открытым в силу своей сложности. Разные исследователи и аналитики отвечают на этот вопрос по-своему — в зависимости от своеобразия изучаемой ими сферы деятельности проектных команд или интерпретации тех или иных данных. Одни придают больше значения внутреннему взаимодействию членов команды, особенностям организации и принципам проектных работ. Другие фокусируются на окружении проекта, среде, в которой он реализуется, и сотрудничестве с прочими структурами — материнской компанией и сторонними организациями. При этом и те и другие говорят о необходимости специальной подготовки членов проектных команд к взаимодействию.

Также многие работы посвящены проблеме интеграции разных областей знаний в рамках проектной команды [Brenner, 2002; Enberg, Lindkvist, Tell, 2006]. В них, в частности, предлагается альтернатива распространенному мнению, что любая обозначенная проблема решается посредством четкой постановки целей, активной передачи знаний и организации регулярных собраний участников команды. На основе ряда наблюдений отмечается, что ведущая роль в функционировании проектной команды принадлежит проактивной способности отдельных ее участников к «неявному предвидению», основанному на аккумуляции опыта и правильной динамике обучения. При этом оказываются не обязательными частые коммуникации внутри проектной группы, поскольку основной объем работ так

или иначе выполняется в индивидуальном режиме. Можно предположить, что это утверждение справедливо — при возможности сохранения узкой специализации участников команды и четкого разделения решаемых ими задач. Однако в большинстве случаев коммуникации выполняют не только функциональную, но и мотивирующую роль в процессе взаимодействия команды.

Многие авторы наиболее важным мотивирующим условием работы проектной команды считают атмосферу максимальной открытости и доверия в ней, что актуализирует роль менеджера проекта как «социального архитектора». Иными словами, как отмечает большинство практиков, менеджер проекта должен получить представление об этических принципах и отношении к проекту всех его участников, чтобы понять особенности их мотивации. Индивидуальный подход в данном случае — немаловажный стимул в работе команды и средство демонстрации значимости и незаменимости каждого сотрудника, т. к. осознание временности проекта зачастую существенно ослабляет самостоятельные усилия членов команды по ее сплочению.

Лучшие проектные команды стремятся к тому, чтобы коммуникации между всеми участниками были по возможности неформальными и свободными. Это стимулирует не только профессиональную заинтересованность членов команды в результатах проекта, но и личный интерес каждого к самому процессу взаимодействия и решения общих задач.

Межфункциональная команда авторов, объединяющая профессоров Гарвардского университета (Б. Бецерик и С. Поллалис), топ-менеджеров крупной инженерно-строительной компании (Р. Аллен) и строительного департамента компании У. Диснея (Б. Швеглер), в статье «Перспективы и барьеры использования технологий и открытого сотрудничества в проектных командах» сфокусировала внимание на том, какие возможности для сотрудничества появились у членов проектной команды в строительной индустрии с приходом новых технологий и совершенствованием программных средств. Отмечая неполное использование новых возможностей, обусловленное инертностью организационных структур и устоявшихся стандартов взаимодействия проектных команд в строительных компаниях, авторы статьи проводят сравнение их деятельности с работой проектных команд в других отраслях, где структуры более гибки и адаптивны, а потребность в высокой скорости и точности информационных обменов не так высока. Результатом сравнения стала констатация

Профессор Гарвардского университета Х. Тамхейн в своей статье «Лидирующие технологии — на основе проектных команд», опубликованной в 2004 г. в *Engineering Management Journal*, приводит результаты исследования, в ходе которого посредством интервьюирования и опроса участников, менеджеров и кураторов 76 проектных команд, работавших в высокотехнологичных отраслях, он пытался определить удельный вес различных факторов в успехе проекта. Полученные результаты оказались не вполне предсказуемыми. Вопреки декларируемой важности поэтапного планирования проектной работы и привязки к жестким срокам, очень популярным при ответе на вопрос о факторах успеха проекта было упоминание состояния «творческого хаоса» — при том, что речь шла в основном о технологически сложных, научноемких проектах. Менеджеры проектов свидетельствовали о том, что сегодня успешность проекта требует включения максимально большего числа заинтересованных сторон, максимизацию компетенций участников проекта, что повышает его адаптивность и концентрирует разноглановую информацию, снижает риск применения стереотипных схем и алгоритмов и усиливает творческую напряженность. Разумеется, в данном случае необходима проработка и гиб-

ких форм участия в группе, так как при таком подходе границы проектной команды неизбежно окажутся чрезвычайно размытыми и координация ее деятельности потребует больших усилий.

Другим интересным результатом исследования стала низкая оценка респондентами таких факторов, как материальное вознаграждение, обеспечение и поддержка проектной работы, а также все временные характеристики, включая длительность проекта и совокупное время, проведенное командой вместе. Даже предполагая некоторую субъективность полученных ответов, приходится констатировать значительность роли гуманитарного фактора в общем успехе проекта.

Автор статьи делает вывод о том, что даже в условиях ужесточения конкуренции, непредсказуемости и турбулентности окружающей среды основным фактором успешности проектной команды оказывается личная профессиональная или ценностная заинтересованность ее участников в процессе и результатах совместной работы. Вывод кажется банальным, но в контексте неудач и успехов реальных проектов становится ценным, т. к. подобная постановка вопроса значительно упрощает задачу формирования проектной команды и организации ее работы.

Составлено по: [Thamhain, 2004].

ция достаточно очевидных успехов проектных команд, полноценно использующих программные средства для повышения качества сотрудничества и меняющих в соответствии с новыми возможностями принципы организации и управления [Allen et al., 2005].

Существует исследование влияния интенсивности коммуникаций внутри проектной команды на ее результаты [Chiocchio, 2001]. Оно выявило прямую зависимость между этими показателями (особенно в случае дефицита креативных способностей участников). Отмечено, что все больше проектных команд работают без участия менеджера проекта (*self-managed team*), чаще он исполняет функцию именно «социального архитектора». При этом именно те проектные команды, которые показали большую склонность к самоорганизации, работали наиболее эффективно. Автор исследования обращает внимание на резкую актуализацию роли коммуникаций в проектной команде в середине 1990-х гг., что объясняется широким распространением электронных средств связи. Кроме того, современные проекты все чаще ин-

тегрируют несколько разных областей знаний, в связи с чем возрастает их сложность и появляется компонент обучения участников команды посредством сотрудничества и совместной работы. Данный компонент повышает важность внутрикомандных коммуникаций и делает их неотъемлемым элементом системы управления знаниями проекта.

Рассмотрим серьезный проект — постройку большого моста. Интуитивно мы понимаем, что несколько человек не могут сами начать строить мост (если это не пара досок, перекинутых через ручей). Создание такого проекта сложно, для этого требуется много групп, в течение нескольких лет занимающихся планированием и координацией действий по постройке.

Woodrow Wilson Bridge Replacement на реке Потомак (начало первого этапа строительства было намечено на конец 2005 — начало 2006 г.) объединял усилия многих проектных команд различных организаций и компаний. Команды, занятые в проекте, например взрыватели, бетонщики, землекопы, инженеры, специалисты-экологи, объединились для сотрудничества при постройке этого моста, который должен был решить проблемы пробок на самой загруженной автомагистрали в США и сократить потери времени автомобилистов почти на 1,5 часа.

Четыре компании работали над этим проектом. Ответственность за него несла компания *Potomac Crossing Consultants*,

состоящая из членов команд трех профильных фирм и еще тринадцати активных консультантов. Проблема координации этого большого проекта и удовлетворения требований всех четырех ведомств составляет менеджера ценить членов своей команды. «Моя основная задача — координировать работу различных организаций, чтобы мы все двигались в одном направлении», — говорит проект-менеджер предприятия. — У каждой из четырех организаций есть план собственных работ на каждый день, и мы должны убедиться в том, что их требования соответствуют всем решениям, принимаемым в рамках проекта». У решения сделать постройку моста общим предприятием есть свои плюсы. Объединенное предприятие вместе с клиентами разделило проект на небольшие контракты. Признавая, что разделение работы повлекло за собой большее число проблем, проект-менеджер считает, что согласование служит ключом к реализации этого проекта вовремя и в рамках бюджета.

Составлено по: [Как эффективно управлять командой..., 2006, с. 47–48].

Все эти наблюдения можно свести к одной общей идее, по которой секрет успеха проектной команды заключен во владении всеми ее участниками определенными управлением и лидерскими навыками, спектр которых существенно расширяется в силу повышения сложности решаемых командой задач — таких как:

- ▶ концентрация на цели;
- ▶ фиксация и отслеживание ключевых задач;
- ▶ способность к кооперации;
- ▶ следование плану и готовность к его коррекции;
- ▶ изыскание необходимых ресурсов;
- ▶ устранение нерезультативных коммуникаций;
- ▶ открытое восприятие, активное слушание в процессе работы команды;
- ▶ создание атмосферы успеха [Ingen, 2007].

В 2001 г. компания *Volvo Cars* решила создать «концептуальный автомобиль» — машину для женщин, разработанную женщинами. Около 20% сотрудников *Volvo* — женщины, поэтому у компании не было сомнений, что им удастся собрать полностью женскую команду.

Проект-команда «Ваш концептуальный автомобиль» (*Your Concept Car*), состоявшая из трех главных дизайнеров и пяти менеджеров проекта, считается лучшей в разработке автомобилей. Женщины объединили свои способности и создали поистине фантастический автомобиль: заливная горловина бензобака, выполненная с клапаном и без внешней

крышки, отталкивающая грязь краска, полированная панель управления, эргономичные сиденья — это далеко не все особенности машины-мечты, так симпатичные женщинам.

Помимо прочих результатов концептуальный проект имел также информационно-разведывательное значение: стало ясно, на что обращают внимание женщины, а они, по результатам некоторых исследований, выбирают машину сами или дают советы при ее выборе в 80% случаев всех покупок автомобилей в США.

Составлено по: [Как эффективно управлять командой..., 2006, с. 61–62].

4.4. Географически разнесенные и виртуальные команды

Общая характеристика

К **географически разнесенным (geographically distributed teams, globally dispersed teams)** и **виртуальным командам (virtual teams)** относятся все команды, участники которых находятся в разных географических точках, взаимодействуют, в основном используя электронные средства связи, а также нередко сотрудничают с несколькими организациями. Команды этого рода часто являются межфункциональными, а также нередко реализуют различные проекты, в том числе носящие творческий характер. В то же время ярко выраженные особенности таких команд обусловливают повышенное внимание к ним и теоретиков, и практиков менеджмента.

По существу, все виртуальные команды следует признать географически разнесенными, так как даже в случае работы всех участников команды в одном городе их рабочие места расположены у компьютеров, находящихся в разных районах, а участники не имеют постоянного непосредственного общения. Совместная деятельность членов подобных команд осуществляется дистанционно, хотя может подразумеваться чередование очного и заочного режимов взаимодействия. Эти особенности позволяют говорить о возможности существенного увеличения численности участников виртуальных команд, что может повлечь за собой необходимость применения специфического программного обеспечения для взаимодействия в сети.

При этом отнюдь не все географически разнесенные команды могут быть признаны виртуальными, так как понятие «виртуальная команда», строго говоря, относится только к тем из них, в которых все коммуникации осуществляются опосредованно и участники которых практически никогда не встречаются лицом к лицу. Свообразие виртуальных команд определяется тем фактом, что они особенно интенсивно используют электронные средства связи — Интернет, видеоконференции, телефон и т. п., поэтому вопросы технической и коммуникативной компетентности участников, а также качества внутригрупповых коммуникаций играют здесь особо важную роль. Такие команды, как правило, имеют большую степень автономности и по сути являются либо самостоятельными виртуальными организациями, либо формой краткосрочного сетевого партнерства. Иногда в географически разнесенных командах особую роль получает и межкультурная компетентность ее членов, поскольку национальная принадлежность и деятельность участников в различных географических зонах может повлечь специфические проблемы (см. подробнее п. 4.5).

В компании *NCR Corporation* для развития компьютерной системы нового поколения была создана виртуальная команда более чем из 1000 человек, работавших по 17 направлениям. Используя высокоскоростную и качественную мультимедийную связь, виртуальная команда осуществила проект в соответствии с заложенным бюджетом и намеченными сроками.

Виртуальные команды могут связывать и разные организации, работая вместе для достижения общих целей. Интересен пример основных конкурентов на



рынке мужских журналов — *Men's Health*, *Rolling Stone* и *Esquire*, которые объединились и создали виртуальную команду. Поводом к созданию команды послужил тот факт, что рекламное агентство *Goodbye Silverstein* бросило вызов этим трем журналам, заявив, что либо купит их совместную рекламную кампанию, либо обратится к известной группе журналов *Sports Illustrated*. В итоге три журнала сформировали виртуальную команду и выиграли контракт.

Составлено по: [The Futurist, 1997, p. 59].

Характерные проблемы деятельности

И в географически разнесенных, и в виртуальных командах исследования подтверждают возможность возникновения тех же проблем, которые характерны для более традиционных видов команд. Однако таким командам свойственны и проблемы особого рода,

обусловленные как невозможностью очного контакта сотрудников, так и сложностью решаемых ими задач. Одновременное действие всех факторов ужесточают требования к подготовке участников в части владения современными компьютерными технологиями, веб-сервисами, наличия опыта интернет-общения. Групповая динамика в таких командах, как правило, замедлена; особенно высоки риски, обусловливаемые опосредованностью взаимодействий (задержка пересылки сообщений, вероятность неправильной трактовки их смысла, информационные потери из-за использования только аудио- и/или двухмерных визуальных сигналов, обезличивание общения).

В связи с вышесказанным исследователи указывают на следующие проблемы взаимодействия участников географически разнесенных и виртуальных команд:

- ▶ *Неясности относительно цели и задач деятельности* возникают в таких командах чаще в силу удаленности и недостаточной налаженности обратной связи. Обнаружить, что члены команды преследуют различные цели или выполняют задания не так, как требуется, в процессе работы зачастую удается не сразу, а последующие согласования повышают временные затраты на выполнение работ. Согласованность в этих вопросах требует специальных усилий и в командах других типов, однако в них прояснение и коррекция целей, уточнение задач и заданий проводятся, как правило, при очных встречах с небольшой задержкой по времени.
- ▶ *Установление доверия между участниками* в виртуальных командах сложнее и требует больше времени. Отдельные сотрудники зачастую знают друг друга только по имени. Прхождение трех первых стадий группообразования и осмысление способов повышения эффективности сотрудничества существенно осложняются.
- ▶ *Идентификация сотрудников с задачей, командой или компанией, так называемое «чувство Мы»* из-за пространственной удаленности часто существенно слабее, чем в контактных командах. Опасность неудовлетворительной интеграции и слабого сплочения команды повышается, поскольку дистанционно работающие члены команды быстро ощущают себя в изоляции. Сотрудники таких команд нередко даже не представляют себе среду и контекст, в которых работают другие участники, и в силу выполняемых подзадач могут не испытывать

потребности в общении, согласованиях или точках соприкосновения со своими коллегами. Вследствие этого ослабевает идентификация сотрудников с командой, снижается их удовлетворенность трудом, размываются договоренности относительно целей деятельности команды. Высокая индивидуализация рабочих задач в ряде случаев усиливает желание отдельных членов команд и далее работать в одиночку, не тратя время и силы на коммуникации. По свидетельствам психологов, у некоторых сотрудников, имеющих соответствующие характерологические особенности, в таких условиях развивается синдром виртуальной зависимости — стремление к избеганию очных контактов с людьми в пользу опосредованного электронного общения.

- ▶ *Зависимость от средств коммуникации* и подверженность этих средств техническим сбоям. Для снижения соответствующих рисков сотрудники чаще обмениваются сообщениями, в результате чего нередко нарастает избыточность данных, влекущая дополнительные затраты времени на их изучение и возникновение различий в уровнях информированности участников команды. Для поддержки комплексных процессов принятия решений или работы над конфликтами требуется специальное программное обеспечение, так называемое *groupware-tools*, во многих случаях отсутствующее или имеющееся в распоряжении команд лишь в ограниченном объеме.
- ▶ *Повышение конфликтного потенциала* виртуальных команд происходит в силу частотности неверных интерпретаций сообщаемой информации и ситуационного контекста. По данным многих исследований, это чаще, чем в контактных группах, приводит к поляризации команды или образованию конфронтирующих лагерей.
- ▶ *Проблематичность оценки достижений и трудовой атмосферы* в виртуальной команде, связанная с отсутствием или недостаточностью неверbalных индикаторов, играющих определяющую роль в очном взаимодействии. В результате нивелирования или дефицита оценочных интонаций в письменных коммуникациях для ряда участников остается неизвестным значение собственной работы для успеха общего дела, так как сам сотрудник затрудняется оценить свой вклад в дело команды.

Нельзя ожидать, что люди, работающие в разных местах, под руководством разных начальников, живущие по правилам различных бизнес-культур и в разных часовых поясах, не имеющие личных контактов, автоматически найдут способ плодотворно и эффективно сотрудничать друг с другом. Так как между членами команды не существует привычных каналов связи и

над ними нет общего руководителя, который следил бы за ходом выполнения работы, тот факт, что проекты, порученные виртуальным командам, в большей степени подвержены риску неудачи, чаще не доводятся до конца и превышают лимит бюджета, вовсе не является удивительным.

Составлено по: [Katzenbach, Smith, 2001, с. 17–18].

Специфические факторы, определяющие эффективность деятельности

Характер проблем, типичных для команд данного вида, обуславливает выделение специфических факторов, определяющих эффективность их работы:

- ▶ *Степень знакомства участников.* Знают ли лично (если знают, то насколько хорошо) члены команды друг друга или же они знакомы только опосредованно через электронные средства связи? Сотрудники могут взаимодействовать, даже не зная друг друга в лицо, но это делает отношения менее экспрессивными и снижает потенциал команды.
- ▶ *Степень гомогенности/гетерогенности команды.* Работают ли члены команды внутри одной компании или в разных? Сформирована ли команда из представителей разных отраслей или из одной? Представлено ли в команде несколько национальностей или же она культурно гомогенна? Эти сведения часто оказываются за рамками рабочих контактов, что ограничивает возможности взаимопонимания.
- ▶ *Языковой барьер.* Является ли язык внутрикомандных коммуникаций родным для всех членов команды или для части или большинства участников язык общения в команде не является родным? Если к числу ограничений возможностей общения в таких командах добавляется языковой барьер, его влияние оказывается наиболее выраженным.
- ▶ *Компетентность и индивидуальные предпочтения членов команды в использовании технических средств коммуникации.* Поддерживается ли работа команды оптимальным использованием средств коммуникации? Все ли одинаково владеют соответствующей техникой и программным обеспечением? Невысказанные и непроясненные предпочтения в данном вопросе могут препятствовать взаимодействию более длительное время, нежели в контактных группах.

- ▶ *Отсутствие общей организационной поддержки.* Поддерживают ли общеорганизационные рамочные условия (организационная структура, системы обучения, поощрений, коммуникаций, контроля и т. п.) сотрудничество в виртуальной команде? Участники виртуальных команд редко ориентируются на нормы и правила компании, так как слабее включены в ее повседневную жизнь.
- ▶ *Асинхронность работы участников.* Дислоцированы ли все участники в одном часовом поясе или они работают в сильно различающихся временных режимах?

Пути решения проблем и практика работы

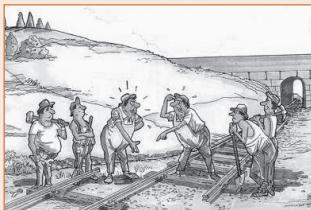
В современной деловой практике встречаются две формы организации виртуальных команд: команда-плацдарм и команда-сеть. В команде-плацдарме один из сотрудников временно берет на себя функцию модератора, призванного обеспечивать определенный пункт дислокации информации (как правило, форум или чат) и налаживать коммуникацию с другими пунктами ее дислокации. Модератор и функционирует как плацдарм для работы команды, регулярно отслеживая частоту появления на связи каждого ее участника, качество предоставляемой информации и т. п. В команде-сети все ее участники поддерживают контакт друг с другом посредством тех или иных сетевых структур. Между этими двумя формами организации команд существуют также смешанные формы. Эффективное сочетание обоих режимов коммуникации позволяет виртуальным командам извлекать максимальную выгоду из современных технологий и решать даже самые сложные командные проблемы [Katzenbach, Smith, 2001].

Форма организации непосредственно оказывается на критических факторах виртуальной совместной деятельности команды. Так, например, организация команды-плацдарма формирует внутреннюю неформальную иерархию, распределение позиций и ролей, в то время как интеграция в команде в целом затрудняется. Команда-сеть будет действовать эффективно только в случае высокой коммуникативной компетентности каждого участника сети. Однако независимо от того, какая форма организации коммуникаций окажется предпочтительной для конкретной команды, в целом замечено, что наибольших успехов добиваются те географически разнесенные команды, которые определяют для себя в качестве приоритетов развития следующие факторы:

В виртуальных командах еще более, чем в контактных, важно разделять две ситуации: индивидуальные задания, выполняемые под руководством единоличного лидера (дисциплина лидера), и коллективную работу, требующую обсуждения в реальном времени (дисциплина команды).

В одном из наблюдавших случаев инженеры виртуальной команды поодиночке создавали модули, качественные сами по себе, однако несовместимые. Трудности, с которыми столкнулись члены команды при попытке установления коммуникаций с помощью современных технологий, были таковы:

- 1) большинство участников неточно и неполно отражали в письмах свои мысли;
- 2) поскольку нередко участники получали сообщения от ранее незнакомых лю-



дей, особое значение получили неверные интерпретации передаваемых смыслов;

- 3) при общении по телефону не все участники команды хорошо понимали друг друга из-за акцента.

Создание конечного продукта требовало физического контакта между инженерами. Своевременное внедрение «дисциплины команды» и такой организационной нормы, как обязательные ежемесячные очные встречи, несмотря на увеличение транспортных расходов, привело к успешной реализации проекта. Когда виртуальные команды эффективно сочетают дисциплины лидера и команды, они способны извлекать максимальную выгоду из современных технологий и решать самые сложные проблемы.

Источник: [Katzenbach, Smith, 2001].

- ▶ *Установление и поддержка неформальных контактов и личных отношений между сотрудниками.* Менеджер, официально заявленный как координатор или руководитель команды, по меньшей мере один раз в неделю связывается с каждым членом команды для выяснения положения дел и обсуждения дальнейших действий. Руководители команды и организации чаще, чем при непосредственном общении в командах другого типа, спрашивают и предлагают, нежели отдают распоряжения. Отдельные участники команды, как правило, обладают высоким профессионализмом, имеют четкое представление о своих возможностях и потенциале своего окружения, в связи с чем способны принимать самостоятельные решения по общему ходу работ и выполнению отдельных заданий.
- ▶ *Такт и внимание.* Каждый участник и тем более руководитель виртуальной команды должен хорошо понимать силу воздействия слов. Чем деликатнее он выстраивает внутрикомандную коммуникацию, тем меньше возникает обид, недоразумений и замешательств в опосредованных контактах.
- ▶ *Неформальные форумы в виртуальном пространстве.* Для географически разнесенных команд особенно важно внедрение средств связи, создающих высокую степень социальной близости: видеоконференций, телефонных конференций,

интернет-форумов и чатов. В электронных коммуникациях немаловажно применение визуальных образов: в частности, к шаблону-подписи в электронных письмах и к телефонным номерам в записных книжках мобильных телефонов участников команды добавляются фотографии адресантов.

- ▶ *Сочетание интенсивных межличностных, общегрупповых и общеорганизационных информационных обменов.* В дополнение к электронным письмам участниками команды регулярно посещаются обязательные для всех общедоступные веб-сервисы, что обеспечивает постоянный обмен фоновой общеорганизационной информацией и обратную связь от каждого из сотрудников. Разъяснение распоряжений и своевременное анонсирование предстоящих изменений повышают прозрачность группового взаимодействия. Руководство компании также открыто для контактов, предложений и жалоб: для каждой команды существуют оговоренные и соблюдаемые обеими сторонами дисциплинарные нормы в отношении регулярности и сроков реагирования, форм и каналов для онлайн-контактов с топ-менеджерами компании и координатором команды.
- ▶ *Согласование и учет личных предпочтений членов команды в отношении средств коммуникации.* Подобные индивидуальные предпочтения сотрудников зачастую не учитываются руководством компаний и команд, что может приводить к дискомфорту участников, а также к разрывам в коммуникации. Рефлексия по поводу собственного коммуникационного поведения и использования средств связи помогает команде приобрести навыки «виртуальной коммуникативной компетенции». Составление *плана использования средств коммуникации* — внутрикомандного соглашения о том, какое средство связи в каких целях будет использоваться, — ограждает команду от тех или иных коммуникативных проблем. При этом содержание подобного соглашения доводится до руководства компании. Существование такого плана позволяет быстро вводить в курс актуальных дел всех вновь прибывших членов команды или предоставлять его в общее пользование в качестве справочного пособия. При выборе средств связи учитываются задачи команды, ее бюджет, привычки и предпочтения пользователей; на основе этой информации и принимается обязательное для всех соглашение.

- ▶ *Четкость структуры и ясность зон ответственности.* Для команд этого типа оказывается особенно целесообразным применение различных форм партисипативного менеджмента, в частности управления по целям (*management by objectives*): для каждого участника устанавливаются индивидуальные цели, и договоренности о целях и сроках берутся за точку отсчета для оперативного управления, которое затем берет на себя каждый член команды.
- ▶ *Оценка уровня владения используемыми средствами коммуникации и регулярное обучение.* Руководитель команды должен постоянно уделять внимание степени развития у сотрудников индивидуальных навыков письменной коммуникации и работы с электронными средствами связи, программным обеспечением и т. п., применять различные формы дистанционного обучения (об обучении и развитии команд см. гл. 5). Также команда нуждается в обеспечении всех ее членов одинаковыми или как минимум совместимыми средствами коммуникации. В частности, пользование мобильной связью разных сетевых операторов может создавать проблемы в обмене сообщениями.
- ▶ *Адаптированный временной режим и максимальная интенсивность опосредованной обратной связи между участниками.* Выбранные командой средства коммуникации должны поддерживать как синхронную онлайн-связь (телефон, телефонные конференции, чаты, видеоконференции), так и асинхронную, смещенную по времени коммуникацию (электронная почта, дискуссионные форумы, архивы документов, календарь встреч и т. д.). Вид коммуникаций варьируется в зависимости от задач (например, для сообщения информации общего плана лучше выбрать доску объявлений, чем электронную почту).
- ▶ *Регулярная проверка и коррекция соглашений о средствах коммуникации.* В ходе деятельности команды постепенно выясняется, используется ли то или иное средство связи и адекватно ли оно командным целям. Наличие четких правил в отношении коммуникаций (например, частота проверки электронной почты, потенциальные последствия отклонения от сроков, руководство к действию в случаях отсутствия связи и т. п.) вовсе не отменяет необходимости регулярного анализа их использования и, если понадобится, — коррекции.

- ▶ *Согласование основных рабочих понятий и терминов.* Создание электронных словарей и формирование особого внутрикомандного языка также является постоянной задачей команды в обеспечении адекватных коммуникаций.

4.5. Кросскультурные команды

Общая характеристика

Межкультурными, гетерокультурными или **кросскультурными** (*cross-cultural teams*) называют команды, в составе которых работают представители разных национальных культур. Любая команда в определенном смысле является межкультурной, поскольку каждый ее участник является представителем множества микрокультур: культуры собственной семьи, профессиональной субкультуры, культуры города или региона. Подобный подход, получивший название *мультикультурализм*, особенно созвучен принципам командообразования, подразумевающим уважение к уникальности каждой человеческой личности. В то же время своеобразие национальных традиций и норм, предопределяющее общий стиль взаимоотношений в группах и ставшее особо заметным в результате развития мировых рынков, обусловливает важность изучения и учета культурных различий, влияющих на трудовые отношения.

Все люди разные. Они столь же различные, как отпечатки пальцев... Люди разные сверху донизу, справа налево, вдоль и поперек — в том, что они любят и не любят, чего боятся и чему радуются, в том, как они мыслят и принимают

решения, общаются и работают. Команды добиваются успеха тогда, когда признают факт природных различий участников и активно стремятся находить и ценить их.

Источник: [Роббинс, Финли, 2005, с. 18–19].

Указания на национальные особенности людей и соответствующие нормы поведения можно найти в любом путеводителе по той или иной стране. Так, в Аравии считается невежливым задавать кому-либо вопрос, если вы не уверены, что человек знает ответ на него. Во многих азиатских странах нечасто можно услышать однозначное «нет» или открытую критику, что резко противоречит предпочитаемой в Германии культуре обратной связи. Прямой зрительный контакт при беседе считается в Швеции желательным, в Великобритании — скорее не принятым, а в Турции, особенно при

статусных различиях — невежливым. Слушать доклад с закрытыми глазами считается в Германии выражением пренебрежения, а в Японии — признаком принципиального согласия.

Несложно представить, какие проблемы могут возникнуть у членов команды, принадлежащих различным культурам, пусть даже европейским.

Характерные проблемы деятельности

В совместной деятельности кросскультурных команд чаще, чем в деятельности команд других видов, возникает проблема непонимания и, как следствие, низкого доверия между участниками. Различия культур многократно усиливают коммуникативные барьеры, свойственные межличностным коммуникациям. В частности, различия в глубинных интерпретациях смыслов рабочих ситуаций у представителей разных культур в этих командах в первую очередь проявляются в своеобразии ответов на целый ряд значимых для бизнес-среды вопросов [Kluckhohn, Strodtbeck, 1961; Trompenaars, 1993; Геллерт, Новак, 2006]:

- ▶ Стоит ли в нормах национальной культуры выше всего безусловная эффективность/прибыльность инвестируемых средств, времени и человеческих ресурсов с целью краткосрочной/моментальной выгоды — или же более ценные рассматриваются последовательное развитие и постоянство?
- ▶ Является ли для членов команды самым важным установление (и поддержание) межличностных отношений — или же эти усилия рассматриваются скорее как излишние на пути к точным результатам и четким договоренностям?
- ▶ Рассматриваются ли членами команды в качестве основных ценностей традиции и организационная иерархия — или же ее участникам требуются как можно более открытые коммуникативные структуры и свобода от традиционных ментальных и поведенческих стереотипов?

Перечень подобных вопросов может быть существенно расширен, затрагивая характерные для разных культур отношения ко времени, природе, неопределенности, власти и т. п. Все проблемы исследуются культурологами и антропологами, изучающими национальные особенности разных стран, этносов и народностей. Каждый из исследователей этой сферы предложил специальные шкалы, позволяющие сравнивать культуры, анализировать культурные различия в тех или иных аспектах человеческой деятельности.

ности. Например, для анализа поведения членов межкультурных команд в конфликтных ситуациях разработан ряд индикаторов, позволяющих прогнозировать своеобразные зоны потенциальных конфликтов [Haumersen, Liebe, 1998]:

- ▶ *Стиль ведения переговоров.* Данный индикатор касается манеры участников команд формулировать и отстаивать свои интересы. Защищаются ли собственные позиции агрессивно, с ориентацией на конкурентную борьбу — или же преобладает стремление реагировать осторожно и осмотрительно, а собственные интересы вначале вообще не озвучиваются?
- ▶ *Конфликтная сфера.* В данном случае речь идет о предполагаемом контексте, в котором обсуждаются и разрешаются конфликты. Ведутся ли переговоры о конфликтах скорее изолированно, с возможным привлечением посредника — или же разногласия используются как повод для открытых, публичных обсуждений и споров?
- ▶ *Понимание конфликтов.* Считаются ли конфликты угрозой существующему порядку и социальным связям — или же они рассматриваются как возможность или даже необходимое условие инициации определенных изменений?
- ▶ *Предпочтительные варианты разрешения конфликтов.* Направлены ли усилия на поиск консенсуса вне зависимости от необходимых на это временных затрат и качества конечного решения — или же, несмотря на существующие противоречия, решения форсируются ради их эффективности?
- ▶ *Эмоциональный настрой.* Данный критерий оценивает индивидуальную конфликтность члена команды. Вступают ли люди в конфликты открыто, эмоционально — или пытаются скорее уклоняться от конфликтов и избегать накала эмоций?

Специфические факторы, определяющие эффективность деятельности

Как следует из самого понятия *кросскультурная команда* именно различия в интерпретации одних и тех же явлений сотрудниками — представителями разных культур — являются самой своеобразной чертой таких команд. В большом числе случаев расхождения в интерпретации могут возникать и из-за существования культурных стереотипов — упрощенных представлений о чертах носителей той или иной культуры, предубежденности по отношению к ним.

Таким образом, специфическим здесь является именно контекст межкультурного взаимодействия, обуславливающий более высокую вероятность конфликтов и их своеобразие. В таких командах на создание единой системы понятий и формирование чувства командного единства может потребоваться значительное время.

В то же время, как отмечают исследователи, культурная разнородность не только создает трудности, но и стимулирует проявление креативности, повышает инновационный потенциал группы. Команды, извлекающие пользу из несходства участников и формирующие чувство командного единства, становятся не менее, а нередко и более эффективными, чем культурно однородные объединения. При этом «извлечение пользы из несходства» подразумевает серьезные усилия всей команды по выявлению конкретных примеров такого несходства, осознанию его источников и совместному творческому поиску неординарных решений возникающих трудностей.

Двойственное, амбивалентное влияние фактора принадлежности участников команды к разным национальным культурам можно представить в виде таблицы (табл. 4.2).

Таблица 4.2. Сильные и слабые стороны кросскультурных команд

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Креативность: <ul style="list-style-type: none"> – широкое видение перспективы работы; – большее число и более высокое качество идей; – невысокая склонность к «огрупплению» мышления. • Высокая концентрация и сознательное стремление к взаимопониманию при анализе идей, перспектив, мнений, аргументов. • Четкие формулировки задач и проблем. • Генерация большего числа альтернативных решений. 	<ul style="list-style-type: none"> • Низкая сплоченность: <ul style="list-style-type: none"> – высокая вероятность взаимного недоверия и непонимания; – менее регулярные и менее глубинные взаимодействия между участниками; – поверхностность и стереотипность суждений в межличностном оценивании; – формирование группировок; – наличие языкового барьера (проблемы перевода). • Подверженность стрессам, частотность непродуктивного поведения. • Снижение способности к адекватной оценке идей и людей. • Недостаточно активное стремление к консенсусу при принятии решений.

Пути решения проблем и практика работы

Как отмечают опытные участники интернациональных команд, при возникновении сбоев важно не рассматривать межкультурные различия в качестве единственного источника проблем. Так же, как и в командах других видов, конфликты в кросскультурных командах могут быть обусловлены недостаточной организацией взаи-

модействия: несогласованностью структуры и процессов, неинформированностью участников или сбоями в коммуникациях, межличностными проблемами и антипатиями и т. п.

Могут иметься и другие причины возникновения проблем, обусловленные субкультурными микроуровневыми различиями, обычно осознаваемыми сотрудниками значительно слабее:

- ▶ различие социальных статусов;
- ▶ различие уровней образования;
- ▶ различие профессиональной/отраслевой принадлежности;
- ▶ принадлежность к разным компаниям или корпоративным подразделениям.

Важно отметить, что проблемы межкультурного взаимодействия могут возникать и в командах, участники которой являются носителями одной национальной культуры: например, при слияниях компаний и формировании управленческой команды, сотрудники которой принадлежат к различным организационным культурам. Компаниям в этом случае также предстоит осторожное сближение, а некоторые сотрудники могут испытать настоящий культурный шок от непонимания новых правил. В подобной ситуации редко говорится о создании межкультурной команды из представителей одной национальной культуры, хотя специфика ситуации описывается в тех же понятиях, в каких осуществляется анализ международных по составу групп.

Как уже отмечалось выше, стремясь прояснить истоки проблем взаимопонимания между разными народами, исследователи всего мира многократно предпринимали попытки описания межкультурных различий, предлагая для этого самые разные параметры. Большинство учебных программ, направленных на развитие кросскультурной компетенции, опирается на концепции подобного рода. Среди них наиболее известными — благодаря своему выраженному прикладному значению — в современном менеджменте являются:

- ▶ концепция ценностных ориентаций К. Клукхона и Р. Штродтбека [Kluckhohn, Strodtbeck, 1961];
- ▶ концепция культурного контекста Э. Холла [Hall, 1976];
- ▶ модель анализа различий в отношениях к власти и статусу А. Лорана [Loran, 1983].
- ▶ мультифакторная модель Г. Хофтеде [Hofstede, 1991];
- ▶ параметрическая концепция Ф. Тромпенаарса [Trompenaars, 1993].

Исследования показывают, что только в 3 из 10 сделок по слияниям и поглощениям создавалась значительная ценность для акционеров. В большинстве случаев фундаментальная ошибка состоит в неспособности новой управленческой команды быстро устанавливать и поддерживать продуктивные рабочие взаимоотношения из-за различий организационных культур. Исследователи изучали противостояние управленцев в слившихся компаниях, и в результате исследований сформулировали шесть ключевых принципов, помогающих поддержать управленческую команду.

1. Снижение ролевой неопределенности. Многие из сотрудников, собирающихся увольняться при слияниях, являются жизненно важными как для команды, так и для организации, т. к. обладают цennыми знаниями об операциях, процессах производства, специфических особенностях потребителей и т. д. Первостепенный мотив ухода после слияния — ролевая неопределенность: люди не уверены в своем будущем в рамках новой структуры. Чрезвычайно важно снизить риск их ухода, обратив внимание на то, что их заботит. Правда, и избыточные усилия по их удержанию могут причинить вред, т. к. некоторые из таких сотрудников никогда не станут частью команды из-за различий в ценностных ориентациях.

2. Повышение внимания к людям. При слияниях уязвимые управленческие команды сталкиваются с проблемой отсутствия адекватной информации об участниках проекта. Неуместная уверенность топ-менеджеров в сходстве позиций всех сотрудников приводит к недооценке ими всех нюансов управления талантами, которые объединяются в результат сделки.

3. Преодоление конфликта традиций. Лидеры должны быть способными распознать, какие привычки и предпочтения сотрудников сливаемых фирм лучше всего послужат для прорыва вперед, и поддержать их. Даже несколько знаков, свидетельствующих о желании материнской компании воспринимать традиции поглощаемой фирмы и учиться новому, рождает большую отдачу.

4. Профилактика неконструктивного поведения. Исследование выявило три

традиционные формы разрушительного поведения в управленческих командах: клики (группировки), асимметрия информации и саботаж. Клики часто возникают в ответ на новую неопределенную среду после слияний и поглощений. Неопределенность побуждает индивидов ограничивать круг общения теми, кому они доверяют, — кликой, оказывающей влияние на асимметрию информации в управленческой команде и замедляющей ее развитие. Выбор управленческой команды требует чрезвычайной осторожности: директора с репутацией политического или своекорыстного поведения очень опасны в данных обстоятельствах. Изначально должны быть предприняты взвешенные усилия по конструктивному управлению конфликтом, чтобы типичные проявления поведения клики не закрепились в качестве пути преодоления проблем.

5. Терпение. После завершения мероприятий по слиянию (поглощению) большой организации требуется время на формирование доверительных отношений, перераспределение ролей, отладку систем управления, утверждение единого мнения относительно общей миссии и т. д. Исследование показывает, что часто компаниями делаются опасные допущения о том, как сильно члены управленческой команды доверяют друг другу, как ясно видят причинно-следственные связи в новой компании. Наиболее серьезный вызов здесь — поиск ритма движения вперед, позволяющего балансировать между необходимостью признавать невозможность ускорения развития новых отношений и острой нуждой немедленного достижения высоких производственных результатов.

6. Считайте — и празднуйте. Каждый, кто имеет отношение к сделке, находится в тяжелой ситуации, предлагающей повышенную ответственность и напряженность. Это самое время усилить и донести до всех потенциал роста объединения. Управленческая команда должна предпринять необходимые шаги, чтобы убедиться в том, что преимущества не теряются за трудностями и неопределенностью процесса интеграции.

Составлено по: [Miles, Bennett, 2008].

Менее известны также ценные для понимания своеобразия культур анализ уровня социального синергизма культуры Р. Бенедикт (см. в [Маслоу, 1997, с. 212–215]) и идеи В. Кочеткова [Кочетков, 1998]. Последний автор, проводя исследование особенностей российской и немецкой национальных культур по шкалам Г. Хофштеде, предложил учитывать при анализе новый, ранее не называемый другими учеными, фактор ее интенсивности/экстенсивности.

В рамках данного учебника невозможно подробное рассмотрение и этих шкал, и факторов, затрудняющих взаимодействие представителей разных культур; важно лишь подчеркнуть множественность и разнообразие критериев межкультурного анализа и мощное влияние культурных кодов на специфику функционирования кросскультурных команд.

Лучшие межкультурные команды оказываются способными к созданию так называемой «третьей культуры». Под этим понимается набор правил, норм и договоренностей о ролях участников команды, выработанный ими самими. «Эта “экстраординарная” культура раскрывает общий смысл внутригрупповой идентичности и служит основой для оценивания членов команды, обеспечивая их взаимодействие и успех» [Earley, Mosakowsky, 2000]. Для создания «третьей культуры» межкультурная команда, как, впрочем, и любая другая, совместно ищет и определяет ответы на ряд вопросов, позволяющих согласовать исходные позиции и ожидания:

- ▶ *Кто мы?* Отвечая на этот вопрос, команда получает возможность узнать и понять, какую характерную черту каждый из участников привносит в общий облик команды, а участник — позиционировать себя и развить личную конгруэнтность.
- ▶ *К чему мы стремимся?* Участники делятся друг с другом тем, чего каждый из них хотел бы достичь, и в результате команда формирует согласованные и разделяемые всеми ее членами цели и ценности.
- ▶ *Кто и что готов делать?* Команда проясняет роли и ответственность каждого в соответствии с его ожиданиями и стремлениями.
- ▶ *Как мы собираемся делать это?* Совместно определяются ожидания команды в отношении процедур, алгоритмов осуществления основных процессов — определения целей, создания планов, структур, процедур закрепления ролей и ответственности, мониторинга, рефлексии и оценки, координации и коммуникации.

Из вышесказанного следует, что большинству участников современных команд необходимо и целесообразно приобретать навыки межкультурного общения, даже если в рамках текущих проектов им не приходится иметь дело с коллегами из других регионов и стран. Межкультурная компетенция — это умение адекватно ориентироваться в ситуациях взаимодействия с представителями других культур, для чего наряду с общей готовностью к коммуникации и взаимодействию необходимы следующие дополнительные компетенции:

- 1) *деловая компетенция* подразумевает знание культурных ценностей собственной и чужой деловой культуры, осознание их силы и относительности, а также их глобальной взаимосвязи и взаимозависимости.
- 2) *личностная компетенция* предполагает умение определять степень влияния культурных ценностей и установок на индивидуума, а также выявлять детерминирующие самовосприятие и поведение человека стереотипы его культуры и субкультуры. Это умение требует навыков объективного восприятия культурных различий.
- 3) *социальная компетенция* — это умение адекватно разрешать возникающие противоречия и конфликты в процессе интернационального взаимодействия и коммуникации, развивать эмпатию по отношению к участникам, принадлежащим к чужой культуре. Принципиальное значение имеет при этом способность к метакоммуникации.
- 4) *поведенческая компетенция* включает в себя потенциальное умение осознанно подходить к контактам с чужой культурой, используя соответствующие знания и учитывая проявляющиеся в процессе взаимодействия культурные различия.

Большинство глобальных компаний практикует обучение менеджеров, работающих за пределами своих стран, т. е. экспатов (от англ. *expat*, или *expatriate*, «за пределами родины» — человек с гражданством одной страны, работающий по контракту в другой стране). Программа такого обучения включает как общие сведения о процессах межкультурного взаимодействия, адаптации и т. п., так и информацию об особенностях традиций и обычаях той страны, в которую направляется сотрудник. В последние годы подобные программы реализуются и для потенциальных участников кросскультурных команд, в первую очередь в странах, имеющих большой приток иммигрантов.

4.6. Управленческие команды

Общая характеристика

В актуальной проблематике командной деятельности особое место сегодня занимает вопрос эффективного функционирования управленческих команд. Под **управленческими командами (top management team)** подразумевают группу лиц, как правило, занимающих высшие позиции в организационной иерархии, принимающих ключевые решения и оказывающих непосредственное влияние на формирование стратегии, политики и культуры организации.

Управленческие команды имеют ряд черт, присущих прочим командам: решаемые ими задачи во многом схожи с задачами рабочих, творческих, проектных команд и команд повышения качества, а состав участников практически всегда позволяет причислить их к категории межфункциональных. Нередко управленческие команды являются географически разнесенными, виртуальными и кроскультурными. Однако они рассматриваются как отдельный вид в первую очередь в силу особого их влияния и положения в организациях, их определяющей роли в решении масштабных и комплексных задач стратегического развития фирмы в условиях, обычно превосходящих условия работы других команд по уровню неопределенности, скорости принятия решений и сложности изменений.

Очевидно, что управленческие команды по определению являются самоуправляемыми, то есть имеют полный спектр полномочий по определению и целей собственной групповой деятельности, и целей всей компании в целом. Их главенствующая роль в деятельности организации и особое значение согласованных действий управленцев для успеха компаний предопределяют выраженный интерес исследователей именно к этой категории команд.

Характерно, что практически каждое современное исследование, изучающее влияние деятельности топ-менеджмента на конкурентоспособность компаний, содержит в своем названии и тексте понятие «управленческая команда». При этом чаще всего авторы игнорируют вопрос о том, насколько правомерно определение группы топ-менеджеров организации как *команды* в том смысле, которым наделяют это понятие социальные психологи. Если же строго использовать терминологию социальной психологии, следует отметить, что управленческие когорты зачастую яв-

ляют собой лишь рабочую группу изредка взаимодействующих индивидов, объединенную скорее формальными признаками, нежели собственными последовательными, осознанными и хорошо скоординированными усилиями, направленными на достижение одинаково понимаемых, согласованных и разделляемых всеми участниками группы целей. В связи с этим не удивительно, что ряд исследователей именуют подобные команды «доминантной коалицией» [Cyert, March, 1963] или «высшим эшелоном» [Hambrick, Mason, 1984].

Существует классификация, выявляющая различия в рамках общей категории управленческих команд с точки зрения своеобразия решаемых ими задач. Известно описание четырех типов стратегий развития организаций: 1) ограниченный рост, 2) рост, 3) сокращение и 4) сочетание трех предыдущих стратегий. Опираясь на эту модель, российские исследователи Н. В. Боровикова и Н. А. Петров выделяют следующие типы управленческих команд [Боровикова, Петров, 2005]:

- ▶ Команды, ориентированные на стратегию ограниченного роста и нацеленные на обеспечение стабильности организации на длительный период. Подобные команды не нацелены на риск и осторожно устанавливают цели, отталкиваясь от показателей ранее достигнутого уровня.
- ▶ Команды, ориентированные на стратегию роста. Делают ставку на инновации и используют в качестве ориентиров изменения во внешней среде.
- ▶ Команды, нацеленные на стратегию сокращения. Могут предовать несколько целей: ликвидацию предприятия в случае банкротства или свертывания производства ввиду давления конкурентов; реструктуризацию; сокращение или переориентацию компании.
- ▶ Команды, стратегия которых типична для изменяющихся команд. Не имеют точно определенных перспектив в рамках длительного периода, постоянно приспосабливаются к изменениям внешней среды.

Несмотря на спорность подобной систематизации (в частности, последняя из указанных категорий может быть классифицирована лишь как потенциальная команда), она заслуживает интереса, так как в ней обозначены различия не только целевых, но и ценностных ориентаций группы, что предопределяет становление в ней определенных норм и формирование определенной групповой субкультуры.

При анализе деятельности управленческих команд особенно часто акцентируется то, что цели их деятельности во многом определяют и стиль их внутренних взаимоотношений, и доминирование определенных внутрикомандных ценностей. Стратегические цели и ценности управленческой команды предопределяют не только многие аспекты ее собственной внутригрупповой деятельности, но и становятся значимыми ориентирами для всей компании в целом, поэтому анализ управленческих команд, с каких бы профессиональных позиций он ни осуществлялся, всегда так или иначе затрагивает проблемы и группового, и организационного развития.

Характерные проблемы деятельности

Как уже было сказано, по мнению ряда исследователей, выражение «команда топ-менеджеров», строго говоря, является неправильным обозначением групп, функционирующих на верхнем уровне большинства организаций [Hambrick, 1994]. Аргументами такой точки зрения становятся практикуемые методы комплектования управленческой команды и априори жестко заданная иерархия формальных статусов ее участников. Таким образом, многие из этих объединений представляют собой лишь управленческую группу, собравшуюся волей случая и в случайном сочетании, состоящую из топ-менеджеров, которые могут редко встречаться, неактивно сотрудничать друг с другом и почти целиком концентрировать свое внимание на работе возглавляемых ими подразделений фирмы.

Анализ проблем, упоминаемых исследователями в качестве особенно значимых именно для управленческих команд, позволяет объединить их в три основные категории: проблемы диагностики и развития профессиональных и лидерских компетенций (управленческого потенциала) топ-менеджеров; проблемы внутригрупповых взаимоотношений; политические проблемы, обусловленные особенностями организационной структуры и культуры.

Проблемы первой категории касаются наличия у членов управленческой команды достаточных способностей, опыта и квалификации для решения вопросов стратегического и оперативного планирования. Исследователи говорят о том, что способности менеджеров высшего эшелона служат значимым фактором конкурентоспособности и источником динамических возможностей фирмы [Hambrick, Mason, 1984; Pitcher, Smith, 2001; Bonner, Ruekert, 2002; Carpenter, Geletkanycz, Sanders, 2006]. Подчеркивается, что именно высшие управленцы за счет интеграции индивидуальных стилей призваны

обеспечивать так называемую «организационную амбидекстрию» [Vey, Stergios, Thomas, 2005; Lubatkin et al., 2006]. В данном случае имеются в виду профессиональные и личностные качества участников управленческой команды, обеспечивающие способность организации в равной степени свободно «работать обеими руками» и успешно справляться с право- и левополушарными задачами — такими как анализ и синтез информации при принятии управленческих решений, баланс между инновациями, «разведка» новых направлений (*exploration*) и рутинная эксплуатация (*exploitation*) ранее найденных решений.

Проблемы второй категории включают вопросы взаимодействия, коммуникации, доверия и координации, сопряженные с проблемой поддержки и признания лидера последователями [Smith et al., 1994; Kozlowski et al., 1996; Katzenbach, 1997; Simons, Pelled, Smith, 1999; Carpenter, Geletkanycz, Sanders, 2004; Barrick et al., 2007; Carson, Tesluk, Marrone, 2007]. Сюда же относится часто обсуждаемая проблема поиска консенсуса относительно целевых и ценностных приоритетов развития организации [Камерон, Куинн, 2001; Eisenhardt, Bourgeois, 1988; Colbert et al., 2008], а также проблема социальной интеграции управленческой команды, в том числе в связи со слияниями и поглощениями.

Говоря о своеобразии взаимоотношений в управленческих командах, исследователи отмечают, что именно в них, в отличие от команд других видов, могут оказаться равно успешными обе модели неформальной структуры: и модель единоличного лидерства, поддерживаемого лояльными последователями, и модель распределенного лидерства [Katzenbach, 1997; Barrick et al., 2007]. В большинстве случаев, однако, авторы все же отдают предпочтение последней, подчеркивая принципиальную трудность и даже невозможность единоличного управления компанией в условиях возрастающей сложности и неопределенности среды [Hambrick, 1995; Adner, Helfat, 2003; Simsek et al., 2005].

К третьей категории относятся проблемы взаимодействия управленческой команды с внешней средой — стейкхолдерами, собственниками и акционерами, системами корпоративного управления, а также вопросы организационного дизайна и влияния на стили управления и другие характеристики управленческих команд отраслевых трендов [Bantel, 1993; Hambrick, 1994; Perretti, Negro, 2006; Certo et al., 2006]. Речь идет о своеобразии управленческих команд, работающих в различных организационных структу-

рах (например, в плоских (одноуровневых), двух- и трехуровневых иерархиях), а также в организациях различного возраста (различных этапов жизненного цикла) и разных отраслей (высокие технологии, банковская сфера и т. п.). В рамках этой же категории проблем анализируются практики управления персоналом применительно к топ-менеджменту: схемы мотивации высших управлеченцев, как правило, опирающиеся на индивидуально ориентированные стимулы, проблемы обучения и развития, правового паритета и политического влияния членов команды (чаще — единолично генерального директора) в системах корпоративного управления.

Практически в каждой компании есть нечто, что компания называет «командой руководителей», и такая команда обычно состоит из высших управлеченцев и равных руководителей среднего звена. Однако недостаточно назвать группу командой, чтобы она начала проявлять свойства команды. Это по-прежнему будет разобщенный коллектив индивидуумов, не имеющих общих целей, общих ценностей или сочетающихся умений.

Участники подобных групп вынуждены занимать оборонительные позиции, их гнетет бюрократия, их задачи фрагментируются, их втравливают в конкуренцию друг с другом. При подобном положении дел маловероятно, что они объединятся в осмысленное целое. Хуже того, у них нет главного качества, необходимого для кристаллизации любой команды: общего владения результатами работы. Любые достижения такой группы, вероятнее всего, будут достижениями одного из участников, а не группы в целом.

Наиболее вероятным центром командообразования для любой организации значительных размеров является пустое пространство между высшими руководителями и менеджерами среднего звена, а также внутри каждой из этих каст. Если

это пространство становится серьезным каналом связи, если руководители начинают действовать вместе и перестраивать организацию, если в результате образуется общий интерес, это делает возможным извлечение реальной выгоды из обучения. Вся соль в том, чтобы переломить принцип иерархии.

Чтобы сформировался жизнеспособный центр обучения, руководители и высшего, и среднего звена должны общаться друг с другом, учиться работать совместно в производительной гармонии. Это исключительно редкое явление.

В большинстве компаний нет института опытных «наставников», и топ-менеджеров никто не учит, как осуществлять перемены в корпорации. В отличие от менеджеров среднего звена, которые трудятся под началом профессионалов более высокой квалификации и, таким образом, повышают собственную квалификацию, топ-менеджеры работают без страховки и потому не имеют права на ошибку. Около 80% опрошенных директоров утверждали, что их профессиональная подготовка соответствует их постам, но только 30% из них говорили то же самое о своих равных по статусу коллегах.

Составлено по: [Херб, Лесли, Прайс, 2004].

Специфические факторы, определяющие эффективность деятельности

Проблемы, характерные для управленческих команд, во многом являются следствием того, что, с одной стороны, они более прочих ориентированы на работу в условиях неопределенности, призваны проявлять и проактивность, и высокую согласованность действий,

а с другой — едва ли не в большей степени, чем все остальные группы в организации, подвластны традиционным предписаниям организационной иерархии и стереотипам управленческих схем. Своебразие управленческих команд предопределено тем, что они являются «уникальным объединением высокооплачиваемых, высокостатусных директоров и ясно обозначенного лидера — генерального директора», как правило имеющего «единоличную ответственность перед своей организацией и множеством стейкхолдеров» [Barrick et al., 2007].

Зачастую (особенно в молодых компаниях) на позиции генерального директора находятся собственники, они же чаще всего и создатели бизнеса. Эти люди априори оказывают наибольшее влияние на принятие стратегических решений, обладая большей легитимной властью и выступая не только и не просто коллегами прочих участников команды, но и их работодателями. Кроме того, интересы собственников и интересы наемных менеджеров, как правило, сосредоточены на разных показателях деятельности фирмы. Таким образом, управленческая команда является собой группу, в которой распределение ответственности и ролей чаще всего обусловлено именно решениями первого лица. Очевидно, что при этом политическая конкуренция и борьба за влияние могут серьезно тормозить групповое развитие, например, в связи с сопутствующей устойчивой фиксацией не только формальных, но и неформальных ролей и статусов участников. В этом случае переход к распределенному лидерству может оказаться невозможным, а политическая борьба скорее приведет к изменению состава команды.

Таким образом, важными отличительными признаками управленческих команд являются состав, способ формирования таких команд и их предназначение. Все прочие команды обычно комплектуются из числа инсайдеров или аутсайдеров и изначально создаются волевым решением как временные коллективы для решения конкретных задач. Это позволяет еще до начала работы команд учитывать необходимость выполнения участниками взаимодополняющих предметных (задачных) и психологических («отношенческих») функций. Формирование же управленческих команд — более длительный процесс, их участники могут подключаться к команде и покидать ее довольно спонтанно, во многом — и в силу большего влияния на топ-менеджмент турбулентной среды. В управленческих командах практически всегда сталкиваются интересы консерваторов и новаторов, опытных игроков и новичков,

что создает проблемы позиционирования в группе и для первых, и особенно для вторых [Perretti, Negro, 2006]. При этом вопросы найма и увольнения нередко решаются единолично генеральным директором, и, несмотря на то что в ряде известных и уже ставших классическими работ обсуждаются вопросы ансамблевого сочетания качеств участников управленческих команд и так называемого распределенного лидерства, на практике эти идеи реализуются редко. Очень немногим компаниям удается предусмотреть при наборе новых топ-менеджеров возможность объединения в одну команду людей, обладающих взаимодополняющими поведенческими стилями и компетенциями.

Р. М. Белбин высказал предположение, что «люди с определенными качествами, как правило, тяготеют к определенным занятиям. Поэтому те, кто достигает высокого положения в менеджменте, вероятнее всего, имеют много общего. Эта тенденция развивается по принципу избирательной гомогенности. Вполне естественно, что люди принимают на работу персоналий, похожих на себя» [Белбин, 2007, с. 34]. При этом автор неоднократно подчеркивает: «Неэффективная компания — это компания, управленческая команда в которой состоит из людей одного типа с одним и тем же характерным набором сильных и слабых сторон», «в которой топ-менеджеры не способны преодолеть привычку мыслить на уровне отделов и развить у себя корпоративный взгляд на положение вещей в компании» [Белбин, с. 52, 157].

Важной отличительной особенностью управленческих команд является и тот постоянно подтверждаемый исследованиями факт, что большинство их участников имеет выраженный лидерский потенциал и довольно серьезные властные амбиции. С одной стороны, это является важным для успеха в управленческой деятельности и позволяет многим из участников таких команд сделать успешную управленческую карьеру, а с другой — может стать причиной их недостаточной поведенческой гибкости и избыточной авторитарности. Р. М. Белбин отмечает, что одним из наиболее серьезных препятствий при создании эффективных команд является жесткая иерархическая структура, сопротивляющаяся появлению ценных для команды индивидов. Как вариант нейтрализации данного препятствия автор предлагает достаточно спорный подход, согласно которому в критических случаях для решения срочных вопросов управленческая команда не должна создаваться на основе должностей, уже занимаемых сотрудниками, а формироваться как

временная паритетная проектная или исследовательская группа с привлечением сотрудников различных корпоративных уровней.

Рекомендованное Р. М. Белбином решение имеет смысл и в связи с еще одной проблемой, отмечаемой рядом исследователей: «Многие члены управленческих команд, несмотря на успешный карьерный рост и завидное положение, люди в глубине души разочарованные: их теперешняя работа уже не требует от них большого напряжения и потому не захватывает целиком (это подтвердили четверть опрошенных). И по отдельности, и как команда топ-менеджеры предпочитают не вникать в суть проблем и не обременять себя новой информацией и опытом, то есть стараются избегать всего, что могло бы нарушить их покой» [Херб, Лесли, Прайс, 2004].

Компания *RosExpert*, специализирующаяся на подборе высших управленцев, подвела итоги своего исследования эффективности управленческих команд. *RosExpert* провела 25 экспертивных интервью с топ-менеджерами российских фирм. Участники исследования, в частности, отметили, что созданию идеальной менеджерской команды мешают несколько объективных факторов.

Во-первых, деятельность компании в условиях нестабильного рынка приводит к быстрому изменению требований к исполнителю той или иной должности. Во-вторых, существующие процедуры тестирования при приеме на работу не позволяют подобрать идеально подходящего нового члена команды — ни просчитать его плюсы и минусы, ни, соответственно

распределить функции между членами команды.

Многие хорошо образованные и подготовленные соискатели претендуют на должность, не имея полного представления о будущих обязанностях. Работодатели рассматривают кандидатов, не имея критериев оценки их пригодности, основываясь на стандартных требованиях к должности. В связи с этим многие стали планировать свою карьеру исключительно для улучшения резюме. Человек, обладающий высокой квалификацией, умеющий правильно преподнести себя на собеседовании, может впоследствии не справиться со своими обязанностями и оказаться неспособным к взаимодействию с другими участниками управленческой команды.

Источник: [Антропова, 2004].

Пути решения проблем и практика работы

Как уже говорилось, развитие управленческих навыков желательно для всех командных работников, в каких бы командах они ни участвовали. Своеобразие управленческих команд в этом аспекте заключается в том, что люди, претендующие на позиции высших управляющих, как правило, уже прошли профильную подготовку, получив либо базовое, либо дополнительное управленческое образование. Тем не менее, как показывает опыт, многие из них нуждаются в дальнейшем профессиональном развитии, и именно в отношении руководителей, работающих в современных условиях, концепция «обучения длиною в жизнь» (*long life learning*) является наиболее актуальной. Лучшие компании практикуют тщатель-

В октябре 2007 г. руководители *General Electric* (*GE*) собрались на семинар «Лидерство, инновации и экономический рост» в Центре развития менеджмента корпорации «Дженерал Электрик» в Кротонвилле, штат Нью-Йорк. Программа была первой попыткой за 51-летнюю историю существования Центра собрать вместе всех старших членов управленческой команды для обучения.

Внедренная в 2006 г. программа имела определенную цель: поддержать развитие корпорации за счет расширения существующих предприятий и создания новых, а не за счет слияний и поглощений. Генеральный директор *GE* Дж. Иммелт понял, что для ускорения прогресса ему нужно передать эстафету группе топ-менеджеров, чтобы впоследствии программу инноваций и роста в каждый аспект бизнеса. Предназначение программы состояло в том, чтобы сделать проект инноваций и роста своеобразной религией для *GE*.

19 топ-менеджеров *GE Power Generation* (старейшего подразделения корпорации) через год после прохождения этой программы ответили на вопросы относительно влияния программы на работу компании. Исчерпывающий ответ звучал так: был осуществлен решительный рывок на развивающихся рынках, улучшился процесс разработки продукции, принимались попытки создать новые предприятия. Было названо 5 причин эффективности программы:

1. Командные тренинги ускорили темпы перемен, т. к. у руководителей была возможность прийти к консенсусу в преодолении барьера, не позволявших внедрить определенные изменения.
2. Участникам было предложено рассмотреть оба варианта барьера: сложный (организационная структура, возможности и ресурсы) и простой (поведение членов руководящей команды как коллектива и по отдельности).
3. Были подробно рассмотрены извечные проблемы менеджмента: баланс между краткими и долгими сроками полномо-

чий, возможность одновременно управлять настоящим и строить будущее.

4. Помимо того, что программа представила новые концепции, заставившие участников иначе взглянуть на самих себя и свое сотрудничество в команде, курс создал единую терминологию изменений, ставшую частью повседневной коммуникации внутри и вне предприятия.

5. Программа не была чисто академической. Команды разрабатывали проект плана по внедрению инноваций в общее дело компании.

Программа длилась 2 года (ее прошли 2500 человек, или 260 групп высших управленцев) и ознаменовала собой наступление в *GE* новых времен: руководители предприятий в полном составе вырывались из текучки и обсуждали то, до чего раньше не доходили руки, ведя честный разговор о себе самих полных четырех дня.

В *GE* считают, что для новаторства, создания новых направлений бизнеса, освоения новых рынков руководитель должен обладать некоторыми особыми качествами и способностями:

- Чуткость к происходящему вне компании — готов встать на позицию клиента, хорошо знает тенденции своей отрасли, активно ищет интересные возможности для бизнеса.
- Ясность мысли — ищет простые решения сложных проблем, решителен и целеустремлен, приоритеты ясные и устойчивые.
- Воображение — предлагает интересные творческие идеи, открыт для нового, изобретателен, не боится рисковать, смел и настойчив.
- Коллективизм — умеет работать в коллективе, уважает идеи и вклад других, умеет заинтересовать людей, заразить энтузиазмом, воспитывает преданность делу.
- Компетентность — хорошо знает свое дело, имеет большой опыт практической работы, постоянно развивается, любит учиться.

Источник: [Prokesh, 2009].

ный отбор топ-менеджеров, систематическую оценку их деятельности и проведение регулярных обучающих и развивающих мероприятий. Одним из признанных лидеров в такой работе является

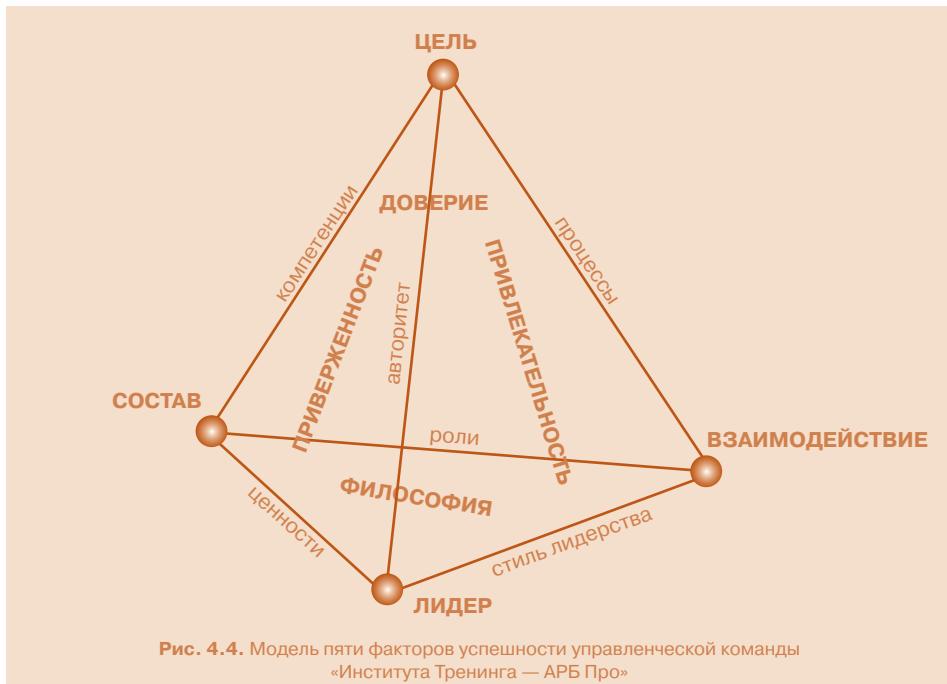
всемирно известная компания *General Electric*, реализующая программы по развитию управленческих компетенций высших руководителей именно в контексте командной работы.

Многие современные консалтинговые компании, предлагая услуги по командообразованию и обучению современных команд, разрабатывают оригинальные модели, позволяющие комплексно поддерживать развитие управленческих команд. Эти разработки опираются и на модели анализа и диагностики личностных свойств участников команд, и на теорию группового развития, концепцию группового дизайна, основы теории организаций и стратегического менеджмента, но в большей степени ориентированы именно на управленческое консультирование. Синтезируя результаты научных разработок и опыт непосредственных контактов с организациями-клиентами, консалтинговые компании дают возможность оценки и коррекции управленческих навыков лидеров непосредственно в процессе их стратегического и оперативного планирования деятельности компаний, которыми они руководят.

Международная тренинговая компания *Coverdale* в процессе консультирования управленческих команд использует оригинальную концептуальную модель, ориентированную на последовательную и систематическую коррекцию навыков определения и согласования цели, навыков модерации, применения методов постоянного анализа и коррекции совместной деятельности. Модель, на которой основан тренинг, и обеспечивает концентрацию группы высших управляющих непосредственно на тех проблемах стратегического и оперативного планирования, которые актуальны и важны для их компаний, и позволяет им совместно оттачивать навыки цепеполагания, управления группой, приема и подачи обратной связи, применения процедур группового анализа проблем и т. п. Такие методы работы с топ-менеджерами широко используются во всем мире и заслуженно популярны в компаниях, ориентированных на командообразование.

В российской группе компаний «Институт Тренинга — АРБ Про» в 2003 г. также была разработана оригинальная модель *пяти факторов команды (5-F)*, которая стала основой диагностических и развивающих методов, ориентированных на высших управляющих (рис. 4.4).

Предложенная модель совершенствовалась на основании проектов по развитию управленческих и функциональных команд рос-



сийских организаций и подразделений транснациональных компаний, оперирующих в РФ. На основании модели проводится диагностика проблемных зон каждой конкретной команды и осуществляется адресная коррекция, включающая индивидуальное консультирование, групповые консалтинговые сессии, управлеченческие и корпоративные тренинги [Доценко, 2009].

Как видно из вышесказанного, организационная диагностика, коррекция управлеченческих и лидерских компетенций топ-менеджеров проходит в совместном обучении всей команды, что способствует формированию соответствующих групповых норм профессионального поведения, и развитию неформальной структуры группы. Еще больший акцент на развитии межличностных отношений и достижении баланса ролевых функций характерен для социально-психологического консультирования в аспекте группового дизайна. В частности, как уже говорилось, Р. М. Белбин, экспериментируя с дизайном состава управлеченческой команды, предложил модель, описывающую ролевые амплуа участников, сочетание которых, на взгляд автора, с высокой степенью вероятности гарантирует высокую эффективность совместной деятельности топ-менеджеров. Эта модель подразумевает реализа-

Компания *McKinsey* предлагает топ-менеджерам четыре способа, с помощью которых можно повысить эффективность их совместной деятельности. Они были основаны на воспроизведении модели реальной командной работы.

1. *Работа на нескольких направлениях*. Топ-менеджеры должны уделять основное внимание тем неотложным задачам, решать которые могут только они. Важно при этом получать ощутимые результаты на нескольких направлениях. Лучше всего сплачивают команду такие виды деятельности, как разработка стратегии компании, планирование мероприятий по повышению эффективности, выстраивание отношений со стейкхолдерами и обучение нового поколения талантливых управленцев. Эту работу команда обязана выполнять независимо от того, ставит она перед собой задачу повышения эффективности своего труда или нет. Именно от этой деятельности зависит, будет ли найден верный курс развития компании и сможет ли она обновляться, а анализ результатов своего труда позволяет членам команды наладить более тесное взаимодействие.

2. *Равнение на лучших*. Лишь 25% опрошенных исследователями *McKinsey* топ-менеджеров высоко оценили работу

своих команд. Успешные команды берутся за решение трудных задач, всегда готовы к борьбе с конкурентами и, оценивая свою деятельность, равняются на лидеров отрасли или главных конкурентов; дискуссии имеют смысл только тогда, когда реальное положение дел в компании обсуждается открыто и честно.

3. *Минимальное вмешательство со стороны*. Любой команде трудно перестроить свою деятельность без посторонней помощи. Консультанты должны наблюдать за командами в процессе работы (не направляя ее), а не во время совещаний и презентаций, и убедиться, что в процессе реформирования деятельности команды она действительно начинает лучше работать. Команда должна сама понять причины улучшений. Нельзя просто сообщить ей, как решать свои проблемы, — это еще более ослабит взаимопонимание и взаимодействие ее членов.

4. *Поощрение аналитизма*. Примерно 80% опрошенных исполнительных директоров признали, что тратят мало времени на анализ причин стоящих перед компанией проблем. Если же ускорить процесс прохождения топ-командой цикла «действие — осмысление», то и результаты не заставят себя ждать.

Составлено по: [Херб, Лесли, Прайс, 2004].

цию в команде восьми ролей, определенных с учетом личностных свойств и индивидуального стиля деятельности каждого сотрудника (см. п. 2.3, табл. 2.5).

Другой известный консультант, И. Адизес, в своей книге «Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует» также предлагает комплементарную модель, описывающую определенные сочетания личностных качеств менеджеров и управленческих функций. Если у Р. М. Белбина упоминается 8–9 командных ролей, то И. Адизес описывает 4 функции (РАЕИ-код):

- ▶ (P)roducing — производство результатов,
- ▶ (A)dministrating — администрирование,
- ▶ (E)ntrepreneuring — предпринимательство,
- ▶ (I)ntegrating — интеграция,

причем при решении организационных проблем каждая функция нацелена на решение особых задач (см. табл. 4.3) .

Таблица 4.3. Организационные задачи при выполнении различных управленческих функций по И. Адизесу

Функции	Для превращения организации в ...	Характеризующаяся	На временном горизонте	Ключевой вопрос
(Р) Производить результаты	Функциональную	Результативностью	В краткосрочном аспекте	Что нужно сделать?
(А) Администрировать	Систематизированную	Эффективностью	В краткосрочном аспекте	Как это нужно сделать?
(Е) Быть предпринимателем	Готовую к упреждающим действиям	Результативностью	В долгосрочной перспективе	Когда/зачем это нужно сделать?
(И) Интегрировать	Единый организм	Эффективностью	В долгосрочной перспективе	Кто это должен сделать?

Источник: [Адизес, 2007, с. 39–40]

Сравнение моделей Р. М. Белбина и И. Адизеса позволяет заметить, что способность к распределенному лидерству единодушно признается ими особенно важным качеством именно для управленческих команд. По мнению обоих исследователей, эта способность обеспечивается путем соблюдения ряда общих условий формирования управленческих команд:

- ▶ У каждого члена управленческой команды должно быть выраженное желание работать в команде, т. е., как следствие, каждый ее участник должен демонстрировать командный тип поведения. По мнению Р. М. Белбина, «приверженность командной работе является качеством, превосходящим по своей весомости командную роль», так как «связанная с личными причинами потеря интереса у какого-нибудь ключевого участника может погубить плоды коллективных усилий» [Белбин, 2007, с. 143, 110].
- ▶ Каждый участник команды должен обладать навыками исполнения нескольких командных ролей. «Практически каждый член управленческой команды должен исполнять роль “работника компании”, независимо от того, будет это основная роль или “потенциально ценная”. Это условие можно определить как необходимое, но не достаточное... Член управленческой команды должен уметь выполнять не менее трех

командных ролей: основную — отлично, две остальных — удовлетворительно» [Белбин, 2007, с. 148], или, по И. Адизесу, «не иметь прочерков в РАЕИ-коде», удовлетворительно владея всеми функциями.

- ▶ При формировании команды первичной является цель, стоящая перед командой, а не «подходящий» кандидат, отобранный по принципу избирательной гомогенности. Чем лучше члены команды информированы об исполняемых в команде конкретных ролях, тем лучше они могут определить свои сильные и слабые стороны, чтобы затем соответственно усилить или устраниить их — при исполнении как функциональных, так и командных ролей.
- ▶ Команда может использовать свои технические ресурсы самым выгодным образом только тогда, когда у нее есть необходимый для эффективной совместной работы набор командных ролей. «Чтобы обеспечить качественный менеджмент, организация должна принять новую парадигму управления, в соответствии с которой единственно реальное решение проблемы — совместные усилия носителей взаимодополняющих стилей. Нам нужна команда лидеров, менеджеров, высших руководителей, которые дополняют друг друга и способны взаимно уравновешивать тенденциозность своих подходов» [Адизес, 2007, с. 110].

При этом И. Адизес считает необходимым существование в управлеченческой команде последней инстанции. Среди членов команды должен быть лидер, за которым команда будет признавать право принятия окончательного решения по обсуждаемым вопросам. Кроме того, наличие в организации взаимодополняющей управлеченческой команды необходимое, но не достаточное условие. Компания должна иметь четкую и гибкую структуру: «Структура организации определяется сложной формулой, уникальной для каждой компании. Она должна учитывать самые разные факторы: ассортиментную структуру продукции, сегменты рынка, географическое положение, доступные управлеченческие ресурсы, требования рынка к интенсивности инноваций, а также этап жизненного цикла организации... Структура организации должна разумно определять круг обязанностей, степень свободы при принятии решений и распределение вознаграждений для носителей (Р), (А), (Е), (И)-стилей» [Адизес, с. 146–147]. Это означает, что структура власти должна определяться структурой обязанностей. Не зная

обязанностей менеджеров, нельзя определить и объема требующихся им полномочий. Эффективная структура четко ограничивает сферу компетенций каждого менеджера, а затем — систему вознаграждений.

Завершить рассмотрение особенностей основных видов команд, работающих в современных организациях, хотелось бы двумя цитатами из уже упоминаемой работы Х. Роббинса и М. Финли. Первая из них — о том, что объединяет все виды команд: «Определение команды очень простое: *это люди, которые делают что-то вместе*. Команду делает командой не *что-то*, что она делает; командой ее делает слово *вместе*» [Роббинс, Финли, 2005, с. 23]. Вторая цитата — о том, что отличает команды от многих других профессиональных и социальных объединений: «У большинства из нас в глубине души таится реальная потребность в совместном труде. В целом это правда. Но мы не любим, когда нас приковывают друг к другу цепью. Это уже не команда, а бредущие по этапу заключенные» [там же, с. 251].

В какой бы из команд ни привелось работать сотруднику современной организации, он может привнести в нее свой опыт работы в других командах, поскольку в каждой из них скорее всего будет стремиться к достижению результатов, которые позволят ему испытывать гордость за свою работу. Что явится причиной такой гордости? Стабильность и трудолюбие, столь характерные для рабочих команд? Постоянное стремление повышать качество производимых товаров и услуг, культивируемое в командах повышения качества? Темп и энергичность проектных команд? Амбициозность и ответственность управлеченческих команд? Внимание к традициям и обычаям разных стран, своеобразное кросскультурным командам? Стремление к оригинальности и атмосфера поиска творческих команд? Разнообразие профессиональных подходов и взаимное обучение, присущие межфункциональным командам? Безуказненное владение электронными средствами коммуникации, демонстрируемое лучшими участниками виртуальных команд?..

Вероятно, ответ в том, что каждая из команд, становясь высокоеффективной, дает возможность их сотрудникам проявлять и развивать свои лучшие профессиональные и личностные качества, и в то же время именно благодаря развитию и личностных, и профессиональных качеств каждого участника возрастает эффективность всей команды.

Nokia Telecommunications (Финляндия)

Компания уже в течение нескольких последних лет формирует производственные подразделения, используя команды.

Сейчас в компании на уровне производства существует 10 временных команд, которые сформированы вокруг одного и более продуктов компании. Целью создания команд являлось достижение максимально эффективного производства, одной из задач — увеличение рыночной доли продуктов.

Первым этапом создания команд стал отбор сотрудников, которым интересен процесс создания продукта. Командам делегирован контроль качества и сроков поставок, а также мониторинг потребительской удовлетворенности. Команды достаточно независимы и сами регулируют свою деятельность: самостоятельно разрабатывают план поставки материалов, выбирают необходимые тренинги улучшения навыков и т. д.

Помимо участия в различных учебных программах в качестве слушателей члены команды сами являются наставниками для других сотрудников. Таким образом, команды в компании контролируют процесс производства, имея в своем составе сотрудников с различными навыками. Обнаружив дефекты, члены команд регистрируют их, определяют этапы технологического процесса, на которых возникли сбои, а затем находят пути устранения проблем. Информация о таких проблемах документируется и свободно циркулирует между командами, производящими аналогичные продукты. Все команды характеризуются атмосферой открытости и динамизма.

В результате формирования команд продолжительность производственного периода сократилась на 50%, понизилось количество дефектов и жалоб потребителей, возрос профессиональный уровень сотрудников.

Составлено по: [Haavisto, 1997].

ABB Transmit (Финляндия)

ABB Transmit занимается осуществлением проектов, связанных с электрификацией, по всему миру. Проекты выполняются в командах, размер которых колеблется от 3 до 20 человек в зависимости от степени спроса на тот или иной проект.

В структуре компании есть отделы продаж, планирования, реализации и поддержки. Каждое подразделение сформировано по принципу команды. Эффективность каждой команды оценивается по ряду параметров, позволяющих контролировать надежность поставок, результаты реализации проекта, выполнение субконтрактных поставок и перевозок, количество часов, затраченных на проект.

Менеджер, отвечающий за проект, является командным лидером, отвечает за регулярную оценку проектов и не-

сет наибольшую ответственность. В центральном отделе планирования существуют определенные формы контроля, которые регулярно заполняются проектменеджером и позволяют компании выявлять возможные проблемы реализации проектов. Удовлетворенность внешних потребителей, таким образом, играет не главную роль.

Команды состоят из сотрудников разных специальностей, с разным опытом работы, разного возраста и пола. Члены команды отбираются в соответствии с их знаниями и навыками. Также при отборе учитывается поведенческая гибкость сотрудника. Корпоративная политика поощрений и материального стимулирования не связана с командной работой.

Составлено по: [Haavisto, 1997].

Ahlstrom Factory (пивоваренная фабрика, Финляндия)

Компания завершила реорганизацию в начале 1996 года. Построение команд было связано с внедрением новых технологий. Команды строились в соответствии с выбранной стратегией и были нацелены на поддержку организации. Все команды формировались на добровольной основе, каждая из них включала трех человек и была призвана независимо управлять замкнутым циклом производства. Процесс развития («цепочка успеха») включал следующие шаги:

1. Разработка стратегии (осуществлялась топ-менеджментом).
2. Постановка целей (совместно с командами).
3. Формулировка конкретных задач и действий (в полномочиях команды).
4. Определение инструментов (в полномочиях команды).
5. Вознаграждение (совместно с командами).

Цели формулировались на основе показателей:

- эффективности,
- получения и поддержки знаний и навыков,
- разнообразия работы,
- уровня удовлетворенности от работы.

Эффективность контролировалась каждые две недели. Параметрами оценки служили издержки, связанные с качеством, и такой производственный показатель, как объем варки пива (*bearing volume*). Уровень знаний и навыков координировался через план развития. Команды включали сотрудников, знания которых были взаимодополняющими. Каждый член команды обогащал свои навыки, изучая работу машин на производстве. Согласно целям компании каж-

кий член команды должен был уметь пользоваться всем оборудованием в рамках обслуживаемого цикла и быть способным при необходимости развить какое-либо умение.

Атмосфера в команде и степень удовлетворенности от работы отслеживались с помощью вопросников и собеседований, осуществлявшихся один или два раза в год. Проблемы, связанные с производством или работой команд, обсуждались открыто. Необходимые изменения вносились немедленно. Например, летом 1996 г. все супервизоры команд — бывшие сотрудники фабрики, руководившие командами на начальном этапе, — были освобождены от данных обязанностей. Это было связано с тем, что к тому моменту в командах уже постоянно и неуклонно соблюдалась важнейшая норма взаимодействия: если кем-либо нарушились правила работы на оборудовании, что-то было выполнено некачественно и т. д., член команды моментально получал обратную связь от своих коллег на обсуждении, например в перерывах.

Команды систематически поощрялись за достижение целей, непосредственно связанных со стратегией компании. Специфичная модель поощрения заключалась в том, что фиксированная часть зарплаты определялась навыками, которые усвоил сотрудник для достижения определенной цели. Также каждый сотрудник получал бонус, зависевший от уровня производительности, а в качестве нематериального поощрения использовалось публичное признание достижений команды топ-менеджментом компании.

Составлено по: [Haavisto, 1997].

- ▶ Прочтите приведенные мини-кейсы и определите для каждого из них виды команд, создаваемых в компаниях.
- ▶ Возможно ли однозначное определение вида команд для каждой из представленных ситуаций?
- ▶ Какие из упоминаемых форм и методов (практик) планирования, контроля, мотивации и коммуникаций можно определить как специфические, обусловленные именно созданием команд в рассматриваемых компаниях?
- ▶ Какие проблемы вы можете прогнозировать при дальнейшем развитии команд в этих компаниях?

4.7. Организации, создающие команды

Командный менеджмент, получивший наибольшее распространение за последние десять лет — период резкого роста неопределенности среды жизнедеятельности человека, — в целом является проактивным подходом к решению проблем организационного развития. Один из основных его принципов — планирование и воздействие на ход событий — именно на ход, а не на результаты. Проактивный подход отличает действия команд от ситуационного управления и позволяет определить деятельность едва ли не каждой команды как проект, то есть мероприятие, которое изначально формируется как нечто целое, представимое и выполнимое.

Исследователи подчеркивают, что «в реальных организациях команды иногда возникают как бы спонтанно, без особых усилий со стороны руководства. Однако, как правило, эта спонтанность — кажущаяся, поскольку для формирования эффективной команды обычно требуется опора на корпоративную культуру, которая, в свою очередь, формируется “сверху”, т. е. ее основы закладываются создателями или высшими руководителями организации» [Филонович, 1999]. Как отмечают Х. Роббинс и М. Финли, стремление компаний к созданию команд может иметь разную мотивировку, но в целом их решения обычно обусловлены стратегическим выбором, варьирующемся между двумя направлениями, описанными Г. Хэмелом и С. Прахаладом. Последние выделяют две основные корпоративные «ориентации», которые можно представить в виде числителя и знаменателя дроби. Числитель — потенциал роста компании, ее созидающая способность, развитие, основная компетенция, новые продукты, рынки, производительность, т. е. все то, что приносит ей прибыль. Знаменатель — стремление компании к экономии усилий: сдерживание цен, снижение объемов производства и продаж, упрощение структуры, снижение количества уровней управления и численности персонала, т. е. не активное созидание, а оптимизация затрат.

Компании-«числители» — те, в деятельности которых превалирует проактивное стремление к созданию чего-то нового, чего не было раньше. Для компаний-«знаменателей» характерно реактивное поведение — иной характер деятельности, основанный на убеждении, что зрелые рынки — это «игра с нулевой суммой», где невозможно создавать новое, выиграть можно только за счет другого игрока, и расширить эти рынки невозможно. Х. Роббинс и М. Фин-

ли подчеркивают, что основным мотивом при внедрении команд для компаний-«числителей» служит стремление к дальнейшему развитию имеющегося потенциала. Для компаний-«знаменателей» более характерно применение команд в качестве инструмента, дисциплинирующего персонал и механизма экономии средств. По данным ряда исследований, команды переживают меньше трудностей в атмосфере компаний-«числителей», поскольку общее видение будущего, разделяемое всеми сотрудниками, стимулирует их творческую фантазию. В компаниях-«знаменателях» внедрение команд порождает большее число конфликтов, продуктивность командной работы быстро снижается. Однако, как отмечают исследователи, «хуже всего командам, которые находятся посередине. Им говорят, что они “числители”, а на самом деле они — “знаменатели”. В таких компаниях диссонанс между реальным поведением менеджеров и декларируемыми ими ценностями “командной мудрости”, “всеобщего сотрудничества”, “доверия и взаимопонимания” может привести к полной дискредитации идеи командообразования. Разумеется, в каком-то смысле различие между “числителем” и “знаменателем” надуманное, и большинство компаний одновременно следуют обоим подходам, совершенно оправданным с точки зрения конкуренции, ожиданий акционеров, личных особенностей и ожиданий топ-менеджеров. В то же время компании, чьей основной политикой является сдерживание затрат, решив использовать команды только для снижения расходов, обрекают себя на провал» [Роббинс, Финли, 2005, с. 26–28]. В этом случае команды лишаются серьезного мотива своей деятельности — стремления к созданию нового, социально значимого продукта.

Крупный американский эксперт в области создания социотехнических систем в современном бизнесе, профессор Э. Лолер, утверждает, что вся рабочая среда современной компании в целом должна соответствовать философии высокоеффективной организации, построенной на основе команд: «Организации с высоким уровнем участия работников в управлении... по необходимости должны быть эгалитарными, удовлетворяющими потребность людей в безопасной, приятной рабочей среде... Такие символы служебного положения, как зарезервированные для определенных лиц парковочные площадки и отдельные входы для руководителей, специальные столовые и особые кабинеты для начальства, неприемлемы... Привычные правила, предписывающие людям, стоящим на разных ступенях иерархии, одеваться-

ся по-разному, для организаций с высоким уровнем участия работников в управлении также не подходят» [Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т., 2004, с. 177].

Таким образом, с использованием команд в организациях изменилась роль менеджера в их создании и руководстве ими. Менеджеры больше не могут просто собирать информацию у сотрудников и принимать категоричные решения. Также недостаточно собрать группу талантливых и трудолюбивых специалистов и ожидать, что они смогут составить успешную команду. При условии эффективного управления команда может продемонстрировать все достоинства своей креативности, знаний, обмена информацией, применения разных стилей решения проблем, а также высокую производительность, поддержку стремления компании к созданию общественно значимых товаров и услуг и приверженность ее ценностям и нормам. Недостаточно сориентированная, испытывающая дефицит необходимых ресурсов, работающая со слабой групповой динамикой команда может прийти к срыву сроков, групповому (а не командному) мышлению, неудовлетворительной отчетности, противостоянию другим группам в компании, низкому уровню морального состояния.

Эксперты в сфере командообразования отмечают, что «сегодня менеджеры должны играть более активную роль в развитии способности своей команды к эффективной работе и достижению результатов. Этого можно добиться. Нужно быть уверенным, что в деятельности команды существует контекст и смысл, что у нее есть необходимые возможности и ресурсы для выполнения работы, что внутренняя динамика команды способствует ее усилиям, а не препятствует им, а также что участники нашли общий язык и работают в сотрудничестве с внешним окружением команды» [Как эффективно управлять командой..., 2006, с. 32].

На начальном этапе командообразования топ-менеджеры компаний определяют, что на каких-то участках работы для решения тех или иных организационных задач требуется создать именно команды, а не обычные подразделения-группы, способные справиться с этими задачами. Команды нужны прежде всего в тех случаях, когда работа не может быть формально структурирована таким образом, чтобы каждый работник имел возможность действовать автономно.

Так как построение команды требует времени, усилий, а иногда и значительных средств, до принятия решения о формировании команды целесообразно взвесить все «за» и «против» этой формы организации деятельности (табл. 4.4).

Таблица 4.4. Анализ необходимости использования команд в организациях

Ситуационный фактор	Целесообразна работа в группах	Целесообразна работа команды
Необходимо быстрое выполнение задания	+	
Задание имеет высокую степень сложности		+
Задание слабо структурировано		+
Задание принадлежит к числу приоритетных для организации		+
Выполнение задания требует от исполнителей творческого подхода	+	
Предполагается многократное повторное выполнение задания		+
Предполагается неоднократное привлечение тех же людей для совместной работы		+
Выполнению задания может способствовать конкуренция между исполнителями	+	

Составлено по: [Филонович, 1999; Геллерт, Новак, 2006; Карякин, 2003]

Важно помнить, что команды не могут считаться универсальным решением всех проблем, стоящих перед организациями. В ряде случаев их создание может являться вредоносным для компании, например по той причине, что они могут существенно замедлять скорость принятия управленческих решений, повышать уровень конфликтности в компании, противореча общеорганизационным ценностям и традициям, способствовать размытию ответственности.

Рискаами при создании команд признаются [Роббинс, Финли, 2005, с. 24–28, 154; Как эффективно управлять командой..., 2006, с. 145]:

- ▶ конфликты между топ-менеджментом и участниками команд относительно разделения полномочий и автономности;
- ▶ конкуренция между командами;
- ▶ изоляция или оппозиция участников команд по отношению к другим некомандным подразделениям;
- ▶ долгий период становления команд;
- ▶ формирование командной субкультуры, неадекватной контексту общеорганизационных ценностей и традиций;
- ▶ групповое мышление и самоуспокоенность команд, достигших значительных успехов;
- ▶ снижение потенциала команд, реализующих длительные проекты.

Создание команд на российских предприятиях часто становится лишь данью моде. Однако эффективна команда лишь тогда, когда все ее члены и инициаторы ее создания разделяют вполне конкретную, четкую, измеримую цель. Зачастую проблемы возникают именно тогда, когда цель командообразования существует, но носит краткосрочный, подчас сугубо личный характер. Иллюстрирует эту проблему рассказ специалистов консалтинг-центра «Шаг» о процессе создания команды в одном из только что акционированных предприятий, испытывавшем серьезные трудности в интеграции и управлении разрозненными подразделениями своего производства.

«Почти месяц напряженной работы ушел тогда на то, чтобы притушить пожар уже разгоревшегося конфликта между хозяином и руководителями основных производств, а затем — свести их вместе в конструктивном процессе выработки про-

грамм выхода предприятия из кризиса. У нас до сих пор нет сомнений, что разработанная участниками программа была достаточно плодотворной. Она позволяла осуществить вполне реальные шаги по возвращению на утраченные было рыночные позиции. Мы до сих пор вспоминаем улыбки участников и те теплые слова, которые они говорили в адрес друг друга, получив этот совместный результат. Но каково же было наше изумление, когда — три недели спустя после этих улыбок — мы узнали, что все участники «командной» работы уволены, а хозяин, используя временную передышку в конфликтах и подготовив необходимым образом почву, поставил на их места своих родственников и приближенных, собрав в результате в управление пакет акций, позволявший ему беспрепятственно проводить любые свои решения».

Составлено по: [Емельянов, Поварница, 1996].

Для построения эффективной команды до начала ее работы управляющим компании необходимо выполнить ряд действий по планированию командной деятельности:

1. *Определить общие цели создания команды в организации.*

В начале данной главы были перечислены наиболее распространенные цели создания команд в организациях. Управляющим следует конкретизировать их, как можно более четко определив желательные результаты деятельности создаваемых команд, т. к., по меткому выражению экспертов в области командообразования Дж. Катценбаха и Д. Смита, «голод по результату является намного более значимым для успеха команды, чем упражнения по построению команд, специальные мероприятия или командные лидеры с идеальными качествами. Фактически команды часто формируются вокруг задач без помощи и поддержки менеджмента. И наоборот, потенциальные команды, у которых нет задач, обычно не становятся реальными командами» [Katzenbach, Smith, 1994, p. 127]. Это не означает, что изначально определенные цели далее не будут корректироваться в процессе их согласования с самими командами, но «стартовые» формулировки имеют особое значение.

2. *Отобрать подходящих сотрудников.* Отбор участников команды может иметь стратегическое значение и должен учи-

тывать ряд характерных нюансов, о которых будет говориться в гл. 5.

3. *Установить исходную численность команды.* Численность команды определяется в первую очередь в зависимости от особенностей задач, делегируемых командам. Более подробно данный аспект будет рассмотрен далее.
4. *Обозначить ресурсы, которые будут переданы команде.* Важно определить, какие материально-технические, финансовые и человеческие ресурсы потребуются и могут быть закреплены за командой, причем недостаток ресурсов в данном случае не считается критическим фактором, но должен быть осознан и впоследствии артикулирован менеджерами при диалоге с вновь созданной командой. Особенности планирования человеческих ресурсов для командной деятельности заключаются в том, что пристальное внимание уделяется в этом случае не только наличию у сотрудника необходимых профессиональных знаний и навыков, но и его социально-психологическим особенностям.
5. *Продумать перспективы взаимодействия команды с другими подразделениями.* Этот вопрос иногда упускается из виду, что приводит к обострению межгрупповой конкуренции. Если может быть спрогнозирован рост межгруппового напряжения, необходимо уже на начальных этапах продумать соответствующие превентивные шаги, заключающиеся, например, в проведении хорошо продуманной информационной кампании.
6. *Установить начальную степень автономии команды от руководства.* Почти всегда степень автономии команд возрастаает в процессе их жизнедеятельности и зависит от уровня компетенции участников команды (в данном случае имеется в виду не столько профессиональная компетентность, сколько квалификация сотрудников как командных игроков). И все же, даже создавая команды из опытных и квалифицированных сотрудников, топ-менеджмент организации должен заранее продумывать пределы автономии команд.
7. *Определить возможности поощрения и обучения членов команды в будущем.* Выбор адекватных схем оплаты труда не всегда удается осуществить до того, как команда начнет действовать. В то же время расчеты фонда оплаты труда, плановые показатели прибыли и т. п., определяемые на основе целей деятельности команды, уже позволяют проектировать ту или иную схему (об оплате труда см. гл. 5). В данном же кон-

тексте лишь необходимо подчеркнуть, что особенно важно еще до начала работы команды определить, какие навыки необходимы ее участникам уже на старте проекта, и продумать первые шаги по обучению персонала, если нужных компетенций недостает. Для команды является важным наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков следующих категорий [Базаров, Еремин, 2006, с. 59]:

- ▶ техническая или функциональная экспертиза, профессиональные компетенции;
- ▶ навыки решения проблем и принятия решений;
- ▶ межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т. д.).

Таким образом, у менеджмента должен иметься достаточный временной ресурс для осуществления перемен. Американский опыт показывает, что в больших компаниях с развитой бюрократической структурой командный дух развивается не раньше, чем через три года после внедрения командных форм работы, а в небольших компаниях первые результаты могут появиться через полгода. Это означает, что создание команд не всегда является адекватным средством, применяемым для срочного выхода из кризисных ситуаций, т. к. в определенных случаях на организацию деятельности высокоеффективной команды просто не хватит времени.

Гл. 5 будет посвящена рассмотрению указанных выше шагов.

4.8. Резюме

В данной главе были рассмотрены особенности основных видов команд, которые наиболее часто встречаются в практике бизнеса и выделяются в большинстве работ, посвященных проблемам командообразования.

Отбор основных видов команд был осуществлен путем последовательного применения разнородных критериев анализа, таких как:

- ▶ цели деятельности (команды рабочие, повышения эффективности/качества, проектные, управленические);
- ▶ опосредованность/непосредственность контактов участников (команды контактные, географически разнесенные, виртуальные);
- ▶ гомогенность/гетерогенность состава команды по профессиональному и этническому признакам (команды кроссфункциональные и кросскультурные);
- ▶ формальный статус участников (команды рабочие и управленические).

Одна и та же команда может быть охарактеризована по каждому из названных критерииев и одновременно являться, например, управленческой, виртуальной, кроссфункциональной и кроскультурной. Выделенные критерии по сути дела позволяют и четко выявить своеобразие каждой конкретной команды, и определить внешние факторы, особенно значимые для практики командообразования, и наметить пути решения проблем, возникающих в результате влияния этих факторов на команду.

- 1.** *Рабочие команды* создаются, как правило, для решения типических повторяющихся задач и имеют достаточно стабильный состав участников, для которых работа в команде обычно является основной. Для деятельности рабочих команд особое значение имеет проектирование рабочих мест, обеспечивающее возможность интенсивного взаимодействия участников в процессе работы, разработка соответствующих систем оплаты труда, планирование обучения и профессионального роста участников и поддержка развивающейся команды в части баланса между последовательным расширением ее полномочий и уменьшением полномочий линейного менеджмента.
- 2.** *Команды повышения эффективности/качества* являются параллельными, т. е. их участники сотрудничают, совмещая работу в команде с работой на своих штатных рабочих местах. Помимо необходимости организации пространства для встреч таких команд, а также обучения их участников методам контроля качества и измерения эффективности особенно важным оказывается формирование соответствующих ценностей организационной культуры — приоритета качества продукции и/или эффективности производства.
- 3.** *Межфункциональные команды* могут состоять из специалистов разного профиля, принадлежащих к различным департаментам и иерархическим уровням организации. В этом смысле данные команды близки *кроскультурным командам*, объединяющим носителей разных национальных традиций. Выраженная гетерогенность состава, с одной стороны, обусловливает более высокие риски потенциальных внутригрупповых конфликтов и замедления темпов развития группы. С другой стороны, она создает предпосылки и возможности для взаимного обучения членов команды и разностороннего анализа сложных проблем. Для таких команд необходима специальная предварительная подготовка участников в части развития их межкультурной компетенции как совокупности навыков взаимопонимания и взаимодействия с партнерами.
- 4.** *Проектные команды*, как правило, решают атипические задачи, цели их деятельности находятся в процессе постоянного уточнения, что требует высокой управленческой квалификации их участников. Также своеобразие целей проектных команд обуславливает необходимость их интенсивных контактов со стейкхолдерами проекта и стремление к вовлечению последних в процесс определения целей. Насыщенность контактов команды с внешней средой ведет к существенному росту ее автономии, что предполагает тщательную разработку стратегии взаимоотношений организации с командой и уста-

новление соответствующих приоритетов. Проектные команды могут существенно отличаться от других команд и по числу участников, что требует выделения под их эгидой *мини-команд* с последующей планомерной ротацией их состава.

5. В *географически разнесенных и виртуальных командах* особенно заметными становятся проблемы, связанные с качеством коммуникаций между участниками. Отсутствие очных контактов, асинхронность рабочих ритмов из-за различия часовых поясов, использование разнобразной и сложной техники для переговоров и переписки и т. п. — все эти проблемы определяют требования особенно высокой коммуникативной и технической компетентности участников, руководителей и организаторов таких команд.
6. *Управленческие команды* в силу своего положения в организационной иерархии и влияния на организацию в целом становятся объектом все более пристального внимания исследователей. На их примере становится особенно явными проблемы лидерства в командах. Управленческая команда в организации призвана быть моделью оптимальных взаимоотношений между участниками командной работы, предполагающих высокое качество межличностных коммуникаций, отточенность управленческих навыков и широту профессиональных знаний. Именно изучение опыта успешных управленческих команд, решавших задачи управления в условиях жесткой конкуренции, нарастающей неопределенности и сложности условий жизнедеятельности фирмы, а также лучших практик виртуальных команд, работающих в условиях дефицита непосредственного общения, позволило исследователям определить один из важнейших принципов командной работы. Речь идет о поведенческой гибкости участников и необходимости баланса в их деятельности разных режимов взаимоотношений между формальным лидером и участниками команды. Этот принцип предполагает сочетание *дисциплины команды* и *дисциплины лидера*, реализацию моделей и распределенного, и единоличного лидерства, целесообразно варьируемых высокоэффективными командами.
7. Особая роль управленческой команды выsvечивается особенно ярко при рассмотрении шагов, требуемых *со стороны компании* при использовании командных форм организации труда, — помимо деклараций ценности командного единства, инициативы со стороны работников, их вовлечения в решение вопросов управления компанией, клиентоориентированности, приоритетов постоянного повышения эффективности производства и качества выпускаемой продукции. В частности, менеджменту необходимо тщательно подготовить стратегическое планирование и последующее внедрение изменений в систему управления персоналом. Развитие команд как особой формы взаимоотношений менеджмента и работников требует серьезной настройки, а иногда и перестройки общеорганизационных систем контроля и мотивации, коммуникаций и обратной связи, обучения и развития сотрудников. Вопросам изменения управленческих рутин при командообразовании посвящена гл. 5.

Глава 5

Основные функции менеджмента в процессе создания и деятельности команд

5.1. Общие принципы создания самоуправляемых команд в организациях

5.2. Планирование и контроль

5.3. Организация деятельности команд

5.4. Мотивация и оплата труда

5.5. Обучение и развитие команд

5.6. Резюме

Как уже отмечалось, деятельность успешных команд предполагает развитие компетенций каждого участника в трех сферах. Во-первых, в сфере, связанной с законами групповой динамики. Во-вторых, в сфере деловых коммуникаций и эффективного общения. И, в-третьих, в менеджменте, что предполагает уверенное владение базовыми управленческими навыками — планирования, контроля, мотивации, организации. Порядок перечисления в данном случае не означает приоритетности той или иной из названных групп компетенций. В современных условиях эволюция высокоэффективной команды предусматривает персональное развитие в каждом из этих аспектов каждого участника — помимо роста его профессиональной квалификации. Недостаток этих компетенций препятствует становлению равно ответственных, паритетных отношений в командах. Так как у отдельных участников команд требуемые навыки могут отсутствовать или быть развиты в недостаточной степени, следует помнить о необходимости и возможности поуровневого подхода к развитию знаний в области командообразования у потенциальных членов команд, то есть о формировании компетенций:

- ▶ командного игрока;
- ▶ менеджера команды;
- ▶ топ-менеджера компании, использующей командные формы организации труда.

Такой подход к созданию и развитию команд в организациях позволяет выстраивать систему обучения персонала компании в зависимости от того, является ли командная работа локально необходимой в той или иной части организационной структуры или становится стратегическим ориентиром развития компании в целом. В соответствии с этой логикой и будут излагаться материалы данной главы: в каждом ее параграфе будут представлены как частные практические рекомендации, рассчитанные прежде всего на менеджеров команды, так и общие аналитические соображения, адресованные в большей степени руководителям компаний, внедряющим различные командные формы организации труда. Предполагается, что в современных условиях каждый профессионал в сфере менеджмента должен быть способен выступать в разных ипостасях. Он может стать как инициатором и менеджером собственной межфункциональной, проектной или управленческой команды, так и приглашенным членом команды, и заказчиком командной работы — идеологом командообразования в

компании; следовательно, ему могут потребоваться компетенции всех трех вышеупомянутых уровней.

Последующие материалы будут посвящены рассмотрению трансформации организационных процедур при управлении командами в сравнении с традиционными практиками, характерными для компаний, где в большей степени востребован индивидуальный труд и деятельность рабочих групп. В основу описания будут положены теоретические концепции и модели, рассмотренные в разделе 1 данного учебника:

- ▶ модели групповой динамики, описывающие логику процессов становления команды (Дж. Катценбах и Д. Смит, Ч. Манц и Г. Симс, Б. Такмен и др.);
- ▶ модели группового дизайна, характеризующие особенности стиля деятельности разных участников команд (Р. М. Белбин, Дж. Морено);
- ▶ концепции формирования групповых норм и групповой культуры, объясняющие своеобразие групповых субкультур в организации как социальной системе (К. Камерон, Р. Куинн, Ч. Хэнди, Ф. Лютенс и др.).

Команда — это не то, в магическую силу чего следует верить... Это не то, в наличии чего следует убеждать себя, постоянно повторяя фразу «Мы — единая команда»... Формирование команды — та-

кая же строгая задача, каковой является, к примеру, разработка стратегии развития фирмы. И подходить к ее решению следует с изрядной долей pragmatизма.

Источник: [www.business.rin.ru].

5.1. Общие принципы создания самоуправляемых команд в организациях

Говоря о своеобразии менеджмента командообразования и изменениях практик управления человеческими ресурсами по сравнению с более традиционными подходами, исследователи обычно имеют в виду самоуправляемые команды, то есть команды, достигшие высокой эффективности. При описании логики их становления в организациях акцентируется существенное возрастание внимания менеджеров к интересам, возможностям, личности наемных работников. Стремление компаний к созданию команд на разных уровнях организационной иерархии, по мнению большинства экспертов, предопределяет гибкость используемых в ней управлений

ческих стилей, готовность к партнерскому диалогу и делегированию полномочий со стороны и управляющих, и собственников компании. Назовем общие принципы, соблюдение которых обеспечивает успешное управление командами в организациях:

- ▶ *Совместное/коллегиальное определение цели.* Руководство не «спускает сверху» заранее определенные цели, а вырабатывает их вместе с командой.
- ▶ *Конкретная формулировка задач.* После определения целей на их основе с учетом индивидуального своеобразия каждого члена команды определяются конкретные персонализированные задачи для всех сотрудников в отдельности.
- ▶ *Участие всех членов команды в коллективной ответственности.* Идентификация с индивидуальной задачей, равно как и ответственность за результат совместной деятельности, обеспечивается тщательным согласованием организационных, групповых и индивидуальных целей. Лишь те организационные и командные цели, которые признаны сотрудником важными, значимыми и привлекательными для него лично, могут стать основанием для ответственного выполнения индивидуальных задач.
- ▶ *Коллективное одобрение выработанного решения.* Каждый член команды должен иметь возможность высказать свое мнение относительно того, окончательно ли разработано то или иное решение или требуется доработка некоторых его составляющих.
- ▶ *Признание/реализация результатов командной работы.* Даже для руководства команды полученные в команде результаты и принятые соглашения должны иметь обязательную силу, и оно не имеет права самовольно менять их.
- ▶ *Передача по цепи всей необходимой информации.* Традиционно руководство склонно к фильтрации информации, и нередко именно менеджер самовольно решает, передавать ли дальше по цепи организационной иерархии те или иные сведения. Команда же функционирует только в том случае, если каждому ее члену вовремя сообщают важную для решения его задачи информацию, причем определение степени ее важности в равной мере является прерогативой и менеджера, и работника.
- ▶ *Чувство собственной ответственности за решение возникающих проблем.* Эффективность командной работы существенно снижается, если после формулировки целей и распре-

деления заданий руководство команды самоустраниется от решения текущих проблем. Ответственность за решение любых возникающих в деятельности команды проблем в равной степени несут все ее участники, включая менеджмент.

- ▶ *Восприятие топ-менеджерами свежих идей сотрудников не как угрозы, а как помощи.* Опыт лучших компаний свидетельствует, что руководители, с интересом воспринимающие новые мысли и свежие идеи членов команды, не теряют ни своего авторитета, ни престижа; наоборот, подобная открытость менеджмента способствует и повышению результатов работы, и налаживанию позитивных отношений управления с командой.
- ▶ *Поддержка индивидуального развития личности.* Руководитель команды должен быть заинтересован в том, чтобы каждый ее сотрудник смог раскрыть и развить свои способности. На практике администраторы по ряду причин скорее препятствуют этому, чем содействуют, — отчасти из опасения ослабить собственные позиции во внутренней конкуренции.
- ▶ *Соблюдение правил команды.* Договоренности, заключаемые по поводу работы команды, должны соблюдаться и командой, и ее руководством, и руководством компании.

В формулировке каждого из этих принципов, активно декларируемых всеми исследователями деятельности современных команд, заложена идея баланса интересов менеджмента и сотрудников команды. Такой паритет важен и при осуществлении функций планирования и контроля, и при организации работ, и при внедрении различных схем материального и морального стимулирования, и при проведении обучения для участников команд. Его достижение требует больших усилий обеих сторон, но редко достигается на длительное время. Баланс интересов команды и организации, или наемных работников, менеджеров и собственников является динамической, неустойчивой характеристикой по причине изменчивости как внешней и внутренней организационной среды, так и опыта, квалификации, настроя каждого человека, вовлеченного в это взаимодействие. Это приводит к необходимости регулярного пересмотра действующих и разработки новых условий взаимодействия, что требует от каждой из сторон особой творческой гибкости.

Как уже говорилось, единственного и наилучшего руководства по созданию команд в организациях не существует и, по-видимому, не может существовать. В литературе представлено множество рекомендаций, каждая из которых заслуживает внимания. Обобщая

основные тенденции, Дж. Г. и Дж. Т. Бойетты формулируют следующие наиболее важные вопросы, требующие ответа со стороны руководителей компании при внедрении командных форм организации труда [Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т., 2004, с. 149]:

1. Какого типа команды будут использоваться в организации, и как будет осуществляться общая техническая координация и процесс принятия общих для них решений?
2. Каковы будут роли и обязанности менеджеров, контролеров и членов команд?
3. Какие новые навыки потребуются менеджерам и работникам для эффективной деятельности в командах?

Таким образом, от менеджеров, выбравших командообразование в качестве приоритета развития организации и возглавляющих те или иные команды на этапе их запуска, требуется четкое понимание корпоративной стратегии и того, какую ее часть каждая из создаваемых команд поддерживает наилучшим образом. Далее им следует преобразовать эту стратегию в соответствующий ей план действий для каждой из групп. В задачи же менеджеров команд входит определение того, какие проекты представляют собой средства для достижения актуальных общеорганизационных целей, а какие автономны от них и ориентированы на более отдаленные перспективы и инновации. Затем менеджеры сообщают детали первоначального плана и приоритеты своим сотрудникам и начинают реализацию проектов. Поскольку реализацией каждого конкретного проекта занимается отдельная команда, имеющая на начальных этапах менеджера-контролера, именно этот менеджер дает старт вовлечению участников в процесс сотрудничества, заботится о координации их усилий с другими командами и руководством компании. С самого начала деятельности команд их менеджеры призваны обеспечивать двухсторонние коммуникации, выполняя роль проводника обратной связи. Далее по мере становления команд все эти функции делегируются участникам команды.

Этапы становления самоуправляемых команд в организации

Большинство экспертов предлагает осуществлять переход от традиционного контроля к групповому самоуправлению поэтапно [Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т., 2004, с. 158–163].

Стадия 1: начинающая команда-новичок (рис. 5.1). В состав вновь созданных команд изначально входят назначенные руковод-

ством контролеры — менеджеры команд. Контролер-менеджер начинает налаживать повседневную деятельность команды, постепенно делегируя свои обязанности сначала некоторым, а затем и всем членам команды, призывая их к самостоятельному решению не только собственных, но и общегрупповых проблем. Руководитель выступает скорее в качестве наставника, обучающего работников, как действовать в тех или иных ситуациях, при этом члены команды со временем все реже обращаются к нему за помощью.

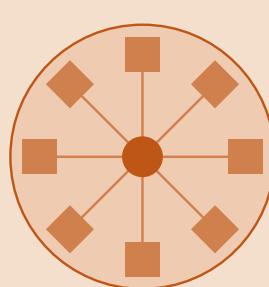


Рис. 5.1. Начинающая команда: участники группы (показаны квадратами) находятся под повседневным контролем руководителя (показан кружком в центре)

Я. Катценбах и Д. Смит перечисляют основные ожидания работников в отношении руководства на этой стадии развития команд. Среди них:

- ▶ *Оказание помощи командам в формулировании их общих целей и задач.* От руководителей ожидают, что они будут и работать вместе с остальными членами команды, и отчасти дистанцироваться от них. Видение менеджерами перспективы помогает командам прояснить свои миссии, задачи, подходы и вырабатывать приверженность им. На данной стадии руководители поддерживают баланс между управлением членами команды и наставничеством.
- ▶ *Стимулирование целеустремленности и уверенности.* Одной из главных задач руководителя команды на данном этапе является развитие уверенности и поощрение целеустремленности ее членов и команды в целом посредством похвал и одобрения усилий, предпринимаемых сотрудниками.
- ▶ *Укрепление разнообразных навыков и умений и повышение профессионального мастерства членов команды.* Ожидается, что руководители команд будут поощрять сотрудников идти на риск, учиться, развиваться, браться за выполнение новых зада-

ний и принимать на себя новые роли. Самые эффективные руководители на этой стадии проявляют особое внимание к передаче и/или совершенствованию тех технических, функциональных, коммуникативных навыков, а также навыков разрешения проблем, принятия решений и групповой работы, которые необходимы команде, чтобы эффективно работать и прогрессировать на последующих, более высоких ступенях своего развития.

- ▶ *Управление отношениями команды с ее окружением и устранение препятствующих работе и развитию команды.* И члены команды, и сотрудники компании, не участвующие в командной работе, относятся к руководителям команд как к ответственным за управление отношениями команды с остальной частью организации. От руководителей команд ожидают того, что они будут помогать росту и развитию членов команды, позволяя им брать на себя дополнительные обязательства и гарантировать им должное вознаграждение. Руководитель призван при необходимости устранивать препятствия работе команды и/или получать ресурсы, необходимые для ее эффективного функционирования.
- ▶ *Выполнение реальной работы.* От каждого члена команды, включая ее руководителя, ожидают выполнения примерно одинаковых объемов работ. Руководители команд несколько дистанцируются от ее рядовых членов, но не пользуются своим положением для уклонения от работы. Подобно любому другому члену команды, руководитель вносит свой трудовой вклад в ее деятельность и не перекладывает свою часть работы на других.

Стадия 2: команда переходного периода — стажер (рис. 5.2). По мере того как члены команды принимают на себя все большую ответственность за повседневное управление ее деятельностью, роль руководителя изменяется: он все больше занимается координацией и все меньше — контролем. Члены команды постепенно берут на себя выполнение управленческих задач, таких как поиск и сбор информации, укрепление согласия в группе, разрешение возникающих в ней конфликтов, принятие решений без участия менеджеров среднего звена, инициирование изменений групповой политики, процедур и методов выполнения повседневной работы. Координируя действия отдельных членов команды, руководитель больше внимания уделяет поиску ресурсов для команды и управлению ее отношениями с внешними группами.

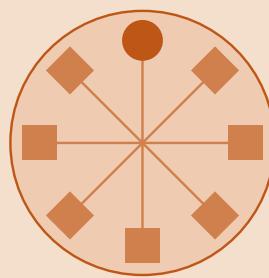


Рис. 5.2. Команда переходного периода: руководитель команды не столько контролирует, сколько координирует ее работу

Стадия 3: опытная команда-помощник (рис. 5.3). К моменту, когда команда приобретает опыт, ее руководитель (координатор) удален от группы и уже не осуществляет непосредственного контроля над повседневной деятельностью сотрудников, выступая в роли старшего управляющего по отношению уже к нескольким командам. Он способствует нахождению оптимальных способов измерения эффективности работы, собирает данные о производительности, качестве, издержках, удовлетворенности клиентов и других показателях — и предоставляет обратную связь членам команды. Команды в основном сами управляют своей повседневной деятельностью, их участники принимают решения на основе согласия и несут полную ответственность за оцениваемые по ключевым параметрам результаты деятельности и эффективность команды. Встречи команды и координатора проводятся значительно реже.

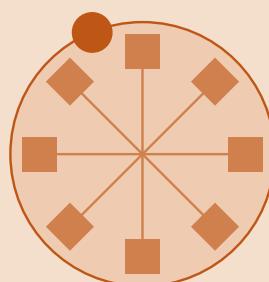


Рис. 5.3. Опытная команда: руководитель команды (координатор) выведен из группы и выступает в роли наблюдателя за ее деятельностью

Стадия 4: зрелая самоуправляемая команда-мастер (рис. 5.4). На заключительной стадии своего развития команда несет полную ответственность за свою деятельность. Большинство администра-

тивных, финансовых и личных вопросов решают члены команд, самостоятельно планируя свою работу, распределяя роли и обязанности и преодолевая любые трудности при минимальном вмешательстве извне. Координатор превращается в распределителя ресурсов, и команда самостоятельно определяет, когда и в каком объеме ей может потребоваться помочь в решении тех или иных проблем. По запросу команды координатор либо оказывает ей непосредственное содействие, либо привлекает для этого внешние источники.

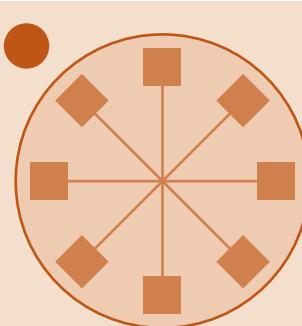


Рис. 5.3. Опытная команда: руководитель команды (координатор) выведен из группы и выступает в роли наблюдателя за ее деятельностью

Таким образом, в зависимости от этапа группового развития функции менеджеров существенно меняются. С их стороны требуется не просто гибкая смена стиля лидерства, но и прогнозирование, и проактивность. Далеко не всегда переходы от стадии к стадии совершаются легко, и способность поддерживать целесообразные изменения требуется от каждой из сторон — и от менеджмента, и от участников команд.

В 2006 г. при реализации программы *LIG* (*Leadership, Innovation and Growth*) в компании *General Electric*, основными задачами которой было создание инновационной культуры и усиление командного духа при сохранении высокой эффективности производства, участниками обсуждались в том числе основные барьеры вовлечения сотрудников в процесс развития инноваций. По словам топ-менеджеров *Power Generation*, «пришлось немало поломать голову над тем, как передавать право принятия решений в регионы... Непросто все об-

стояло и с корпоративной культурой. Бывало, что власть передавали на места, а потом, если что-то шло не так, во всем винили человека из головного офиса, который прежде отвечал за регион. Важно было учесть и то, что новым топ-менеджерам нужно осваивать принятые в *GE* правила работы — во всем, от проведения аттестации сотрудников до принятия решений... У наших топ-менеджеров не очень-то получается делиться властью».

Составлено по: [Prokesh, 2009].

Факторы, влияющие на скорость перехода от традиционного контроля к групповому самоуправлению

Исследователи подчеркивают, что скорость прохождения командой указанных выше этапов и объем передаваемых ей полномочий индивидуален для каждой из команд и зависит от ряда факторов, среди которых можно обозначить следующие [Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т., 2004, с. 163–164]:

- ▶ *Степень взаимозависимости членов команды.* Если задачи, выполняемые командой, взаимосвязаны настолько тесно, что работа одного члена команды критически важна для работы остальных, то необходимость в формальном руководителе сохраняется дольше. Он регулирует взаимодействие участников команды, проводит собрания и гарантирует участие нужных специалистов в принятии важнейших решений. Когда уровень взаимозависимости невелик, члены команды способны самостоятельно, без вмешательства формального лидера, осуществлять внутреннюю координацию.
- ▶ *Размеры команды.* По мере увеличения размеров команды пропорционально возрастает число взаимосвязей, решений, точек зрения, которые нужно учитывать в командной деятельности. Соответственно, увеличивается объем необходимого планирования. Следовательно, чем многочисленнее команды, тем выше вероятность того, что они будут нуждаться в формальных руководителях.
- ▶ *Функциональное (профессиональное) разнообразие членов команды.* Чем больше в команде представителей различных профессий, выполняющих различные функции и виды работ, ориентированные на разные подходы к решению тех или иных проблем, тем значительнее роль командного посредника, обладающего универсальной профессиональной подготовкой и управленческими навыками, которые позволяют ему принять на себя роль руководителя команды.
- ▶ *Степень автономности решаемых командой задач.* Изменяющаяся степень автономности команды определяет сложность обработки рабочей информации. Если условия проекта предусматривают, что команда наделена необходимыми ей ресурсами, то процессы координации и принятия решений становятся сугубо внутрикомандным делом. Если же задачи команды не автономны, т. е. связаны с задачами других команд или организаций, сложность обработки информации возрастает неиз-

меримо, и для выполнения этих функций в большинстве случаев необходимы формальные руководители.

- ▶ **Масштабы изменений.** Любые обстоятельства (непредвиденные технические трудности, изменение стратегий организации или распределения ресурсов, конкурентная борьба и т. д.) способны изменить миссию и/или стратегию команды. Чем существеннее подобные изменения, тем ценнее способность команды быстро и адекватно реагировать на них. Реактивную способность команды можно повысить, выдвинув на роль ее руководителя или управляющего того, кто способен обеспечивать команду критически важной для нее информацией.
- ▶ **Технические навыки и опыт.** Способность команды нести ответственность за соблюдение технических стандартов, профессиональную подготовку новых сотрудников и наставничество над ними зависит главным образом от имеющихся у членов команды профессионального опыта и набора навыков. Менее опытные команды могут нуждаться в формальном лидере, обеспечивающем техническое руководство командной деятельностью.
- ▶ **Жизненный цикл команды.** Если сотрудники команды прежде не имели опыта работы в самоуправляемых, достигших зрелости командах, а выполняемый проект краткосочен, скорее всего, затрачивать дополнительные ресурсы на максимальное развитие команды не имеет смысла. Команда может существовать и на первой стадии развития, имея назначенного руководителя, который обеспечит планирование и координацию командной деятельности, а также возьмет на себя управление отношениями команды с иными участниками проекта.

5.2. Планирование и контроль

Функция **планирования** означает выработку и принятие определенного постановления (управленческого решения), письменного или устного, в котором перед объектом управления ставится та или иная цель, задача. Планирование в организации обеспечивает единое направление усилий всех ее членов. С данной функции начинается процесс управления, от качества ее реализации в высокой степени зависит успех организации.

Контроль — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей, представляющий собой систему проверки того, насколько функционирование управляемой подсистемы соответствует принятым решениям, а также выработки определенных действий по результатам данных наблюдений.

Соответственно, существует три аспекта управленческого контроля:

- ▶ *установление стандартов* — точное определение целей, которые должны стабильно достигаться определенными средствами в определенный отрезок времени;
- ▶ *измерение* того, что было достигнуто за отчетный период, и *сравнение* достигнутых показателей с ожидаемыми результатами;
- ▶ подготовка необходимых *корректирующих действий*.

Для сотрудников современных команд грамотное планирование определяется теми же принципами и важно в той же степени, что и для компании в целом, и для специалистов, работающих индивидуально или в группах. В этом смысле методы и формы планирования едины для всех. В то же время особый характер взаимоотношений в команде, а также между командой и организацией порождает ряд специфических решений в сфере планирования. Анализ практики командообразования позволил исследователям определить основные принципы планирования, которым следует большинство успешных команд. Среди них:

1. Участие всех без исключения членов команд в процессе определения, формулирования и коррекции целей совместной деятельности. Гласность и прозрачность установления правил и норм взаимодействия.
2. Учет интересов стейкхолдеров и вовлечение возможно большего их числа в процессы планирования деятельности команды. Согласованность целей и ценностей команды и организации.
3. Определение целей как в отношении производственно-технических, финансовых аспектов деятельности, так и в социальной сфере.
4. Амбициозность целей и «напряженность» целевых показателей.
5. Обеспечение максимальной наглядности процессов планирования и контроля.
6. Регулярная ревизия и при необходимости коррекция задач и целей. Постоянный анализ эффективности командной деятельности. Повышение точности планирования.
7. Постоянное обучение членов команд методам планирования.

Рассмотрим, как эти принципы воплощаются на практике и какие именно вопросы решаются командами в процессе их реализации.

1. *Участие всех без исключения членов команды в процессе определения, формулирования и коррекции целей совместной деятельности. Гласность и прозрачность установления правил и норм взаимодействия.* Цели команды служат связующим звеном между целями организации и индивидуальным целями участников команд. Каждый член команды имеет свои собственные цели, надежды и намерения, причем у некоторых работников они могут быть неясными, не вполне осознанными. Независимо от того, насколько четко тот или иной человек готов озвучить свои ожидания, тот факт, что, подчинившись общему решению создавать нечто, ни в малой степени не привлекающее его самого, он, скорее всего, не станет надежным партнером для своих коллег, признают и теоретики, и практики менеджмента.

Как показывают исследования, совместная постановка целей ведет к повышению командных показателей работы, но только в случае, если члены команды понимают и принимают эти цели. В связи с этим в команде необходим последовательный диалог каждого с каждым, особенно с теми, кто оказывается в оппозиции общим командным целям [Gower, 1986; Latham, Locke, 1987; Austin, Bobko, 1985].

Один из вариантов решения задачи по построению команды — использование цепочки шагов: «цели компании — цели команды — выработка конкретных шагов для достижения цели». Второй вариант — не формировать команду вовсе. Третий вариант: распределяя обязанности с учетом ценностей и мотивов деятельности каждого сотрудника, сформировать достаточно устойчивую структуру, в которой каждый элемент функционирует мак-

симально эффективно. 10–15 лет назад, когда западные компании впервые начали экспериментировать с такой кадровой политикой, и был обнаружен синергетический эффект: удовлетворенные единичные интересы сливались в один общий вектор, и команда возникала словно самопроизвольно, без специально предпринятых для этого действий, наподобие побочного, но весьма приятного эффекта.

Источник: [www.business.rin.ru].

Генерация командных целей и правил происходит в процессе коллективного формулирования общих договоренностей, позволяющих отслеживать успешность и эффективность командной деятельности. В обсуждение так или иначе вовлекаются все члены команды. Дискуссия строится таким образом, чтобы обеспечить каждому ее участнику равные возможности и для высказывания, и для наблюдения и коррекции создаваемых планов на каждом этапе такой работы.

На начальных этапах в основе успеха подобных собраний лежат способности инициатора создания команды вызывать у остальных участников интерес, доверие и желание высказывать собственные мысли. Именно при сборе новой команды особенно важна роль менеджера, от которого требуется особое мастерство в определении не целевого императива, а так называемых «магнитических формулировок» цели и далее — незаурядный талант вдохновителя, который в современных теориях лидерства иногда определяется как «талант в рассказывании историй». Впоследствии первоначальное видение будущего команды может быть трансформировано, но уже на данном этапе инициаторы командообразования должны быть готовы к ясному изложению своего видения целей и смысла деятельности вновь создаваемой команды.

Хорошая цель апеллирует к ... естественной склонности людей работать вместе в команде. Она начинается с видения лидера, с его убежденности, что данная задача желательна и выполнима... Лиде-

ром может быть один из членов команды, или ее ядро, или даже кто-то, кто не входит в команду. Но этот человек (или люди) должен пользоваться в команде доверием.

Источник: [Роббинс, Финли, с. 50].

Также начинающие, и более зрелые команды в зарубежных компаниях при решении задач стартового стратегического планирования нередко прибегают к помощи профессиональных модераторов или организуют планирование в рамках корпоративных учебных программ. Будучи нейтральными по отношению к сути обсуждений, независимые ведущие обеспечивают соблюдение процедурных требований. В то же время квалифицированный сотрудник команды всегда должен быть готов как самостоятельно модерировать групповое обсуждение, так и обучать модерации остальных членов команды.

Процедуры обсуждения планов играют заметную роль в формировании групповых норм, так как уже на начальном этапе командообразования способствуют вовлечению, определению принципов взаимной ответственности, равного участия в принятии решений и т. п.

Командный договор имеет отношение только к специальному контексту, в котором работает команда. Он не регулирует типовые условия всего трудового процесса, например, продолжительность рабочего дня или гарантированную законодательством продолжительность отпуска. Однако если административного резерва недостаточно, чтобы при необходимости привести условия труда в соответствие с потребностями команды, это может повлечь дефицит управленческой гибкости, что будет препятствовать эффективному решению командных задач.

У истоков сотрудничества стоит договор

Для большинства людей само собой разумеется, что прежде чем приступить к новой работе, следует заключить с работодателем трудовой договор. Он определяет конкретные условия (вид и объем) работы и оплаты за нее. Нужен ли договор с командой — как с новым коллективным исполнителем работ?

Очевидно, что успех работы зависит от того, насколько ясно все партнеры понимают общие цели и насколько хорошо взаимодействуют. Именно поэтому ответ однозначен: у истоков любого сотрудничества стоит договор. Как правило, он фиксируется письменно, чтобы все участники даже по прошествии длительного времени могли удостовериться в адекватном понимании сторонами заключенных договоренностей. С самого начала деятельности команды с нею составляется двусторонний договор, в котором фиксируются ее цели и порядок основных действий. Являясь собственно юридическим гарантом легитимности командной работы, договор способен регулировать действия сторон в возможных спорных или затруднительных ситуациях, имея, таким образом, и сугубо практическую ценность.

Хорошо продуманный, непротиворечивый договор команды:

- оговаривает, что все стороны подписывают его добровольно. Важно, что-

бы договор не содержал ложных обещаний, которые впоследствии не смогут быть выполнены. Это позволит избежать конфликта между новыми командными правилами и типовыми для компании условиями;

- побуждает все стороны ясно определить свои цели, интересы и долю ответственности. Руководителя команды это нередко освобождает от бремени единоличной ответственности за решение командных проблем;
- предотвращает стирание ролевых различий между членами команды. Коллективное формулирование целей, ролей и способов действия делает неизбежным обсуждение мнений членов команды;
- вскрывает нереалистичные представления и ожидания и тем самым предупреждает последующие разочарования и взаимные упреки;
- служит базой для регулярного контроля успехов команды, обсуждения сложностей и оптимизации командных действий. Особенно важным в подобном контроле является признание достижения намеченных целей, так как оно имеет центральное значение для мотивации и сплочения команды.

Составлено по: [Геллерт, Новак, 2006, с. 28–35].

2. Учет интересов стейкхолдеров и вовлечение возможно большего их числа в процессы планирования деятельности команды. Согласованность целей и ценностей команды и организации. Как отмечают исследователи в сфере командообразования, команды оказываются более успешными в тех компаниях, где многое сделано для формирования сильной организационной культуры. Если такие вопросы планирования, как формулирование миссии организации, определение ее долгосрочных стратегических целей, ключевых ценностей и т. п., уже находятся в фокусе внимания менеджмента и сотрудники разделяют декларируемые цели и ценности, то создание и внедрение команд в таких компаниях существенно облегчается.

В то же время, поскольку во многих отечественных компаниях вопросы, связанные с формированием организационной стратегии, часто оказываются нерешенными, команда, стремясь к обретению

большой автономности, может сама инициировать их обсуждение, способствуя, таким образом, развитию всей компании. Подобное взаимное согласование происходит в процессе встреч команда с основными заинтересованными сторонами — стейкхолдерами по отношению к решаемым ею задачам. Высокоэффективные команды проводят такие встречи на этапе определения целей деятельности, стремясь как можно точнее понять ожидания всех групп своих клиентов.

В общем случае для каждой команды можно выделить три категории стейкхолдеров: внешние клиенты, внутренние клиенты (менеджмент компании и смежные подразделения), внутрикомандные клиенты (участники команды).

Действия команд направлены на профилактику следующих проблем:

- ▶ Команда начинает работать, не зная всех своих стейкхолдеров.
- ▶ Возможен конфликт интересов между стейкхолдерами проекта.
- ▶ Неинформированность команды о потребностях и ожиданиях стейкхолдеров влечет за собой создание продукта или услуги, им не соответствующих.
- ▶ Неинформированность стейкхолдеров о возможностях и предложениях команды влечет за собой неоправданные ожидания и нереализуемые требования.

Шаги, направленные на решение этих постоянно возникающих трудностей, достаточно просты. Как отмечают практики, самое сложное — удостовериться, что они действительно сделаны, и сделаны верно. Взаимодействовать с заинтересованными сторонами, сводя возможность возникновения проблем к минимуму, эффективным командам помогают следующие мероприятия:

- ▶ Планирование управления стейкхолдерами. Необходимо определить группы стейкхолдеров, оценить их возможности, влияние и потенциальный вклад в проект. Если это возможно, полезно получить информацию о задачах и стиле работы конкретных стейкхолдеров в аналогичных проектах.
- ▶ Использование приема «мозгового штурма» для определения влияния стейкхолдеров на проект. Возможные вопросы для обсуждения: «Кто и как будет использовать наш продукт?», «Кому выгодно / не выгодно появление нашего продукта?» и т. п. Необходимо рассмотреть каждого стейкхолдера, оценивая его возможное позитивное или негативное влияние.

Когда пятерых исполнительных директоров — членов руководящей команды одной известной энергетической компании попросили перечислить десять главных приоритетов их организаций, результат оказался плачевным. Всего было названо 23 приоритета, причем только два попали в списки всех опрашиваемых, семь

— в списки трех человек, а 14 не повторялись ни у кого из опрашиваемых. Члены руководящей команды часто не могут договориться друг с другом о том, как оценивать работу компании и ее подразделений, кто работает лучше всех и как поощрять сотрудников за особые достижения.

Источник: [Лесли, Прайс, Херб, 2004].

Относительно согласования целей организации и целей команды, то есть диалога команды с ее внутренними клиентами, многие исследователи подчеркивают: «Часто бывает так, что команда или сотрудники находятся на таких глубоких уровнях организаций, что не знают, какие показатели важны для организации. Они не могут повлиять на то, чего они не знают. Команда или сотрудник, от которых требуют повысить степень удовлетворенности клиентов, в то время как компанию интересует исключительно прибыль, найдут мало сторонников, если внесут предложения, требующие дополнительных капиталовложений в улучшение обслуживания клиентов» [Бергер Д., Бергер Л., 2008, с. 528].

Для предотвращения подобных проблем возможно использование специальных инструментов, позволяющих всей команде диагностировать интересы как внутренних, так и внешних стейкхолдеров. К числу таких инструментов относится **диаграмма клиентов**. Как подчеркивают эксперты, этот метод особо применим в командах и потому, что одним из основных факторов, влияющих на эффективность их работы, является удовлетворенность внешних по отношению к команде клиентов, и потому, что он помогает конкретизировать и наглядно представить всю совокупность ожидаемых результатов ее деятельности. Поскольку почти все команды и отдельные их сотрудники призваны удовлетворять те или иные запросы клиентов, этот метод почти всегда создает полезные ориентиры для измерения эффективности командной работы. Диаграмма клиентов проясняет всей команде, а значит и отдельным ее сотрудникам, какие типы внутренних и внешних клиентов они обслуживают, какие продукты и услуги требуются этим клиентам от данной команды или данных сотрудников.

Участники команды совместно вычерчивают диаграмму, в центре которой находится команда, а клиенты/стейкхолдеры (сотрудники компании, ее отделы, службы, внешние заказчики) расположены вокруг. От команды к клиентам проводятся линии, на которых указываются продукты и услуги, их частные особо важные

и востребованные конкретным клиентом параметры. На рис. 5.5 приведен пример диаграммы клиентов для команды, работающей в типографии и занятой разработкой идей выпуска новых товаров к Дню отца. Клиенты расположены вокруг команды. На стрелках написаны продукты и услуги, которые требуются от команды каждому клиенту. Аналогичную диаграмму можно начертить для каждого участника команды.

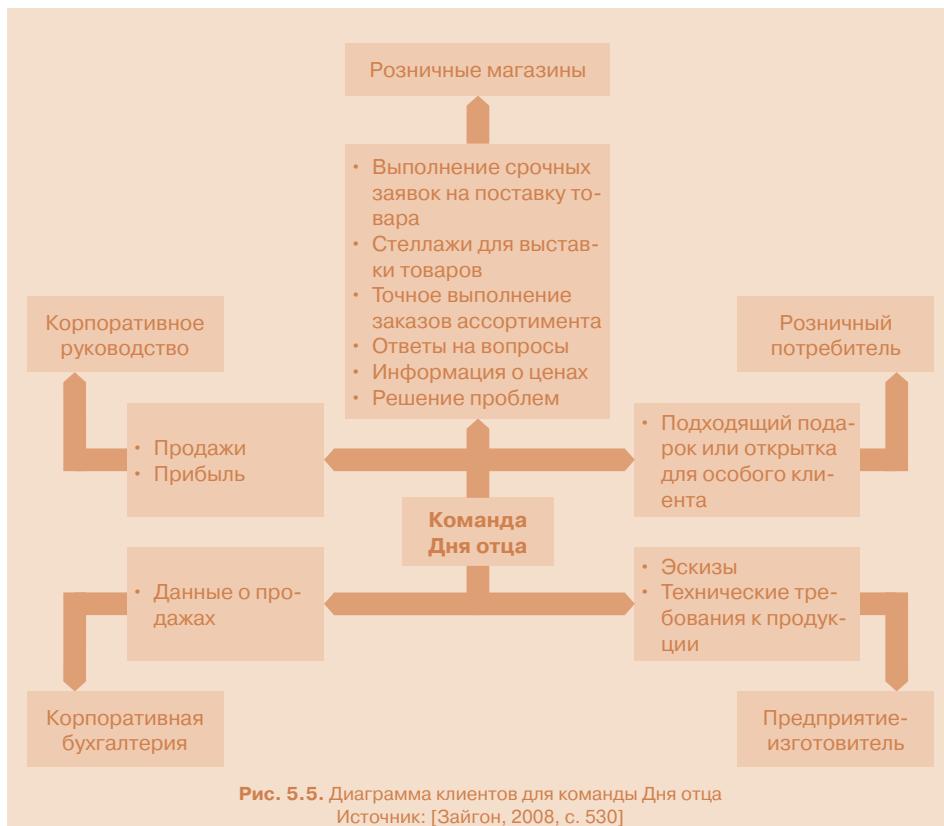


Рис. 5.5. Диаграмма клиентов для команды Дня отца
Источник: [Зайгон, 2008, с. 530]

3. *Определение целей как в отношении производственно-технических, финансовых аспектов деятельности, так и в социальной сфере.* Как было сказано, команде, стремящейся к высокой эффективности сотрудничества, необходимо рассмотреть все многообразие своих ожиданий, включая стремление и к удовлетворению внешних клиентов, и к развитию внутрикомандных отношений. Опытные команды очерчивают круг всех проблем, сохраняя при этом гибкость и способность к адаптации в меняющихся об-

стоятельствах. Это означает, что цели команды должны предусматривать развитие и организации, и отдельных сотрудников, и собственно команды. Таким образом, для команд характерно установление нескольких групп целей:

- ▶ *Производственные цели* задают определенные показатели издержек, брака, качества и количества производимой продукции.
- ▶ *Динамические / перспективные цели развития* касаются наращивания компетенций и квалификации команды.
- ▶ *Поведенческие цели* связаны прежде всего с человеческим фактором, то есть с коммуникативным поведением, кооперацией, поведением в конфликтных ситуациях, стилем управления и сервиса.

Критериями оценки достижения указанных целей могут быть как объективные (финансовые и производственные показатели), так и субъективные критерии (уровень удовлетворенности, степень информированности клиентов, членов команды, менеджеров компании и т. д.), фиксируемые путем опросов, например, на совещаниях команды. Если измерения и контроль объективных показателей реализуются достаточно просто, то измерение субъективных параметров может вызывать серьезные трудности. Как уже было отмечено, успешные команды используют для этого разные варианты самодиагностики (опросы, контрольные списки и т. п.), а затем сравнивают замеры, осуществленные на разных этапах работы. В приложениях представлены развернутые рекомендации по формулированию целей командной работы и определению критериев их достижения.

Заслуживает серьезного внимания и подход к определению ценностно-целевых ориентиров и последующему установлению целесообразных норм взаимодействия внутри команды и между командой и организацией. Для выявления желательных ценностных ориентиров команды, анализа их последующих изменений и определения уровня их согласованности известными американскими исследователями организационной культуры К. Камероном и Р. Куинном наряду с типологией, упоминаемой в гл. 2, был предложен диагностический инструмент — вопросник, названный ими *OCAI — Organizational Culture's Analyze Instrument* (см. приложение). С помощью данного инструмента возможно определение предпочтительной стилистики отношений, а также направления формирования групповых норм.

Важно обратить внимание и на то, что распределение задач в процессе планирования в командах осуществляется с учетом индивидуально-личностных особенностей их участников, что и обеспечивает развитие внутрикомандных отношений. Исследователи выявили два принципа, в соответствии с которыми происходит распределение функциональных и межличностных ролей в высокоэффективных командах — *принципы компетентности и предпочтения* [Huebner, Badke-Schaub, 2001].

Принцип компетентности, в частности, гласит: «Действенным можно считать такое распределение целевых ролей, при котором спрос с каждой роли не превышает умений члена команды, которому эта роль досталась». Члены команды будут предпочитать такие целевые роли, которые больше соответствуют их индивидуальным потребностям. Однако временно они могут эффективно выполнять и те роли, которые от них требует руководство. **Принцип предпочтения** заключается в том, что «в командах действенным может считаться такое распределение целевых ролей, при котором как можно большее число членов команды выполняют те роли, которые они сами предпочитают». Таким образом, команды изначально стремятся к достижению своего рода баланса между названными принципами, принимая во внимание при распределении целевых ролей одновременно и умения, и предпочтения своих коллег.

Эксперты предупреждают [Геллерт, Новак, 2006, с. 38], что сложности с распределением ролей возникают всякий раз в следующих случаях:

- ▶ члены команды встречаются друг с другом вне команды при исполнении иных, нежели в их команде, ролей — например, в ситуации, когда начальник и подчиненный на равных правах участвуют в сторонней проектной команде (*внутриролевой конфликт*);
- ▶ роль руководства команды не артикулирована в группе или не исполняется (*административный конфликт*);
- ▶ исполняемые виды деятельности сильно различаются по своей ценности (*конфликт престижа*);
- ▶ моменты пересечений видов деятельности не обсуждены (*узловой конфликт*).

В идеале каждый участник команды должен быть в состоянии сформулировать как свои роли и задачи, так и согласуемые с ними роли и задачи коллег. Если после распределения задач остаются неопределенности или незапланированное дублирование, зача-

стую это становится источником проблем распределения зон ответственности, двойной работы или соперничества. Следовательно, и временная проектная команда с ограниченным по времени и объему заказом, и постоянно действующая рабочая команда, и любые другие виды команд перед началом командной работы должны выяснить и определить:

- ▶ цели и задачи команды;
- ▶ роли и функции участников;
- ▶ нормы (процедуры) принятия решений.

Порядок практикуемых командами процедур группового анализа проблем и принятия групповых решений представлен в гл. 6.

4. *Амбициозность целей и «напряженность» целевых показателей.* Большинство аналитиков обращает внимание на значение особых требований к эффективности создаваемых команд. В частности, Дж. Катценбах и Д. Смит пишут, что «жесткие требования к эффективности... намного важнее для успеха команды, чем все усилия по ее созданию, особые стимулы или наличие идеальных руководителей» [Katzenbach, Smith, 1994, с. 96]. Другие исследователи также отмечают: «Цели должны быть трудными, ставящими перед членами команды сложные проблемы, но в то же время достижимыми» [Manz, Sims, 1987, с. 108]. При этом в категорию целей не включаются должностные и рабочие инструкции, методики работы, общие нормы и ценности. Эти аспекты взаимосвязаны с целями, но обсуждаются и регламентируются отдельно.

Суть команды, как указывают Дж. Катценбах и Д. Смит, заключается в общем для всех ее членов обязательстве. Такого рода обязательство требует определения некого назначения, в которое поверят все члены команды, — ее миссии. Миссия должна включать элемент, связанный с первенством, движением вперед¹. При этом существует отличие целей команды от ее назначения (миссии), которое заключается в том, что цели позволяют следить за продвижением команды к успеху, а миссия, как более глобальное по своей сути явление, придает всем конкретным целям смысл и энергию.

Миссия команды — краткое определение значения создания и существования команды, обусловливающее возникновение того, что называют «командным духом».

¹ Не все современные авторы соглашаются с необходимостью присутствия выраженных мотивов соперничества с «внешним или внутренним врагом» для эффективной деятельности команд. См., например, работы К. Фопеля, Е.В. Сидоренко, Х. Роббинса и М. Финли и других.

Конкретные, жесткие цели или задания — например, вывод на рынок нового продукта за срок, вдвое меньший, чем обычно, направление ответов всем потребителям в течение 24-х часов или достижение нулевого показателя брака при одновременном снижении издержек на 40% — дают ясные и осозаемые ориентиры для команд.

Во-первых, такие задания определяют продукт деятельности всей команды, который отличается и от миссии, выполняемой организацией в целом, и от суммы производственных задач отдельных работников.

Во-вторых, специфичность производственных заданий облегчает общение, придает ему ясность, а конфликтам в команде — конструктивность... Если такие задачи ясны, дискуссии, ведущиеся в команде, можно сосредоточить на способах достижения поставленных целей или на вопросе об их изменениях.

В-третьих, достижимость конкретных производственных целей помогает командам сконцентрироваться на получении результатов.

В-четвертых, конкретные цели дают уравнительный эффект, благоприятствующий стилю общения в команде. Если небольшая группа людей бросает вызов

сама себе... и стремится сократить временной цикл на 50%, то их должности, титулы и прочие «знаки отличия» утрачивают значение. Вместо этого команды... ценят каждого человека за то, что и как он смог сделать для общего дела. Сама оценка формулируется в терминах, связанных с выполнением поставленной задачи, и не учитывает статус или личные качества данного работника.

В-пятых, конкретные цели... позволяют команде одерживать маленькие победы в процессе достижения целей. Маленькие победы бесценны для укрепления целеустремленности и преданности членов команды и для преодоления препятствий, которые неизбежно возникают на пути к достижению любой долгосрочной цели.

И, наконец, задачи по повышению эффективности обладают особой притягательной силой. Они бросают вызов всем членам команды, требуют от них общих усилий. Драматизм ситуации, неотложность решения проблем и здоровый страх потерпеть неудачу совмещаются и побуждают к действиям команды, одинаковым образом видящие перед собой достижимую цель.

Источник: [Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т., 2004, с. 176].

Команда — часть крупной организации, сама в известном смысле также является организацией и способна действовать только при наличии миссии и ценностей, которые функционируют как особый рабочий инструмент, выступающий в качестве критерия принятия решений или оценки действий. У миссии и ценностей есть внутренние и внешние стороны. *Внешняя* — роль и предназначение команды в обществе, а также ее особое значение для компании. Успешно реализуя данный аспект миссии команды, ее сотрудники не только создают социально позитивные блага, но и выполняют значимую для организации работу. *Внутренней* миссией может быть, к примеру, стабильность и успех сотрудников, их профессиональный рост и т. п.

При переходе к командным формам организации работ желательно, чтобы общеорганизационные миссия и ценности были не только сформулированы и продекларированы в документах компании, но и осознаны ее сотрудниками. Если по каким-то причинам эти стра-

тегически важные вопросы еще не решены (что нередко случается в российских компаниях), их можно решать и одновременно с созданием команд, однако отсутствие соответствующей позиции руководства может вызвать многие дополнительные проблемы для достижения командами зрелости и высокой эффективности.

5. Обеспечение максимальной наглядности процессов планирования и контроля. Выше подчеркивалось, что с первых дней деятельности команды все относящиеся к этой деятельности договоренности должны фиксироваться документально. Наглядность же процессов планирования может обеспечиваться использованием командами графиков, диаграмм и т. п. как в процессе разработки планов, так и далее для контроля и координации командной деятельности.

Среди прочих инструментов обеспечения наглядности планирования можно назвать составление диаграммы Гантта, сетевое планирование (визуализирует структуру выполнения проекта и поддерживает методы планирования структуры, сроков, финансов), технологии проектного менеджмента и специализированные программные продукты.

Крупный американский исследователь У. Пасмор подчеркивает необходимость предъявления наглядных результатов деятельности команды, особенно в процессе тех или иных изменений: «Чем очевиднее связь между тем, что мы делаем, и результатами, тем большую энергию, большую приверженность, больший энтузиазм мы

создадим... Если связь усилий с результатами смутна, неочевидна, то в конце концов мы непременно столкнемся с сопротивлением, апатией или получим поддержку безумных маргиналов, т. е. столкнемся с тем, что нам вовсе не нужно».

Источник: [Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т., 2004, с. 70].

6. Регулярная ревизия и при необходимости коррекция задач и целей. Постоянный анализ эффективности командной деятельности. Повышение точности планирования. Эффективные команды часто обращаются к формулировкам поставленных целей и постоянно стремятся повышать точность планирования. В работе команд важным является не только понимание участниками своих задач и зон ответственности, четкое и своевременное выполнение своих обязанностей, но и представление ими значения и основных параметров результата их деятельности. Любое недопонимание в этих вопросах отражается на качестве, сроках исполнения и стоимости проекта. Воплощение же на практике принципа измеримости целей обеспечивает последующий контроль эффективности усилий по их достижению.

Измерение эффективности работы команды и отдельных сотрудников: типичные проблемы

Трудности измерения эффективности имеют, по меньшей мере, три причины:

- Неясно, какие именно результаты следует измерять. В большинстве случаев команды и отдельные сотрудники, эффективность работы которых трудно измерить, пользуются некими «очевидными» показателями, определяемыми инерционно на основе традиций компании или подразделения, не задаваясь на новом этапе вопросами, какие результаты они должны получить и как они узнают, что хорошо выполнили работу.
- Неясно, каким образом проводить измерение. Так, нетривиальной задачей для команды и ее сотрудников становится измерение таких показателей, как «творческие способности» или «дружественное отношение к пользователям».
- Так как команды состоят из отдельных сотрудников, измерение необходимо проводить как на уровне команды, так и на уровне сотрудников, что по сути дела удваивает объем измерений. Трудно без указания групповой цели разработать такие индивидуальные показатели, которые способствуют работе команды и не противоречивы ни внутренне, ни по

отношению к показателям других членов команды.

Поскольку существуют разные виды команд, а сотрудники наделены различными ролевыми функциями, процесс измерения эффективности не является линейным. Команде необходимо ясно представлять себе конечную цель своей деятельности, а затем по мере продвижения каждый раз выбирать наиболее эффективный путь к этой цели. И в случае команд, и в случае отдельных сотрудников требуется создание и постоянное совершенствование системы измерений, в которую входят следующие параметры:

- перечень продуктивных результатов для команды и ее членов;
- показатели эффективности работы и их нормативные значения для каждого из этих результатов;
- четкая расстановка приоритетов и указание относительной важности командных и индивидуальных результатов;
- способ отслеживания эффективности работы команды и отдельных сотрудников путем сравнения с определенными выше нормативами эффективности работы.

Составлено по: [Зайгон, 2008, с. 526].

Постоянное обучение членов команд методам планирования. Постановка цели и определение требований к результату работ, а также контроль и анализ эффективности деятельности предполагают высокий уровень компетентности всех участников команды относительно принципов и правил целеполагания, декомпозиции целей, навыков создания диаграмм и графиков, отражающих основные этапы предстоящей работы, а также определения критериев и приоритетов для последующего контроля и измерения эффективности. В связи с этим обучение как базовым навыкам планирования и управлеченческого учета, так и владению соответствующими инструментами является необходимым по крайней мере на начальных этапах работы команды. Цели команды, сформулированные ее участниками, должны составлять продуманную ими самими реальную основу для выбора методов работы, а не представлять собой простой перечень предписаний, следующих из профиля организаций.

Цель:

- осознанный, мысленно представляемый и выраженный словами идеальный образ предмета потребности (некоторого объекта, его состояния, свойств, отношений с другими объектами и/или субъектами);
- предвосхищаемый результат деятельности, к получению, достижению которого направлены усилия, обладание которым желательно.

Качество формулировок, определяющих целевой образ, рекомендуется проверять, используя акроним SMART, раскрывающий основные принципы их профессионального определения:

- *S – strong, specific* — конкретно, точно, определенно;
- *M – measurable* — измеримо, доступно для измерения;
- *A – achievable, action oriented* — достижимо, ориентирует на действия;
- *R – relevant* — достоверно, соотнесено с более масштабными целями;
- *T – time bounded, timely* — привязано ко времени, с обозначением срока.

Задача — это цель, рассматриваемая совместно с условиями ее достижения, реализации — доступными ресурсами (интервалом времени, объемом финансов и т. п.).

Совместное планирование помогает участникам команд:

- ▶ Сообща договариваться об основных групповых нормах.
- ▶ Четко определять цели деятельности команды.
- ▶ Распределять задачи и функции каждого участника команды.
- ▶ Лучше узнавать предпочтения и возможности каждого в исполнении функциональных и межличностных ролей.
- ▶ Обучать членов команды.
- ▶ Устанавливать систему контроля и поощрять самоконтроль.
- ▶ Обеспечивать поддержание командного духа.

5.3. Организация деятельности команд

Организация как функция управления состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между частями организации, определении порядка и условий ее функционирования. Это процесс объединения людей и средств для достижения поставленных компанией целей.

Организация как функция менеджмента включает в себя две составляющие:

- ▶ организационное проектирование.
- ▶ организацию процесса работы.

По организации деятельности команд существует множество разнненных рекомендаций, часть которых была рассмотрена в гл. 4, посвященной деятельности команд разных видов, а также в параграфах, описывающих различные аспекты их практической деятельности.

сти. Дж. Г. и Дж. Т. Бойетты, анализируя мнения экспертов о приемах и методах работы, способствующих успеху команды, определили восемь ключевых советов менеджерам по организации командной работы [Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т., 2004, с. 170–179]:

1. *Реконструируйте процесс работы, а не просто создавайте команды.* В рамках этой общей рекомендации упоминаются такие нюансы, как наделение команд ответственностью за целостные операции, связанные с производством или разработкой продукта/услуги либо стратегически важным направлением (улучшение обслуживания покупателей, обучение и т. п.). Также упоминаются такие аспекты, как вовлечение команд в реструктуризацию рабочих процессов, обеспечение им доступа к техническому или иному обеспечению, быстрая обратная связь и расширение ответственности.

2. *Реконструируйте систему оплаты труда.* Частные детали этой рекомендации будут рассмотрены в параграфе, посвященном мотивации.

3. *Измените структуру информационных систем.* Ряд конкретных рекомендаций в рамках этого направления будет рассматриваться в параграфе, посвященном коммуникациям в командах.

4. *Измените оценки индивидуальных показателей или упраздните их вовсе.* Данный совет также сопряжен с вопросами контроля и мотивации. Стоит лишь обратить внимание на то, что эксперты, на мнение которых ссылаются Дж. Г. и Дж. Т. Бойетты, подробно описывают изменения в процессе аттестации, производимые при создании команд. В частности, рекомендуется включать в процесс аттестации участников команд специфические «коллективно-окрашенные» положения («поощряет других к участию и признает их вклад в общее дело», «обменивается информацией с другими» и т. п.), а также вовлекать команды, преодолевшие первые кризисы развития, в процесс аттестации коллег, стимулировать упрощение аттестационных процедур и т. п.

5. *Установите конкретные и жесткие задания по повышению эффективности работы команды.* Подробнее см. п. 5.2.

6. *Делайте команды малочисленными.*

7. *Создавайте надлежащую рабочую среду.*

8. *Вмешивайтесь в случаях, когда команда теряет темпы развития.*

Рассмотрим три последних совета, несколько расширив круг рассматриваемых вопросов и структурируя имеющиеся идеи в зависимости от того, к какому из аспектов организации труда они относятся.

Отбор участников команды

Эту задачу топ-менеджмент в ряде случаев поручает службе управления человеческими ресурсами. Нередко эта функция делегируется командам, особенно часто — проектным.

Отбор в команду может иметь стратегическое значение и должен учитывать ряд характерных нюансов, среди которых:

- ▶ *Индивидуальные особенности участников.* По мнению ряда авторов, помимо профессиональной компетентности одним из важнейших для работы в команде умений сотрудника является его способность воспринимать и решать сложные проблемы системно. Однако, как показывает опыт, это умение может быть сформировано в процессе командной работы. Вторая, более важная составляющая отбора связана в большей степени с этикой и свойствами характера кандидата. В командах особо востребованы лучшие человеческие качества: способность искренне признавать успехи коллег, добровольно и явно отдавать должное вносимым ими идеям и оказываемой помощи, тактично указывать на их возможные ошибки. Некоторые исследования свидетельствуют о принципиальных противопоказаниях для работы в командах людям, имеющим те или иные личностные особенности; другие же исследования показывают, что кроме психических заболеваний ни одно личностное свойство не может считаться явным противопоказанием для командной работы. По результатам исследований Р. М. Белбина, есть люди с *определенным и неопределенным профилем командной роли*: первым легко работает в команде, а у вторых могут возникать проблемы, связанные, например, с тем, что напористость одного члена команды будет усиливаться нерешительностью другого. Таких проблем можно избежать, по мнению М. Белбина, если каждый сотрудник заранее определится со своей ролью в команде, поймет свои сильные и слабые стороны, и лучше принимать на работу сотрудников с ясным профилем командной роли. Дж. Катценбах и Д. Смит описывают *симптомокомплекс «зависимых» сотрудников*, слабо адаптирующихся к работе в командах: склонность к сокрытию своих проблем, неадекватность навыков, коммуникативная закрытость, эмоциональная нестабильность, низкая самооценка, возможность успешно работать только в традиционной и высоко структурированной среде, неспособность отделять ответственность от вины и проч.

- ▶ *Групповые особенности.* Говоря о подборе участников команды, исследователи единогласно указывают на необходимость соблюдения баланса стилей их деятельности и личностных свойств сотрудников (см. гл. 2). Как уже было сказано, работая в составе одной группы или команды, каждый сотрудник выполняет роли двух типов: функциональную, базирующуюся на профессиональных навыках и практическом опыте, и командную, в основе которой лежат личностные особенности. Определение предпочтительной для каждого участника командной роли можно провести с помощью диагностической процедуры, включающей оценку коллег и самооценку. Только таким образом проведенная оценка участника команды носит объективный характер.

Итак, формирование команды включает в себя последовательное осуществление следующих шагов: отбор участников команды, определение предпочтительных для каждого из них командных ролей, анализ психологической совместимости потенциальных членов команды.

В то же время чрезмерное использование подхода психологической совместимости или злоупотребление оценками участников команды приводят не к повышению эффективности, а скорее к спаду активности команды. Ниже приводится перечень возможных деформаций процесса формирования команды [Ксенофонто娃, 2009]:

- ▶ *Подбор команды только по принципу психологической совместимости сотрудников.* Команда формируется на основе данных диагностики личностных и психофизиологических качеств работников, при этом упускаются из вида цели совместной деятельности. Грамотно подобранный группа при неопределенных целях обречена на неуспех, в то время как группа, сформированная с некоторыми допущениями в картине психологической совместимости ее участников, при четкой организации достижения цели может сплотиться в целостный организм.
- ▶ *Ориентация на унификацию личностных характеристик членов команды, избегание включения в нее ярких индивидуальностей.* Наибольший вклад в развитие организации вносят именно яркие индивидуальности. Однако только некоторые сильные руководители понимают, что команда должна состоять из ярких личностей.

- ▶ *Приоритет поиску зрелых личностей вместо целенаправленной работы по развитию компетенций участников команд.* Несомненно, зрелые личности быстрее продемонстрируют самоорганизацию, самостоятельно сформулируют и согласуют командные цели. Однако поиск и привлечение подобных сотрудников влечут дополнительные расходы. В то же время абсолютное большинство людей может быть подготовлено к работе в команде. Внешняя по отношению к команде цель — это главное условие успешного старта, но есть и другие, мало привычные для многих отечественных «команд». Речь идет о специальной деятельности по уточнению критериев эффективности, личных мотивов и процедур взаимодействия внутри команды — до начала работ, в процессе деятельности команды и после окончания этапа работ.

При соблюдении указанных условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов, что является залогом эффективной командной работы. При этом чем сложнее работа, тем это удовлетворение должно быть выше. Теория социального обмена предполагает, например, что в любом социальном взаимодействии люди стремятся сбалансировать то, чем они жертвуют при взаимодействии, с тем, что они получают от него. При выявлении дисбаланса в распределении командных ролей и обязанностей эксперты предлагают также следующие корректирующие действия [Gergen, Greenberg, Wills, 1980]:

- ▶ реструктуризация команды;
- ▶ усиление гибкости командных функций;
- ▶ разделение конфликтующих участников, создание подгрупп;
- ▶ обмен участниками между командами;
- ▶ дополнительный найм.

Регулирование численности команды

Вопрос об оптимальной численности команды указывает на одну из первоочередных проблем, с которыми сталкиваются команды на начальном этапе своего существования. Наиболее логичное решение этой проблемы — создание команды как можно меньшей численности, однако такой, чтобы совокупная компетентность ее членов соответствовала требованиям поставленной задачи. Проще всего работать в команде, состоящей из двух человек, — ввиду простоты общения. С увеличением численности команды растет чис-

ло взаимодействий между ее членами, а это значит, что повышается и предрасположенность команды к конфликтам. Коммуникации усложняются, требуют больше времени и усилий и могут даже не охватывать всех членов команды. Более того, достижение согласия между всеми членами команды довольно затруднительно, поэтому в обсуждениях часто учитывается мнение только ее лидирующих сотрудников, что может способствовать появлению у остальных участников команды чувства отстраненности и безразличия к командным целям.

Если в команде больше 12 человек, целесообразно перегруппировать ее, разбив на подгруппы и поручив каждой из них выполнение части обязанностей, общих задач, стоящих перед командой. В противном случае это произойдет стихийно. Однако самопроизвольное разделение команды на подгруппы не будет способствовать достижению командных целей, так как возникающие группы связывает в первую очередь взаимная симпатия и общие интересы, а не интересы дела. Поэтому процессом разбиения большой группы на подгруппы, имея в виду достижение командных целей, лучше управлять осознанно и осторожно [Файбушевич, 2001, с. 494].

Рабочая среда. Организация рабочего пространства

Э. Лолер, один из ведущих американских экспертов в области крупномасштабных организационных изменений и активизации человеческих ресурсов, утверждает, что рабочая среда должна соответствовать философии высокоэффективной организации, построенной на основе команд: «Правильная планировка физического пространства, в котором работают команды, может быть крайне важна для успеха. Размещение членов команды в одинаковых условиях имеет свойство усиливать сплоченность и эффективность команд. Организации могут также использовать... информационные технологии, создавая с их помощью виртуальные команды... [но] я убежден, что замены непосредственному контакту людей нет. Решение вопроса о том, какой объем личных контактов необходим, зависит от типа команды. Самоуправляемые рабочие группы должны единовременно общаться на едином для всех членов пространстве — люди могут быть рассеяны по большому помещению, но им необходимо проводить тематические собрания и иметь пространство для них. Это позволит им действовать как одной команде.

Общая площадь и высокий уровень межличностного взаимодействия имеют огромное значение для большинства межфункциональных команд, для команд повышения эффективности, поскольку их участники собираются из разных подразделений и нередко работают вместе лишь в течение коротких периодов времени. Таким образом, им особенно необходимы виды деятельности и структуры, побуждающие их общаться друг с другом» (цит. по: [Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т., 2004, с. 181–182]).

В процессе перехода к командной работе организациям необходимо [Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т., 2004, с. 177–178]:

- ▶ перепланировать работу в соответствии с производственными процессами;
- ▶ перестроить системы вознаграждений так, чтобы поощрялись квалификация и эффективность работы команды в целом;
- ▶ перестроить информационные системы так, чтобы обеспечить общий доступ членов команд к базам данных и облегчить коммуникации между командами, связи с потребителями, поставщиками и партнерами по бизнесу;
- ▶ упразднить индивидуальную оценку работы или перестроить систему оценок таким образом, чтобы они поддерживали командную работу;
- ▶ ставить всем командам конкретные и жесткие производственные задания, явно связанные с миссией и стратегией организации;
- ▶ поддерживать численность каждой команды на уровне не более 20–30 человек;
- ▶ проявлять готовность и способность высших руководителей вмешиваться в дела команд, когда те теряют темп развития.

Решение текущих проблем

Почти все команды в какой-то момент теряют темп своего развития. Катценбах и Смит, перечисляя явные признаки этого явления, указывают среди прочего ослабление энтузиазма сотрудников, утрату чувства цели групповой деятельности, появление цинизма и недоверия между участниками, а также неконструктивных обвинений в адрес высшего руководства и проч.

Как считают эксперты, появление этих признаков означает, что команде необходима помощь, которая может быть обозначена набором следующих рекомендаций [Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т., 2004, с. 179]:

- 1. Возвращение к основам.** Команды извлекают пользу, возвращаясь к исходным договоренностям — договорам и начальным определениям целей. Так можно обнаружить скрытые исходные посылки и различия взглядов, что и помогает прояснить миссию команды и способы ее выполнения.
- 2. Поиск маленьких побед.** Успех порождает успех. Постановка ясной, конкретной цели способна восстановить работоспособность команды. Достижение такой цели даст еще более сильный положительный эффект.
- 3. Предоставление новой информации и открытие новых подходов к работе.** Сведения о возможностях сильных конкурентов, эпизоды из истории самой компании, лучшие приемы и методы работы, опросы потребителей и другие подобные примеры могут дать потерявшей темп команде новую перспективу, позволяющую переформулировать конечную цель, изменить образ действий и непосредственные задачи.
- 4. Использование услуг посредников или наставников.** Опытный посредник способен помочь командам приобрести навыки решения проблем, в том числе межличностных, коммуникативных и связанных с командной работой. Также команды могут извлечь пользу из программ обучения и подготовки, которые акцентируют главные, ключевые навыки, общие цели команды, преимущества сплоченной работы, ясность, определенность целей и роль командного руководителя.
- 5. Изменение состава команды, включая смену руководителя.** Изменение состава команды предполагает набор и/или исключение части сотрудников. В ряде случаев целесообразно избегать формального исключения работников, но фактически обходиться без их непосредственного участия. Также команды могут установить правила, предписывающие периодическую ротацию сотрудников, что гарантирует постоянный приток в командную деятельность свежих сил и идей.

5.4. Мотивация и оплата труда

В общем смысле **мотивация** — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения определенных целей.

Сущность функции мотивации заключается в том, чтобы персонал организации выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями и сообразуясь с принятыми управленческими решениями.



Рис. 5.5. Карикатура из

Традиционно в теории управления персоналом различаются понятия «мотивация» и «стимулирование». Мотивация — система мотивов человека (относится к самому человеку), а стимулирование — процесс использования стимулов для достижения результатов. Таким образом, проблемы мотивации в большей степени являются предметом анализа для таких научных дисциплин, как психология и социология труда. Проблемы же стимулирования находятся в фокусе внимания научного менеджмента и экономики.

Для практикующих менеджеров особенно важным является тот факт, что система стимулирования является механизмом соединения мотивации трудового поведения сотрудников с целями, задачами и интересами компании. Отсюда — одна из основных задач системы стимулирования: добиться соответствия фактических действий сотрудника желаемому трудовому поведению. Создавая

эффективные системы стимулирования, современные менеджеры применяют две категории методов. К первой относят методы экономические, материальные, финансовые — или методы *монетарной мотивации*. К монетарной мотивации принадлежат все типы поощрений работника в виде оплаты труда. В другой категории — методы неденежные, нематериальные — или методы *немонетарной мотивации*.

Мы уделим внимание лишь вопросам создания систем стимулирования, включающим денежные и неденежные стимулы. Проблемы, связанные с особенностями мотивации сотрудников современных команд, здесь не рассматриваются отдельно по двум причинам. Во-первых, эта тема заслуживает специального исследования; во-вторых, вопросы, так или иначе связанные с мотивацией участников команд, поднимаются практически в каждой главе данного учебника при рассмотрении мотивирующей силы таких аспектов командной работы, как:

- ▶ общественно значимые цели деятельности команды;
- ▶ обратная связь, признание и принятие со стороны коллег;
- ▶ информированность о деятельности компании в целом и участие в управлении;
- ▶ решение сложных профессиональных задач;
- ▶ профессиональный рост и обучение и т. д.

Таким образом, говоря здесь об особенностях реализации в командах такой функции менеджмента, как мотивация, мы будем говорить о проблемах, касающихся в основном систем оплаты труда.

Хотя в современном менеджменте командообразования не существует и, вероятно, не может существовать единого мнения о построении систем мотивации в командах, можно определить, однако, некие общие тенденции. Несмотря на существование множества команд различных видов, как правило, системы стимулирования в них имеют общую основу.

Прежде чем приступить к описанию принципов, методов, моделей и форм, характерных для реализации в современных командах такой функции менеджмента, как мотивация, обратим внимание на следующий важный момент. Специалисты в области создания систем оплаты труда считают, что при анализе особенностей мотивации сотрудников современных команд особое значение имеет степень занятости участников в работе команд. В связи с этим все многообразие команд разделяется ими на три категории: 1) параллельные команды, 2) производственные (рабочие) команды и

3) проектные команды (рис. 5.6). Каждой категории свойственны свой набор характеристик, своя область применения и своя архитектура оплаты труда. На практике, по общему признанию, различия между этими категориями не столь отчетливы, но для определения форм оплаты труда имеют особое значение.



Параллельные команды — наиболее распространенная категория, встречающаяся в организациях любого вида. К ней могут относиться команды повышения эффективности, межфункциональные, виртуальные и кросскультурные команды. Параллельные команды создаются для решения конкретной задачи, поэтому они могут быть временными, если задача решается за несколько недель или месяцев, или постоянными, если задача носит перманентный характер. В любом случае характерная особенность параллельной команды состоит в том, что ее члены трудятся в ней лишь часть рабочего времени: у них есть ряд других обязанностей в организации, которые, как правило, требуют большего времени, чем работа в параллельной команде.

Производственная, или *рабочая команда*, как говорилось выше, — это постоянная команда, в составе которой ее участники стablyно трудятся в течение всего рабочего времени и совместно

реализуют какой-либо процесс. Большинство таких команд состоит из людей с примерно одинаковым уровнем практической и теоретической подготовки, выполняющих сходную работу.

В отличие от производственной, *проектная команда* требует максимальной отдачи от ее членов на протяжении всей работы над проектом, и обычно она состоит из сотрудников, выполняющих различные функции и занимающих различное положение в организации. Типичный проект — это разработка нового или модернизация существующего продукта или услуги. Акцент делается на скорости выполнения работы, поскольку время выхода на рынок имеет решающее значение.

Должны ли люди, которые работают в составе команд, получать оплату за коллективную работу? Очевидный ответ: да, должны. Трудовое поведение людей во многом определяется критериями оценки труда и принципами его оплаты. Если сотрудникам платят за индивидуальную работу, они и считают себя индивидуальными работниками, которые по каким-то причинам трудятся в составе команды. Если им платят за коллективную работу, они с гораздо большей вероятностью будут работать совместно как члены единой команды. При должной организации коллективной работы оплата труда по командным результатам может стать единственным средством создания или повышения культуры коллективного труда [Gross, 1995].

Очевидно, что проблема оплаты труда по командным результатам нетривиальна: не все команды одинаковы, существует множество различных видов команд, требующих различных талантов и разного уровня отдачи от ее участников; с другой стороны, не все члены команды находятся в одинаковом положении — одни вносят гораздо больший вклад, нежели другие, что должно быть отражено в системах оплаты и вознаграждения.

В книгах последнего десятилетия восторженно пишут: быть в команде настолько хорошо, что люди готовы работать в ней бесплатно. Наши наблюдения этого не подтверждают. Работа — это инвестиции. И люди требуют возврата на эти инвестиции. Если им не платят, они не станут работать. В то же время квалифицированного работника обычнодерживают на работе не только деньги, но и уверенность в завтрашнем дне, признание окружающих, радость, что его оставили в покое, приятная рабочая атмос-

фера, достаточное количество рабочего времени.

...Для некоторых лучшая награда — сама работа, вызов увлекательной задачи. Для других — общение с другими квалифицированными членами команды. Для третьих — интеллектуальное удовольствие от решения сложных и запутанных проблем.

...И все же для многих людей и во многих случаях лучшим вознаграждением за работу в коммерческой компании остаются старые добрые наличные.

Источник: [Роббинс, Финли, 2005, с. 180–184].

С. Гросс перечисляет вопросы, связанные с оплатой труда по командным результатам, вызывающие наибольшие трудности у практиков [Гросс, 2008, с. 318]:

- ▶ При каких условиях компаниям следует согласовывать оплату труда с коллективной работой?
- ▶ Если у членов команды базовая заработная плата неодинакова, то каким образом можно обеспечить поощрение и признание успешной работы команды?
- ▶ Каким должно быть правильное соотношение между индивидуальной оплатой труда члена команды и оплатой труда по командным результатам?
- ▶ Когда лучше всего вводить оплату труда по командным результатам?
- ▶ Как оптимизировать поощрительные выплаты за командные результаты?

При этом, как подчеркивают аналитики, ориентация на коллективную работу должна находить свое выражение отнюдь не только в переменной заработной плате сотрудников. Для эффективной работы команд необходимо согласовывать все имеющиеся механизмы поощрения со структурой и культурой труда команды.

Как же трансформируются методы материального и нематериального стимулирования при внедрении различных командных форм организации труда? Составными частями в архитектуру оплаты труда команд входят: возможности *базовой заработной платы*, *прибавки к базовой заработной плате* и *переменная заработка*, состоящая из награждений в знак признания заслуг/эффективности труда и поощрительных выплат. Однако для разных категорий команд характерны различные комбинации данных частей. Также важно учитывать возможности оптимизации поощрительных выплат за командные результаты и вопросы, связанные с нематериальным стимулированием.

Базовая заработка

Исследователи подчеркивают, что, несмотря на рост числа компаний, внедряющих на всех уровнях служебной иерархии ту или иную форму переменной заработной платы в виде, например, участия в прибылях или доходах, базовая заработка платы по-прежнему составляет для большинства людей основную часть их заработка. Кардинальная перестройка всей системы базовой заработной платы отнимает много времени, поэтому рекомендуется прибегать к ней только

ко в тех компаниях, где существуют постоянные рабочие команды, члены которых трудятся в них в течение всего рабочего времени. Эти компании могут внедрить систему расширенной классификации работ — систему оплаты труда с упрощенной структурой окладов, где многочисленные разряды заработной платы сведены в последовательность широких диапазонов — грейдов (табл. 5.1). Специалисты считают, что более всего эта система подходит именно для команд, хотя на данный момент не существует формулы, предписывающей идеальное число диапазонов для команды: «Вводя диапазоны, компании должны опираться на "принцип ощущимых различий" — т. е. если большинство людей не ощущают различий между двумя должностями, то это значит, что их, скорее всего, следует включить в один диапазон. Однако внутри каждого диапазона может быть несколько "зон" заработной платы. Они позволяют поощрять членов команды на основе таких критерииев, как стаж работы, приобретение квалификации и знаний, степень вклада в работу команды и др.

Диапазоны должны перекрываться по уровню заработной платы, чтобы отразить сравнительную ценность новичка, переходящего в более высокий диапазон, и ветерана, играющего ключевую роль в команде, но который из-за ограниченных возможностей или

Таблица 5.1. Различия при определении базовой заработной платы в зависимости от типа команд

Начисления	Рабочие команды	Параллельные команды	Проектные команды
Базовая заработка	Может начисляться способом, отличным от способа, принятого для сотрудников, не работающих в командах	Начисляется во многом так же, как и другим сотрудникам, поскольку эта работа занимает лишь часть рабочего времени членов данных команд	Может начисляться разными способами. Размер колеблется в широких пределах и зависит от различного уровня квалификации, профессиональных качеств и личного вклада в результаты работы команды
Система расширенной классификации работ	Необходимость введения очевидна: система соотносит работу многих сотрудников с одним и тем же диапазоном или разрядом заработной платы и тем самым создает у работников ощущение равноправного положения		Целесообразна, поскольку обладает свойством минимизировать различия между сотрудниками. В результате в один и тот же диапазон может попасть заработная плата работников разных подразделений (к примеру, сотрудников службы маркетинга и инженерно-технического персонала)

Составлено по: [Гросс, 2008, с. 315–347]

по каким-то другим причинам будет постоянно оставаться в более низком диапазоне» [Бергер Д., Бергер Л., 2008, с. 324].

После того как компания ввела диапазоны, необходимо определить параметры заработной платы или оклада в рамках каждого диапазона. В любой организации базовая заработкаальная плата обычно определяется двумя критериями: рыночной ценой (какая заработная плата представлена на рынке) и оценкой сложности или сравнительным положением работы (какую ценность для компании представляет данная работа или как компания ее оценивает).

Как подчеркивают специалисты, общепринятые методы сравнения работ рассчитаны на традиционную функциональную модель организации. Хотя и существует множество различных подходов, все они, как правило, при определении ценности работы используют три широкие категории факторов: 1) мастерство/квалификация/знания, 2) способность к решению задач и 3) ответственность. Важно подчеркнуть, что все три категории требуют существенной переработки, чтобы их можно было применить в отношении команд (табл. 5.2). Исследование

Таблица 5.2. Коррекция критериев, определяющих ценность работы, для различных типов команд

Факторы, определяющие ценность работы	Рабочие команды	Параллельные команды	Проектные команды
Мастерство	Заменяется на такой критерий, как производственные возможности — совокупность всех навыков, знаний и профессиональных качеств, которые помогут команде в выполнении работы	—	Основной критерий сравнения работ — воздействие, т. е. масштаб выполняемой задачи и ее потенциальная значимость для компании
Способность к решению задач	Способности к коллективной работе и сотрудничеству, взаимопониманию, устному общению, осознанию стоящих перед организацией задач и отдаче в труде	<i>Дополнения</i>	
	Подкласс критериев, акцентирующий постоянное повышение эффективности работы	Способность к аналитическому мышлению	Способность решать задачи специалистов смежных профессий
Ответственность	Рассматривается редко, только для особо прибыльных проектов	Для руководителей/лидеров всех типов команд дополнительный набор критериев включает в себя управленческие способности, уверенность в себе, оказание поддержки другим сотрудникам, содействие их росту	

Составлено по: [Гросс, 2008, с. 320–322]

дования говорят о том, что профессиональные качества, более всего способствующие коллективной работе, значительно отличаются от тех, что в наибольшей степени обеспечивают высокие индивидуальные показатели работы. Эти профессиональные качества и учитываются при расчете базовой заработной платы для команд.

Прибавки к базовой заработной плате

Наличие и размеры прибавок к базовой заработной плате участников команд также зависят от вида команд. Многие компании по понятным причинам не желают повышать базовую заработную плату на постоянной основе в качестве поощрения за то, что является выполнением временных функций в составе команды. В этом случае необходимо предусмотреть поощрение членов команд за их вклад в командную работу посредством награждений в знак признания заслуг или за эффективность труда. Ряд исследователей отмечает, что рабочие команды обладают наибольшим разнообразием возможных подходов к повышению базовой заработной платы. Некоторые компании предпочтуют проводить такое повышение всем одновременно, особенно командам, состоящим из сотрудников на почасовой оплате и/или с нормированным рабочим днем. Однако компании, которые хотят поо-

Таблица 5.3. Вариации прибавок к базовой заработной плате в зависимости от вида команд

Рабочие команды	Параллельные команды	Проектные команды
<i>Сколько времени и сил тратит сотрудник на работу в команде?</i>		
Надбавки зависят от показателей эффективности работы, а также от овладения сотрудниками новыми навыками или демонстрации профессиональных качеств, применение которых считается полезным для работы команды. Применим также метод оценки со стороны коллег или всесторонней многофакторной оценки, когда ее проводят коллеги, руководители и, возможно, клиенты и/или подчиненные с целью подтвердить личный вклад каждого члена команды в совокупные показатели деятельности команды	Повышение заработной платы за успехи в работе на индивидуальной основе	Надбавки зависят от индивидуальных показателей эффективности работы, либо каждому сотруднику начисляется прибавка за его личные успехи. Остальные доходы, полученные в результате реализации проекта, используются для финансирования программы коллективного стимулирования, размер которого зависит от достижения запланированных результатов

Составлено по: [Гросс, 2008, с. 323–326]

щрить отдельных работников и поддержать обстановку, содействующую непрерывному повышению эффективности труда, должны при определении размера повышения заработной платы рассматривать возможности сочетания различных компонентов. В табл. 5.3 представлен ряд рекомендаций экспертов относительно прибавок к заработной плате команд разных видов. Также далее будут рассмотрены наиболее значимые аспекты оплаты индивидуальной и командной эффективности труда.

Награждение в знак признания заслуг

Каждый работник испытывает потребности в признании своих заслуг. По результатам многих исследований, жалобы работников на недостаток такого признания являются весьма распространенным явлением. При работе в составе команды, когда людям может казаться, что их личность растворяется в командной среде, потребность в признании заслуг возрастает. Поскольку индивидуальные работники и члены команд в равной мере желают признания своего вклада в общее дело и благодарно реагируют на него, основной вопрос заключается именно в форме данного признания со стороны организации.

Знаки признания заслуг могут быть двух видов: немедленные денежные награждения и неденежные. Немедленные денежные награждения отличаются от поощрительных выплат тем, что в последнем случае руководство с самого начала устанавливает правила и график соответствующих выплат и информирует об этом работников. Неденежные награждения, являющиеся наиболее распространенным вариантом поощрений, обычно вручается за хорошую работу и, как правило, не бывают дорогостоящими. Типичным неденежным награждением могут быть сувениры (бейсболка, футболка, кружка с логотипом компании и т. п. стоимостью до 5000 руб.) Денежные награждения — это премии, размер которых может быть и значительным (до нескольких тысяч долларов). Многие корпорации выплачивают такое награждение только за работу, котораяносит измеримый финансовый эффект. Подразумеваемое различие этих двух типов награждения заключается в том, что неденежное награждение присуждается за процесс, а денежное — за результаты работы. Однако уместность использования тех или иных знаков признания заслуг зависит также от вида команды (табл. 5.4).

Эксперты не дают однозначного ответа на вопрос, должны ли все участники команды получать одинаковые знаки признания заслуг. По результатам исследований, сами члены команд склонны отвечать

Таблица 5.4. Принципы награждений в знак признания заслуг
в зависимости от вида команд

Вид награждений	Рабочие команды	Параллельные команды	Проектные команды
Награждения в знак признания заслуг	Используются и неденежные и немедленные денежные награждения	Могут использоватьсь как денежные, так и неденежные награждения, хотя последние на практике применяются гораздо чаще	Используются и неденежные, и немедленные денежные награждения
Денежные	С большой вероятностью: • в качестве поощрения за высокую эффективность труда; • в знак признания прохождения определенных этапов, например обучения каждым членом команды владению новым навыком	Размер сравнительно скромный, т.к. задачи гораздо менее амбициозны, чем, например, у проектных команд, а также поскольку каждый член команды имеет основную работу, и ожидания компании в их отношении не столь высоки	Самые значительные в этой среде награждения. Могут быть значительными, однако редко особо высокими, т. к. не каждой проектной команде удается добиться особо выдающихся результатов. Денежное награждение всегда связано с реальным финансовым критерием
Неденежные	Применяются в знак признания прохождения определенных этапов, например обучения каждым членом команды владению новым навыком	Используются активнее, чем денежные, однако их размер сравнительно невысок	Используются редко

Составлено по: [Гросс, 2008, с. 322–324]

Таблица 5.5. Дифференциация вознаграждений в зависимости от вида команд

Рабочие команды	Параллельные команды	Проектные команды
Выделение отдельных сотрудников с помощью специального награждения может вызвать у остальных ощущение несправедливости, однако одинаковые знаки признания заслуг могут оставить у отдельных членов команды чувство недооцененности. В связи с этим для данного вида команд наиболее адекватными оказываются неденежные виды награждения (дружеские вечеринки, совместные празднования, сплачивающие команду, и т. п.)	Могут быть оправданы различные уровни поощрения для отдельных участников. Если некоторые члены команды считают, что с ними обошлись несправедливо, заранее предопределенное расформирование команды после завершения работ позволяет менеджменту в будущем учсть возникающие недовольства и предусмотреть коррекцию практик на следующих этапах	
Признание заслуг всех сотрудников и затем выделение наиболее ценных исполнителей позволяют, с одной стороны, сформировать у членов команды чувство общности, а с другой — признать заслуги наиболее ценных сотрудников, что обеспечивает надлежащий баланс оценок личного и командного вкладов в общее дело		

Составлено по: [Гросс, 2008, с. 323–326]

на этот вопрос утвердительно, хотя на практике в отдельных случаях могут быть и недовольны распределением вознаграждений. Со своей стороны, руководство команд, как правило, отдает предпочтение индивидуальным знакам признания заслуг. Логичнее всего предположить, что система подобных выплат также должна зависеть от вида команды и конкретных ситуаций, однако, как можно увидеть, эксперты не дают на этот счет точных рекомендаций (табл. 5.5).

Командные поощрительные выплаты

Существует множество весомых аргументов в пользу поощрительных выплат. Они подкрепляют изменения в культуре труда и дают понять сотрудникам, чего от них ждут, согласуют заработную плату с экономическими результатами, избавляют сотрудников от иждивенческих настроений, позволяют им почувствовать себя причастными общеорганизационным целям и способствуют концентрации их усилий. Те же аргументы можно привести в пользу командных выплат. Если поощрительные выплаты отдельным сотрудникам влияют на их трудовое поведение, то командные поощрительные выплаты влияют на поведение команды в целом.

Командные поощрительные выплаты — это логическое расширение оплаты за командную работу. Они наиболее эффективны в тех случаях, когда ими поощряют показатели работ, находящиеся в сфере влияния сотрудников. Для членов команды речь в данном случае идет о коллективной эффективности деятельности. Надлежащая проработка систем командных поощрительных выплат способствует зарождению в команде чувства коллективизма, укрепляя у ее сотрудников сознание взаимной ответственности и взаимозависимости. Это особенно верно в отношении производственных команд, члены которых сотрудничают в течение долгого времени с целью постепенного повышения эффективности работы, которое, как правило, и вознаграждается системами поощрительных выплат. Однако опять же не всем видам команд поощрительные выплаты подходят в равной мере.

Многие фирмы подкрепляют концепцию работы в команде поощрительными выплатами за командные результаты. В их число входят широко известные компании самых разных отраслей экономики: *Unisys, Hallmark Cards, Blue Cross And Blue Shield, Rockwell, Motorola, Signicast Corporation* и *SmithKline Beecham*. Ком-

пания *William M. Mercer, Inc.* провела в 1996 и 1997 гг. опрос 2500 корпораций и обнаружила, что примерно 20% этих фирм уже применяли в то время поощрительные выплаты за командные результаты, а еще 21% предполагали их ввести.

Составлено по: [Pascarella, 1997].

Эксперты утверждают, что размер значимой поощрительной выплаты должен составлять не менее 8–10% дохода, или около месячной заработной платы сотрудника. Однако должны ли все работники получать поровну? Возможны разные подходы: одни компании осуществляют одинаковые единовременные выплаты всем членам команды, другие выплачивают один и тот же процент от дохода, третьи производят поощрительные выплаты на основании оценки индивидуального вклада каждого члена команды. У всех этих подходов есть свои аргументы за и против. Как и в случае немедленных денежных награждений, распределение поощрительных выплат — вопрос неоднозначный и в наибольшей степени определяется видом команды. Для рабочих команд, где квалификация работников примерно одинакова, даже если они выполняют различные задачи, система, при которой всем членам команды выплачиваются равные денежные суммы, является, вероятно, наилучшим вариантом. Для параллельных и проектных команд это, как правило, неверно: если производить одинаковые для всех сотрудников этих команд одновременные поощрительные выплаты, это нарушит замысел структуры вознаграждения труда в целом. Поощрительная выплата, представляющая собой равный процент от базовой заработной платы или определяемая в зависимости от индивидуальных вкладов членов команды, в большей степени соответствует данной структуре.

Одновременно специалисты считают, что в параллельных командах не очень разумно вводить систему поощрительных выплат, т. к. в них скрыта опасность создания конфликта между постоянной и командной работой их участников: сотрудники будут интенсивнее работать там, где предлагают более высокую оплату. Кроме того, поощрительные выплаты членам параллельных команд могут вызвать ощущение неравенства у тех сотрудников компании, которых не включили в команду. Если поощрительные выплаты все же применяются, то наиболее справедливая система (при условии, что вклад членов команд будет, скорее всего, различным) — это выплаты на основе личного вклада. Тем не менее, большинство компаний признает, что неденежное награждение в знак признания заслуг и немедленные денежные выплаты — лучшие способы поощрения работы параллельных команд, а поощрительные выплаты применяются сравнительно редко.

Дополнительными факторами, которые следует рассматривать при установлении системы командных поощрительных выплат, становятся критерии измерения результатов и источники средств на поощрительные выплаты.

Поскольку финансовые критерии обычно определяются более крупными организационными единицами (подразделениями), результаты работы производственных команд следует определять на основе текущей деятельности и производительности труда — исходя, например, из числа трансакций в час или времени цикла. В то же время параллельные и проектные команды могут выдавать легко измеримые количественно финансовые результаты в виде сэкономленных средств или полученного дохода.

Что касается выделения средств на системы поощрительных выплат, идеальным вариантом является самофинансирование. Исключение из этого правила — иногда создаваемые на предприятиях команды по улучшению условий труда и технике безопасности: обычно это параллельные команды, для которых получение прибыли не является прямой целью. Как правило, подсчет средств, сэкономленных параллельными командами или привлеченных в результате их деятельности, компании производят, экстраполируя объем доходов, полученных благодаря росту производительности труда.

Архитектура командной оплаты труда

Рассмотренные элементы оплаты труда исследователи сводят в единую систему, или «архитектуру, которая подкрепляет производительное поведение сотрудника — в данном случае работу в коллективе» [Гросс, 2008, с. 326]. Для команды каждой категории характерна своя уникальная архитектура (рис. 5.9).



В рамках любой архитектуры вознаграждения труда необходимо учитывать четыре фактора — *ценность, процесс, деятельность и результаты*:

- ▶ «ценность относится к способу, которым организация оценивает работу, создающую возможности для оплаты. Именно посредством оценки, обычно путем сравнения работ, организация определяет интервалы базовой заработной платы;
- ▶ процесс описывает, каким образом выполняется работа, и определяет, какую квалификацию и какие профессиональные качества следует поощрять с помощью прибавок к базовой заработной плате;
- ▶ деятельность относится к прошлым событиям, за которые сотрудники должны получать признание и поощрение;
- ▶ результаты — это средства, с помощью которых организация оценивает текущие показатели работы с целью определения размера переменной заработной платы. Это понятие обычно употребляется в отношении рабочих команд» [Бергер Д., Бергер Л., 2008, с. 328].

Параллельные команды. Основным фактором архитектуры вознаграждения работников данного вида команд является деятельность. Участники приходят в команду с собственным пакетом вознаграждения своего труда, задача расчета их базовой заработной платы перед командой не ставится. При разработке архитектуры их заработной платы перед руководством стоит особая проблема — создать у членов команды мотивацию для выполнения заданий, которым они посвящают часть своего времени, но чтобы при этом они продолжали с полной отдачей трудиться на основном месте работы. Если компания обещает выплатить команде оговоренную сумму за достижение результатов, возникает опасность, что члены команды будут пренебрегать своей основной работой. В связи с этим в общем случае не рекомендуется применять заранее определенные поощрительные выплаты. Как уже говорилось, для команд такого типа эффективны поощрения в знак признания заслуг, причем поощрять процесс работы оптимально неденежными награждениями, а денежные применять при достижении ощутимых результатов, по факту выполнения этапа работ.

Производственные (рабочие) команды. В качестве основных конструктивных элементов архитектуры вознаграждения труда в данном случае должны рассматриваться базовая оплата труда и прибавки к ней. В основе этой архитектуры лежит плата за квалифика-

цию и профессиональные качества сотрудников. Эффективная работа должна в общем случае обеспечиваться взаимозаменяемостью членов производственной команды и их слаженной совместной деятельностью. Чтобы побудить сотрудников к обучению и получению навыков выполнения нескольких операций, в компании может существовать программа вознаграждений за квалификацию, в соответствии с которой устанавливаются индивидуальные прибавки к базовой заработной плате. Аналогично, чтобы побудить работников к усвоению навыков коллективного и нацеленного на создание команды трудового поведения, необходимо ввести программу вознаграждений за профессиональные качества. При этом члены команды должны иметь равные возможности для роста и получения поощрений.

Наилучшим стимулом для членов рабочих команд считается схема, при которой заранее и явным образом определяются поощрения за достижение определенных показателей работы. Таким образом, заранее установленные поощрительные выплаты являются существенной частью данной архитектуры вознаграждения труда.

Каков должен быть размер поощрительных выплат? Или — учитывая, что возможность получения поощрительной выплаты за достижение поставленных целей должна проявляться в повышении общего размера вознаграждения труда выше среднего уровня, — каково оптимальное соотношение между фиксированной (базовой) заработной платой и переменной (поощрительной) ее частью?

Руководство — иногда совместно с командой — должно решить, какую сумму оно гарантирует, а какую считает нужным подвергнуть риску. По мере того как компания и ее сотрудники накапливают опыт работы с поощрительными выплатами (и если приобретенный опыт оказывается положительным), готовность членов команды рисковать большей долей заработной платы — в обмен на более высокое поощрение — может возрасти.

Проектные команды. Если к деятельности проектной команды привлекаются сотрудники, которых сняли с постоянного места работы, чтобы они некоторое время работали над венчурным проектом, имеющим большое значение для компании, базовая плата труда и прибавки за успехи в работе играют, как правило, свою обычную (до привлечения членов команды к коллективной работе) роль. Отмечается, что «реальная вариативность переменной составляющей заработной платы возникает благодаря немедленным денежным поощрениям и (иногда) системам поощрительных выплат, основанных на успехах работы команды. В проектных ко-

мандах широко — и порой весьма щедро — применяются немедленные денежные выплаты, которые поощряют повышение показателей работы по факту. Хотя заранее оговоренные поощрительные выплаты не являются "кирпичиками" архитектуры вознаграждения труда этих команд в той степени, в какой они служат в указанном качестве для рабочих команд, они по-прежнему иногда применяются с целью подкрепить основной принцип работы проектной команды: "Уложись в смету, сделай вовремя"» [Бергер Д., Бергер Л., 2008, с. 332].

Важно отметить, что у применения поощрительных выплат в отношении проектных команд имеются недостатки:

- ▶ работу таких команд, как правило, сложнее выразить в количественных показателях, нежели работу производственных команд;
- ▶ различные события — изменение конкурентной стратегии, внедрение новых технологий и т. п. — могут сделать заранее установленные цели устаревшими;
- ▶ поощрительные выплаты часто осуществляются по завершению проекта, что делает их мотивирующе значение для данного проекта и данной команды относительным.

Согласно исследованию 2006 г. «Управление вознаграждением» (*Reward management survey*), проведенному *Chartered Institute of Personnel and Development's (CIPD)*, 25% организаций используют командные бонусы. Это значительно больше, чем в 2006 г., когда их использовали лишь 16% организаций.

Компании используют самые разные формы командного вознаграждения: сертификаты для магазинов, командные дни вне офиса (команда может провести их как угодно — от посещения спа-центра до прогулки на лошадях), резервирование лучшего места для стоянки, вождение *Porsche* на выходных, общий бонус — финансовый пул, который распределяется между членами команды в соответствии с их результатами, и др.

Исследование отмечает ряд недостатков командного вознаграждения. Прежде всего, сложно определить, кто из сотрудников внес больший вклад и как это оценивать. Опасность состоит также в том, что члены команды сравнивают свой

вклад, результаты и вознаграждение с результатами и вознаграждением других членов команды и сотрудников вне команды. Помочь выйти из данной ситуации может создание гибких систем командного вознаграждения, которые позволяли бы учитывать результаты деятельности каждого члена команды.

В данном контексте интересен опыт компании *Merchants*, командная система вознаграждения которой называлась *Smiles Reward Points* («Улыбающиеся наградные баллы»). 500 сотрудников компании были организованы в управляемые лидерами рабочие команды по 15 человек. Между командами было устроено соревнование, в ходе которого каждый оператор мог заработать баллы для себя и своей команды. Затем на эти баллы могли быть приобретены продукты, а в дальнейшем команда могла оплачивать ими развивающие курсы. Данная схема повысила уровень мотивации сотрудников в отрасли с достаточно серьезной текучестью кадров.

Составлено по: [Robertson, 2006].

Возможная альтернатива, по крайней мере для топ-менеджмента компаний, — это «процентные отчисления или наделение фантомными акциями, имеющимися только на бумаге и отражающими рост капитала нового венчурного предприятия, как если бы его акции действительно обращались на рынке. В зависимости от конкретной структуры эти формы вознаграждения труда могут быть либо поощрениями по факту, либо заранее оговоренными поощрительными выплатами» [Гросс, 2008, с. 329].

Изменение оплаты труда в зависимости от этапа развития команды

Учет закономерностей группового развития позволил специалистам определить логику внедрения изменений в систему командной оплаты труда: «Как только организация признала необходимость командной оплаты труда и определилась с ее структурой, у нее возникает искушение немедленно внедрить ее. Хотя такой энтузиазм и радует, он неуместен, особенно если компания лишь сравнительно недавно ввела у себя команды или только сейчас начинает их создавать. Все команды проходят через определенный процесс развития, в течение которого они кристаллизуются как команды; преждевременное введение оплаты труда по командным результатам может затормозить это развитие» [Гросс, 2008, с. 329]. На начальном этапе формирования среди членов команды нет точного понимания характера роли каждого из них, и зачастую еще не определено единое направление работы команды. На следующем этапе бурления нарастают конфликты, поскольку люди стремятся к осуществлению своих личных замыслов. И лишь на этапе нормализации, когда каждый начинает понимать и признавать свою роль и открыто делиться информацией с другими, можно выстраивать архитектуру командной оплаты труда.

На рис. 5.10 показаны способы согласования некоторых других основополагающих аспектов командной работы, которые необходимо провести до внедрения командной оплаты труда.

- ▶ **Люди.** Обладают ли члены команды надлежащей совокупностью навыков и профессиональных качеств? Если у сотрудников отсутствуют поведенческие навыки командной работы, никакая архитектура командной оплаты труда не поможет им успешно выполнять работу.
- ▶ **Организация работы.** Надлежащим ли образом сотрудники делят между собой работу? В случае рабочей команды — ор-



ганизована ли нагрузка так, чтобы сотрудники могли подменять друг друга? В случае параллельной команды, члены которой имеют и другие обязанности, — можно ли контролировать загруженность сотрудников команды работой?

- ▶ **Административное управление.** На ком лежит ответственность за работу команды? Обладает ли команда полномочиями нанимать, увольнять и оценивать сотрудников? Несмотря на значительную автономию команд, в силу трудового законодательства в большинстве случаев ответ на последний вопрос — отрицательный, хотя команды и имеют право голоса при найме и увольнении работников.
- ▶ **Потоки передачи информации и знаний.** Существует ли взаимопонимание внутри команды и между командой и руководством? Без широкомасштабного обмена информацией члены команды будут чувствовать себя исключенными из информационных потоков, и команда не сможет действовать как единый коллектив.
- ▶ **Принятие решений.** Каким образом команда принимает решения? Спускаются ли все решения сверху? Принимаются ли они по принципу консенсуса или субординации (см. п. 6.2)? Или процесс принятия решения представляет собой компромисс между этими крайностями? Для действия сотрудников как единой команды, необходимо, чтобы ее члены чувствовали значимость своего голоса при принятии решений.

Сильное руководство может помочь согласованию указанных аспектов, внушив всей организации соответствующую идею, суть которой можно сформулировать так: «Коллективная работа выгодна — и мы платим за работу в команде».

Мотивация команд в интеллектуально-емких компаниях

Американские консультанты в сфере финансового менеджмента Л. Гомес-Мехия и Д. Болкин опросили 175 ученых и инженеров и обнаружили, что в случае команд, занимающихся научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими разработками, командные поощрения более эффективны, нежели индивидуальные. Характер данной деятельности требует работы в команде и взаимодействия ученых и инженеров, личные цели которых зачастую конкурируют друг с другом вследствие различной научной подготовки и интереса к исключительно научным исследованиям, а не к проектам, ориентированным на потребителя. Системы же совокупных поощрительных выплат помогают привести личные цели сотрудников в соответствие с потребностями организации.

Авторы установили, что дополнительной причиной эффективности командных поощрительных выплат является отсутствие достоверных критериев оценки индивидуальной работы этих профессионалов: очень трудно измерить вклад отдельного сотрудника в успех команды при реализации таких проектов, как создание нового продукта или уникальной технологии. Также было установлено, что программы премирования за командные результаты обеспечивают организации большую гибкость в определении времени выплаты поощрения, которое можно связать с завершением командой определенного этапа работы.

Гомес-Мехия и Болкин раскрыли два основных преимущества применения командных поощрительных выплат за научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки по сравнению с программами индивидуального материального поощрения и системами, охватывающими всю организацию, например участием в прибылях. Во-первых, в этом случае вознаграждение труда бо-

лее тесно связано с эффективностью работы сотрудников в составе команд, которые контролируют как количество, так и качество результатов своих научно-исследовательских работ. Во-вторых, появляется возможность воздействия на сотрудников для побуждения их к повышенной отдаче в достижении командных целей.

Другой пример — высокотехнологичная компания, предоставившая своим инженерам возможность зарабатывать дополнительно до 25% своего оклада по результатам успешной командной работы. Программа осуществляет контроль над деятельностью команд на конкурентной основе, и каждая команда, выполняющая научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, должна представить письменный отчет с указанием сведений о том, в какой степени усилия команды привели к значительному снижению издержек или другим выгодам для компании.

Командный подход можно также использовать для стимулирования более тесного сотрудничества традиционно конфликтующих отдела научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок и отдела маркетинга. Хотя цели этих подразделений (развитие новых технологий — с одной стороны, и продажа продуктов на основе потребностей и восприятия потребителей — с другой) не всегда соглашаются друг с другом, можно использовать такие механизмы оплаты труда, которые позволят сформировать команды, состоящие из технического персонала и сотрудников отдела маркетинга. В результате могут быть созданы продукты, которые совместят в себе передовые технические достижения и оптимальные товарные качества.

Составлено по: [Gomez-Mejia, Balkin, 1989].

Возможности оптимизации поощрительных выплат за командные результаты

Перестройка всей деятельности с использованием концепции командной работы обеспечивает организации гибкость при объединении сотрудников, обладающих уникальной квалификацией и опытом, для работы над совместными проектами или задачами. В то же время командная работа предоставляет сотрудникам большую свободу и независимость, а также возможность повысить свою квалификацию и более полно использовать свои способности, которые в противном случае могли бы не проявиться в узких рамках должностных обязанностей. Таким образом, поощрения, основанные на результативности работы команды, отражают способность организации привлекать, удерживать и мотивировать сотрудников и формируют корпоративную культуру. И все же «к системам командного вознаграждения труда следует прибегать только в тех случаях, когда они согласуются с характером работы и целями, которые ставит перед собой организация и команда» [Уэлборн, Гомес-Мехиа, 2008, с. 336].

Как уже говорилось, в основе командных поощрительных выплат может лежать один из двух принципов: вознаграждения за эффективность труда и вознаграждения за квалификацию и/или знания.

Вознаграждения за эффективность труда — более привычная схема, где в качестве критериев выплат выступают результаты работы команды. В число объективных критериев, поддающихся количественному измерению, входят:

- ▶ снижение себестоимости,
- ▶ объем произведенной продукции,
- ▶ соблюдение согласованных сроков,
- ▶ снижение процента брака,
- ▶ успешная разработка нового продукта,
- ▶ успешное получение патента.

Очевидно, что цели, методы определения показателей и размеры премий важно установить заранее и сообщить о них членам команды, тем самым сделав их стимулами командной работы. При этом специалисты считают, что ответственность за оценку личного вклада лучше возложить на саму команду, чтобы эффективность работы каждого сотрудника могли оценивать его коллеги, а распределение поощрений осуществлялось на основе единодушного решения всей команды. Одновременно исследователи подчерки-

вают, что когда командные поощрения распределяются между сотрудниками дифференцированно, в концепцию командной работы проникает элемент внутренней конкуренции, которая оказывает неоднозначное влияние на атмосферу внутри команды.

Второй метод вознаграждений за командные результаты базируется на учете квалификации и/или знаний. Важно отличать этот подход от других систем оплаты за квалификацию, основанных на оценке индивидуальной эффективности труда. Производственные предприятия проводят эксперименты с системами подобных вознаграждений, согласно которым заработная плата членов организации повышается, когда они приобретают дополнительную квалификацию и могут справляться с новыми задачами на уровне всего предприятия — как правило, в результате овладения смежными специальностями в рамках команды. Хотя премируемые таким образом сотрудники и могут работать в качестве членов команды, эта форма вознаграждений ориентирована на поощрение индивидуальных, а не командных заслуг и соответствует традиционной системе поощрения сотрудников за самосовершенствование.

В отличие от этого подхода вознаграждение за квалификацию на командном уровне поощряет участников за повышение их способности работать как единая команда. Важными критериями оплаты в этом случае могут служить взаимодействие с другими командами или способность к эффективной совместной работе над решением порученной задачи. Важное отличие этой формы премиальных вознаграждений состоит в том, что все члены команды получают поощрение, когда повышается квалификация команды в целом, а не отдельных ее членов. Для компаний, испытывающих трудности с межкомандной конкуренцией, такой вид стимулирования может оказаться полезным для улучшения взаимодействия между различными командами [Garson, Stanwyck, 1996].

Тот же самый подход можно применять для поощрения команды в тех случаях, когда каждый ее участник приобретает новые навыки. Вместо того чтобы поощрять одного сотрудника, получившего новую квалификацию, можно выплатить вознаграждение команде в целом, когда все члены команды в достаточной мере овладеют смежными специальностями, или поставить оценку работы команды в зависимость от ее способности побудить каждого ее участника работать с полной отдачей. Такая система стимулирует более квалифицированных сотрудников помогать тем, кто хуже справляется

ся с работой, а также побуждает членов команды к более открытой и честной оценке эффективности работы друг друга [Murray, Gerhart, 1998].

Исследования выявили следующие закономерности:

- ▶ если материальное поощрение команды зависит от достижения командных целей, это положительно влияет на эффективность работы команды [Pritchard, Curtis, 1973];
- ▶ когда постановка целей сочетается с неким стимулом, например с материальным поощрением, это оказывает долгосрочное воздействие на показатели работы команды [Austin, Bobko, 1985].

Программы вознаграждения труда создают обратную связь, весьма важную для процесса постановки целей. Поощряя достижение командой принятых ею целей, организация демонстрирует свою приверженность подобной программе, и поддерживаемая таким образом обратная связь обеспечивает сотрудникам — в дополнение к поощрительным выплатам — получение положительного стимула для продолжения работы над достижением командных целей.

Также менеджмент организации должен продумать желаемые взаимоотношения между командами. «Команды могут работать в атмосфере конкуренции, когда они соревнуются друг с другом за достижение высоких результатов труда и получение последующего поощрения, либо совместно работать над общими задачами. Атмосфера будет зависеть от целей компании и принятой в ней корпоративной культуры. Можно разработать принципы членства в команде так, чтобы в одной команде работали вместе лишь сотрудники одного отдела, либо чтобы сотрудники отделов могли пересекать свои традиционные границы и входить в состав многопрофильных команд. Повторим еще раз, что форма команды зависит от целей бизнеса» [Бергер Д., Бергер Л., 2008, с. 341].

Завершая обсуждение проблем мотивации в современных командах, подчеркнем, что «творческое управление вознаграждением труда, в результате которого методы оплаты приводятся в соответствие с потребностями организации, характером работы и особенностями рабочей силы, играет в организациях важную стратегическую роль. Концепция работы в команде быстро завоевывает популярность благодаря положительным результатам, которые многие организации получили после внедрения таких программ». Однако при этом «критерии оплаты труда по командным, а не индивидуальным результатам следует вводить постепенно и использовать в тех случаях, ког-

Рекомендации при разработке программы командных поощрительных выплат

- Всегда помните, что вы получаете то, что измеряете и поощряете.
- Лучший способ сократить число недобросовестных сотрудников — воздействие со стороны команды.
- Воздействие команды возрастает благодаря ее сплоченности.
- Сплоченность возрастает благодаря системе командных поощрений.
- Поощрения должны быть адресованы всей команде и не должны связываться с именем конкретного сотрудника.
- Оценка работы и размер поощрения должны учитывать сложность задания и вероятность неудачи при его выполнении. Люди не станут рисковать, если будут получать наказание за то, что берутся за трудные задания, особенно если есть более простые способы добиться признания заслуг.
- Интервалы между поощрениями должны быть связаны с различными этапами выполнения проекта, что стимулирует решение непосредственных задач и одновременно позволяет не терять из виду долгосрочные цели. Например, последовательность может быть такой: основные промежуточные вехи, получение патента на новые разработки, коммерческое внедрение проекта.
- Если сотрудник входит в состав нескольких команд, то при измерении командных показателей работы и определении размера поощрений следует учитывать его вклад в работу всех команд.
- Для каждой команды следует выделить внутренних и внешних клиентов и выяснить их ожидания и критерии оценки работы команд.
- Необходимо сократить иерархию должностных уровней (например, техники I, II и III разрядов и т. д.), являющуюся средством поощрения сотрудников и их продвижения по службе. Должностные уровни создают различия в положении и полномочиях, что отрицательно сказывается на атмосфере работы в команде.
- Следует применять расширенную классификацию работ — гибкий метод, который позволяет поощрять сотрудников, не создавая многоуровневых должностных структур.
- Командное поощрение за выполнение очередного этапа работ должно иметь вид единовременных выплат. В этом случае они более ощущимы и меньше смешиваются с другими факторами формирования оплаты труда, такими как повышение прожиточного минимума.
- Следует выявлять и поощрять основных исполнителей, кандидатуры которых выдвигает сама команда. Оценку работы кандидатов осуществляют многофункциональные группы.
- Проявляйте творческий подход при определении неденежных поощрений, которые поднимают командный дух. Ими могут быть туристические поездки, фотографии команды в газете компании, корпоративные мероприятия (например, банкеты или пикники) и т. д.
- Пользуйтесь оценкой работы сотрудника со стороны его коллег. Непосредственные руководители должны собирать и обобщать эти оценки, чтобы их можно было представить сотруднику в виде, который будет сочен наиболее удобным.

Составлено по: [Уэлборн, Гомес-Мехиа, 2008, с. 332–347].

да цели бизнеса должны подкрепить показатели командной работы, а не только показатели работы отдельного сотрудника в составе команды. В культуре, где преобладают индивидуальные цели и задачи, организациям необходимо проявить большую изобретательность при вводе в действие эффективных программ командных поощрительных выплат, которые доносят до сознания работников ту идею, что решающую роль в обеспечении успеха играет групповая, а не индивидуальная работа» [Уэлборн, Гомес-Мехиа, 2008, с. 342].

5.5. Обучение и развитие команд

Говоря о развитии и обучении современных команд, обычно имеют в виду только те или иные формы, методы и принципы реализации учебных программ, адресованные различным, отдельно взятым командам. Мы несколько расширим эти рамки, учитывая стремление к командному обучению большинства современных организаций независимо от того, есть в них действующие команды де-юре и де-факто или нет. В данном случае подразумевается стремление компаний к созданию сильной и согласованной организационной культуры, развитию командного духа, поддержанию определенного стиля взаимоотношений, благоприятного психологического климата внутри организаций. Важнейшим условием стабильного и эффективного функционирования команды как таковой, вне зависимости от ее размеров, является наличие общего знания, на формирование которого обычно нацелено большинство усилий по командному развитию. В связи с этим основной целью данного параграфа является освещение широкого спектра вариаций обучающих и развивающих мероприятий, которые способствуют как формированию командного духа в организации в целом, так и прогрессу отдельных команд разных видов, находящихся на различных этапах совместной работы.

Что важно учитывать, планируя обучение команд? Из теории корпоративного обучения известно, что важно опираться на анализ организационных, групповых и индивидуальных потребностей в обучении и развитии. Организационный контекст обуславливает опережающую целесообразность и содержание обучения команд в плане необходимости освоения новых технологий и продуктов, развития желательной организационной культуры, инициации и поддержки процессов обмена знаниями между разными командами, формирования командного духа в организации. Индивидуальные потребности в данном случае также учитываются, так как каждый участник команды имеет свой начальный уровень квалификации и свою скорость обучения. Однако приоритетными для команд будут потребности группы как целого. В связи с этим в первую очередь важно учитывать особенности развития каждой конкретной группы, понимая, что на разных этапах групповой динамики эти потребности будут различными не только и не столько по своему содержательному наполнению, сколько по степени их выраженности, осознанности, разделаемости всеми членами группы.

Изменение потребностей группы в обучении

Как утверждают Ч. Манц и Г. Симс, эффективность работы большинства команд-новичков после начала их деятельности снижается и крайне редко до истечения первого года поднимается до начального уровня. Реальные успехи в повышении эффективности могут наступить лишь примерно через 18 месяцев после начала деятельности команды [Manz, Sims, 1993]. Далее можно проследить изменение потребностей группы в обучении, опираясь на классификацию стадий групповой динамики (см. п. 2.2).

Стадия *формирования* — это стадия изучения окружения. В новой ситуации люди ощущают неуверенность, озабоченность, замешательство. Чтобы успешно провести команду через эту стадию, крупный американский эксперт в менеджменте качества П. Р. Шолтес и его коллеги [Scholtes, 1996] предлагают предпринять следующие шаги:

- ▶ помочь членам команды познакомиться друг с другом;
- ▶ определить команде четкое направление и ясную цель;
- ▶ вовлечь членов команды в разработку планов, уточнение ролей и определение способов совместной работы;
- ▶ предоставить команде информацию, необходимую для начала работы.

Таким образом, на начальных этапах работы команды важны скорее развивающие мероприятия, стимулирующие взаимодействие сотрудников и обеспечивающие становление согласованных с организационной культурой групповых норм. Для этого уместны интерактивные программы, которые часто называют тренингами командообразования. Они включают многообразные формы групповой работы, ускоряющие групповую динамику за счет предоставления возможностей каждому участнику взаимодействовать с каждым из новых коллег в разнообразных ситуациях и по разным поводам. Тренеры включают в программу ограниченное число управлеченческих или коммуникативных навыков, так как основной ее целью является знакомство участников — обмен межличностным опытом и персонифицированной информацией, формирование первичной неформальной структуры группы.

На стадии *бурления* в группе возможны столкновения, многие напряжены и даже враждебны по отношению к окружающим. Формируются подгруппы, между коалициями могут происходить стычки. Команда буквально кипит в поиске соглашений относительно совместной работы. Производительность то падает, то возрастает. Чтобы успешно преодолеть эту стадию, рекомендуется:

- ▶ обсудить вопросы власти и полномочий, устанавливая приемлемые для всех правила взаимодействия (например, не допускать ситуаций, при которых власть одного участника команды сводит на нет трудовой вклад других);
- ▶ разработать и реализовать регламенты принятия решений;
- ▶ адаптировать роль руководителя таким образом, чтобы команда могла стать более независимой; поощрять членов команды к принятию на себя все большей ответственности и новых обязательств [Scholtes, 1996, с. 26].

В этот момент стимулом к преодолению командных противоречий может оказаться совместное обучение навыкам управления и модерации. Однако более успешным считается вмешательство групповых коучей, наставников, внешних модераторов. На данном этапе группа в большей степени нуждается в нейтральном посреднике, чем в инструкторе. Переход к стадии нормальной деятельности может занять от двух-трех недель до нескольких месяцев.

Этап *нормирования* характеризуется постепенным возникновением чувства коллективной общности, выражаемой понятием «мы». Повседневная деятельность команды становится почти спокойной, иногда даже чересчур. Производительность труда остается невысокой, возникает риск стагнации. Для того чтобы провести команду через стадию нормализации, рекомендуется [Scholtes, 1996, с. 27]:

- ▶ в полной мере использовать навыки, знания и опыт членов команды;
- ▶ поощрять в сотрудниках взаимное уважение;
- ▶ призывать участников команды к максимально эффективному сотрудничеству.

В этот момент программы профессионально-направленного очного или дистанционного обучения могут послужить мощным толчком к преодолению стагнации. Наиболее целесообразным является знакомство с конкретными аспектами общего менеджмента: методами управленческого учета, анализа бизнес-процессов, группового анализа проблем, а также профессиональное обучение. Уместно сочетать такие программы с тренингами, сфокусированными на проблемах группового дизайна, распределенного лидерства и т. п., однако основной фокус внимания в процессе обучения на данном этапе — поддержка профессионального развития участников.

Постепенно команда обретает уверенность в своих силах и возможностях. Сотрудники достигают согласия в вопросах о том, что такая команда и чего она пытается достичь. Определены правила и

процедуры общения, принципы разрешения конфликтов, распределения ресурсов, каждый участник начинает применять эти нормативы и понимать свое место в команде — и организации, в которой она работает. Члены команды свободно и продуктивно обмениваются информацией и мнениями. Конфликты направляются в конструктивное русло, а проблемы, связанные с работой, решаются творчески. Команда начинает гордиться своими достижениями.

Чтобы усилить команду на завершающей стадии *функционирования* предлагаются следующие мероприятия [Scholtes, 1996, с. 27]:

- ▶ обновить методы и процедуры, обеспечивающие сотрудничество;
- ▶ помочь команде понять способы управления изменениями;
- ▶ делегировать менеджеру команды представительские функции в отношениях команды с другими группами и стейкхолдерами;
- ▶ отслеживать ход работы и отмечать успехи.

На этом этапе команда уже в состоянии самостоятельно и произвольно определять темы и содержание учебных программ, их продолжительность и методы обучения. Вопросы планирования развивающих и обучающих мероприятий становятся предметом диалога всей команды и персонал-менеджмента компании. В данном случае могут оказаться остро востребованными сессии группового развития, индивидуального и группового коучинга, программы развития у самих участников команды навыков презентации, коучинга и наставничества с переходом к формату совещаний по обмену опытом (*Self Improvement Meetings*, подробнее см. п. 6.2). В некоторых компаниях именно на этом этапе практикуется выделение доли бюджета на обучение, которой команда сможет распоряжаться самостоятельно. Тем не менее наблюдение менеджмента компании за деятельностью команды все же продолжается, так как в сплоченной группе всегда есть риск развития группомыслия, потерянной критичности к возможностям дальнейшего развития и роста.

Как видно из высказанного, обучаемость команды и характеристики ее группового развития тесно взаимосвязаны, и на разных этапах деятельности команды будут востребованы обучающие программы, различные и по содержанию, и по форме. Варьирование учебных программ может быть целенаправленным, ориентированным на коррекцию тех или иных субъективных параметров группы (подробнее об этих параметрах см. в п. 2.3–2.5). Социально-психологические характеристики группы позволяют точно определить актуальность и важность тех или иных поддерживающих и развивающих воздействий.

В числе общих индикаторов, выделенных исследователями и позволяющих убедиться, что команда нуждается в обучении, можно привести перечень разнообразных девиаций, которые свидетельствуют о своеобразии развития неформальной структуры команды и командных норм:

- ▶ неограниченная власть одного лидера;
- ▶ враждующие подгруппы;
- ▶ неэффективное использование командных ресурсов;
- ▶ жесткие или нефункциональные командные нормы и процедуры;
- ▶ наличие ригидных защитных позиций у участников команды;
- ▶ нетворческое решение проблем;
- ▶ ограниченная коммуникация между отдельными участниками;
- ▶ избегание разногласий и замалчивание потенциальных конфликтов.

Отмечается, что наличие этих индикаторов снижает способность команды работать вместе в направлении коллективного разрешения проблемных ситуаций [Карлофф, Седерберг, 1996, с. 51].

Планирование обучения

Планирование процесса обучения в командах предполагает соблюдение тех же принципов, что и планирование всей их деятельности с момента создания:

- ▶ вовлечения всех членов команды в процесс определения целей и задач обучения;
- ▶ совместной разработки критериев оценки эффективности и механизмов (инструментов) мониторинга прогресса;
- ▶ распределения функций мониторинга между участниками команды.

Важно подчеркнуть необходимость и возможность реализации этих принципов в диалоге не только внутри команды, но и совместно с менеджерами компании, персонал-менеджерами, преподавателями, являющимися провайдерами и/или авторами учебных курсов и программ. Если на начальных этапах эти внешние по отношению к команде участники обсуждения учебных программ выступают большей частью как инициаторы дискуссии, эксперты и более информированные инструкторы, то на последующих этапах их роль, как правило, трансформируется до роли консультантов, имеющих лишь совещательный голос.

При планировании обучения команды важен учет индивидуальной скорости обучения у разных ее участников и разных исходных уровней компетентности по различным программам. В ряде случаев проводится специальная диагностика исходного уровня знаний, умений и навыков. Предварительная диагностика предоставляет дополнительные возможности внутрикомандного наставничества и взаимного коучинга.

На начальных этапах деятельности команды в процессе планирования обучения обязательно участвует инструктор-фасилитатор, возможно, представитель HR-отдела. Его роль состоит в предварительной диагностике уровня компетентности каждого сотрудника и команды в целом, информировании участников о программах и провайдерах обучения, существующих на рынке, возможных схемах оценки эффективности обучения, а также — в стимуляции и поддержке самостоятельной работы команды в определении и фиксации ее целей развития. Здесь могут быть полезны описания представленных разными провайдерами учебных программ обсуждаемых курсов (особенно в части целей, задач, планируемых эффектов обучения), а также общая информация о принципах оценки эффективности обучения. Понимание логики последующей оценки достигнутых результатов дает возможность команде четко определить критерии такой оценки уже на этапе планирования обучения.

Для большинства российских компаний, декларирующих приверженность идеям командной работы и внедряющих командные формы организации труда, процесс обучения команд является пробным камнем, определяющим серьезность подобных намерений. Как правило, в таких компаниях первая же обучающая программа для команд задумывается и реализуется без соблюдения принципов, рассмотренных выше. Решения о выборе предметного содержания и метода обучения, продолжительности и режима занятий по курсу, целях и критериях оценки эффективности и т. п. в таких случаях принимаются по традиционной схеме, то есть участникам команд директивно предписывается участие в том или ином семинаре. В результате возникает диссонанс между декларируемыми менеджментом ценностными ожиданиями от командных работников (быть инициативными, ответственными, проявлять самостоятельность в собственном развитии и т. п.) и реалиями практического менеджмента. Этот диссонанс может надолго затормозить формирование адекватных командных норм, а подобные прецеденты становятся причинами последующей пассивности команды в определении целей своего развития.

Мониторинг прогресса и оценка результатов обучения

Отслеживание прогресса и оценка как промежуточных, так и окончательных результатов обучения необходимы для понимания хода развития компетенций команды. Структурированный подход помогает командам фокусировать свои усилия на наиболее значимых аспектах этого процесса. Основными принципами этого подхода являются следующие:

- ▶ Команде необходимо определить четкие действия для обеспечения концентрации усилий, направления и поддержания темпа развития.
- ▶ Корректирующие меры применяются, только если участники точно определяют, что эти меры необходимы.
- ▶ Мониторинг результатов приобретения новых навыков помогает ускорить процесс обучения в будущем.

Подобные действия имеют и дополнительный развивающий эффект, так как постепенно становятся групповыми нормами. Эффективные команды практикуют специальные совещания, посвященные планированию обучения, определению критериев оценки его эффективности и методов контроля достижаемых результатов. На таких совещаниях могут использоваться различные вопросы, позволяющие структурировать обсуждение и систематизировать итоговые предложения.

Практики менеджмента командообразования предупреждают и о возможных проблемах мониторинга успешности командного обучения. В частности, они предостерегают от следующих ошибочных установок:

- ▶ ожидание слишком скорых результатов;
- ▶ убеждение в том, что все или некоторые стейкхолдеры получают информацию о развитии команды, и, как следствие, отказ от их регулярного информирования;
- ▶ учет только внутренних проблем и целей, игнорирование интересов клиентов;
- ▶ отсутствие взаимосвязей между данным проектом и другими инициативами;
- ▶ учет только «жестких» показателей прогресса, поддающихся точным измерениям, невнимание к «мягким» показателям;
- ▶ недостаточное внимание к мониторингу и оценке (часто по причине нехватки времени).

Содержание обучения

Исследователи выделяют четыре основных подхода к определению содержания командного обучения [Новиков, 2008, с. 23–24]:

- ▶ целеполагающий (основанный на целях),
- ▶ межличностный,
- ▶ ролевой,
- ▶ проблемно-ориентированный.

Целеполагающий подход в обучении позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора, определения и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью консультанта. Цели могут быть стратегическими по своей природе или установленными в соответствии со спецификой деятельности (изменение продуктивности, уровня продаж, внутренней среды или каких-либо процессов).

Межличностный подход сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе. Цель обучения — рост командного доверия, поощрение обоюдной поддержки, налаживание внутренних коммуникаций.

Ролевой подход обеспечивает концентрацию на возможностях развития системы ролевых ожиданий команды и поведенческой гибкости ее участников при выявлении их индивидуальных стилевых особенностей и уникальных личностных качеств.

Проблемно-ориентированный подход является вариантом композиции трех предшествующих и предполагает проведение серии заранее запланированных встреч (тренингов) с участием третьей стороны — консультанта для группы людей, имеющих общие организационные отношения и цели. Содержание процесса обучения включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и достижение главной командной задачи. Предполагается, что наряду с развитием такого умения активность всех участников встреч должна быть сфокусирована на выполнении этой основной задачи, межличностных умениях, а также может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности.

Необходимость применения каждого из этих подходов в зависимости от состояния команды обусловливается тем, что, как уже говорилось, участники команд берут на себя выполнение задач, прежде выполнявшиеся только профессиональными менеджерами — формальными лидерами организации. Для успешного выполнения этих функций членам команды необходима подготовка, развивающая обширный спектр компетенций, среди которых:

- ▶ анализ и развитие личной эффективности, умение оценивать свои достижения;
- ▶ мотивация и самомотивация, способность дисциплинировать членов команды;
- ▶ понимание финансовых отчетов и принципов управленческого учета;
- ▶ умение составлять графики и осуществлять стратегическое и оперативное планирование;
- ▶ навык анализа и описания процессов выполнения работ, постановки производственных задач;
- ▶ навык эффективного проведения совещаний;
- ▶ умение проводить оценочное интервьюирование потенциальных членов команды;
- ▶ умение вести переговоры по вопросам предоставления ресурсов;
- ▶ умение урегулировать конфликты по жалобам и претензиям внешних и внутренних клиентов;
- ▶ умение действовать в условиях разнообразия среды.

Среди названных компетенций отдельную категорию представляют общие навыки межличностного общения. Современные организации объединяют людей разных профессий, усвоивших различные массивы знаний, по-разному рассматривающих информацию, имеющих неодинаковое мировоззрение и зачастую выступающих с разных позиций при обсуждении технических вопросов. Такие различия могут стать источником ценных идей, но чаще создают множество поводов для межличностных конфликтов. У большинства людей, не работавших ранее в высокоэффективных организациях и группах, нет необходимых навыков общения и разрешения конфликтов. Кроме того, разным компаниям свойственны разные типы организационной культуры, и нормы информационных обменов могут варьироваться в них очень серьезно. В связи с этим большая часть команд нуждается в обучении конкретным коммуникативным навыкам — приема и подачи обратной связи, проведения презентаций, снижения межличностных напряжений и разрешения конфликтов, умения слушать других, адекватно выражать свои идеи и чувства, модерировать групповую работу, вырабатывать общее понимание проблем и работать ради достижения взаимоприемлемых решений. Совместное обучение коммуникативным навыкам стимулирует формирование соответствующих командных норм последующего взаимодействия.

Еще одной важной группой навыков, о которых нередко забывают создатели команд, являются аналитические навыки принятия

решений, навыки системного анализа и разрешения проблем. Эти навыки особо востребованы в командах, решающих сложные атипичные проблемы. Большинству участников требуется некоторое обучение логике и системному подходу к процессу разрешения проблем. Как отмечают Дж. Г. и Дж. Т. Бойетты, «обычно все команды, действующие в рамках одной организации, обучаются следовать одному и тому же многостадийному процессу, например, такому:

- ▶ *стадия 1*: формулирование и определение приоритетности проблем;
- ▶ *стадия 2*: сбор данных;
- ▶ *стадия 3*: анализ данных;
- ▶ *стадия 4*: генерирование альтернативных решений;
- ▶ *стадия 5*: оценка решений и выбор решения, которое будет реализовано;
- ▶ *стадия 6*: планирование и реализация решения;
- ▶ *стадия 7*: оценка результатов» [Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т., 2004, с. 167].

На каждой стадии данного процесса команды обучаются работе с инструментами и методами анализа данных, решения проблем и совершенствования рабочих процессов. Некоторые наиболее популярные инструменты и методы перечислены ниже.

- ▶ создание эталонов;
- ▶ построение диаграмм «причина — следствие»;
- ▶ построение гистограмм;
- ▶ анализ соотношения «затраты/выпуск»;
- ▶ построение диаграмм рассеяния;
- ▶ совместное конструирование;
- ▶ развертывание функции качества;
- ▶ построение графиков Парето;
- ▶ управление статистическим процессом;
- ▶ планирование экспериментов;
- ▶ определение затрат на качество;
- ▶ построение контрольных графиков;
- ▶ анализ последовательности операций;
- ▶ применение схемы Ишикавы;
- ▶ методы группового анализа проблем («Шесть думающих шляп», мозговой штурм, методы Дельфи и номинальной группы и др.).

Освоение сотрудниками этих методов и инструментов в процессе обучения команды облегчает перенос новых навыков в рабочую среду (см. подробнее гл. 6, 7). Также общая учебная деятельность по-

зволяет участникам команд получить всесторонние представления о личностных особенностях, сильных и слабых сторонах поведения коллег в процессе решения разнообразных учебных задач.

Таким образом, обращают на себя внимание два аспекта. Во-первых, необходимость гармоничного развития профессиональных компетенций командных работников в разных аспектах жизнедеятельности — когнитивно-логическом, эмоционально-коммуникативном, поведенческом. Умения и навыки всех членов команд в каждом из этих аспектов требуют регулярной коррекции и развития. К сожалению, в программах обучения большинства современных российских компаний баланс развития коммуникативных навыков, навыков применения различных инструментов управленческой деятельности, использования групповых процедур или коучинга соблюдается редко.

Во-вторых, в рамках любой обучающей программы должно стимулироваться взаимодействие участников. Чем разнообразнее совместно решаемые задачи и проживаемые ситуации, тем интенсивнее идет процесс группового развития, что позволяет при соответствующем внимании к взаимоотношениям группы и организации в целом ускорить достижение высокого уровня эффективности сотрудничества. Интерактивное совместное обучение всей команды предоставляет возможность последовательного развития системы групповых норм и неформальной структуры группы в результате интенсивного и насыщенного взаимодействия участников. По мнению многих специалистов в сфере корпоративного обучения, в этом случае перенос новых знаний и навыков в рабочую среду, как правило, осуществляется легче, чем при индивидуальном обучении сотрудников в разных учебных группах. Представления об изучаемом предмете и методах работы становятся достоянием всей команды сразу. Одновременно в каждой из изучаемых совместно областей выявляются наиболее успешные участники — предметные эксперты и неформальные лидеры. Затем поддерживающие групповые нормы, формируемые в учебном контексте, обеспечивают закрепление изменений поведения отдельных участников и стимулируют дальнейшее развитие группы уже в процессе работы — за пределами учебного класса.

Продолжительность и интенсивность обучения

Обширный перечень и достаточно высокая сложность навыков, востребованных в современных командах, заставляют задуматься о том, сколько времени необходимо уделить профессиональному

ной подготовке участников. Как пишут по этому поводу Дж. Г. и Дж. Т. Бойетты, «много, по крайней мере, по сравнению с объемом подготовки, которую дают в организациях традиционного типа. Э. Лолер рекомендует, например, освободить минимум 5% рабочего времени для ежегодной переподготовки. В противном случае... вы просто проявите полное равнодушие к потребностям ваших команд» [Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т., 2004, с. 167].

Обучение команд может стать важным пусковым механизмом формирования в организациях систем постоянного обмена знаниями, превращения организаций в самообучающиеся. При этом спектр инструментов управления и обмена знаниями постепенно становится все шире. Первоначально это лишь совместное использование сотрудниками различных баз данных, справочников, а также групповое обучение под руководством приглашенных преподавателей. Постепенно команды начинают активно использовать электронные коммуникации, форумы и социальные сети, наставничество, командный коучинг и внутреннее обучение. Таким образом, обучение команд должно быть краткосрочным и интенсивным, но проводиться регулярно до нескольких раз в год.

Большая часть обучающих программ и тренингов, распространенных в современном корпоративном обучении, обеспечивает улучшение индивидуальных навыков участников, но в меньшей степени ориентирована на решение проблем взаимодействия в группах и подразделениях. В то же время, даже не являясь специально направленными на развитие навыков работы в команде, эти программы способствуют кооперации и укрепляют внутригрупповые, межгрупповые и организационные неформальные коммуникации. Это категория косвенных, довольно широко известных и неочевидных лишь для людей, далеких от проблем развития человеческих ресурсов в бизнесе, социально-психологических эффектов любого корпоративного обучения. Данные эффекты проявляются не просто за счет времени, совместно проводимого сотрудниками в учебных группах, хотя и этот фактор немаловажен. В большей степени эти многоуровневые эффекты формируются благодаря интерактивному характеру большинства программ, стимулирующих множественные контакты между участниками и дающих им опыт взаимоподдержки и совместного решения разнообразных задач. Эффекты проявляются в сокращении межличностной дистанции, развитии предпочтений в выборе партнеров для решения разнопрофильных задач и расширении привычного круга общения каждого из участников.

Влияние обучения команд на развитие организации и формирование в ней командного духа

Очевидно, что наличие необходимых знаний у сотрудников команд может стать мощным конкурентным преимуществом компании только в том случае, если будет осуществлен сначала их перенос в практику делового взаимодействия, а затем будет инициирован процесс обмена знаниями, их экстернализации и формализации. Важно, чтобы практика обучения опиралась на те же принципы, что и работа в командах. В частности, то, как компания организует учебный процесс — от момента планирования обучения, определения содержания программ, выбора провайдеров для конкретной программы и до оценки эффективности обучения, — может свидетельствовать как о готовности менеджмента компании к диалогу с командами, так и об отсутствии таковой.

В ряде компаний можно наблюдать серьезный разрыв между общими декларациями менеджмента о создании самоуправляемых команд и частными процедурами, сопровождающими процесс их обучения. Решения о необходимости обучения, времени и месте его проведения принимаются без участия сотрудников вновь созданных команд; состав групп определяется также без учета их мнений, не говоря уже о выборе темы обучения, провайдера или преподавателей. Конечно, обсуждение этих вопросов в командах может затянуться, но чемозвучнее принципы взаимодействия внутри команды принципам взаимодействия команды и менеджмента компании, тем выше шансы добиться реальной ответственности команд за результаты своей деятельности, в том числе учебной. Таким образом, совместное обсуждение в командах программ обучения, развития, обмена знаниями имеет самостоятельное развивающее значение как для команд, так и для организаций.

Общепризнанно, что та компания, чей коллектив более похож на сплоченную команду — команду создания знания, то есть представляет собой сообщество людей, умеющих взаимодействовать и обучаться в процессе решения совместно намеченных задач, — та компания способна достичь максимальных успехов в бизнесе. Таким образом, результирующий эффект, о котором говорилось выше как о косвенном эффекте большинства программ корпоративного обучения, становится его главной целью.

В этом смысле становится ясной особая роль таких методов обучения команд, как тренинг и коучинг (менторинг), подразумевающих обучение действием. Данные методы предполагают не только

Программы по обмену знаниями в Великобритании используются более чем в 52% работающих организаций. Существует специальный термин для обозначения программ такого рода — *brown bag lunch* (название произошло от традиции приносить обеды в офис, обычно в коричневых бумажных пакетах). Данный метод обучения позволяет совместить приятное с полезным и выкроить время для обучения с коллегами в течение загруженного рабочего дня.

В 1999 г. компания «Роллс-Ройс» реализовала программу по обмену знаниями для команды HR-департамента, целью которой являлось осуществление HR-стратегии компании через развитие профессиональных качеств сотрудников. Продолжительность программы составила примерно год, а количество участников варьировалось от 8 до 12 человек. Программа делилась на несколько модулей. Первый модуль — вводный, он проходил под руководством представителя команды по обучению и развитию компании «Роллс-Ройс». Участникам необходимо было согласовать цели, которых они хотят достигнуть в ходе программы, разработать план на год, учитывая разные параметры программы, и обсудить перспективы работы в команде. Одной из основных задач участников была разработка модуля, который смог бы максимально повысить уровень профессиональных компетенций участников. Для реализации этого проекта был выделен бюджет, и участники могли обратиться за советом к спонсору программы.

Подобные модули дают возможность приобрести серьезный опыт за счет реализации целей, установленных сами-

ми участниками в ходе совместного обсуждения. Среди выбранных участниками тем были, например, такие, как «разумная кадровая политика», «реструктуризация», «планирование передачи полномочий и управление рабочим процессом». Для преподавания на каждом из модулей могли быть приглашены лекторы и преподаватели, не являвшиеся сотрудниками компании, — информация о таких возможностях предоставлялась спонсором и самостоятельно собирались участниками программы.

Программа обмена знаниями представляет собой непрерывный обучающий процесс, ориентированный на развитие профессиональных качеств участников: во время процесса обучения между специалистами происходит интенсивный обмен опытом. При этом в данном случае в основу программы были заложены принципы бизнес-стратегии компании «Роллс-Ройс», поэтому процесс обучения проходил в рамках профессионального контекста. Если в ходе разработки программы среди участников возникали разногласия, они обращались к кураторам с просьбой вмешаться и оказать содействие. В некоторых случаях определяться с целями для последующих модулей представлялось очень сложной задачей, и это само по себе позволяло участникам понять механизмы динамики в команде.

Компания «Роллс-Ройс» установила, что данный подход к обучающему процессу не только обеспечивает участников желаемыми знаниями, но и предоставляет им время, необходимое для усвоения материала.

Составлено по: [www.trainings.ru].

более высокую степень активности обучаемых, нежели лекционные методы, но и возможность реализации потенциала опытных и высококвалифицированных сотрудников уже в качестве преподавателей, а также возможность присутствия коуча-наставника непосредственно на рабочем месте обучаемого.

В последнее время также начинает активно использоваться дистанционное обучение, особенно значимое для географически разнесенных и виртуальных команд. Такое обучение за счет использования в его процессе видеоархивов, электронных баз данных и специальных программ обеспечивает также обмен, накопление и сохра-

нение организационных знаний. Применяются также различные формы бенчмаркинга, причем в случае с командами практикуются даже экскурсии команд-новичков на предприятия, где эти формы работы уже давно успешно используются [Strozniak, 2000, р. 47].

Таким образом, обучение команд становится процессом, охватывающим всю компанию, и правильное его планирование позволяет нейтрализовать риски неконструктивных межгрупповых конфликтов.

5.5. Резюме

На основе изучения международного и российского опыта, а также рекомендаций экспертов, касающихся изменений управленческих практик в организациях, создающих команды, можно определить следующие важные положения:

1. Создание команд влечет за собой трансформацию основных организационных рутин, которая происходит постепенно, будучи тесно связана с процессами становления группы как команды. Ее основное содержание состоит в постепенном *делегировании управленческих функций* командам по мере их обучения и развития. Пять основных этапов групповой динамики (см. раздел 2) обусловливают логику такого делегирования и позволяют топ-менеджменту прогнозировать возможные сопутствующие проблемы. На начальных стадиях развития команды (этапы формирования и бурления) менеджеры команд выступают в большей степени *контролерами и организаторами*, активно вмешивающимися в процессы целеполагания, организации работ, определения критериев эффективности работы команды, установления связей между личными целями участников и показателями общегруппового успеха. Начиная с этапа нормирования их роль становится все менее авторитарной, преобразуясь в роль *модератора и коуча*, а полномочия существенно уменьшаются. Команда становится самоуправляемой, но по-прежнему нуждается в поддержке, сопровождающейся изменением стиля лидерства со стороны менеджмента компании и заключающейся в трансформации системы оплаты труда, дальнейшем обучении и обеспечении коммуникаций команды с другими командами и организацией в целом.
2. Основные изменения в части осуществления такой функции менеджмента, как *планирование*, заключаются в учете индивидуальных особенностей и интересов работников, а также использовании многообразных форм вовлечения членов команды в постановку индивидуальных и групповых задач, в определение критериев оценивания эффективности, в интенсивные контакты с внутренними и внешними клиентами команды. При этом осуществляется регулярное обучение команды принципам, методам и техникам стратегического и оперативного планирования.
3. Осуществление функций *контроля* в процессе командообразования также трансформируется в зависимости от уровня развития группы.

При этом особенно важными оказываются такие аспекты, как понимание участниками связи между индивидуальными, групповыми и общепрограммными показателями, участие команды в их определении, нахождении *методов измерения* и собственно измерениях достигнутых показателей, оперативность обратной связи, наглядность результатов контроля и постоянное внимание к повышению эффективности.

4. Организация деятельности команд практически всегда влечет за собой реконструкцию всего процесса производства или разработки продукта/услуги. Члены команд участвуют в анализе бизнес-процессов и реструктуризации, постепенно получая все больший объем полномочий в решении вопросов ремонта и замены оборудования, использования рабочего времени и других ресурсов. *Состав команды* формируется обычно с учетом *индивидуальных стилей* потенциальных участников, однако психологическая совместимость не является обязательным условием комплектования команды. Сами команды, как правило, имеют совещательный голос при осуществлении отбора и аттестации сотрудников, но вопросы собственно найма и увольнения командам практически никогда не делегируются. Имея в виду факторы, влияющие на групповое развитие и его неравномерность, менеджеры организуют *рабочее пространство*, регулируют *численность команды* и оказывают ей *поддержку* в случае появления симптомов снижения эффективности.
5. Изменение *систем вознаграждения и оплаты труда* осуществляется в зависимости от вида команды. При этом важными факторами являются масштаб задач, решаемых командой, время работы команды, совмещение работы сотрудников в команде с работой в своих функциональных подразделениях. Вне зависимости от вида команд ориентация на коллективную работу находит свое выражение во всех компонентах оплаты труда — *базовой заработной плате, ее переменной части, премиях и поощрительных выплатах*. В то же время структура оплаты труда существенно варьируется в зависимости от вида команд и этапов их развития.
6. *Обучение* современных команд является стержневым и непрерывным процессом, предусматривающим совместное планирование его содержания и мониторинг результатов. Для команд используются различные методы и формы обучения, а его содержание не должно сводиться лишь к эмоционально насыщенным тренингам командообразования. С учетом групповой динамики и *изменения потребностей команды в обучении*, предполагается широкий спектр учебных мероприятий, направленных на развитие управленческих, коммуникативных и профессиональных навыков и умений участников. При этом особое значение имеет *совместное обучение* всей группы и включение в программы обучения задач, непосредственно связанных с профессиональной деятельностью команды.
7. *Развитие команд* в организациях поддерживается множеством специфических управленческих рутин, изменения которых прогнозируются менеджментом в соответствии с темпами группового развития и осуществляются поэтапно в зависимости от степени готовности участников команды к самоуправлению. Такая поддержка оказывает дополнительное *мотивирующее* воздействие и обеспечивает раскрытие потенциала команды.

Коммуникации в команде: методы, процедуры, техники группового анализа проблем и принятия решений

ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ РАЗДЕЛА

- ▶ **Охарактеризовать** своеобразие коммуникации при переходе к командным формам организации труда.
- ▶ **Определить** особенности командного подхода при определении состава участников коммуникативных процессов, принципов информационного обмена и правил коммуникации.
- ▶ **Получить** представления о методах повышения эффективности совещаний команды.
- ▶ **Ознакомиться** с лучшими практиками проведения командных совещаний.
- ▶ **Понять** принципы применения техник обратной связи в командном взаимодействии.
- ▶ **Определить** содержание понятия «модерация» и охарактеризовать существенные признаки групповой дискуссии в рамках данного метода.
- ▶ **Получить** представление об алгоритме подготовки, этапах и принципах проведения модерации.
- ▶ **Понять** принципы оценки качества модерации как процесса управления принятием группового решения, выявления скрытых знаний, обмена ими и создания новых знаний в организации.
- ▶ **Представить** конкретные процедуры группового анализа проблем, применяемые современными командами.

Глава 6

Эффективные коммуникации: организационный контекст, совещания в командах, обратная связь

- 6.1. Общеорганизационные принципы коммуникаций при создании команд
- 6.2. Групповые коммуникации. Проведение совещаний и рабочих встреч
- 6.3. Навыки межличностной коммуникации в командной работе
- 6.4. Резюме

Даже если создать команду по мановению волшебной палочки, работать с ней придется с помощью обычных средств — Обучения, Изучения, Коммуникации.

Источник: [Роббинс, Финли, 2005, с. 167].

Хорошо известно, что такое коммуникация. Это слово происходит от латинского *comunico* — делаю общим, связываю, общаюсь. Под **коммуникацией** в человеческом обществе подразумевают не просто общение, а «специфическую форму взаимодействия людей по передаче информации от человека к человеку, осуществляющуюся при помощи языка и других знаковых систем» [Основы теории коммуникации, 2006, с. 12].

Менеджмент принадлежит к числу социальных наук, и внимание к указанной форме взаимодействия характерно для этой отрасли человекознания в высокой степени. Задачей же данной главы учебника является раскрытие специфики такого взаимодействия при переходе к командным формам организации труда. Управление коммуникациями обеспечивает поддержку системы связи между участниками команды, передачу управленческой и отчетной информации, направленной на обеспечение достижения целей проекта. Каждый участник должен быть подготовлен к взаимодействию в команде в соответствии с его функциональными обязанностями. Понимание этих двух постулатов важно при управлении любыми организациями, но менеджмент командообразования в большей степени ориентирован на соблюдение и третьего — постулата *партерства* как готовности руководства компании к систематической работе, направленной на развитие двухсторонних равноправных и целесообразно насыщенных информационных обменов между всеми участниками команды.

Проблему коммуникации в командах необходимо рассматривать в рамках уже озвученных выше трех тенденций, существующих в настоящее время.

Во-первых, команды используются организациями все чаще, что связано с возрастающей сложностью и неопределенностью среды и глобализацией рынков. Деятельность организаций реализуется через комплекс таких систем и процессов, в которых сложно достигать успеха без командной работы как организационного фактора.

Во-вторых, вместе с быстро меняющимися технологиями изменяется и образ общения между людьми: все чаще используются информационные технологии, такие как e-mail, чаты, видеоконференции. Характерно, что развитию этих тенденций сопутствуют

ет резкое возрастание числа неуспешных проектов. Как отмечают ученые, информационные технологии — это еще не коммуникация. Из опыта деятельности виртуальных команд можно сделать вывод, что выбор методов коммуникации может быть своего рода вызовом — настолько весомыми факторами оказываются и общий организационный контекст, и уровень развития команды, и культура общения каждого сотрудника, а также характеристики самого проекта, сложность задачи и тип информации.

В-третьих, как уже неоднократно подчеркивалось, современный менеджмент становится все более личностно ориентированным. Привлечение и удержание в организации наиболее мотивированных, квалифицированных и профессионально зрелых сотрудников сопряжены с необходимостью создания условий для их дальнейшего профессионального роста и развития. Это становится возможным только в случае учета индивидуально-личностного своеобразия каждого из них, т. е. высокой дифференциации коммуникативных практик.

Таким образом, командообразование предполагает последовательную реализацию общеорганизационных принципов информационных обменов, внедрение широкого спектра процедур и практик группового анализа проблем и развитие навыков межличностной коммуникации у всех участников этого процесса.

Рассмотрим каждый из этих аспектов коммуникации в командах более подробно.

6.1. Общеорганизационные принципы коммуникаций при создании команд

Предваряя детальное рассмотрение принципов работы команды во время совещаний и навыков межличностной коммуникации, высоко востребованных в командной работе, обратим внимание на своеобразие командного подхода в следующих аспектах общеорганизационной деятельности:

- ▶ определение состава участников коммуникативных процессов,
- ▶ принципы информационных обменов,
- ▶ правила коммуникации.

Определение состава участников коммуникативных процессов

Традиционно при разговоре о командах основной акцент ставится на качестве межличностного и внутригруппового диалога — организации регулярных, доверительных и содержательных информационных обменов между всеми участниками команды. Разумеется, последовательные действия в этом направлении необходимы и требуют высокого уровня развития коммуникативных навыков каждого участника команды. Особенно высокие требования предъявляются к формальным лидерам и ключевым сотрудникам команды, инициирующим установление групповых норм и задающим стиль взаимодействий между всеми участниками. Однако не менее значимым своеобразием современного командного менеджмента является тот факт, что команды все активнее стремятся расширить свои границы, развивая диалог со всеми заинтересованными сторонами — не только внутри группы, но и со стейкхолдерами (см. гл. 5).

Необходимость работать в условиях неопределенности, столь характерная для большей части современных команд, стимулировала их внимание к качеству множественных и многообразных информационных обменов. Именно эта тенденция привела к серьезному изменению технологий проектного менеджмента, сыгравшего значительную роль в распространении и стандартизации методов командной работы. В частности, в разделе *PMBOK* версии 2000 г., посвященном вопросам коммуникаций в проекте, были описаны только три процесса управления коммуникациями: пла-

нирование коммуникаций, распространение информации и отчетность по исполнению проекта. В обновленной версии *PMI PMBOK* 2004 г. к ним добавился процесс управления участниками проекта (*manage stakeholders*), причем в число участников были включены (и с тех пор данный подход сохраняется) практически все категории людей, так или иначе соприкасающихся с проектом. Сутью этого процесса является удовлетворение требований участников проекта и решение возникающих проблем. Как показывает опыт, именно взаимодействию с различными заинтересованными сторонами руководитель проекта уделяет большую часть своих сил и времени. В результате в данный момент в стандартах проектного менеджмента, способных служить достаточно точным выражением тенденций развития практики командообразования, определены следующие разделы:

- ▶ планирование коммуникаций;
- ▶ определение потребностей участников проекта в информации и формах коммуникаций;
- ▶ распространение информации;
- ▶ своевременное предоставление необходимой информации участникам проекта;
- ▶ отчетность по исполнению;
- ▶ распространение информации о текущем состоянии, прогрессе и прогнозах выполнения работ проекта;
- ▶ управление стейкхолдерами (группами интересов);
- ▶ удовлетворение требований участников проекта и решение возникающих проблем.

В стандарте подчеркивается, что в ходе работы проектных команд имеют место различные виды рабочего взаимодействия и коммуникаций всех категорий участников, т. е. коммуникации между:

- ▶ руководителем проекта и членами команды проекта;
- ▶ руководителем проекта и спонсором;
- ▶ руководителем проекта и руководящим комитетом;
- ▶ членами команды проекта;
- ▶ членами команды проекта и представителями заказчика;
- ▶ членами команды проекта и внешней средой проекта (например, представителями СМИ и местного населения)

и другие возможные коммуникации.

На этом примере ясно, что своеобразием командного подхода к определению состава участников коммуникативных процессов яв-

ляется изначально планируемая и последовательно реализуемая широкая гласность и прозрачность в отношении всех нюансов проекта. Круг лиц, которые определяются менеджерами командообразования в качестве адресатов и адресантов сообщений, имеющих значение для качественного выполнения работ, расширяется максимально, за каждым более или менее активным участником взаимодействия признается право на получение своевременной и полной информации.

Еще раз подчеркнем, что постоянное обновление стандартов *PMI* является индикатором значимых тенденций в развитии современных команд. Фиксация столь большого числа акторов процесса командного взаимодействия пока в большей степени присуща проектным командам, по сути выступающим как маленькие организации. Однако для рабочих, межфункциональных, управлеченческих и прочих видов команд эта тенденция также является характерной, что побуждает обращать внимание на все нарастающую сложность информационной среды и необходимость постоянного совершенствования коммуникативных навыков участников команд.

Принципы информационных обменов

Эффективное управление коммуникациями команды является одним из ключевых факторов ее успеха и должно, как было сказано, обеспечить своевременное, полное и достоверное информационное обеспечение всех стейкхолдеров проекта, а в результате этого информирования — принятие обоснованных, аргументированных решений и эффективную работу команды. Отсутствие грамотной организации коммуникаций приводит к потерям информации, отставанию по срокам выполнения работ, потерям бюджета и неудовлетворенности заказчика. С ростом объема проекта, его бюджета и численности команды ущерб, причиняемый проекту от неэффективно организованных коммуникаций, стремительно возрастает.

К основным феноменам групповой коммуникации относится структура коммуникационных сетей, проявляющаяся в индивидуальных предпочтениях при выборе партнеров в процессе информационных обменов в группе. Согласно исследованиям психологов Бейвеласа, Ливитта, Фашо, Московичи различают централизованные и децентрализованные коммуникативные сети [Донцов, 1984, с. 50–52]. В **централизованных сетях** важную для группы информацию распространяет преимущественно один человек (фронтально, радиально или иерархически). В **децентрализованных сетях** участ-

ники информационного обмена равны, каждый может принимать, перерабатывать, передавать информацию и общаться с остальными. Информация в децентрализованных сетях может передаваться по кругу или по цепи.

В эффективной команде структуру коммуникационных потоков можно определить как полный вид децентрализованной сети. Схематически этот вид представлен на рис. 6.1, что подразумевает отсутствие препятствий для свободного общения и передачи информации.

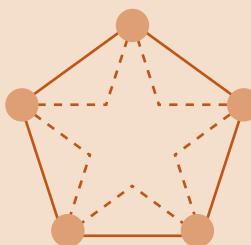


Рис. 6.1. Полная децентрализованная коммуникативная структура

Стремление к созданию и удержанию такой структуры коммуникаций является одним из важнейших принципов командной работы. При этом, однако, невозможно не учитывать ни влияния общеорганизационного контекста с его иерархией, ни неизбежных проблем, связанных с возрастанием числа участников команд. Отсюда – еще один важный принцип коммуникации в современных командах: учет возможности информирования по формальным и неформальным каналам.

Правила коммуникации

Формальные взаимодействия всегда обеспечиваются соответствующей документацией: протоколами совещаний, служебными записками, приказами и распоряжениями, официальной корреспонденцией и т. п. Основными источниками рисков формальных коммуникаций исследователи называют: расстояние, язык, время, культурные различия, политические амбиции участников, использование неверного канала получения и отправки сообщений. Для преодоления этих рисков в проектном менеджменте существует правило, определяющее необходимость составления матрицы коммуникаций (табл. 6.1), фиксирующей обязанности сторон.

Таблица 6.1. Пример матрицы коммуникаций, используемой при управлении проектом в процессе распространения информации

Получают Документ проекта \	Спонсор	Руководитель проекта	Администра- тор проекта	Системный архитектор
Отчет по этапам	ежеквартально	ежемесячно	еженедельно	ежемесячно
Отчет по затратам	ежемесячно	еженедельно	еженедельно	по необходи- мости
Протокол сове- щаний команды	никогда	еженедельно	еженедельно	еженедельно
Обзор группы проектов	раз в 2 месяца	ежемесячно	никогда	никогда

Нужно понимать, что даже ответственно составленный план коммуникаций не воплощается на практике полностью. Если проект подвержен изменениям, могут понадобиться встречи или иные формы общения, не предусмотренные планом коммуникаций. Например, в промежутках между оговоренными в плане сроками обмена информацией может возникнуть необходимость срочно внести какие-либо корректировки в работы, либо в проекте есть заинтересованные стороны, не участвующие в регулярных обсуждениях текущего состояния дел. В этих случаях особую роль играет неформальное общение, помогающее участникам постоянно получать актуальную информацию, а самое главное — обеспечивающее обратную связь. При этом подобные взаимодействия скоротечны и не могут обеспечиваться документально, вследствие чего проект отягчается рисками, связанными с неуправляемостью неформальных информационных потоков (табл. 6.2).

Таблица 6.2. Примеры рисков неформальных взаимодействий

Заказчик	Примеры неформальных взаимодействий	Исполнитель
Спонсор	Спонсоры (за игрой в гольф) приняли решение об изменении сроков работ проекта	Спонсор
Руководитель проекта	Руководители проекта (за разговором в кафе) договорились о нецелевом использовании денег спонсоров во благо следующего проекта	Руководитель проекта
Члены команды	Члены команды (в беседе на вечеринке) приняли решение об изменении технической реализации проекта	Члены команды

Разумеется, ни один из участников не обладает и не может обладать правом запрета неформальных коммуникаций между остальными членами команды, но если при этом кто-то из них не считает нужным информировать коллег о новых договоренностях, это влечет за собой серьезные риски для дальнейшей судьбы проекта. Подобные риски предупреждаются за счет командной работы в следующих направлениях:

- ▶ установление норм и правил, обязывающих участников неформальных коммуникаций информировать о них друг друга в случае возникновения новых договоренностей или уточнения каких-либо существенных для всей команды деталей;
- ▶ развитие культуры коммуникаций, предусматривающей открытый информационный обмен;
- ▶ формирование согласованных ценностных представлений об этических принципах информационных обменов.

Дисциплина неформальных коммуникаций описывается в матрице коммуникаций проекта (табл. 6.3).

Таблица 6.3. Пример матрицы неформальных коммуникаций проекта

Результаты неформальных коммуникаций, влияющих на:	Получают			
	Спонсор	Руководитель проекта	Администратор проекта	Системный архитектор
Этапы проекта	+	+	+	-
Бюджет проекта	+	+	+	-
Содержание проекта	+	+	+	+
Некритические работы, ресурсы, ограничения проекта	-	-	+	-

(+) — необходимость информирования других участников проекта о новых договоренностях, если они были достигнуты в неформальных беседах и касались названных аспектов проекта;

(-) — отсутствие такой необходимости.

Составлено по: [Павлов, 2009]

Однако к критическим факторам успеха в неформальных коммуникациях проекта следует отнести не существование официальных регламентов и формализованных правил, а культуру коммуникаций, т. е. наличие согласованных этических принципов и групповых норм (дисциплину команды). Последняя может быть обеспечена только при наличии искреннего желания его участников следовать установленным нормам и правилам. Продвижение и пропаганда принципов эффективных коммуникаций в органи-

зациях обеспечивается постоянным обучением сотрудников и соблюдением этих принципов со стороны менеджеров, инициирующих командообразование.

Одним из жестких формальных правил современного проектного менеджмента является создание *плана управления коммуникациями*. Как документ план управления коммуникациями является составной частью плана управления проектом или включается в него в виде вспомогательного плана. В то же время даже в том случае, когда команда не использует регламенты проектного менеджмента, она стремится к структурированию будущего общения. Обычно план управления коммуникациями содержит информацию о следующих аспектах проекта:

- ▶ требования к коммуникациям со стороны участников проекта;
- ▶ сведения о передаваемой информации, включая формат, содержание и уровень детализации;
- ▶ имя сотрудника, ответственного за передачу информации;
- ▶ имена сотрудника или группы — получателей информации;
- ▶ методы или технологии, используемые для передачи информации (служебная записка, электронная почта, пресс-релизы и т. д.);
- ▶ частота коммуникации (например, еженедельно);
- ▶ процедуры согласования проектной документации;
- ▶ схемы выявления проблем в процессе выполнения работ;
- ▶ метод обновления плана управления коммуникациями по мере развития проекта;
- ▶ глоссарий общепринятой в команде терминологии;
- ▶ принципы проведения совещаний по текущему состоянию проекта, собраний команды проекта, электронных совещаний и рассылок по электронной почте.

Рассмотрим также ряд других менее жестко регламентируемых правил, тем не менее соблюдаемых эффективными командами.

На одном языке. В ряду важнейших задач, которые помогает решить план управления коммуникациями, стоит создание специфической терминологии проекта, используемой всеми его участниками. Составление такого глоссария способно значительно упростить общение и повысить степень взаимопонимания в команде.

Во время прохождения различных этапов работы команды ее представителям приходится уделять больше внимания то одной,

то другой из заинтересованных сторон: на этапе подписания контракта с заказчиком — продавцу, на этапе разработки продукта — разработчику и т. д. Для того чтобы коммуникации на разных этапах были действительно эффективными, участники команд должны помнить о целях, которыми руководствуется каждая сторона. Своеобразие профессиональной среды участников формирует особые языки их общения: для продавца это язык продаж, для разработчика — язык характеристик продукта. Объединяющей основой в данной ситуации должны быть именно эффективные коммуникации. Как правило, в командах находятся участники, особенно способные к диалогу как с продавцом, так и с разработчиком. Если же таких ярких талантов в команде не оказывается, важно, чтобы коммуникативная функция тем не менее реализовывалась и была закреплена за одним членом команды постоянно — до достижения цели командной деятельности. Роль подобного посредника требует особой подготовки и опыта, умения говорить на одном языке как с командой исполнителей, так и с заказчиком, руководством и другими заинтересованными сторонами.

В крупном холдинге перед инициацией масштабного проекта по созданию системы управления качеством была проведена встреча представителей управляемой организацией со специалистами дочерних производственных компаний. На этой встрече было принято совместное решение отложить инициацию проекта на некоторое время в связи с тем, что не был четко идентифицирован заказчик. Встреча оказалась плодотворной во многом благодаря тому, что финансисты управляемой компании и технические специалисты дочерних пред-

приятий могли свободно общаться, используя единую проектную терминологию. Все присутствовавшие одинаково понимали роль заказчика в проекте и его функции. Это стало возможным потому, что компания, применяющая в работе передовые методы управления, предварительно провела целую серию семинаров по управлению проектами, результаты которых позволили выработать общее для всех участников видение процесса и усвоить словарь соответствующих терминов.

Составлено по: [Гончаров, 2006].

Также план управления коммуникациями должен содержать стратегию внутренней и внешней PR-кампании проекта и formalизовать общение с заказчиком. Когда говорят о PR-кампании проекта, как правило, имеют в виду рекламу, общение со СМИ, публичные презентации, игнорируя необходимость создания положительного впечатления о каждом командном проекте внутри компании, тогда как это является одним из залогов успеха проекта. Информирование о внутренних проектах, реализуемых ко-

мандами в компании, презентации по итогам работы команд для других сотрудников, размещение постоянно обновляемой информации об инициации, ходе и завершении проекта на корпоративном сайте — все это способствует становлению командного духа в организации, интеграции команд в систему внутриорганизационных связей и более успешной реализации их задач.

В одной из телекоммуникационных компаний возникла идея внедрения системы управления клиентскими заказами. Для повышения вероятности успеха данного проекта и его популярности среди сотрудников руководитель проекта предпринял ряд простых, но, как оказалось, чрезвычайно действенных шагов. Информация о ходе проекта и воз-

можностях, которые он был призван открыть перед компанией, была размещена на внутриструктурном сайте. В дальнейшем это позволило сотрудникам команды напрямую обращаться к представителям других подразделений для решения оперативных вопросов.

Составлено по: [Гончаров, 2006].

Результат и сроки проекта. Отчетность по исполнению, ее формы, адресаты и периодичность предоставления также должны быть зафиксированы в плане управления коммуникациями. В отчетности целесообразно предоставлять информацию о текущем состоянии проекта и его перспективах — со степенью детализации, требуемой для данного участника проекта.

При проведении проекта по внедрению одной из информационных подсистем в крупной телекоммуникационной компании пришлось сократить сроки согласования документов до двух дней. При этом стандартная корпоративная проце-

дтура согласования занимала две недели. Если бы двухдневный срок не был оговорен в плане коммуникаций, проект общей протяженностью девять месяцев мог бы продлиться на пять месяцев дольше.

Составлено по: [Гончаров, 2006].

Как подчеркивают специалисты проектных команд, расчет и строгое соблюдение сроков согласования документов особенно важны в проектах, протекающих в условиях дефицита времени, где разработка проектных документов находится на так называемом критическом пути, т. е. задержки в их оформлении существенно влияют на конечную дату исполнения проекта.

Информационные технологии. Технологии или методы распределения информации между участниками проекта могут значительно различаться в зависимости от параметров задач, решаемых командами, и требований системы контроля. Здесь требуется и соглашение о предпочтениях в использовании разных средств связи и программного обеспечения, и обучение каждого участника

команды их использованию. Как отмечалось в п. 4.4, информационные технологии стремительно развиваются, и традиционные системы управления проектами трансформируются из систем моделирования проектов в системы, реально поддерживающие процессы управления.

Таким образом, технологии проектного менеджмента способствуют регламентации и структурированию коммуникаций в командах, однако в тех случаях, когда команды не используют этот стандартизованный подход к управлению своей деятельностью, в развитии коммуникаций внутри команд и между командами в организациях соблюдаются те же принципы.

Коммуникация в команде: грамотная игра в пейнтбол

Если вы играли в пейнтбол, вы понимаете, что для организации коммуникации в команде недостаточно призыва: «Давайте больше разговаривать».

1. *Слишком много каналов связи.* В пейнтболе вы расположены на широком поле, среди шума выстрелов, криков ваших соперников... Если в команде семеро и каждый пытается докричаться до каждого, первый шаг — избавиться от слишком большого числа взаимосвязей. Упорядочив игроков на время игры в последовательную цепочку (игрок А общается только с игроком Б, игрок Б общается только с А и В и т. д.), мы вдвое сократим число возможных коммуникаций.

2. Протокол передачи данных:

- вы получаете информацию, видя что-то или слыша об этом от кого-то еще;
- вы обдумываете полученную информацию и решаете, что с ней делать: запомнить, забыть как ненужную или передать кому-то еще;
- если вы решили кому-то передать эту информацию, вы начинаете действовать.

Важно убедиться в том, что человек, которому была предназначена информация, понял ее, т. е. добиться от партнера подтверждения того, что он воспринял ваши слова. Пока вы не получили подтверждения — повторяйте свою информацию. Необходимо договориться о том, что будет являться таким подтверждением, например, партнер может просто ска-

зать: «Понял!» — или полностью повторить вашу фразу, одновременно передавая ее дальше.

3. *Восприятие информации.* На поле мы воспринимаем огромное количество информации, которую нужно воспринять, проанализировать, отбросить несущественную и передать другим сухой остаток. Облегчите себе задачу — сделайте перечень важнейших событий. Потом подумайте над тем, с помощью каких кодов вы собираетесь это передавать команде.

4. *Создание кодов.* Используя коды, вы экономите время. Когда придумываете коды, связывайте их с наиболее значимыми проблемами на поле и делайте их непохожими друг на друга, чтобы не перепутать. Коды должны быть уникальными, рассчитанными только на группу ваших игроков.

5. *Знание — сила!* Коммуникация в условиях стресса — очень сложный процесс, которому невозможно научиться в одиночестве. Совмещайте физическую нагрузку и коммуникацию, тренируйтесь: учитесь точно стрелять, и пусть одновременно происходят события, о которых вы должны информировать остальных. Например, пусть на тренировках игроки показывают вам таблички с цифрами, переходя от укрытия к укрытию, а вы, используя коды, будете сообщать, сколько мишеней вы уже сбили, и т. п.

Составлено по: [Морис, 2008].

6.2. Групповые коммуникации. Проведение совещаний и рабочих встреч

Для создания атмосферы командной работы особенно важен реальный паритет мнений участников во время обсуждений, способность всей группы услышать и понять каждого. Практически любая встреча команды может служить как стимулом к дальнейшему развитию группы, так и источником серьезных проблем. Совещание является тем самым жанром работы команды, благодаря которому можно судить об уровне развития коммуникативных навыков ее участников. В определенном смысле продолжительность и продуктивность совещаний могут быть и релевантными критериями, определяющими степень развития управленческой компетентности группы. Известно, что совещания являются дорогостоящей для компании деятельностью, особенно если они затянуты и малоэффективны. По меткому выражению одного из руководителей, «совещания — это лифт, а не балкон», т. е. каждый раз ценится совместное движение к цели и временные затраты каждого участника. И все же многими управленцами часто упускаются из виду существенные возможности оптимизации совещательных процессов.

Обозначим вопросы, важные для совещаний современных команд:

- 1) общие принципы и методы повышения эффективности совещаний,
- 2) функции ведущего и принципы проведения совещаний,
- 3) лучшие практики совещаний команды.

Общие принципы и методы повышения эффективности совещаний

Рассмотрим схему общей структуры совещания (рис. 6.2).



Рис. 6.2. Структура совещания

С одной стороны, данная схема позволяет убедиться в том, что управленческий цикл «планируй — делай — проверяй» является важным и в таком небольшом фрагменте деятельности, как рабочая встреча. С другой стороны, совещания и рабочие встречи могут проводиться с различными целями. Как и в других управленческих ситуациях, цели совещаний следует конкретизировать, насколько это возможно, например прибегнув к известным правилам *SMART*.

В формулировании цели встречи помогает классификация видов рабочих встреч и совещаний в зависимости от их целей (табл. 6.4).

Таблица 6.4. Типы и цели совещаний

Тип совещания	Основные цели
Инструктивное	<i>Проинструктировать коллег о том, как следует выполнять какие-либо действия.</i> По окончании встречи все участники должны быть в состоянии выполнить определенные инструкции, реализовать некий алгоритм, выполнить работу в соответствии с общими правилами и т. п. На этом совещании особенно высока роль инструктора.
Информационное	<i>Обменяться информацией о состоянии проекта на различных участках работы.</i> По окончании встречи все участники должны владеть определенным объемом сведений о текущей работе друг друга. Задача ведущего — минимизация искажений информации. На этом совещании значимую роль играет каждый участник, владеющий информацией об освещаемых событиях.
Консультативное	<i>Получить информацию от наиболее компетентного в какой-либо предметной сфере эксперта. Обсудить с экспертом сложные вопросы, выходящие за пределы компетенции прочих участников совещания.</i> По завершении встречи уровень компетентности в обсуждаемых вопросах возрастает у всех участников. На этом совещании особенно важен эксперт, способный адекватно реагировать на вопросы участников, а участники должны быть готовы задать свои вопросы.
Проблемное	<i>Сформулировать проблему, найти решение проблемы или урегулировать конфликт.</i> На таком совещании очень важны навыки ведущего, выступающего в качестве арбитра и фасilitатора. На встрече должны присутствовать все участники, имеющие отношение к обсуждаемой проблеме.
Итоговое	<i>Подвести итоги проделанной работы, проведенного мероприятия, определенного периода. Наметить на будущее пути повышения качества работ и т. п.</i> Этот вид совещаний имеет особое значение для команд, заинтересованных в постоянном повышении эффективности деятельности. На таких встречах особенно важно соблюдать принципы и правила подачи личностно ориентированной обратной связи.
Исполнительное	<i>Разработка согласованного плана реализации принятых решений.</i> Подобные совещания можно также назвать координационными. На них особое значение приобретает фиксация результатов встречи — плана дальнейших действий.

Совещание в структуре управления командой

На разных этапах работы команды приоритетными становятся различные аспекты или функции управления. Для самоуправляемых команд, особенно на начальных этапах их работы, разные виды совещаний в разной степени служат реализации таких функций, как планирование, организация, контроль, оценка, мотивация и коммуникация. Табл. 6.5 позволяет учесть специфику каждого из видов совещаний.

Таблица 6.5. Совещания в структуре управления

Функции управления	Вид совещания
Планирование	Инструктивное, проблемное, консультативное, исполнительное
Организация	Инструктивное, проблемное, информационное, исполнительное
Контроль	Итоговое
Оценка	Консультативное, итоговое, исполнительное
Мотивация, коммуникация	Все типы, если организованы эффективно

Основными принципами, обеспечивающими эффективность совещаний, помимо качественного планирования, являются *принципы прозрачности и коллегиальности*. Соблюдение **принципа прозрачности** требует признания равного права каждого на полную информированность, и чем более структурированной, адресной и вариативной будет информация, тем выше будет результативность совещания. **Принцип коллегиальности** предполагает двухсторонний обмен информацией, возможность участия каждого не просто в выработке решений, но и в создании документов, фиксирующих их. В связи с этим в процессе совещаний команды свое значение имеют многие аспекты, среди которых не бывает не достойных предварительного обдумывания и учета.

К числу традиционных методов, способствующих проведению эффективных рабочих встреч и совещаний, относят следующие действия:

- ▶ предварительная рассылка и совместное формирование повестки дня;
- ▶ информирование о процедуре совещания, выбор целесообразных процедур;

- ▶ определение процедуры принятия решений по итогам совещания;
- ▶ планирование размещения/рассадки участников;
- ▶ ведение протокола совещания;
- ▶ использование различных средств и форм визуализации информации;
- ▶ использование закономерностей групповой динамики во время совещаний;
- ▶ структурирование и делегирование функций ведущего.

Охарактеризуем каждое из этих действий, обращая внимание на детали, характерные именно для командной работы.

Предварительная рассылка и совместное формирование повестки дня

Относительно этого простого действия у многих существует предубеждение, вызванное желанием уйти от ненужной бюрократизации деятельности команды. Однако, как показывает опыт высокоэффективных команд, данное средство может применяться весьма творчески.

В частности, рассылка проекта повестки встречи по электронной почте может стимулировать предварительное ее обсуждение в режиме *on-line*, а использование четких и в то же время оригинальных формулировок для каждой из обсуждаемых проблем заранее настраивает участников на позитивный лад. Также некоторые команды используют карточки с вопросами повестки как мини-анкеты, отмечая соответствующие пункты которых, участники определяют свой интерес к той или иной теме повестки. Правда, в этом случае повестка раздается участникам уже на встрече, а результаты подобного блиц-голосования подводятся в процессе определения последовательности вопросов. Если повестка не может быть определена инициаторами встречи заранее и команда собирается в соответствии с ранее оговоренными сроками регулярных встреч для оперативного обсуждения текущих вопросов, повестка определяется совместно и фиксируется до начала обсуждения.

Наличие повестки обеспечивает возможность определения продолжительности совещания, обсуждения регламента и подбора процедур, наиболее адекватных выбранным вопросам. Подробнее о методах создания повестки совещания непосредственно в процессе его проведения см. в гл. 7.

Информирование о процедуре совещания, выбор целесообразных процедур

В большинстве случаев в современных российских компаниях совещания проводятся в спонтанном режиме. Оглашение регламентов и соблюдение каких-либо специальных процедур нередко считается неотъемлемым атрибутом лишь особо важных встреч, таких как собрание акционеров, совет директоров и т. п. Тем не менее знакомство команды с богатой вариабельностью процедур группового анализа и стремление к их соблюдению, использованию, развитию позволяет добиваться действительно качественных результатов за короткое время. Независимо от того, какой процедуре решено следовать на конкретном совещании, лучше, если ее описание будет доступно всем его участникам.

Устоявшейся практикой одной зрелой высокоэффективной команды было варьирование процедур совещаний в зависимости от их целей следующим образом. В комнате, где обычно проходили встречи, на стенах были размещены листы флипчарта, на каждом из которых была описана та или иная процедура группового обсуждения. В начале встречи первым обсуждался вопрос: «По какой схеме работаем сегодня?» Поскольку все процедуры

были известны всем участникам и в свое время описывались совместно, решение обычно принималось быстро. Соблюдение процедуры в процессе встречи не требовало жесткого контроля, т. к. в случае нарушений каждый участник мог апеллировать к плакату с записью процедуры и вернуть обсуждение в нужное русло. Иногда в ходе совещания команда принимала решение о замене процедуры на другую, более подходящую целям встречи.

Определение процедуры принятия решения по итогам совещания

Ориентиром для отслеживания этапов и хода процесса принятия решения служит соответствующий регламент, фиксирующий, кто и по какому сценарию принимает окончательное решение. Регламент и механизмы принятия решения должны быть известны всем участникам процесса не позднее начала совещания. В представленных ниже моделях принятия решения от «принципа субординации» до «принципа консенсуса В» по нарастающей проявляются следующие факторы:

- ▶ возможность влияния и участия (партиципации), идентификация участников с принятым с решением;
- ▶ требование лояльности по отношению к решению и органу, его принимающему;
- ▶ ответственность за открытое представление принятых решений во внешней среде;

- ▶ затраты времени и сил, связанные с необходимыми согласовательными процессами.

Наиболее распространены следующие принципы принятия решения [Геллерт, Новак, 2006, с. 46–49]:

1. *Принцип субординации/иерархии.* Решение принимает руководство. Его состав определен, как правило, организационной структурой, то есть не требует специального обсуждения на совещании. Для подобных процедур, особенно в случае командной работы, актуален вопрос, до какого этапа возможно или желательно участие членов команды в процессе принятия решения. Так, руководитель команды может допустить сотрудников до участия в обсуждении вплоть до определения спектра имеющихся мнений, но окончательное решение оставить за собой. В этом случае он несет полную ответственность за решение, совпадающее или расходящееся с мнением большинства участников команды.

2. *Мажоритарный принцип.* Решение принимает большинство. Это самый распространенный сценарий принятия решений в демократически ориентированных группах. У этой процедуры есть существенное преимущество: она сокращает время принятия решения за счет отказа группы от выяснения позиций меньшинства. При этом от меньшинства в этом случае ожидается лояльность по отношению к принятому решению. В случае низкой лояльности или ее отсутствия существует риск осложнений и сбоев при реализации решения, что делает такое решение ненадежным и недолговечным.

3. *Квалифицированное большинство / блокирующее меньшинство.* Согласно этому принципу предварительно установленное количество голосов «против», меньшее 50% численности группы, равнозначно вето. Если число голосов «против» оказывается больше установленного допустимого значения, решение не может считаться принятым. Данная процедура имеет смысл в тех случаях, когда решение должно поддерживаться возможно более широкими массами. Так, проведение реформ или перераспределение объемов работы в команде не имеют смысла, если после упорной борьбы при голосовании был достигнут перевес в пользу этого решения всего в один голос. Скорее всего, меньшинство тем или иным способом саботирует подобное решение.

4. *Право вето.* Право вето может предоставляться отдельным особо заинтересованным в решении или несущим за него ответственность членам команды. В случае использования кем-либо в

команде права вето переговоры ведутся до тех пор, пока не будет найден удовлетворяющий все стороны компромисс. Естественно, при злоупотреблении одним или несколькими участниками команды правом вето с целью разрешения личных конфликтов или вследствие внутренней борьбы за власть велик риск создания тупиковой ситуации. По этой причине практики рекомендуют аккуратнее применять данную процедуру и прибегать к ней лишь в особых случаях.

5. Принцип консенсуса A. При данной процедуре голоса воздержавшихся засчитываются как голоса «за». Отдельные члены команды получают возможность выразить таким образом свое отношение к принимаемому решению: с одной стороны, они не считают его оптимальным, с другой — не собираются его блокировать. Негативное действие этого принципа заключается в том, что, как и любая процедура, допускающая устранимое, он открывает возможность пассивного поведения, отказа от принятия ответственности за коллективно принятое решение. Возникновение подобного мнимого консенсуса возможно в тех случаях, когда, например, руководитель команды особенно настаивает на каком-либо решении и никто из сотрудников не берет на себя смелость противиться ему. Сопротивление, неприятие решения проявляется в голосах воздержавшихся, которые в данном случае руководитель может игнорировать. Во избежание абсурдных ситуаций при голосовании по этому принципу команда может условиться, что для принятия решения за него должны проголосовать не менее двух третей членов команды.

6. Принцип консенсуса B. Согласно этому более радикальному варианту принципа консенсуса голоса воздержавшихся считаются голосами «против». Тем самым данная модель претендует на максимальное вовлечение, так как не допускает уклонения от принятия решения путем устранимого. Принятые таким способом решения на практике оказываются весьма надежными. Следует, однако, заметить, что данный способ поиска решения предъявляет к членам команды высокие требования относительно их социальной и коммуникативной компетенции, т. к. для формирования однозначного мнения у каждого члена команды нередко требуются продолжительные прения. При этом руководству команды необходимо отдавать себе отчет в том, что затраты на необходимые внутренние согласовательные процессы должны быть соразмерны результатам.

Принцип консенсуса В — прежде всего в командах и организациях с некогда демократическими основами — зачастую латентно сохраняется в форме идеологического требования, несмотря на то что большинство членов команды страдают от изнурительных дискуссий, равно как и от неэффективности системы. Особенно дискредитирующими основные принципы командных совещаний становятся ситуации, в которых руководитель команды после драматичных прений решает воспользоваться своим правом на принятие решения (принцип субординации).

Очевидно, что выбор процедуры принятия решения должен соответствовать принятой или желаемой культуре организации и команды. Если в рабочих группах, использующих административные методы на основе субординации, применять радикальные партисипативные принципы принятия решений, подобная ответственность окажется для них равно неподъемным грузом, как для ориентированных на консенсус рабочих групп — иерархические модели принятия решений. Однако в сфере командной работы партисипативные процедуры принятия решений сугубо необходимы.

Зачастую в современных организациях культура принятия решений в принципе отсутствует. В этом случае в группе одновременно сочетаются высокие запросы участников относительно участия в процессе принятия решений с безответственностью тех же сотрудников в части соблюдения и реализации принятых решений. Это прямой и быстрый путь к утрате ценностей командной работы.

В качестве особой проблемы групповых решений следует отметить поведение участников совещаний в отношении отсутствующих. В практике некоторых компаний консенсус требуется даже при принятии решений второстепенной важности. Проблема в таких случаях заключается в том, что отсутствующие на важных прениях могут затем саботировать принятое решение, аргументируя это тем, что их мнение не было учтено. Всем членам команд важно помнить об опасности такой передачи власти над процессом принятия решений пассивным и/или недобросовестным участникам командной деятельности.

Планирование размещения/рассадки участников

Как изменяются групповая атмосфера и возможности ведущего при изменении схемы рассадки участников совещания? Участники современных команд уделяют внимание и этому аспекту организации обсуждений (табл. 6.6).

Таблица 6.6. Рекомендации по рассадке участников на совещаниях различных видов

Вид совещания	Рекомендуемая форма рассадки участников	Примечания
Инструктивное	Фронтальная рассадка — традиционная планировка «школьного класса»	Солирует ведущий, которого должно быть хорошо видно и слышно всем. При этом остальные находятся скорее в пассивной роли адресатов информации
Информационное	Рассадка вокруг круглого стола, место председателя специально не выделяется	Требуются равные возможности для высказывания всех присутствующих
Консультативное	Фронтальная рассадка или рассадка вокруг стола с выделением позиции консультанта. Ведущий совещания располагается, как правило, рядом с консультантом	Желательно, чтобы приглашенный консультант не был отягощен обязанностью управлять процессом совещания
Проблемное	Рассадка полукругом или в круг, желательно без столов. Столы стоят за кругом и используются в процессе групповой работы; для каждой подгруппы — свой стол	Желательно использовать такие медиасредства, как флипчарт и пинборд
Итоговое	В основном фронтальная рассадка — за исключением тех случаев, когда итоговое совещание носит также проблемный характер	Возможны дополнительные торжественные атрибуты (символы, цветы, декор и т. п.), подчеркивающие значение завершенного этапа

Ведение протокола совещания

Требование вести протокол также может казаться излишним, ведущим к ненужной бюрократизации, однако практика подтверждает его необходимость. Важно только, чтобы протокол становился реальным подспорьем именно в самом процессе дискуссии: все, что обсуждается на совещании, заслуживает не просто фиксации, скрытой от глаз участников, но визуализации — привлечения внимания и закрепления в памяти всех участников. В частности, команды, активно использующие модерационные процедуры на совещаниях команд, нередко применяют следующий прием: все записи ведутся одновременно с обсуждением (с имультанно) кем-то из участников на флипчарте, или результаты групповой работы фиксируются на пинборде с помощью модерационных карточек (подробнее см. гл. 7). Можно использовать и прозрачные пленки-фолио на проекторе-оверхэде, что благодаря

последовательному наложению пленок на чертеж позволяет, например, всей группе одновременно рассматривать разные варианты технических решений. Когда совещание заканчивается, записи фотографируются и такой симультанный протокол рассыпается всем присутствовавшим и заинтересованным лицам. Подобный подход к фиксации процесса и результатов совещаний имеет целый ряд преимуществ:

- ▶ команде не требуется секретарь, сосредоточенный лишь на протоколировании совещания. Таким образом, из обсуждения не выпадает голос одного члена команды, если секретарь встречи — один из ее участников, а также нет необходимости в присутствии на собрании команды постороннего секретаря;
- ▶ любой участник, опоздавший на собрание или вынужденный на время отлучиться из комнаты переговоров, присоединившись, может быстро сориентироваться и включиться в дальнейшее обсуждение;
- ▶ сокращается время на оформление протокола;
- ▶ протокол каждой встречи имеет индивидуальный характер и не воспринимается как стандартный безликий документ;
- ▶ протокол может храниться в электронном виде не только на компьютерах, но и, например, в памяти мобильных телефонов, что позволяет обращаться к нему в любой момент и т. д.

Использование различных средств и форм визуализации информации

В повседневной практике российских компаний, как правило, совещания, конференции, круглые столы и любые обсуждения даже очень важных проблем проводятся без использования средств повышения убедительности речи. Новейшие исследования подтверждают тот факт, что большинство людей имеют в качестве ведущей (или, по меньшей мере, — одной из доминирующих) зрительную модальность, ориентируясь при интерпретации смысла сообщения в первую очередь на невербальные символы. Наглядные изображения (диаграммы, символы, ключевые слова, картинки) позволяют увеличить объем усвоения и запоминания материала обсуждения в среднем на 30%. При этом неважно, изображается ли (часто очень схематично) предмет и его свойства, процесс или чувства и эмоции, возникающие при обсуждении. Их наглядное изображение не заменяет и не подменяет слов, но позволяет решать иные задачи.

Задачи визуализации:

- ▶ концентрация внимания аудитории,
- ▶ вовлечение слушателей,
- ▶ лаконичность речи,
- ▶ ориентация слушателей — обзор всех аспектов речи,
- ▶ обеспечение доступности информации,
- ▶ выделение существенных моментов,
- ▶ облегчение запоминания материала,
- ▶ расширение и углубление смысла сказанного.

Важно, чтобы все участники совещания имели возможность следовать логике обсуждения, отражаемой доступно для всех. Для обеспечения обзора записей секретаря или ведущего для всех присутствующих служат технические средства, называемые *медиа-средствами*, так как они вовлекают всю группу в процесс создания общего содержания. К наиболее удобному и часто используемому в групповой работе междийному оборудованию относят:

- ▶ пинборды и модерационные карточки (рис. 6.3),
- ▶ флипчарты,
- ▶ проецирующее оборудование (проектор-оверхед и пленки-фолио для слайдов),
- ▶ документ-камеру — электронный прибор, обеспечивающий проецирование на экран всех записей, ведущихся на бумаге на столе ведущего.



Рис. 6.3. Пинборд и работа с ним во время совещания

Использование закономерностей групповой динамики во время совещаний и функции ведущего

Ведущий командного совещания должен хорошо представлять себе законы групповой динамики, актуализирующиеся при каждой новой встрече команды. В организационном плане групповые дискуссии подразделяются на следующие фазы:

- 1) определение целей и темы дискуссии;
- 2) сбор информации (знаний, суждений, новых идей, предложений всех участников дискуссии) по обсуждаемой проблеме;
- 3) упорядочивание, интерпретация и оценка полученной в ходе дискуссии информации;
- 4) подведение итогов дискуссии, сопоставление целей дискуссии с полученными результатами.

В социально-психологическом плане для любой дискуссии характерны описанные ранее пять этапов групповой динамики (гл. 2), различающиеся по задачам, стилю взаимоотношений участников и продуктивности взаимодействия.

Логика системного анализа позволяет заметить, что этапы совещания перекликаются с этапами развития малой группы. Особый интерес в этой связи представляет анализ задач руководителя дискуссии, которые легче запомнить с помощью аббревиатуры *ДПС* (*Дело — Personen — Сообщество*). Они включают в себя:

- 1) задачи в отношении обсуждаемой проблемы — *дела* — цели, темы и результатов дискуссии;
- 2) задачи в отношении *персон* — участников дискуссии;
- 3) задачи в отношении *сообщества* — группы, рассматриваемой в целом.

Такое структурирование помогает увидеть, что на каждом новом этапе группового обсуждения содержание задач по каждой из указанных составляющих меняется. Соответственно, ведущему важно уметь управлять обсуждением, предвосхищая изменения уровня работоспособности группы и используя ее активность для достижения наилучших результатов.

- Изучите представленную ниже табл. 6.7 и, учитывая личный опыт участия в совещаниях и материалы гл. 2, ответьте на следующие вопросы:
- Как различается поведение участников команды на каждом из этапов совещания?
 - Какие задачи решает ведущий встречи на каждом из ее этапов?
- Сравните свои ответы с рекомендациями табл. 6.8.

Таблица 6.7. Фазы совещания

Название фазы	Значение	Задачи ведущего
Установление контакта (Forming)	<ul style="list-style-type: none"> формирование первого впечатления (ритуальная фаза); представление сторон; определение темы встречи; утверждение временных рамок встречи 	
Ориентация (Storming)	<ul style="list-style-type: none"> ориентация в проблеме: что должно быть предметом и целями обсуждения; ориентация в партнерах: кто именно и почему присутствует на совещании; ориентация в ситуации: как будет проходить обсуждение 	
Аргументация, совместный поиск вариантов решения (Norming, Performing)	<ul style="list-style-type: none"> информационный обмен предложениями и их обоснование; разработка совместных вариантов решения 	
Принятие решения (Performing)	<ul style="list-style-type: none"> согласование принятого решения; утверждение текста соглашения 	
Завершение контакта (Reforming)	<ul style="list-style-type: none"> традиционно-ритуальная фаза; обеспечение будущих контактов 	

Рассмотрим, как именно меняется поведение руководителя командного совещания на каждом этапе его проведения (табл. 6.8).

Таблица 6.8. Задачи руководителя на каждом из этапов совещания

ЗАДАЧИ	СРЕДСТВА
Установление контакта. Ориентация	
По отношению к проблеме	
1. Сформулировать цель и тему дискуссии	1. Объяснить, что обсуждается, зачем нужна дискуссия в данной ситуации, в какой степени следует решить проблему
2. Установить время дискуссии	2. Объявить участникам о времени, отведенном для дискуссии
3. Заинтересовать участников, создать необходимую мотивацию	3. Изложить проблему в виде некоторого противоречия. Указать, в чем значимость проблемы, какие результаты может дать ее решение
4. Добиться однозначного понимания проблемы всеми участниками встречи	4. Предложить задать вопросы. Можно предоставить контрольные вопросы
5. Начать обмен мнениями (по возможности — без оценок)	5. Предоставить слово желающим высказаться или конкретным ключевым участникам. Руководителю не рекомендуется брать слово первым

По отношению к группе	
1. Познакомить участников дискуссии друг с другом, если они не знакомы	1. Попросить участников по очереди представиться
2. Ориентировать на коллективное решение	2. Сообщить о преимуществах группового решения
3. Создать доброжелательную деловую атмосферу	3. Доброжелательное отношение ко всем участникам — доброжелательные обращения, жесты, мимика, визуальный контакт и т. д.
По отношению к каждому участнику	
1. Добиться того, чтобы в дискуссии принимали участие все члены группы	1. Установить порядок выступлений (например, по кругу)
2. Активизировать пассивных участников	2. Обратиться к молчавшему участнику (например, с вопросом, просьбой)
3. Оказывать помощь выступающим	3. Внимательно выслушать каждого, не перебивая. Рекомендовать открыто высказывать мнения, поскольку важно учесть их все
Аргументация. Совместный поиск вариантов решения	
По отношению к проблеме	
1. Собрать максимум предложений. По возможности осветить все аспекты проблемы	1. Выслушать каждого. Выступать со своими предложениями только после того, как выслушаны мнения всех участников
2. Провести анализ собранных мнений	2. Подводить промежуточные итоги, выделять основные положения, делать предварительные выводы
3. Держаться в русле проблемы, не допускать отклонений от темы и повторов	3. Тактично останавливать отклонившихся от темы, напоминать о целях и задачах дискуссии
По отношению к группе	
1. Поддерживать высокий уровень активности всей группы	1. Представлять слово поочередно всем. Не допускать затянувшихся диалогов и монологов, чрезмерной активности одних участников за счет других
2. Поддерживать деловую атмосферу встречи	2. Требовать ясного изложения мыслей, уточнять неясные положения. Как и руководителю, стараться говорить меньше, по существу, больше спрашивать и слушать
3. Не допускать личной конфронтации участников	3. Устранять недоразумения между участниками дискуссии. Пресекать оценочные суждения, направленные на личные качества оппонентов
4. Поддерживать теплую, дружескую атмосферу	4. Использовать различные средства поощрения: мимические (улыбка), вербальные (высказывания типа: «Мы хорошо продвигаемся») и т. п.

По отношению к каждому участнику	
1. Уделять максимум внимания мнению каждого участника	1. Внимательно выслушивать каждого участника, не перебивая
2. Требовать ясной аргументации	2. Уточнять неясные положения, просить аргументировать точки зрения
3. Активизировать пассивных участников	3. Обратиться к молчащему участнику (например, с вопросом, просьбой)
4. По возможности сохранять беспристрастность	4. Уделять равное внимание всем мнениям, оказывать поддержку всем участникам
Принятие решения. Завершение контакта	
По отношению к проблеме	
1. Четко и внятно подвести итоги встречи	1. Сформулировать выводы, решения или спектр решений
2. Сравнить итог с поставленной целью	2. Напомнить цель встречи, сопоставить с ней результаты дискуссии
3. Если тема не исчерпана — стимулировать продолжение дискуссии	3. Предложить группе продолжить дискуссию в следующий раз
По отношению к группе	
1. Принятое решение должно быть групповым	1. При подведении итогов по возможности учитывать мнения всех членов группы. Также каждый должен высказать свое мнение по поводу группового решения
2. Помочь группе составить согласованное мнение	2. Предлагать развернутые вопросы, обобщать полученные результаты
3. Сохранить доброжелательную деловую атмосферу, несмотря на возможную конфронтацию мнений	3. Подчеркнуть важность разнообразия предложений в дискуссии и его необходимость в процессе поиска оптимальной альтернативы
По отношению к каждому участнику	
1. Добиваться того, чтобы у каждого участника (или у большинства) осталось чувство удовлетворенности от участия в дискуссии	1. Подчеркнуть вклад каждого участника встречи в общий итог. Не жалеть заслуженных похвал. Поблагодарить всех членов группы за участие в дискуссии

Составлено по: [Емельянов, 1989]

Табл. 6.8 позволяет определить основные акценты, характерные для каждого из этапов совещания. Такой анализ действий ведущего обращает внимание на ряд нюансов, обычно упускаемых из виду людьми, не имеющими специальной подготовки в данной сфере. В случае отсутствия должной компетенции у ведущего для более эффективной работы команды во время совещаний можно распределить его нагрузку между несколькими участниками (табл. 6.9).

Таблица 6.9. Распределение функций ведущего совещания между членами команды

Функция Объекты внимания	Спикер	Таймер	Секретарь
Цели обсуждения	Тема, цели, содержание решаемых задач	Слежение за временем	Фиксация (визуализация) предлагаемых идей
Группа в целом	Групповая динамика	Анализ причин отклонений от графика	Структурирование результатов
Каждый участник в отдельности	Индивидуальный подход к участникам	Предложения по коррекции работы	Обобщение

Подобное распределение позволяет не только разгрузить ведущего, не всегда имеющего достаточные коммуникативные навыки, но и полнее использовать потенциал других членов команды, среди которых, как правило, есть и остро чувствующие потерю времени, и привыкшие вести подробный конспект на любой лекции или совещании. Поддержка ведущего такими участниками многократно усиливает команду и создает основу для ротации ведущих во время следующих рабочих встреч.

Директор небольшой производственной фирмы обратил внимание на то, что конфликт внутри его исполнительной группы превращается в конфликт между функциональными отделами. Он установил, что его практика индивидуальной работы с членами группы, каждый из которых возглавляет функциональный отдел, способствует развитию конфликта и напряженности. Каждый из них считал себя скорее не участником команды, имеющим долю капитала в организации, а руководителем относительно независимой группы, соперничающей с другими группами в составе компании.

Для разрешения проблемы директор организовал систематические сборы группы дважды в неделю. На одном собрании рассматривались текущие рабочие проблемы, на другом — проблемы персонала и взаимодействия. Основным правилом собраний было достижение консенсуса по всем поднимаемым вопросам. По истечении года были подготовлены решения, ориентированные на компанию, и дух соперничества между группами был вытеснен духом кооперации.

Составлено по: [Гибсон, Иванцевич, Доннелли-мл., 2000, с. 649].

Лучшие практики организации совещаний команды

Как уже отмечалось, каждая встреча команды важна и может стать стимулом или препятствием для командного развития. Тем не менее опыт создания и деятельности команд в компаниях, являющихся лидерами современного бизнеса, позволяет осуществить бенчмаркинг в этой сфере и охарактеризовать успешные примеры проведения особенно значимых совещаний в соответствии с прин-

ципами командной работы. В этом ключе представляют интерес следующие примеры из практики бизнеса:

- ▶ принципы и правила проведения первой встречи вновь созданной команды — рекомендации практиков-консультантов и менеджеров командообразования;
- ▶ опыт проведения встреч, направленных на развитие коммуникативных навыков участников команды: методы *Self Improvement Meetings* и *Pecha-Kucha*;
- ▶ опыт проведения рабочих встреч межфункциональных команд по планированию и внедрению организационных изменений компании *General Electric*, известных под названием «сессии *Work-Out process*».

Принципы и правила проведения первой встречи вновь созданной команды. Первое совещание вновь образованной команды во многом определяет успех ее последующей работы. Именно с него начинают складываться уникальная командная атмосфера, групповые традиции и нормы. О многих нюансах подготовки команды к встрече уже говорилось в соответствующих разделах учебника. В то же время интересно рассмотреть все эти вопросы в комплексе применительно именно к моменту начала групповой работы.

Стоит подчеркнуть, что особенное внимание именно к процедурным нюансам каждой из рабочих встреч характерно, в первую очередь, для немецких компаний, отличающихся особой культурой корпоративного управления. Российским менеджерам щепетильное внимание к частным деталям таких встреч может показаться избыточным и даже смешным, а соответствующее замедление темпа собраний может вызывать досаду. Однако именно знакомство с международной практикой помогает отметить нюансы, определяемые скорее традициями, нежели целесообразностью и в своей, и в чужой культурах. Отметив это, рассмотрим ряд практических публикаций о процедурных практиках первых командных встреч [Rowe 1995, Геллерт, Новак, 2006, с. 87–93].

Эксперты обращают особое внимание на значение правильной аранжировки первой встречи — пространственной и организационной. Членов группы целесообразно посадить в круг. Любой человек, который оказался вне круга, меняет позицию участника на позицию наблюдателя или критика. Постарайтесь исключить всякие посторонние вмешательства во время работы.

Менеджер — инициатор создания команды или назначенный руководством компании руководитель проекта — во время первого со-

брания (после того как группа сформирована) должен организовать обсуждение пяти основных проблем, без решения которых вряд ли удастся достичь успеха (высказываться целесообразно давать по очереди; начните с себя, постарайтесь говорить неформально и выделить в общей проблеме, ради которой собралась группа, свою личную — это дает хороший пример остальным и повышает уровень доверия):

1. Членство

- ▶ Кто является членом этой группы?

Каждый член группы представляется, даже если члены группы хорошо знают друг друга. Как он стал членом этой группы (приглашение коллеги, руководителя, собственная инициатива и т. д.)? Кого представляют члены этой группы (самоидентификация каждого члена группы с какой-либо формальной или неформальной группой, подразделением, организацией)?

2. Цели

- ▶ Чего я пытаюсь достичь?

Каждый участник высказывает свои личные цели участия в процессе групповой работы. Эти цели могут быть связаны как с содружественным интересом, собственным повышением квалификации, так и с симпатиями по отношению к членам группы, стремлением принять участие в коллективном процессе, желанием принадлежать к какой-либо группе в коллективе и т. д.

- ▶ Чего он/она (другие участники) пытаются достичь?

Процедуру ответа на этот вопрос можно организовать следующим образом. Если группа сидит в круге, то после первого ответа на вопрос «Чего я пытаюсь достичь?» следующий участник в отведенное время формулирует то, как он понял цель предшественника, и определяет свою собственную цель. Следующий участник формулирует цели двух своих предшественников и говорит о своих собственных целях и т. д. Эта процедура нередко используется в тренинговой практике и получила название «снежного кома». Несмотря на некоторую искусственность такого начала беседы, оно имеет ряд преимуществ: повышает внимание членов группы к высказываниям коллег и позволяет проверить правильность понимания высказываний, т. е. начинает процессы согласования.

- ▶ Чего мы пытаемся достичь?

Ведущий и кто-либо из участников группы резюмируют прозвучавшие высказывания. Сформулированная коллективная цель может иметь иные рамки, нежели первоначально задумывалось ведущим, — этому не следует препятствовать.

- ▶ Есть ли у нас общий подход к одним тем же определениям?

Эта позиция подразумевает процедуру согласования. Предварительно отбираются ключевые понятия и запускаются в круг, где каждый из участников дает свою трактовку понятия. При анализе акцент делается не на «правильность» трактовки, а на согласие с данной трактовкой всех участников процесса.

3. Влияние (власть)

- ▶ Кто обладает влиянием в данной группе?

Проблема решается в круге. Каждый из участников оценивает возможности своего влияния и влияния коллег на него.

- ▶ Какое влияние имеет группа?

Ответ на этот вопрос позволяет оценить эффективность процедур внедрения решений, когда они будут определены.

4. Руководство

- ▶ Какой стиль руководства необходим для лучшего решения задач, вовлечения других участников, оптимального использования ресурсов членов группы?

Этот набор проблем связан с первыми попытками создания структуры группы. Группа будет создавать свою культуру, и стиль руководства в ней может значительно отличаться от того, который принят в организации в целом.

5. Операционные процедуры

- ▶ Какие правила необходимо выработать для того, чтобы плодотворно использовать время (ограничение времени заседаний, порядок ведения дискуссии и т. п.)?
- ▶ Какие правила следует выработать, чтобы члены группы чувствовали себя комфортно, свободно, на равных?
- ▶ Как должны быть организованы обмен и распространение информации, чтобы все участники были вовлечены и информированы, а также привлекались новые участники?

Последняя позиция особенно важна. В случае успешного старта группа будет создавать свою собственную культуру, свой язык, ритуалы, легенды о своей работе, которые скоро перестанут быть понятными непосвященным. Это естественное поведение группы, проявление ее уникальности. и данному процессу нецелесообразно противодействовать, однако необходимо принять меры по сохранению связей группы со всем коллективом фирмы. Основным инструментом здесь будет организация регулярного информирования компании о деятельности группы.

Разработка процедур служит профилактикой таких проблем командной работы, как:

- ▶ недостаток навыка решения проблем;
- ▶ нарушение согласованных принципов деятельности;
- ▶ недостаток умения достигать консенсуса;
- ▶ отсутствие плана последовательных операций.

Основные правила и требования к групповой (командной) работе, обсуждаемые и, как правило, принимаемые группой на первой встрече, обычно включают:

- ▶ уважительное отношение друг к другу;
- ▶ различие точек зрения в группе, повышающее качество обсуждения;
- ▶ различие позиций, не ведущее к изоляции кого-либо из участников;
- ▶ каждый член группы вовлечен в процесс обсуждения и причастен к решению;
- ▶ каждый член группы осознает, что групповая работа продуктивнее индивидуальной;
- ▶ каждому предоставляется возможность высказаться;
- ▶ каждый сдерживает свое стремление прерывать и перебивать другого;
- ▶ каждый старается избегать доминирования в дискуссии;
- ▶ каждый старается иметь непредубежденное восприятие;
- ▶ группа избегает голосования, силового принятия решения, все ориентированы на принятие решений консенсусом;
- ▶ недопустимы нападки и унижающие высказывания;
- ▶ начинается и завершается встреча в оговоренное время.

Результаты работы группы фиксируются протоколом, особенно в той части, которая относится к принятому порядку руководства и операционным процедурам.

Опыт проведения командных встреч, направленных на развитие коммуникативных навыков участников команды. Методы Self Improvement Meetings и Pecha-Kucha. Собрания/встречи по обмену опытом, или Self Improvement Meetings, являются формой корпоративного обучения, выработанной самими командными игроками и осуществляющей ими по самостоятельно определяемым темам. Организационно такие встречи обычно поддерживаются HR-службами, но инициатива в выборе темы и методов обучения всецело принадлежит сотрудникам. Темы выступлений на таких импровизированных мастер-классах могут быть не связаны ни с профильным бизнесом компании, ни с актуальными проблемами ее развития — они являются отражением и следствием интересов докладчиков.

Pecha-Kucha — новая технология выступления. Впервые выступления в этом формате состоялись в 2003 г. в Токио. Инициаторами стали два архитектора, совладельцы студии *Klein Dytham Architecture* А. Кляйн и М. Дитам. Партнеры решили, что доклад может стать более интересным, если ограничить время сообщения, — и не ошиблись. Сначала новая методика была ориентирована на людей творческих профессий: художников, модельеров, дизайнеров, фотографов. Достаточно быстро она обрела необычайную популярность в бизнес-сообществе. Этот формат называют также «интеллектуальным караоке»: выступления докладчиков проходят с использованием мультимедийных презентаций по формуле $20 \times 20 = 6$ мин. 40 секунд, т. е. каждая презентация состоит из 20 слайдов, демонстрация и комментарии к каждому занимают по 20 секунд. При этом надписи на слайде и текст, произносимый докладчиком, не совпадают.

Практика применения указанных методик позволяет командам развивать навыки эффективной коммуникации непосредственно в процессе встречи и способствует становлению командного духа и распространению норм командной работы.

В российской компании *UPECO*, являющейся владельцем известных брендов «Раптор», *Deliss*, *Patisson*, *Way Day* и других, ежемесячные встречи *Self Improvement Meeting* проводят отдел обучения и развития. Например, один из сотрудников изучает опыт продаж крупных зарубежных компаний, другой — новые тенденции в сфере дизайна упаковок и т. д. На встречах *Self Improvement Meetings* каждый из них может выступить и поделиться со всеми своими идеями.

Количество сотрудников, желавших выступить перед коллегами, с каждым разом росло, поэтому компания стала искать новый формат проведения таких встреч. Решением стал формат презентации *Pecha-Kucha*. Применение новой технологии позволяет научиться за короткое время четко и ясно доносить свои мысли до собеседника, и большинство сотрудников компании, которые раньше сталкивались с проблемой затянутых выступлений, узнав о *Pecha-Kucha*, начали рассказывать о нем коллегам, подталкивая их к лаконичным высказываниям не только на *Self Improvement Meetings*.

Во-первых, введение формата *Pecha-Kucha* позволило значительно улучшить качество презентаций, повысило культуру переговоров и встреч. Раньше на презентацию компании и каждого из ее брендов отводилось минимум 40 минут. В результате к концу мероприятия присутствовавшие слушали менее внимательно. После введения *Pecha-Kucha* продолжительность выступлений сократилась (но это не значит, что все выступления ограничиваются 6 мин. 40 с.), и слушать их стало значительно интереснее. Во-вторых, многие сотрудники научились выступать перед аудиторией, усовершенствовали мастерство ведения переговоров. В-третьих, технология *Pecha-Kucha* была интегрирована в сферу продаж и деловых переговоров. Так, сотрудники из отдела по работе с международными сетями на собственном опыте убедились, что умение изложить информацию в новом формате очень помогает при общении с байерами крупных торговых сетей.

Составлено по: [Нигматянов, 2008].

Опыт проведения рабочих встреч межфункциональных команд по планированию и внедрению организационных изменений. Опыт выездных сессий по решению актуальных проблем компании существует достаточно давно и развит на многих бизнес-предприятиях. Однако выездные сессии в рамках процесса *Work-Out*, практикуемые в компании *General Electric (GE)*, получили особую известность благодаря системному подходу менеджмента к созданию в компании командного духа, культуры энергичных изменений и инициативы, составлению четкого алгоритма и контролю регулярности проведения такой работы.

Work-Out был изобретен в *GE*. Во многих статьях и книгах данный термин переводят по-разному и неправильно: «работа на выезде», «разминка» и т. п. Хотя выездные сессии и являются составной частью *Work-Out*, это лишь один из используемых инструментов, а не суть процесса, которую должен отражать термин.

Название *Work-Out* пошло от часто повторяемого президентом компании Д. Уэлчем выражения «*We'll work it out*» («мы решим эту проблему», «мы проработаем это»). Когда Д. Уэлч понял, что идеи рядовых сотрудников являются важным интеллектуальным ресурсом для выработки новых креативных решений, он посчитал нужным создать в корпорации такую рабочую среду, которая обеспечила бы постоянный приток идей, направленных на улучшение показателей во всех областях деятельности компании. Программа *Work-Out* была разработана с целью сокращения бюрократических проволочек, чтобы дать каждому сотруднику *GE*, от менеджера до рядового работника, возможность влиять на ход рабочих процессов компании и оптимизировать повседневные операции. Подход *Work-Out* перевернул компанию с ног на голову: рядовые сотрудники стали указывать своим начальникам, что следует сделать. И это навсегда изменило культуру компании и нормы поведения в ней.

В сущности, концепция *Work-Out* проста и основана на признании следующего факта: тот, кто ближе всех находится к месту действия, лучше всех разбирается в ситуации. Когда специалистам, независимо от их рода деятельности и должностей, предлагают высказать свои идеи и немедленно претворяют эти идеи в жизнь, поднимается мощная волна креативности и производительности, которая захватывает всех сотрудников организации. Таким образом, выездные сессии *Work-Out* открыли *GE* доступ к неиссякаемому источнику вдохновения и энергии ее талантливых сотрудников.

Д. Уэлч понимал: чтобы принцип *Work-Out* стал не разовой кампанией, а ежедневной практикой, его нужно закрепить в сознании людей. Для этого в компании проводилась кропотливая работа. В частности, в карточке с описанием общих ценностей *GE*, которую каждый сотрудник фирмы носит с собой, записано: «Лидеры *GE*... открыты для новых идей — из любых источников... и привержены практике *Work-Out* коллективного выявления и решения проблем».

Каждая сессия программы *Work-Out* обычно занимает от одного до трех дней и состоит из пяти этапов.

1. *Введение.* Информирование участников о целях, повестке дня сессии *Work-Out* и ее кульминационного события — выездного собрания. Краткое знакомство с процедурой и основными правилами поведения: никаких ограничений на критику, местнических интересов, обвинений, чинопочтания, жалоб; концентрация на поиске решений.
2. *Мозговой штурм.* Несколько кроссфункциональных команд проводят мозговые штурмы. Каждая ищет решение по заданному ей аспекту проблемы и составляет список 10 лучших идей.
3. *Галерея идей.* Каждая команда представляет свои 10 лучших идей другим участникам сессии *Work-Out*. Участники путем голосования выбирают из 10 лучших идей, представленных каждой командой, 3–4 достойных исполнения.
4. *Составление плана действий.* Команды используют оставшееся время для составления планов действий, направленных на реализацию выбранных предложений, а затем готовят презентации, подкрепленные необходимыми данными, для представления идеи на одобрение спонсору выездного собрания. У каждой идеи должен быть лидер, который берет на себя ответственность за претворение идеи в жизнь.
5. *Выездное собрание.* Команды представляют свои рекомендации спонсору. Спонсор обсуждает с командой и другими участниками жизнеспособность данной идеи и, прежде чем одобрить или отклонить ее, просит высказать свое мнение других менеджеров, на работу которых окажет влияние данная рекомендация команды. Если спонсор не готов однозначно отреагировать на рекомендацию, он может попросить отсрочку до одного месяца для сбора дополнительной информации.

Обычно руководители собирают на сессии *Work-Out* от 40 до 100 сотрудников, работающих на различных иерархических уровнях организации [Котельников, 2009].

Итак, практика совещаний в современных командах выявляет значение трех аспектов, определяющих их эффективность. Первый аспект — поддержка со стороны топ-менеджмента компании, его выраженное стремление к вовлечению сотрудников в процессы совместного анализа и решения рабочих проблем. Второй — профессиональное управление собственно процессом совещания, внимание к процедурам и нюансам групповой дискуссии. Третий — развитие навыков участия в дискуссиях у сотрудников и делегирование им функций управления обсуждением.

6.3. Навыки межличностной коммуникации в командной работе

Командная работа предполагает постоянное развитие навыков эффективной коммуникации у всех ее участников. Общение в процессе напряженной работы требует и такта, и чувства юмора, и умения сопереживать и оказывать поддержку. С одной стороны, способность к кооперации с другими людьми определяется личными свойствами человека — воспитанием и особенностями характера, а не набором технических приемов. С другой стороны, необходимость эффективно взаимодействовать с коллегами обуславливает стремление к разработке общих алгоритмов и технологий даже в такой сфере, как неформальное общение. Среди широкого спектра межличностных коммуникативных навыков, востребованных в современных командах, экспертами единодушно признается особое значение навыков подачи и приема обратной связи. Именно эта категория навыков обеспечивает обучение и развитие команды и последующее формирование в ней качественных коммуникаций. Кроме того, обратная связь оказывает мощное мотивирующее действие, и ее роль также могла бы обсуждаться в гл. 5 учебника, посвященном практикам мотивации в командах.

Техники личностно ориентированной обратной связи

Каждый человек желает, чтобы его воспринимали и оценивали так же, как он сам воспринимает и оценивает себя (или лучше). Однако люди оценивают действия партнеров не нейтрально, а с опорой на собственное восприятие ситуации, усвоенные ранее нормы и т. д. Знание того, как именно воспринимают собеседники друг

друга, может быть для каждого из них неожиданным, новым, иногда неприятным. Однако именно благодаря взгляду на себя со стороны человека получает стимул к изменению своего поведения. Разумеется, при этом каждый готов прислушиваться лишь к мнению тех людей, которым он доверяет, — вот почему для участников командной работы так важно умение грамотно давать и принимать обратную связь.

Отзыв, отклик, описание реакции на действия других людей существенно способствуют успеху коммуникации и при соблюдении ряда условий становятся мощным инструментом управления отношениями в группе. При отсутствии готовности участников к метакоммуникации (обсуждению самого процесса коммуникации) существенно снижается работоспособность любой команды. Накапливаемое и сдерживаемое недовольство, не проявленное в диалоге, создает риск неожиданных неадекватных реакций, раздражение отнимает душевые силы, оставаясь невысказанным.

Обратная связь служит не только прояснению и устраниению недовольств, сбоев, зарождающихся конфликтов, но и признанию личных и коллективных успехов. Развитая культура обратной связи, особенно культура позитивных откликов, достаточно редко встречается в российских компаниях. Правда, как отмечают консультанты других стран, способность к выражению положительных эмоций по поводу каких-либо аспектов взаимодействия недостаточно развита и у большинства сотрудников зарубежных компаний.

Не всегда и не все виды обратной связи возможны в любой команде. В только что созданной команде люди ведут себя друг с другом осторожнее и менее откровенно, нежели в уже давно существующей, где участники хорошо знают друг друга и где царит доверительная атмосфера. Допустимая интенсивность и эффективность обратной связи в значительной мере определяется общей степенью доверия в группе и между ее отдельными участниками. И наоборот, сильная культура обратной связи способствует развитию доверия и взаимоуважения. Таким образом, существенная задача командного развития состоит в усилении этой базы доверия, поэтому каждый игрок современной команды должен хорошо понимать, что именно представляет собой качественная обратная связь как основа метакоммуникации.

► **Обратная связь (feedback)** отвечает на вопрос: «Что происходит (происходило)?» Она содержит факты, цифры, ситуации, процессы, отношения, чувства. Обратная связь может быть дана и полу-

чена по разным аспектам делового общения. Обычно среди таких аспектов выделяют следующие:

Коммуникативный аспект. В процессе общения всегда происходит обмен информацией. Различная трактовка одних и тех же слов, шумовые помехи, различия в расстановке смысловых акцентов, непонимание профессионального сленга и другие особенности восприятия информации, свойственные каждому участнику информационного обмена, создают предпосылки для противоречий и конфликтов, зачастую не имеющих реального основания. Обратная связь, способствующая повышению качества информационного обмена, обеспечивается применением так называемых *техник активного слушания*. Эти техники позволяют собеседникам убедиться в правильности понимания слов партнеров, проверить не всегда очевидные смысловые оттенки речи и тем самым избежать недопонимания.

Перцептивный аспект. Помимо информационного обмена неотъемлемой частью процесса общения являются восприятие и оценка партнерами друг друга. Социальная перцепция, или восприятие человека человеком, — своеобразная область человеческих отношений, имеющая выраженный субъективный характер. Человек не всегда осознает свои актуальные состояния и чувства, то, какие эмоции он испытывает, как при этом выглядит, какое впечатление его состояние производит на собеседников. В то же время люди довольно чутко реагируют на изменения состояний, внешнего вида, манеры поведения партнеров, но не всегда правильно интерпретируют их. Обратная связь в данном случае помогает участникам коммуникации лучше понять и собственное поведение, и поведение собеседников.

Интерактивный аспект. В процессе коммуникации люди не только обмениваются информацией и анализируют поведение партнеров, но и совершают те или иные совместные поступки. Чаще эти действия интерпретируются окружающими адекватно, но иногда доставляют им неудобство, что препятствует сотрудничеству. Если собеседники смогут заметить это, у них появится возможность договориться о каких-то совместных действиях по устранению подобных помех. Это не означает, что люди обязаны изменять свое поведение в угоду окружающим. Однако если у партнеров есть общие задачи, выполнению которых мешает непонимание, неправильная трактовка действий друг друга, они будут готовы к соответствующим изменениям.

По какому бы аспекту делового общения ни давалась обратная связь, важно, чтобы она была корректной и качественной. Это значит, что использующий ее человек должен уметь различать то, что он наблюдает (реальные события и факты), и то, как он интерпретирует, оценивает эти события. Оценочные высказывания, не сопровождаемые описанием наблюданного поведения партнера, обычно неконструктивны и менее информативны. Они не развиваются отношений, поскольку не дают понять, какое именно поведение следует корректировать, и не способствуют укреплению доверия между партнерами, поскольку в их основе — особенно в том случае, когда они носят обобщающий характер, — лежит стремление нивелировать или игнорировать присущие людям личностные различия.

Рассмотрим основные правила обратной связи, придерживаясь которых можно уйти от оценок, но при этом поделиться своими чувствами и переживаниями по поводу взаимодействия (табл. 6.10).

Таблица 6.10. Правила конструктивной обратной связи

Правила	Возможные ошибки
Используйте Я-высказывание, признавая право других людей на иное мнение. Все, что вы хотите сообщить, говорите от себя. Признайте, что вы можете ошибаться / заблуждаться. Это не вызывает протеста, так как каждый человек имеет право на мысли и чувства. Например: «Я не верю твоим словам, хотя, возможно, это только моя проблема»	<ul style="list-style-type: none"> Ты-высказывание: «Ты врешь». Обезличенное высказывание: «Это вранье». Ссылка на обобщенный авторитет: «Ни один нормальный человек на моем месте тебе не поверил бы»
Характеризуйте поступок, а не человека. Описывайте и оценивайте поведение, а не личностные качества, не переносите оценку поступка на человека. Например: «Когда вы не сообщаете о том, что вам удалось сделать, и не выходите на связь дольше двух дней, это создает проблемы нам всем»	<ul style="list-style-type: none"> Лично окрашенные комментарии: «Вы эгоист, вы думаете только о себе»; «Вы непорядочный человек, и с вами невозможно работать»; «Вы не обязательны и ленивы»
Давайте обратную связь сразу после события (насколько это возможно), пока оно еще свежо в памяти	<ul style="list-style-type: none"> Значительная задержка обратной связи: «Когда на прошлой неделе ты даже не повернул голову, несмотря на то что я обращался к тебе...»
Используйте анализ произошедшего, это поможет оптимизировать будущие действия. Например: «В вашем докладе не видно структуры: в нем нет введения и выводов, а также оглавления»	<ul style="list-style-type: none"> Оценка: «Ваш доклад был слабый». Готовые выводы и решения: «В следующий раз сделайте...»

<p>Избегайте морализаторства. Говорите о конкретном событии, оперируйте конкретными деталями.</p> <p>Например: «Вы сегодня опоздали на 35 минут»; «Вы не передали сведения об изменениях в графике работ»; «Вы выполнили эту работу точно в срок»</p> <p>Будьте конструктивны, но не директивны в высказываниях — покажите, куда человек может двигаться. Давайте обратную связь по деталям, которые человек способен изменить. Акцентируйте обратную связь на поведении, которое возможно скорректировать.</p> <p>Например: «Мне хотелось бы иметь возможность обсуждать с вами спорные вопросы в нормальной обстановке»</p>	<ul style="list-style-type: none">• Обобщения: «Вы всегда опаздываете»; «Вечно вы все забываете». Обобщения создают ощущение фатальности: раз «всегда», «все», «вечно», значит, невозможно что-либо исправить <p>Критика того, что человек не в силах изменить, бессмысленна.</p> <ul style="list-style-type: none">• Физические данные: «Из-за маленького роста вам трудно приобретать авторитет».• Аспекты работы, которые находятся вне контроля собеседника: «С такой техникой вы не могли получить качественный результат».• Прошедшее время: «С тех пор как год назад вы накричали на меня, я не могу спокойно работать с вами»; «Надо было сделать по-другому»
---	---

Многолетние наблюдения, опыт консультирования и тренерской работы ряда исследователей и авторов учебных программ показывают, что, несмотря на кажущуюся простоту описанных выше правил, реализовать их на практике бывает не так легко. Помимо правил, касающихся корректности высказываний в процессе предоставления обратной связи, целесообразно учитывать также рекомендации по процедуре диалога дающего и принимающего обратную связь.

Общие принципы подачи обратной связи:

- ▶ говори кратко;
- ▶ говори конкретно;
- ▶ говори конструктивно (о том, что человек в силах изменить);
- ▶ говори, что ты при этом чувствовал.

Принципы приема обратной связи:

- ▶ слушай внимательно;
- ▶ не перебивай;
- ▶ запрашивай дополнительную информацию.

Участники коммуникации, способные выходить на уровень метакоммуникации, как правило, становятся нашими надежными деловыми партнерами на длительный период. Обмениваясь впечатлениями о совместной работе, они обучаются взаимодействию друг с другом. В то же время помимо формальной стороны применения техник обратной связи важно помнить о ее смысловой нагрузке и стратегической роли во взаимоотношениях.

В таблице 6.11 представлен сводный перечень видов и техник обратной связи в зависимости от того, какого аспекта делового общения она касается.

Таблица 6.11. Виды и техники обратной связи

Аспект общения	Цель применения	Техники
1. КОММУНИКАЦИЯ = ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ «Я так понял то, что ты мне сказал...»	Проверка (коррекция) восприятия содержания сообщений	ТЕХНИКИ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ <ul style="list-style-type: none"> • «Эхо», «Прояснение». Прямой повтор слов собеседника с уточняющими вопросами или без них. • «Резюме», «Парафраз». Повторение основных мыслей, тезисов собеседника своими словами. • «Развитие идеи», «проговаривание подтекста». Проговаривание неявных смыслов высказывания, предположения о том, что следует из слов партнера
2. ВОСПРИЯТИЕ = ОБМЕН ЭМОЦИЯМИ, ЧУВСТВАМИ, ОПИСАНИЯМИ «Я так воспринял то, в каком ты состояния...»	Проверка (коррекция) восприятия эмоциональных состояний (оценок)	ТЕХНИКИ ВЕРБАЛИЗАЦИИ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ <ul style="list-style-type: none"> • Сообщение об эмоциональном состоянии партнера. • Сообщение о своем эмоциональном состоянии
3. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ = ОБМЕН ВПЕЧАТЛЕНИЯМИ О СОВМЕСТНОЙ РАБОТЕ «Я так воспринял твои действия...»	Коррекция взаимодействия	ТЕХНИКИ ЛИЧНОСТЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ <ul style="list-style-type: none"> • Позитивная обратная связь: описание действий (поведения) партнера, воспринимаемых позитивно, как целесообразные. • Негативная обратная связь: описание действий (поведения) партнера, воспринимаемых негативно, как нецелесообразные

Все приведенные в табл. 6.11 техники были выявлены и описаны исследователями на основе многочисленных наблюдений за деловыми беседами и переговорами как повторяющиеся приемы, приводящие к достижению собеседниками большего взаимопонимания при решении различных проблем.

Рассмотрим эти техники более подробно.

Коммуникативный аспект общения.

Обратная связь, направленная на проверку понимания содержания сообщений

Техники активного слушания получили свое название благодаря тому, что использующий их человек выступает именно как слу-

шатель, активно помогающий собеседникам точно выражать свои мысли. Техники представляют собой комбинацию реакций, хорошо знакомых каждому человеку по опыту общения:

- ▶ *Выяснение* — обращение к говорящему за некоторым уточнением. Позволяет устранить непонимание двусмысленных выражений: «*Не повторите ли вы еще раз?*»; «*Что вы имеете в виду?*»; «*Не объясните ли вы это?..*»; «*Извините, я не совсем понял вас.*».
- ▶ *Перефразирование (проговаривание)* — попытка сформулировать воспринятую мысль иными словами: «*Если я вас правильно понял...*»; «*Поправьте меня, если я ошибусь...*»; «*Другими словами, вы считаете...*».
- ▶ *Резюмирование* — подведение итога основным мыслям партнера своими словами с акцентом на том, что представляется наиболее значимым: «*Таким образом, главное...*»; «*Итак, вы ищете...*»; «*Ваша основная идея, как я понял, в том, что...*»; «*Если подытожить все сказанное вами, то...*».
- ▶ *Развитие идей* — высказывание предположения на основе слов партнера: «*Исходя из того, что вы сказали, наверняка вам может потребоваться следующее...*».

Очевидно, что реплики подобного рода со стороны слушающего позволяют говорящему сосредоточиться на как можно более точной передаче своих мыслей. Таким образом, слушающий получает возможность ориентироваться на логику и идеи говорящего — не только и не просто выслушать, но и услышать — полностью уяснить их.

Итак, техники активного слушания выполняют следующие функции:

- ▶ помогают показать партнеру, что его поняли;
- ▶ предоставляют партнеру возможность лучше сформулировать его собственные высказывания, прояснить мысли;
- ▶ помогают партнеру сдерживать свои эмоции, снижают напряжение, возникшее в разговоре;
- ▶ способствуют лучшему пониманию мотивов и потребностей партнера;
- ▶ позволяют выделить смысловые центры в сообщении партнера;
- ▶ предоставляют возможность структурировать излишне многословные высказывания партнера;
- ▶ помогают активизировать недостаточно контактного партнера;
- ▶ способствуют уточнению позиций партнера и обобщению его высказываний.

- ▶ Изучите представленные выше описания техник активного слушания. Приведите примеры, иллюстрирующие возможности применения каждой из техник.
- ▶ На каком этапе беседы, на ваш взгляд, техники активного слушания будут особенно эффективны?
- ▶ На каком этапе беседы эти техники бесполезны или вредны?
- ▶ Аргументируйте свои ответы.

Перцептивный аспект общения.

Обратная связь, направленная на проверку восприятия и оценки эмоциональных состояний партнера

С помощью техник активного слушания обеспечивается концентрация внимания партнеров лишь на том, что говорит собеседник. Однако нередко большее влияние на восприятие смысла сообщения оказывает то, как именно произносятся те или иные идеи и мнения. В связи с этим часто в разговоре оказываются необходимыми упоминания о чувствах и эмоциях, переживаемых собеседниками. Можно говорить о двух слагаемых таких переживаний: сообщениях об эмоциональном состоянии и чувствах слушателя, с одной стороны, и говорящего — с другой (см. табл. 6.11).

В любом взаимодействии бывают моменты, когда напряжение становится ощутимым. Это напряжение играет двоякую роль. С одной стороны, слишком благорасположенное состояние сотрудников редко сопутствует действительно продуктивной работе; скорее оно характерно для моментов отдыха, при наличии достижений, которыми можно гордиться. С другой стороны, избыток напряжения может приводить к непродуктивному расходованию эмоциональных ресурсов участников взаимодействия. Разговоры «на повышенных тонах» отнимают силы у всех участвующих в них, а предельные эмоции отвлекают внимание от сути разговора.

Кроме того, в деловой среде до последнего времени вообще не было принято уделять особое внимание эмоциям и чувствам, за исключением ситуаций, при которых они начинали мешать делу. При этом именно эмоции служат источником энергии человеческого общения, которая может быть и созидательной, и разрушительной. Не случайно поэтому в современном менеджменте значимыми становятся темы эмоционального интеллекта, организационной культуры и атмосферы. К числу важных коммуникативных умений и наработок участников современных команд следует отнести и умение вовремя реагировать на избыточное эмоциональное напряжение, и умение работать с позитивной и негативной энергией диалога.

Техники вербализации эмоциональных состояний, описанные в табл. 6.11, могут показаться нарочитыми и слишком простыми, но их сила проверена и подтверждена многими исследованиями. Способность правильно интерпретировать состояния партнеров и говорить о них обеспечивает доверительную атмосферу, столь необходимую в командной работе. Что же необходимо для грамотного применения этих приемов?

Вербализация (называние) своего эмоционального состояния требует развития таких важных личностных способностей, как доверие к самому себе и принятие как своих позитивных, так и негативных чувств, а также обогащения словарного запаса для выражения различных оттенков эмоциональных состояний. Эта техника наиболее востребована и уместна в тех ситуациях, когда у одного из собеседников складывается впечатление, что его чувства игнорируются либо неверно интерпретируются партнером (*«Я чувствую себя растерянным, когда ты повышаешь на меня голос»; «Я встревожен тем, что ты отказываешься говорить со мной»* и т. п.).

Вербализация эмоционального состояния партнера опирается на умение наблюдать, чувствовать другого человека и сочувствовать ему. Этот вариант обратной связи целесообразен тогда, когда одному из собеседников кажется, что партнер не осознает того, насколько его состояние влияет на окружающих (*«Я вижу, что ты обижен тем, что...»; «Мне кажется, что ты сильно взъярена из-за...»; «Вы сильно воодушевлены этим результатом...»*).

Можно назвать множество других факторов, влияющих на наши эмоции во время разговора, и приведенные техники — далеко не все приемы, изучаемые на тренингах коммуникативных навыков, а лишь малая часть того, что тактичный собеседник может сделать для создания и усиления продуктивной творческой атмосферы деловой беседы (подробнее см. [Аттватель, 1988; Милич, 1987; Сидоренко, 2008] и др.).

Интерактивный аспект общения.

Обратная связь по итогам взаимодействия

Для профессионала, работающего в современных организациях, вне зависимости от применяемых им техник и технологий самым главным является четкое понимание конечного результата его деятельности. Это правило применимо и к средствам обратной связи. Любой разговор, инициируемый партнерами для обсуждения путей улучшения взаимодействия, т. е. предполагающий подачу и

прием обратной связи, должен иметь определенную цель и предварительно намеченную линию поведения собеседников.

Для усиления мотивации партнеров к сотрудничеству можно использовать различные виды обратной связи:

- ▶ *позитивная обратная связь (подкрепление)* — поощрение желательных, позитивных действий;
- ▶ *подкрепление авансом* — обратная связь, апеллирующая к прошлому опыту взаимодействия, репутации партнера и т. п.;
- ▶ *гашение* — отсутствие подкрепления для нежелательных действий, их игнорирование, в результате чего они затухают;
- ▶ *негативная обратная связь* — возможность возникновения не только желательных, но и непредсказуемых, негативных реакций;
- ▶ *наказание (санкции)* — прямое воздействие с целью изменения поведения, направленное на пресечение нежелательных действий, недопущение их в будущем.

Как правило, чаще современные руководители применяют негативную обратную связь, гашение, санкции и намного реже — подкрепление и подкрепление авансом. При этом исследователи проблем эффективности обучения отмечают, что особенно высок мотивирующий и развивающий потенциал позитивной обратной связи.

Подкрепление — это информация. Информация о том, что ваши действия ведут к конкретному результату. Если у нас есть информация о том, как заставить окружающую среду подкреплять нас, значит, мы эту среду контролируем, мы больше ей неподвластны. Людям нравится обучаться с помощью подкрепления не из-за желания получить некое вознаграждение, а потому, что в этом процессе они действительно обретают некоторый контроль над происходящим. Причина же того, что людям нравится изменять поведение других с помощью подкрепления, состоит в том, что ответная реакция доставляет удовольствие. Радость, вызванная успешностью собственных усилий, как положительный результат подкрепления, сама по себе является мощным подкреплением. Некоторых людей возможность получения хороших результатов захватывает полностью.

Подкрепление должно совершаться в связи с действием, которое предполагается видоизменить. Подкрепление — это

информация. Оно говорит субъекту, что именно вам нравится. Когда субъект пытается обучиться, информационное содержание подкрепления становится важнее самого подкрепления. В тренировке спортсменов или при обучении танцоров именно восклицания инструктора «Да!» или «Хорошо!», отмечающие нужное движение, а не разбор тренировки или репетиции в раздевалке, дают требующуюся информацию. Запоздалое подкрепление является серьезнейшим недочетом начинаящего педагога.

Чтобы подкрепление действовало, оно должно быть вовлечено в процесс постоянного изменения, постоянной обратной связи, постоянного роста. Человек, применяющий обратную связь, начинает осознавать дуалистическую, двустороннюю природу этого общения. Он больше узнает о других и неизбежно лучше познает себя. Кто обучает и кто обучается? Оба меняются mestами и оба учатся взаимодействовать.

Составлено по: [Прайор, 1995, с. 58].

Позитивная личностно ориентированная обратная связь

Культура обратной связи, в которой господствует правило, что отсутствие критики равнозначно похвале, питает социальные страхи. Потребность в позитивном внимании удовлетворяется в таких случаях опосредованно, например путем превознесения или преувеличения собственных заслуг. Здоровая культура уважительного внимания, напротив, позволяет и уместную похвалу собственных заслуг, и недвусмысленное требование уважения к себе и признания. Позитивная обратная связь — фиксация внимания партнера на успехе, удачном моменте, конкретном достижении. Ее принципы достаточно просты:

- ▶ открыто говорите коллегам, как они справляются с работой, что именно они делают хорошо и качественно;
- ▶ отмечайте успех немедленно;
- ▶ объясните, что сделано, на ваш взгляд, правильно, и будьте последовательны;
- ▶ особое внимание уделяйте тем действиям, которые для вашего партнера являются новыми.

По данным эмпирических исследований, 87% сотрудников после похвалы руководителей и коллег (даже в личном разговоре) повышают качество и эффективность своей работы, в то время как 40–50% после публичного разноса в течение 2–3 месяцев работают хуже.

Позитивное подкрепление — это событие, совпадающее с каким-либо действием и ведущее к увеличению вероятности повторного совершения этого действия. Существует два вида подкрепления: позитивное и негативное. Позитивное подкрепление — это нечто, желаемое субъектом: пища, ласка или похвала. Негативное

подкрепление — это то, чего субъект хотел бы избежать: шлепок, нахмуренные брови, неприятный звук (предупреждающий сигнал в автомобилях, который раздается, если вы забыли пристегнуть ремень безопасности).

Поведение, встречающееся вне зависимости от того, насколько оно случайно, всегда можно усилить с помощью позитивного подкрепления. В нашем мире человек, выработавший в себе наблюдательность в отношении позитивного подкрепления, имеет серьезные преимущества перед другими.

Составлено по: [Прайор, 1995, с. 63].

Негативная личностно ориентированная обратная связь

Обратная связь проясняет взаимоотношения между людьми и способствует улучшению взаимопонимания. Если участники выяснят, как и в какой мере они могут и хотят сотрудничать, это позволит им избежать потерь от трений, а скрытые сепаратистские устремления станут неактуальными. Выяснение в данном контексте означает также открытое обсуждение и признание потребности в дистанции. Отзыв окружающих на действия субъекта корректирует поведение, которое препятствует сотрудничеству. Этот аспект

обратной связи более сложен, потому что требует ставить партнеров перед неприятными фактами. Однако нередко критический отзыв заключает в себе наибольшие возможности для развития полноценных отношений между отдельными людьми и в группах. С ростом готовности всех членов команды давать друг другу обратную связь увеличиваются и возможности учиться друг у друга. Регулярные конструктивные отзывы, содержащие и негативную, и позитивную обратную связь, дают уникальный шанс систематического сопоставления восприятий деятельности субъектом и его партнерами.

Психологи спорят по поводу определения негативного подкрепления. Его можно определить как то, чего субъект старается избегать. По отношению друг к другу люди постоянно применяют негативное подкрепление: строгий взгляд, нахмуренные брови, неодобрительное замечание. Слишком частое применение этого вида обратной связи, не компенсированное возможностью позитивного подкрепления, может привести к проявлению нежелательных личностных черт принимающего подобную обратную связь: не только страха и ярости, порождаемых наказанием, но и робости, неуверенности в себе, тревожности.

Руководители, офицеры или тренеры, требующие усовершенствований от подчиненных, но при этом в основном вызывающие неудовольствие, могли бы добиться лучших результатов, если бы наряду с этим в их реакциях находилось место и позитивному подкреплению. Опытные люди способны вынести большое количе-

ство негативных подкреплений, но даже на них подобная обратная связь окажет гнетущее действие, если кроме этого они ничего не получат. Сочетание негативного и позитивного подкреплений гораздо более эффективно.

Единственный случай, когда негативное подкрепление предпочтительнее любого позитивного подхода, это ситуация, в которой наблюдаются сознательные и преднамеренные отклонения поведения. Только в этом случае сильное отрицательное подкрепление, возможно, не вызовет чувства обиды.

Первый секрет применения негативного подкрепления состоит в том, чтобы научиться прекращать его, когда поведение субъекта улучшилось хотя бы незначительно. Второй — уверенность в том, что субъект воспринимает негативное подкрепление как следствие собственных действий, а не как произвол дающего обратную связь.

Составлено по: [Прайор, 1995, с. 63].

Прием (выслушивание) обратной связи и продуктивный подход к критике

Умение запрашивать и принимать обратную связь не менее важно, чем навыки ее предоставления. Как правило, своевременный запрос на обратную связь, адресованный свидетелям тех или иных событий с участием субъекта, позволяет открыть новые для самого субъекта возможности развития его профессиональных навыков и личностных свойств. В отношении положительных отзывов люди действуют более или менее успешно — каждому приятно, когда о его работе или поведении у окружающих складывается хорошее

мнение. Однако и в случае приема обратной связи, содержащей позитивные суждения, целесообразен запрос дополнительной информации. Например, в ответ на отзыв «Мне понравился твой доклад» имеет смысл уточнить: «Что именно тебе показалось удачным?»

Запрос и прием негативно окрашенной обратной связи по понятным причинам чаще всего оказывается более сложным компонентом коммуникации. Многие способны к построению и передаче критического высказывания, но далеко не все бывают готовы к адекватному восприятию критики в свой адрес. Зачастую люди воспринимают критику как негативную оценку и сомнение сразу во всех достоинствах своей личности. В качестве защиты от подобной агрессии люди нередко реагируют двумя одинаково непродуктивными способами: либо поспешно берут вину на себя, дабы упредить еще большую критику, либо действуют по принципу «лучшая защита — это нападение». В обоих случаях они остаются глухи к возможным полезным советам и предложениям по установлению связей, которые могут имплицитно присутствовать в критике. Следовательно, смысл восприятия критики состоит в сохранении способности воспринимать ее конструктивную составляющую. Для этого важно не оттолкнуть партнеров оборонительной позицией, когда те пожелают высказать то или иное критическое замечание.

Приведем рекомендации относительно того, как подойти к приему критической обратной связи конструктивно и одновременно оградиться от чрезмерной или несправедливой критики [Геллерт, Новак, 2006, с. 58–61]:

1. *Заключение соглашения.* Не нужно выслушивать критику от случайных людей в любом месте и в любое время. Для начала определитесь:

- ▶ действительно ли вы являетесь адресатом критики;
- ▶ желаете ли вы говорить об этом в данное время и в данном месте;
- ▶ какое время и какие обстоятельства для приема критики для вас оптимальны.

2. *Выслушивание критики.* Этот этап требует терпения. Сначала необходимо выслушать критику, не перебивая собеседника, и одновременно определиться со своей позицией. Возможно, собеседник будет излишне эмоционален; это вполне нормальное явление и зависит от темперамента говорящего, поэтому по возможности не нужно препятствовать этому. Эмоциональность во время критического высказывания может облегчить последующее разрешение дискуссии.

3. Передача критики своим словами. Формулировка сути критики дает понять собеседнику, что с ним считаются как с личностью, понимают его намерения, прислушиваются к его мнению и учитывают его. Тем самым удовлетворяется сущностная человеческая потребность в признании. Как правило, это сглаживает остроту конфликта: удовлетворившись оказанным критике вниманием, собеседник проявит большую готовность к восприятию альтернативной позиции. При этом в пересказе критического высказывания партнера важно избегать собственных оценочных комментариев и интерпретаций.

4. Назование аспектов, достойных признания. После выслушивания и уяснения критики важно отреагировать на нее конструктивно. Выделив в критическом высказывании аспекты, либо не имеющие отношения к вам, либо основанные на дезинформации, предрассудках или проекциях, необходимо обозначить те аспекты, которые вы готовы признать и за которые готовы приняться. В любом случае не следует разубеждать автора критики в обоснованности и правомерности его чувств («Да не волнуйтесь вы так, у вас ведь совершенно нет для этого причин!»). С большой долей вероятности подобная реакция, напротив, приведет к более сильной эскалации этих чувств. Один из возможных вариантов — прерывание разговора для анализа услышанного в спокойной обстановке. При этом важно пояснить собеседнику, по какой причине берется тайм-аут и когда будет возможно возвращение к разговору.

5. Пояснение собственного поведения. Если это уместно и существенно, следует объяснить собственное поведение, аргументировать основания своих действий. Это не означает, что нужно оправдываться: важно скорректировать фактические несоответствия или искажения действительности, если таковые имелись в критическом высказывании. Коррекция несправедливой или несоподчиненной критики особенно важна в тех случаях, когда она была высказана в присутствии команды. В противном случае существует опасность того, что имеющиеся договоренности о поведении в конфликтной ситуации в будущем будут игнорироваться и другими членами команды или утверждаться нежелательные модели разрешения конфликтов.

6. Заключение соглашений и подведение итогов. Критические разногласия в конечном итоге должны быть устранены путем заключения четких договоренностей. В этой связи следует выяснить, чего конкретно ожидает собеседник в качестве результата действий.

ствия своего критического высказывания. По итогам этого выяснения необходимо решить, желательны ли для вас и возможны ли ожидаемые изменения.

7. Обмен впечатлениями о беседе. После критического разговора важно обменяться впечатлениями об этой беседе. Это поможет удостовериться, что по результатам передачи и приема обратной связи между собеседниками не осталось недоразумений и недосказанности, а также взаимных обид, которые в противном случае могут проявиться вновь.

Если вы окажетесь в ситуации, когда вам придется спонтанно высказывать критическое замечание или воспринимать критику, но у вас не будет возможности не спеша и спокойно поразмыслить о техниках и приемах коммуникации, вспомните короткие правила *Treх «K»* и *Treх «C»*.

Три «К» для адресанта:

- кратко,
- конкретно,
- конструктивно.

Три «С» для адресата:

- слушать,
- слышать,
- спрашивать.

6.4. Резюме

Подводя итоги рассмотрения принципов коммуникации в современных командах, выделим следующие моменты:

1. Создание команд в организациях подразумевает планомерную и систематическую работу по *изменению традиционных принципов коммуникации* в организациях в части расширения числа участников коммуникативных процессов, внедрения принципов *гласности* и *прозрачности*, а также вовлечения сотрудников в процессы *обсуждения* значимых нюансов деятельности команд. Реализация этих принципов обеспечивается как путем создания соответствующих регламентов и правил, так и путем обучения, создания соответствующих норм и ценностей организационной культуры.
2. Эффективные *совещания* являются неотъемлемой частью командной работы. В процессе совещаний важно использовать все возможности средства повышения эффективности группового диалога, к которым относятся: предварительная рассылка и совместное формирование повестки дня; информирование о процедуре совещания и выбор целесообразных процедур; определение процедуры принятия решения по итогам совещания; схема размещения/рассадки участников; ведение протокола совещания; использование различных средств и форм визуализации информации; использование закономерностей группово-

вой динамики во время совещаний; структурирование и делегирование функций ведущего.

3. *Коммуникации* в команде предполагают владение ее участниками широким спектром соответствующих навыков. К их числу относят навыки самопрезентации и презентации своих идей и предложений, навыки переговоров, поведения в конфликтах, анализа ситуаций межличностного общения и другие. Особое значение имеют навыки приема и подачи *обратной связи* партнерам по общению, обеспечивающие дальнейшее обучение группы и ее развитие в высокоэффективную команду. Обратная связь может касаться различных аспектов общения, быть позитивно или негативно окрашенной. Знакомство с техниками приема и подачи обратной связи, определенными путем изучения релевантного опыта эффективных команд, способствует развитию этой группы навыков.

Глава 7

Модерация: управление групповым анализом актуальных проблем. Каталог процедур

7.1. Основные понятия и принципы модерации

7.2. Процесс модерации

7.3. Каталог процедур модерации

7.4. Резюме

7.1. Основные понятия и принципы модерации

История возникновения понятия

В последние 10–15 лет термины «модерация» и «модератор» все чаще употребляются не только в сфере маркетинговых исследований, но и в самых разных областях общественной жизни. Эти понятия подразумевают деятельность, связанную с управлением групповым обсуждением, анализом мнений, поиском объединяющих решений, но не всегда правильно интерпретируются в силу своей новизны.

Толковый словарь дает следующие значения: «Модератор (от лат. *moderator* — умеряющий) — 1. Приспособление для регулирования силы звука в музыкальных клавишных инструментах; 2. Посредник, арбитр» [БТС, 2009].

Это определение проясняет смысл термина «модерация», подразумевающего оптимизацию процесса обсуждений производственных, профессиональных и прочих проблем путем управления изменениями групповой динамики. Модератор оптимизирует естественный ход дебатов, умеряя излишние эмоции, и содействует гармонизации целей, потенциалов участников и динамики групповых дискуссий. Таким образом, в современном менеджменте, маркетинге и управлении консультировании под **модерацией** понимается целенаправленное технологичное руководство групповым обсуждением темы или анализом проблемы, предполагающим совместную разработку вариантов ее решения.

Метод модерации возник в Германии в начале 1970-х гг. на основе уже широко известного в то время американского *brainstorming*. Группа специалистов-маркетологов работала над конструированием новых образцов мебели, используя метод «мозгового штурма», и, перейдя от этапа сбора идей к их проработке, по-

пыталась сохранить структурированность и принцип гласности процедур принятия решения и паритета мнений всех участников в процессе обсуждения. Так родился метод модерации, или *brainwriting*, который в дальнейшем получил особенно широкое признание и применение в работе команд.

В бизнесе, государственных структурах и неправительственных некоммерческих организациях как большинства европейских стран, так и экономически развитых государств Азии и Америки сейчас общеприняты и само понятие модерации, и опыт привлечения к управлению групповыми дискуссиями профессионально подготовленных ведущих, не вовлеченных в суть обсуждаемых

проблем. Модерация рассматривается в качестве неотъемлемого элемента партисипативного и проектного менеджмента, работ по контролю качества, управленческого консультирования и маркетинговых исследований во многих современных организациях. В практике западных компаний, особенно в Германии, модерация довольно часто применяется в консультировании команд как отдельная услуга наряду с тренингами, индивидуальным и командным коучингом и т. п. Она осуществляется профессиональным внешним ведущим с учетом и применением:

- ▶ теоретических основ и методических принципов управления естественной групповой динамикой;
- ▶ специфических алгоритмов групповых процессов, процедур и методик групповой работы;
- ▶ специальных вспомогательных средств — оргтехники и материалов.

Современные команды используют профессиональную модерацию для проведения стратегических сессий и особенно важных внутренних совещаний. Иногда такие встречи модерирует кто-либо из участников команды, иногда — внешние модераторы. Россию пока сложно отнести к числу стран, широко и эффективно использующих практику группового анализа проблем при решении актуальных задач различных сообществ. Как правило, руководители российских компаний ссылаются на недостаточную мотивацию участия в обсуждении проблем организационного развития или низкий профессионализм работников, их неготовность принимать ответственные решения. Вероятно, такое мнение имеет право на существование, однако возможна и другая трактовка подобной ситуации, допускающая, в частности, неготовность самих руководителей к изменению традиционных статусно-ролевых установок, недостаточно развитую культуру участия в любых дискуссиях и диалогах по профессиональному вопросам. По мнению же большинства зарубежных исследователей, именно невовлеченность сотрудников в процесс подготовки реформ приводит к их низкой мотивации, снижению популярности нововведений и сопротивлению их внедрению. Также подчеркивается, что способности к конструктивному систематическому диалогу, подразумевающему свободу высказываний, равные права и ответственность сторон, формируются в трудовых коллективах постепенно и требуют постоянных усилий со стороны всех сотрудников. Качественное обсуждение и анализ проблем на этапе подготовки и разработки идей позволяют не столько вне-

дряять уже принятые решения, сколько успешно выявлять потенциальные проблемы их последующей реализации с учетом специфики интересов и деятельности разных групп.

Таким образом, метод модерации широко используется не только в командах, но и в управлении современными организациями в целом при осуществлении инноваций, реинжиниринге, внедрении *TQM* (тотального контроля качества), в процессах управления знаниями, во время деловых совещаний руководителей, собраний проектных команд, тренингов, воркшопов и учебных семинаров, а также в практике маркетинговых исследований. Данный метод применим в любой ситуации, в которой сторонам необходимо совместно прояснить и сформулировать свои интересы и позиции, найти и согласовать пути достижения индивидуальных и организационных целей, а также выработать варианты решения сопутствующих проблем.

Продолжительность полного цикла модерации в одной группе зависит от целей обсуждения, количества и сложности решаемых проблем, состава и численности группы и уровня ее подготовленности. Он может длиться неделю — например, при осуществлении стратегического планирования развития фирмы или при разработке концепций и алгоритмов взаимодействия, но может быть реализован и в течение часа, скажем, для согласования действий участников команды при проведении какого-либо мероприятия в рамках проекта или обсуждении его итогов.

Модератор

Профессиональная позиция модератора должна быть понятна каждому, кто претендует на руководство диалогом участников команд. Модератор является координатором группового анализа, но не начальником по отношению к участникам обсуждения, не коучем/тренером и не лидером мнений. Его стиль работы с группой определяется базовой профессиональной установкой. Модератор должен осознать свою позицию по отношению к участникам как позицию помощника — профессионального фасилитатора, способствующего творческому поиску группы и попыткам ее участников самостоятельно определить критерии и найти оптимальные решения проблем, закрепить персональную ответственность, сформировать план реализации принятых решений.

Таким образом, **модератор** — специалист в подборе и применении процедур, методов и технологий группового анализа проблем, а не эксперт или консультант в специализированных предметных

сферах обсуждаемых вопросов. Его основной задачей является поддержание работоспособности группы на протяжении всего совещания, он несет ответственность за своевременную и грамотную постановку целей обсуждения, планомерность проработки сформулированных группой проблем, постоянное удержание их в фокусе внимания и продвижение к запланированному группой результату, но не за содержание и качество принимаемых групповых решений.

Тем, кто готовится к исполнению профессиональной роли модератора, важно учитывать следующие рекомендации:

- ▶ *Осознавайте свое воздействие.* Любые нюансы поведения любого из участников дискуссии влияют на поведение окружающих. Модератор не волен выбирать, влиять или не влиять на группу, — его воздействие осуществляется даже во время пауз. Для профессионального ведущего особенно важно отдавать себе отчет в неизбежности своего влияния, понимать, *какое именно* влияние он оказывает, и осознанно выбирать манеру поведения. Образом своих действий, настроением, внешним видом, вербально и невербально — модератор в течение всей встречи так или иначе влияет на ход группового обсуждения. Это и позволяет говорить о том, что модератор — творец и соучастник создания групповой атмосферы.
- ▶ *На время встречи модератор — эксперт лишь в методике проведения дискуссии.* Задача модератора — быть максимально открытым, сознательно удерживаться от любых содержательных комментариев, предоставляя группе максимальную свободу в детальном анализе проблемы, стимулируя становление общегрупповой ответственности и самостоятельности. Предлагаемые модератором методики и процедуры должны быть целесообразны и подбираются индивидуально для каждой конкретной группы, для конкретной встречи и тематики обсуждения. Каждый шаг модерации сопровождается комментариями, разъясняющими группе его цели и логику, и осуществляется лишь после достижения общего понимания соответствующих закономерностей. Модератор руководит обсуждением, четко формулируя и наглядно представляя каждый вопрос. Таким образом, он шаг за шагом стимулирует продвижение групповой дискуссии, удерживая внимание всех ее участников. Даже если кто-то из участников пытается вовлечь модератора в обсуждение, все содержательные вопросы переадресуются группе для ее самостоятельной работы и

поиска ответственного решения. Модератор остается доброжелательно нейтральным на протяжении всей встречи, не оценивая и не игнорируя ни одно из высказываний участников. Его задача — способствовать превращению привлеченных в *вовлеченные*, собравшихся — в *собранных* и ответственных.

- ▶ *Когда и если возможно, управляйте обсуждением дуэтом.* Выше уже говорилось о том, как можно распределить обязанности ведущего в процессе совещаний команды. Работа в паре не просто позволяет распределить функции и зоны ответственности между двумя модераторами, но и обеспечивает устойчиво высокое качество процесса дискуссии. При недостатке опыта у модератора, наличии в беседе конфликтных тем, большой численности или сложном составе группы существует опасность ослабления его внимания, что может повлечь за собой нежелательную реакцию группы. Для пары ведущих риск появления упреков со стороны группы существенно меньше, поскольку нагрузка распределена и вероятность даже кратковременной потери контроля над ситуацией минимальна. Работа двух модераторов существенно оживляет процесс группового обсуждения и позволяет достичь большого вовлечения группы в работу, особенно при удачном сочетании личных стилей ведущих.
- ▶ *Исключения подтверждают правила. Правила нужно нарушать!* Любые правила — это квинтэссенция опыта. Однако иногда давние и испытанные методы работы не срабатывают. Приведенные в данном учебнике правила, принципы и процедуры модерации не должны восприниматься как нечто неизыблемое. Модератор должен обладать умением игнорировать правила в случае необходимости и даже учиться этому, обретая способность к целесообразной импровизации.

Подготовка модерации

Успех командной сессии во многом обусловлен качеством ее подготовки. Для обстоятельной и успешной работы с группой ведущему необходимо предусмотреть и продумать следующие аспекты своей работы:

- ▶ осведомленность в содержательной стороне встречи,
- ▶ выбор и подготовка методик и процедур,
- ▶ организационные вопросы,
- ▶ индивидуально-личностная подготовка.

В реальных жизненных обстоятельствах, особенно при высоком общем темпе работы команды, не всегда оказывается возможной длительная, обстоятельная и кропотливая подготовка. И все же для достижения успеха стоит уделить планированию модерации особое внимание.

В первую очередь модератору следует еще до начала подготовки задать себе вопрос, будет ли он принят конкретной группой в качестве ведущего встречи. Этот вопрос существенен и для внутренних модераторов, впервые заявляющих себя в команде в такой роли, и особенно для модераторов внешних.

В качестве наиболее распространенных причин нарушения контакта и доверия между модератором и группой можно назвать следующие:

- ▶ недостаточный нейтралитет модератора, его заинтересованность в продвижении позиции одной из сторон дискуссии;
- ▶ недостаток опыта для работы со сложной проблематикой;
- ▶ недостаточно высокий статус модератора в иерархии организации или данной профессиональной группы для того, чтобы при нем открыто обсуждались те или иные проблемы;
- ▶ характерная для России проблема — отношение к любым профессиональным посредникам и консультантам как к «чужим», при которых невозможно откровенное обсуждение внутригрупповых проблем.

Если подобные опасения существуют, модератору особенно важно продумать конкретные меры для прояснения ситуации, развития доверительных отношений и налаживания контактов, позволяющих ему эффективно работать с группой. В случае необходимости целесообразно провести предварительные короткие встречи с потенциальными участниками группы, которые могут иметь те или иные предубеждения.

В качестве альтернативы в сложной ситуации можно использовать возможность приглашения в качестве внешнего модератора третьего лица, имеющего нужный опыт, статус, нейтрального по отношению к предмету разговора и т. п. В некоторых молодых командах в западных компаниях функции модератора иногда выполняют контролеры — внешние руководители и наставники команд. Постепенно их участие становится ненужным, так как команда обучается самостоятельно проводить подобные встречи.

После предварительного прояснения ситуации и ответа на вопрос о приемлемости модератора для конкретной группы ему сле-

дует приступать к анализу содержания предстоящего собрания, выбору процедур, планированию организационных вопросов, а также к персональной подготовке.

Содержание дискуссии

Как уже отмечалось, модератор, даже если он является участником команды, во время дискуссии сохраняет нейтралитет. Внутренний модератор, знакомый с предметом обсуждения, склонен вовлекаться в дискуссию, и в этом случае ему важно осознавать разницу между своим мнением и решениями команды, т. е. четко разделять свои высказывания как участника и как ведущего обсуждения.

Внешнему модератору легче соблюдать нейтралитет при обсуждении решений, но для того чтобы четко ставить перед командой конструктивные вопросы, ему необходимо владеть темой беседы. От модератора не требуется содержательной высококвалифицированной экспертизы обсуждаемых проблем и мнений, но для эффективного выполнения своих функций ему следует предварительно ознакомиться с доступными документами, отчетами, данными исследований или как минимум с популярной литературой и публицистикой по обсуждаемой теме. Достижению этой цели способствуют и предварительные беседы-интервью с инициаторами встречи и ее будущими участниками.

Постановка целей

Приступая к планированию встречи, модератор должен представлять себе тему обсуждения, быть в состоянии четко сформулировать его основную и частные цели, пусть в самом общем, концептуальном ключе. Если в повестке совещания содержится несколько вопросов или тем, следует сформулировать специфические цели отдельно для каждого из обсуждаемых направлений.

В ходе дискуссии первоначальные формулировки могут и должны корректироваться, однако именно целеполагание обуславливает правильный выбор методической концепции и вариации алгоритмов и конкретных процедур модерации.

Диагностика участия

Центральным и важнейшим элементом процесса модерации являются участники дискуссии, рассматривающие проблему, к решению которой они, возможно, уже пытались прийти другим пу-

тем и в ином составе. Успех встречи определяется вкладом всех участников — именно поэтому уже на начальном этапе подготовки совещания важно как можно точнее понять специфические особенности состава группы и по возможности прояснить следующие вопросы:

- ▶ Кто принимает участие во встрече?
- ▶ Каковы критерии отбора ее участников?
- ▶ Каковы установки каждого в отношении обсуждаемой проблемы?
- ▶ Каково отношение каждого к модератору?
- ▶ Какие сложности характерны для этой группы?

Планирование модерации

Составление плана модерации можно назвать «планированием неопределенностей», поскольку даже самый опытный ведущий не может в точности спрогнозировать поведение группы и каждого из ее участников. Однако модератор несет ответственность за выбор целесообразных методов и процедур обсуждения. Используемые алгоритмы призваны активизировать участников, работающих медленнее, и удерживать на оптимальном уровне рабочее состояние тех, чей темп выше. Следовательно, планирование необходимо, и хорошая методическая подготовка имеет особое значение.

Это означает, что модератор должен точно знать, какие альтернативные действия можно предпринять на каждом из этапов процесса группового анализа проблем. Среди решаемых им вопросов можно назвать следующие:

- ▶ Какова цель данного конкретного шага или этапа?
- ▶ Какой из методов является наиболее подходящим для достижения этой цели?
- ▶ Какие вспомогательные средства могут для этого понадобиться?
- ▶ Сколько времени занимает прохождение каждого шага?

При работе двух модераторов в паре им следует заранее определить, кто и на каком этапе несет ответственность за каждую из процедур. Для наиболее важных или сложных заседаний рекомендуется заранее разработать несколько альтернативных вариантов течения процесса.

В табл. 7.1 приводится пример плана модерации. Если предварительное планирование невозможно, план обсуждения составляется в начале встречи совместно с ее участниками. В обоих случаях важно иметь в виду необходимость ознакомления всех участников

обсуждения с планом модерации — перечнем обсуждаемых вопросов и наглядным таймингом. Опыт наблюдений за модерируемыми сессиями в отечественных компаниях показывает, что для российской аудитории особенно характерно пренебрежение указанными требованиями. Это приводит к неверной оценке участниками дискуссии временных ресурсов, их неэффективному использованию и, как следствие, к срыву реализации поставленных целей и дискредитации как ведущих, так и самого метода модерации.

Немаловажно определить в плане модерации и процесс обработки результатов обсуждения, а также распределить обязанности ведущих. Предварительная договоренность с группой относительно вида представляемых результатов обсуждения и их дальнейшего использования имеет свое значение для внедрения технологии модерации в повседневную жизнь команды и превращения непривычных для нее процедур в нормы групповой деятельности.

Иногда материалы обсуждений могут оказаться невостребованными или востребованными не сразу, когда и если достигнутые договоренности будут представлять самостоятельную ценность. Однако каждый из участников заранее должен иметь четкое представление о том, каких действий ожидают от него, кто и за что несет персональную ответственность. Применение современных технических средств позволяет экономить время на обработке результатов и создавать качественные **симультанные протоколы** работы группы сразу в электронном виде (см. гл. 6), однако обработка материалов может производиться и вручную.

Таблица 7.1. Пример рабочего плана модератора

План модерации					
			Дата _____ Время _____ Группа _____		
Этап	Цель	Методика	Вспомогательные средства и материалы	Время	Модератор
Встреча в целом	Разработка первоначального плана мероприятий по сокращению времени поставок	Полный цикл группового анализа	<ul style="list-style-type: none"> • Маркеры трех цветов — 25 шт. • Флипчарт — стойка + 2 блокнота • Пинборд — 6 шт. • Карточки модерации четырех цветов, 2 формы — 100 шт. • Скотч — 2 уп. • Кнопки силовые — 3 уп. • Бейджи — 18 шт. • Карандаши — 3 шт. 	3–3,5 ч.	Команды: • Альфа • Бета

Шаг 1. Вступление	Открытие встречи, создание атмосферы, ориентация по целям	Представление плана совещания. Опрос «Маркер — 1 выбор»	Плакат с текстом вопроса	15 мин.	• Альфа — открытие • Бета — опрос
Шаг 2. Ориентация в проблеме, сбор тем	Постановка задач, определение аспектов проблемы, нуждающихся в обсуждении	Карточный опрос	• Плакат с текстом вопроса • Пинборд для создания «Банка проблем» • Карточки • Маркеры • Кнопки	20 мин.	• Альфа — участники, процедура, поддержка • Бета — карточки и запись
Шаг 3. Выбор наиболее актуальных тем	Фиксация основных проблем и вопросов, подлежащих обсуждению	Опрос «Маркер — несколько выборов»	«Банк проблем» на пинборде или плакате	10 мин.	• Альфа — опрос • Бета — технические средства
Шаг 4. Проработка выбранных вопросов	Анализ проблем и определение подходов к их решению	Выбор по контексту: схема «ПАС» или диаграмма Ишикавы	Плакаты с подготовленными таблицами («ПАС») и схемами (диаграмма Ишикавы)	90 мин.	• Бета — ведение обсуждения • Альфа — запись
Шаг 5. Планирование мероприятий	Составление согласованного плана мероприятий, направленных на решение проблемы	«План мероприятий»	Подготовленный плакат для «Плана мероприятий»	60 мин.	• Альфа — ведение обсуждения • Бета — запись
Шаг 6. Заключение	Завершение групповой работы, оценка результатов	«Барометр настроений», опрос «Маркер — 1 выбор»	Подготовленные плакаты для обеих процедур	20 мин.	• Бета — сбор мнений и оценок • Альфа — прощание и благодарность за работу
Шаг 7. Обработка результатов	Создание рабочих документов по результатам встречи	Компьютерная обработка данных	Материалы работы группы	3 дня по завершении встречи	• Альфа — селекция информации для ввода в компьютер • Бета — ввод

Визуализация

Выше уже указывалась необходимость наглядного представления всех идей, обсуждаемых в процессе совещаний команды (см. гл. 6). Модератор должен заранее продумать, какими формами и методами визуализации он сможет воспользоваться, и предусмотреть разнообразные средства для обеспечения наглядности процесса обсуждения. Следует проанализировать не только общие решения визуализации, соответствующие выбранным процедурам, но и их мельчайшие нюансы: выбор цвета и формы модерационных карточек, цвета фломастеров, возможности использования в каждом конкретном случае флипчарта или плакатов, пинборда или обычной классной доски и т. п.

Организация moderationи

Объем организационной подготовки определяется составом и численностью группы, темой, поставленной целью, длительностью встречи и выбранными методиками. Для того чтобы предусмотреть возможные сбои, модератору следует рассмотреть следующий ряд вопросов:

1. *Время начала и продолжительность встречи.*
 - Когда должна состояться встреча?
 - Как долго она должна или может длиться?
 - Сколько перерывов следует делать и когда?
2. *Место проведения встречи и конкретное помещение.*
 - Где будет проходить встреча?
 - Сколько (и каких) помещений потребуется (для работы в малых группах и пленарных заседаний)?
 - Каких размеров (площадей) должны быть все эти помещения?
 - Имеется ли в них все необходимое оборудование или его необходимо привезти?
 - Работают ли розетки и электроприборы?
 - Будут ли подготовлены мебель и необходимое оборудование к назначенному сроку?
 - Будет ли убрано помещение (желательна влажная уборка)?
 - Кто заботится о питании участников и обо всем необходимом для перерывов?
 - Есть ли место для курения и указатели, показывающие путь к другим рабочим комнатам, столовой, туалетам и т. п.?
3. *Рассадка участников и расстановка мебели.*

Обычная для moderationи форма рассадки участников — полукругом стоящие стулья без столов. На встречах команд столы мо-

гут являться помехой, а замкнутый круг существенно ограничивает активность ведущего. Таким образом, идеальными для проведения модерируемых сессий являются помещения, оборудованные комплектами трансформируемой мебели на колесиках, позволяющими оперативно менять расстановку столов и стульев. Если такая возможность отсутствует, имеет смысл отказаться от большого количества столов, оставив несколько небольших столиков для работы в мини-группах.

Организация пространства всегда существенна для создания групповой атмосферы. Преимущества описываемой выше расстановки мебели для достижения целей модерации очевидны: каждый участник имеет возможность видеть каждого и принимать активное участие в групповой работе. Кроме того, все члены группы имеют возможность при необходимости выйти к доске, а рабочие столы не требуются, поскольку параллельно ведущийся симультанный протокол включает все обсуждаемые темы и документы.

4. Оргтехника.

- ▶ Какие медиаресурсы потребуются?
- ▶ Сколько пинбордов необходимо (оптимально — 1 пинборд на трех участников, в этом случае пинборды могут использоваться при работе в подгруппах)?
- ▶ Сколько флипчартов потребуется (оптимально — 1 флипчарт на 5–7 участников, минимум — 1 на 12–15)?
- ▶ Достаточно ли бумаги и запасных блокнотов для флипчартов?
- ▶ Есть ли в достаточном количестве карточки и фломастеры (оптимально — фломастеры трех цветов для каждого участника, число карточек — по 15–20 на каждого участника на 4 часа встречи)?
- ▶ Есть ли и могут ли быть использованы другие необходимые медиаресурсы (использование нескольких разных средств позволяет варьировать формы групповой работы)?
- ▶ Есть ли и каковы возможности для затемнения аудитории?
- ▶ Где расположены розетки и есть ли шнуры-удлинители?

5. Приглашения.

Лучше, если потенциальные участники встречи получат приглашения на нее как можно раньше. Приглашения должны содержать следующий минимум информации:

- ▶ время начала заседания и его продолжительность,
- ▶ место и помещение,
- ▶ тема и цель встречи,

- ▶ список всех потенциальных участников,
- ▶ модератор(ы),
- ▶ инициатор встречи или приглашающая сторона.

Персональная подготовка ведущего

Данный аспект подготовки модерации наиболее часто остается за скобками методических пособий. Тем не менее стоит признать немаловажность личной настройки ведущего на эффективную работу с группой.

Среди аспектов подготовки, которым ведущему следует уделять особое внимание, можно выделить собственную физическую форму и психологический настрой. Хорошая физическая форма — признак профессионального подхода к любой работе, и чем серьезнее предстоящая встреча, тем важнее действительно хорошее самочувствие ее модератора.

Также целесообразно, составив полный план модерации, мысленно проработать весь процесс обсуждения и обратить внимание на особенно сложные моменты. Подобная репетиция может открыть для модератора новые возможности и даже выявить необходимость коррекции уже созданного плана.

Наконец, модератор должен предварительно осмотреть помещение, в котором будет проходить встреча. Атмосфера рабочего помещения, особенно если оно не знакомо команде (сочетание акустических, температурных, пространственных, интерьерных и прочих факторов), может как способствовать эффективной работе, так и создавать излишнее напряжение или, наоборот, расхолаживать участников встречи. Заблаговременное изучение особенностей помещения поможет модератору учесть его специфику при составлении плана работы с группой.

7.2. Процесс модерации

Динамика процесса

В любом акте межличностных и групповых коммуникаций можно наблюдать определенную последовательность, динамику процессов и логику шагов. Классический процесс модерации предусматривает последовательное прохождение следующих этапов обсуждения проблем (рис. 7.1):

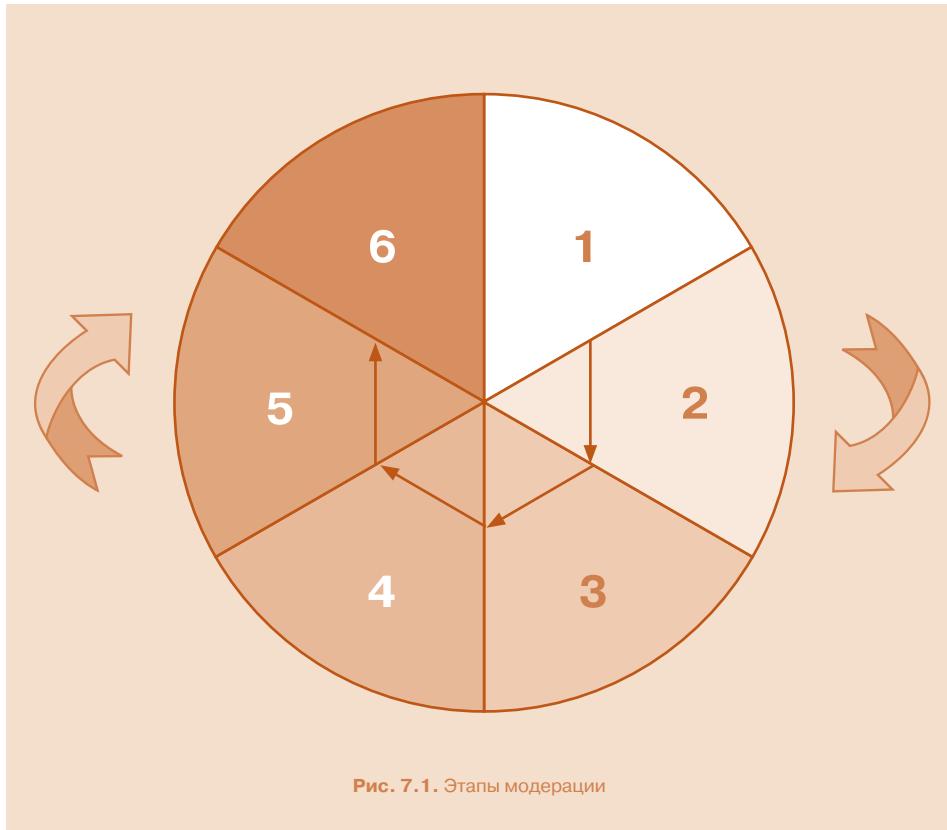


Рис. 7.1. Этапы модерации

Шаг 1. Вступление — открытие.

Шаг 2. Сбор тем. Формулировка проблем.

Шаг 3. Определение повестки. Выбор приоритетных вопросов.

Шаг 4. Проработка проблем.

Шаг 5. Планирование мероприятий.

Шаг 6. Заключение.

Следует обратить внимание, что с точки зрения динамики процесс модерации группового анализа проблем детализируется более подробно, чем для обычных совещаний. Это обусловлено его целями, носящими более сложный характер.

Для более четкого понимания специфики модерации проанализируем каждый из ее этапов.

Шаг 1. Вступление — открытие. На первом этапе модерации основной задачей ведущего является создание позитивной рабочей атмосферы, способствующей продуктивной совместной работе участников встречи.

Алгоритм первого шага модерации:

1. Открытие заседания — встречи.
 - Официальное начало групповой работы.
 - Представление рабочего расписания встречи (как минимум основных пунктов повестки дня).
 - Знакомство участников между собой и с модератором.
 - Информация об особенностях помещения и имеющихся медиаиспособствах.
 - Создание позитивного настроя на совместную работу.
2. Прояснение ожиданий и личных целей.
 - Совместное определение целей встречи. Их коррекция в соответствии с ожиданиями участников (как правило, определяются интегрирующие цели).
 - Обсуждение и определение специально оговоренных условий.
 - Согласование правил работы группы.
3. Формулировка и выбор приоритетных для данной группы целей работы.
 - Ориентация в содержании обсуждения.
 - Совместная формулировка и согласование приоритетных целей встречи.
4. Предъявление и утверждение алгоритма работы.
 - Информирование модератором всей группы о предстоящих этапах, процедурах и техниках работы. Согласование с участниками и определение предлагаемых (как модератором, так и участниками) алгоритмов работы.
5. Утверждение формы протокола.
 - Уточнение и фиксация того, в какой форме должен вестись протокол и кто несет ответственность за его ведение и обработку. Также может рассматриваться вопрос о статусе этого документа, сроках, широте и форме его распространения.

Шаг 2. Сбор тем. Формулировка проблем. Сбор формулировок всех вопросов, которые, по мнению участников, требуется обсудить, является началом работы группы непосредственно над содержанием встречи.

Алгоритм второго шага модерации:

1. Формулировка и уточнение целенаправленных и целесообразных вопросов для последующего обсуждения и их визуализация на пинборде или доске.
 - Концентрация внимания участников на определении и согласовании общих целей.

- ▶ Создание наглядных предпосылок для формирования единого видения содержания встречи и определения приоритетов групповой работы.
2. Начало работы с модерационными карточками. Письменная фиксация предлагаемых тем и вопросов.
- ▶ Сбор идей и вариантов формулировок проблем.
 - ▶ Побуждение к индивидуальной ответственности каждого участника за повестку обсуждения.
 - ▶ Вовлечение в работу всех участников встречи.
3. Сбор карточек с предложениями, их классификация и упорядочивание на пинборде.
- ▶ Обзор всех идей. Внедрение «принципа прозрачных взносов» в групповую работу, который заключается в выслушивании и фиксации всех мнений с сохранением их авторства, если иное не оговорено процедурой.
 - ▶ Определение содержательных приоритетов группы в выборе и последовательности рассмотрения тем.

Шаг 3. Определение повестки. Выбор приоритетных вопросов. На данной фазе модерации определяются темы, подлежащие совместному анализу и проработке, и последовательность обсуждаемых вопросов.

Алгоритм третьего шага модерации:

1. Создание «банка проблем» — совместная фиксация и обзор предварительно структурированных предложений участников.
 - ▶ Создание условий для единовременного и полного обзора всего объема предложений.
 - ▶ Утверждение методической базы для последующей проработки проблем и работы группы в целом.
2. Окончательный выбор и (если требуется) коррекция формулировок обсуждаемых вопросов и их выделение из общего перечня на пинборде или флипчарте.
 - ▶ Концентрация внимания участников на целях данного этапа модерации.
 - ▶ Побуждение участников к определению личных предпочтений и приоритетов в обсуждении тем.
3. Рейтинг предложенных тем, вопросов или проблем.
 - ▶ Ранжирование, оценка собранных предложений по критериям, определенным участниками.

Шаг 4. Проработка проблем. Этот шаг подразумевает собственный анализ и проработку наиболее важных и актуальных для группы проблем в соответствии с проведенным ранжированием.

Основные цели этапа:

- ▶ Сбор сведений и обмен информацией.
- ▶ Анализ и устранение проблем.
- ▶ Подготовка решений.
- ▶ Формулировка решений.

Алгоритм четвертого шага модерации:

1. Подбор и предложение адекватной (удобной и целесообразной) процедуры анализа проблемы (например: схема Ишикавы, матрица «Четыре поля» и т. п.).

2. Проработка темы в соответствии с выбранной методической процедурой.

- ▶ Предложение как можно более конкретных и точных формулировок во время обсуждения.
- ▶ Концентрация внимания участников на целях работы и стремлении к поиску конструктивных решений.

Шаг 5. Планирование мероприятий. На данном этапе утверждаются мероприятия (с конкретными сроками и исполнителями), реализация которых необходима до следующей встречи команды для решения актуальных задач и преодоления прогнозируемых проблем.

Алгоритм пятого шага модерации:

1. Разработка плана мероприятий и визуализация результатов работы в виде таблицы на пинборде.

- ▶ Создание структурированного плана дальнейшей совместной работы.

2. Занесение в таблицу всех форм работы.

- ▶ Документирование и визуализация зон ответственности за выполнение тех или иных действий.

3. Установление и фиксация сроков реализации каждого действия и мероприятия, ответственных лиц, форм контроля и обратной связи.

- ▶ Персонификация зон ответственности с определением четких и реальных сроков для повышения надежности реализации разработанных планов.

Шаг 6. Заключение. На завершающем этапе встречи необходимо подвести итоги совместной работы. Каждый участник должен поделиться с коллегами своими личными впечатлениями:

- ▶ Реализовались ли мои ожидания от совместной работы?
- ▶ Как я оцениваю эффективность нашей работы?
- ▶ Удовлетворен ли я результатами?
- ▶ Хорошо ли я чувствовал себя в этой группе?
- ▶ Что важно учесть в будущем?

Заключительная фиксация впечатлений участников позволяет более эффективно проводить последующие встречи, выстраивает перспективу дальнейшей работы. Артикуляция накопленных впечатлений позволяет каждому из участников группы оценить собственную продуктивность, наметить возможные пути ее повышения в будущем. Подобная рефлексия целесообразна и на более ранних этапах групповой работы — в тех случаях, когда:

- ▶ участники выражают недовольство ходом обсуждения;
- ▶ содержательная работа заходит в тупик;
- ▶ обсуждение прерывалось на длительное время.

На этом модератор заканчивает работу группы, высказывая благодарность всем участникам встречи.

Технические средства для модерации

В зарубежной литературе стандартный комплект технических средств, применяемых в процессе модерации, называется «кейсом модератора». В этот перечень входят традиционно применяемые в модерационной работе канцтовары и необходимая оргтехника.

Среди наиболее часто используемых при модерации канцтоваров можно назвать следующие:

- ▶ kleящие карандаши;
- ▶ булавки портновские и/или силовые кнопки;
- ▶ скотч (желательно бумажный, не оставляющий следов на стенах);
- ▶ ножницы;
- ▶ фломастеры/маркеры (с толстым стержнем) разных цветов (минимум по два на каждого участника).

К числу специальных модерационных принадлежностей можно отнести также карточки модерации и стикеры.

Карточки модерации изготавливаются из плотной бумаги или легкого картона. Желательно использовать для работы разные цвета карточек (желтый, голубой, розовый, зеленый и 1-2 более интенсивных тонов) и 2-3 формы (наиболее удобны прямоугольники, овалы и круги), обозначая с их помощью разные темы обсуждения. Приблизительная норма расхода на шестичасовое заседание — по 25–30 карточек на 1 участника, однако это число может варьироваться в зависимости от целей и методов работы группы. Приблизительный размер карточек: ширина — 10 см, длина — 210 см, или 1/3 формата А4. Иногда модераторы используют стандартные карточки *Post-it* с клейкой полосой, но даже самые крупные из них ме-

нее удобны для работы с группой: их малый размер и низкая плотность бумаги ограничивают возможности записи, сбора, хранения и совместного обзора предложений.

Стикеры — разноцветные наклейки в виде геометрических фигур различных размеров (как правило, кружки радиусом 1–3 см). Применяются в процедурах оценивания идей (см. процедуры «Маркер — 1 выбор», «Маркер — несколько выборов»).

К числу мобильного оборудования для модерации относятся уже упоминаемые выше флипчарты и пинборды.

Флипчарт — доска на треноге или колесиках, к которой можно прикреплять листы бумаги, переворачивающиеся по принципу блокнота. Норма использования на модерационных сессиях — 1 флипчарт на 5–7 участников, бумага формата А0 (белая и в клетку), приблизительный расход — 10 листов на 1 час работы группы из 10 человек. Наиболее удобны передвижные флипчарты с колесиками и возможностью регулирования высоты стойки.

Пинборд (нем. пинванд) — войлочная или пробковая доска (стенд) на ножках, высота рабочей поверхности около 1,5 м, ширина — 1,2 м. В Германии такую доску предварительно покрывают легкой оберточной бумагой. В этом случае можно не только прикреплять на доску модерационные карточки, но и рисовать связи между ними, дописывать заголовки и т. п. Материалы прикрепляются к такой доске кнопками или булавками, в связи с чем имеет значение устойчивость пинборда: лучше, если он оснащен именно ножками, а не колесиками. Для работы в группе лучше использовать силовые кнопки или короткие булавки с пластмассовой головкой, поскольку при группировке и классификации карточек модератору часто требуется быстро их перекалывать. Норма использования на модерационных сессиях — 1 пинборд на 3–5 участников.

Методы модерации

Один из самых необходимых навыков специалиста, проводящего модерацию групповых встреч, — умение задавать вопросы. Именно вопросы модератора делают возможным:

- ▶ вовлечение участников в работу,
- ▶ последовательное продвижение группы от этапа к этапу,
- ▶ прояснение мнений и позиций участников встречи,
- ▶ достижение группового согласия,
- ▶ привлечение знаний и навыков отдельных участников в качестве общекомандного ресурса.

Профессиональный модератор работает с вопросами как в части их постановки и адресации группе, так и в части реагирования на любые вопросы участников. Вопросительное предложение может анализироваться с двух точек зрения — его формы и его содержания. Важнейшими видами вопросов являются:

- ▶ открытый вопрос,
- ▶ закрытый вопрос,
- ▶ вопрос-альтернатива,
- ▶ риторический вопрос,
- ▶ суггестивный вопрос,
- ▶ парирующий вопрос,
- ▶ возвращающий вопрос.

Открытый вопрос. Вопрос данного вида не предполагает односloжных или заранее предусмотренных вариантов ответа. Отвечающий может выразить свое мнение в произвольной форме. Это вопросы, начинающиеся с вопросительных слов: Кто? Что? Когда? Как? Почему? Где? Зачем? Какие? и т. п. («Какие темы нам следует обсудить сегодня?»; «Почему нам следует остановиться на этой проблеме?»; «Кто может ответить на этот вопрос?»).

Закрытый вопрос. На вопросы этого вида можно ответить «да» или «нет». В процессе модерации они используются, как правило, только для структурирования обсуждения, а не для содержательной работы («Мы можем двигаться дальше?»; «Все желающие высказались?»).

Вопрос-альтернатива. Если требуется выбрать один из двух или более вариантов решения проблемы, модератор может воспользоваться этим видом вопросов («Мы должны продолжить обсуждение этого вопроса или переходим к следующему?»; «Нам пора сделать перерыв или поработаем еще полчаса?»).

Риторический вопрос. Вопросы этого вида служат для привлечения внимания участников дискуссии, а также могут использоваться для избегания неприятных ситуаций и ухода от нежелательных споров. Вопрос предполагает существование некоего «правильного» ответа («Мы уже готовы к работе после такого хорошего отдыха?»; «Надо ли дальше дискутировать вопрос недостатка финансирования?»).

Суггестивный (внушающий) вопрос. Иногда подобные вопросы могут восприниматься как манипуляция, но в групповой работе они необходимы для концентрации внимания на сбоях, отвлечении от темы и неконструктивности обсуждений. Суггестивный вопрос пе-

редает аудитории определенное отношение модератора к поведению участников («Вы наверняка согласитесь со мной, что мы уже достаточно долго обсуждаем эту проблему?»; «Нас так веселят эти новые возможности, что, может быть, мы обратим еще раз внимание на старые?»; «Хотим ли мы дальше обсуждать эту вечную тему?»).

Парирующий вопрос. Любой содержательный вопрос носит характер вызова и управляет поведением участников дискуссии, поскольку требует ответа. Лучшая возможность противостоять (при необходимости) этому давлению — отражение вопроса вопросом же, т. е. парирование. Модератор должен использовать эту форму вопроса нечасто и прибегать к ней только в тех случаях, когда кто-либо из участников провоцирует его, создавая нежелательную атмосферу или уводя обсуждение в сторону (Вопрос участника: «Когда мы наконец перейдем к следующему пункту?» — Ответ модератора: «Почему вы спрашиваете об этом?»).

Возвращающий вопрос. Строго говоря, этот вид вопросов нельзя назвать самостоятельным, поскольку речь идет о специфической реакции модератора на вопросы участников. Этот способ формулирования вопроса имеет особое значение в процессе модерации, поскольку стимулирует дальнейшую работу группы над содержанием обсуждения. Вопрос кого-то из участников к ведущему в случае, если он относится к содержанию дискуссии, переадресуется модератором всем участникам встречи, чтобы команда чувствовала свою ответственность за содержание и результаты обсуждения (Вопрос участника: «Должны ли мы обсуждать этот вопрос в отсутствие начальника отдела сбыта?» — Ответ модератора: «А как думают все остальные?»).

7.3. Каталог процедур модерации

Наиболее известные в мировой практике процедуры модерации описываются по следующей схеме:

- ▶ Цель применения процедуры.
- ▶ Преимущества.
- ▶ Недостатки.
- ▶ Процедура — последовательность действий и примерная продолжительность.
- ▶ Этап применения в процессе модерационной сессии.

1. Матрица знакомства

Цель. Знакомство участников. Процедура применяется на первой встрече команды, а также в качестве начала коротких заседаний, на которых присутствует хотя бы несколько ранее незнакомых между собой участников.

Преимущества. Занимает мало времени.

Недостатки. Участники мало контактируют и практически не вступают в диалог друг с другом.

Процедура. Модератор представляет группе заранее подготовленную таблицу на пинборде (табл. 7.2).

Таблица 7.2. Пример матрицы знакомства

Имя	Должность	Присутствует здесь как...	Личные качества
Кирилл Николаевич Коваленко	Руководитель службы маркетинга	Ответственный за предоставление информации о состоянии рынка по продукту «А»	Нетерпелив
Елена Алексеевна Сенчугова	Руководитель службы внешних поставок	Владеющая полной информацией о договорах поставок по продукту «А»	Способна вникнуть в проблемы других, хороший слушатель
...

Названия граф определяются в соответствии с целями работы группы. Помимо профессиональных характеристик участников рекомендуется включение вопросов, характеризующих каждого участника как личность (темперамент, личные качества и т. п.) с тем, чтобы подчеркнуть важность личностного, а не только сугубо функционального вклада в общую работу каждого из присутствующих.

Вариант 1. Участники, пришедшие на встречу раньше других, могут заполнять соответствующие поля до начала заседания. Это позволит заполнить паузу и снизить напряженность в ожидании начала работы.

Вариант 2. Участники выходят к пинборду поочередно и собственноручно заполняют соответствующие графы сразу после начала заседания группы в процессе знакомства. Также представление может проходить под запись модератора.

Этап применения. Шаг 1. Вступление — открытие.

2. Резюме

Цель. Знакомство участников, создание и развитие неформальной атмосферы.

Преимущества. Участники вступают в диалог друг с другом, что способствует развитию атмосферы доверия и открытости

Недостатки. Требует довольно много времени.

Процедура. Возможны два варианта: сольные представления и интервью в парах.

Вариант 1 — сольные представления. Модератор представляет группе на флипчарте или доске заранее подготовленный перечень вопросов, на который предлагается ответить каждому участнику. Формулировки вопросов специфичны и определяются в соответствии с целями работы группы. Важно, чтобы вопросы касались как деловых, профессионально важных, так и личных качеств участников. Затем каждый участник оформляет свое резюме на отдельном листе или карточках, прикрепляет его к доске, зачитывает и комментирует. Остальные участники могут задавать короткие вопросы. Модератор участвует в процедуре и представляется наряду со всеми.

Вариант 2 — интервью в парах. Участники разбиваются по парам. При этом важно, чтобы партнеры были мало знакомы. Поочередно каждый в паре проводит интервью по заданному плану и записывает ответы партнера на лист. По окончании интервью каждый представляет в общем кругу себя или своего партнера. Этот вариант процедуры чаще используется на тренингах, т. к. в рабочих условиях может восприниматься группой как излишне громоздкий и трудоемкий.

Этап применения. Шаг 1. Вступление — открытие.

3. Выяснение ожиданий

Цель. Прояснение ожиданий, сомнений и опасений участников группы в отношении предстоящей совместной работы. Формирование норм и групповых установок. Выявленные напряжения проговариваются и прорабатываются. Доверие, толерантность к мнениям коллег и открытость, как правило, артикулируются и внедряются в качестве норм группового взаимодействия. Наряду с этим участники сравнивают ожидания друг друга и формируют общие групповые правила — согласованные представления о поведении во время дискуссии и основных принципах групповой работы.

Преимущества. Позволяет определить и зафиксировать конструктивные нормы взаимодействия во время встречи, обеспечивает возможность апелляции к ним в случае проявлений нежелательного поведения тех или иных участников.

Недостатки. Может восприниматься участниками как формальный шаг, требует особого такта со стороны модератора.

Процедура. Возможны два варианта: незаконченные предложения и опрос-маркер.

Вариант 1 — незаконченные предложения. Модератор представляет группе подготовленный плакат с началом предложений, которые предлагается закончить участникам группы. Варианты окончания предложений могут записываться на лист флипчарта модератором или самими участниками на карточках, которые потом будут прикреплены на пинборд (табл. 7.3).

Таблица 7.3. Пример работы по процедуре выяснения ожиданий:
незаконченные предложения

Сегодня здесь ...	
желательно...	нежелательно...
<ul style="list-style-type: none"> • спокойные высказывания • быть терпимыми • ощущимые результаты работы • каждому говорить то, что он действительно думает • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • разговаривать на повышенных тонах • отвергать предложения, не вникая в их детали • говорить всем одновременно • зацикливаться на одном вопросе • ...

Вариант 2 — опрос-маркер. Модератор представляет плакат, на котором изображена шкала для оценки личных ожиданий. Каждому участнику предлагается поставить значок с помощью маркера (или наклейки-стикера) в соответствующей точке шкалы (рис. 7.2).

Этап применения. Шаг 1. Начало работы.

Подобные шкалированные оценки могут использоваться и на других этапах модерации — например, по окончании того или иного командного совещания для оперативного сбора обратной связи относительно его эффективности и, в случае необходимости, для постоянного контроля прогресса команды. Для оценивания в разных сочетаниях могут применяться следующие критерии:

- ▶ Оценка содержательной стороны встречи: совещание методически разнообразное/однообразное, структурированное/неструктурированное, интересное/скучное; содержательность



Рис. 7.2. Пример работы по процедуре выяснения ожиданий: опрос-маркер

богатая/бедная, требовательность высокая/низкая, ориентация на практические решения высокая/низкая и т. д.

- ▶ Оценка качества модерации / руководства процессом встречи: руководство строгое, компетентное, ориентировано на достижение цели, способствует конструктивному обсуждению, оказывает поддержку, проявляет уважение — или нет — и т. д.
- ▶ Оценка работы команды в целом: команда профессионально компетентная, ориентирована на цель и результат — или нет — и т. д.

Обратная связь может осуществляться открыто или анонимно. В последнем случае пинборд с системой координат разворачивается от группы, и члены команды ставят оценки, заходя за него. Важно при этом, чтобы первые две оценки были заранее проставлены модератором, — так обеспечивается относительная анонимность ответов. По тому, как расположатся на графике остальные оценки, будет видно, как восприняли заседание команды отдельные участники, и разброс или совпадение мнений окажутся очень наглядными. При необходимости результаты можно обсудить сразу же или на одной из последующих встреч.

4. Карточный опрос

Цель. Сбор идей, тем, вопросов, проблем, предложений для обсуждения и анализа. Диагностика уровня информированности участников о проблеме.

Преимущества. Высокий уровень индивидуальной активности — каждый член группы вовлечен в общую работу. Все формулировки имеют равный вес и значение вне зависимости от формальных и неформальных статусов участников, их предложивших. Артикулированные проблемы и темы могут перегруппировываться в соответствии с логикой обсуждения и пожеланиями участников.

Недостатки. Требует довольно много времени. В большой группе появляется критичное множество формулировок. Значение последнего недостатка можно понизить ограничением числа предложений для каждого участника.

Процедура. Модератор представляет записанные на доске или пинборде вопросы-рубрики, на которые группе предлагается ответить. Ответы на вопросы участники записывают на модерационных карточках — достаточно крупных для того, чтобы все участники могли спокойно прочесть написанное на них со своего места. В случае, когда мнения высказываются только по одному вопросу, важно использовать карточки одного цвета, при ответах на разные вопросы можно заранее задать цвета карточек для ответов на каждый из них, что упростит последующую классификацию ответов.

Модератор просит участников отвечать только на конкретные вопросы. При этом нужно обратить внимание участников на то, чтобы:

- ▶ для письма использовались только фломастеры;
- ▶ ответы записывались разборчиво, желательно печатными буквами;
- ▶ на одной карточке формулировалась только одна идея или тема.

Следующий шаг — сбор карточек модератором. При этом (особенно на начальных этапах работы группы) важно, чтобы каждый участник поворачивал свои карточки исписанной стороной вниз. Это имеет значение для дальнейшей работы, поскольку позволяет уменьшить риск ориентации группы на мнения наиболее авторитетных участников и предоставляет некие гарантии безопасности при высказывании критических или неожиданных идей.

Затем модератор прикрепляет все собранные карточки на пинборд, группируя их в соответствии с первоначальным планом (ру-

бриками) или в ином порядке. Важен учет мнения группы о наиболее логичной группировке карточек. Следует иметь в виду, что первоначальная группировка не всегда бывает самой удачной. Для ускорения процесса здесь допустима и желательна помощь ассистента — в этом случае зачитывание предложений, группировка и прикрепление карточек осуществляется ведущими поочередно.

При зачитывании формулировок модератор ведет обсуждение, то есть задает группе вопросы о том, может ли данное предложение дополнить предыдущее, может ли новая формулировка быть воспринята как полностью идентичная уже имеющейся и усилить ее — оказаться прикрепленной рядом, поверх или под ранее озвученную (рис. 7.3) и т. п.



Рис. 7.3. Размещение результатов карточного опроса на пинборде

Когда все карточки озвучены и прикреплены на доску, участники вместе с модератором проверяют и обсуждают правильность и логичность их группировки. Возможно, во время подобного обсуждения возникнут предложения новых критериев структурирования карточек или объединения уже существующих групп (табл. 7.4).

Таким образом, в результате ведущий при работе с собранными карточками может/должен:

- ▶ структурировать ответы участников — образовать кластеры (группы) тем;
- ▶ ввести дополнительные маркеры или значки (например, «молния») для обозначения противоречия или конфликта;
- ▶ выявить отношения между ответами, делая обобщающие заголовки на карточках контрастных цветов или другой формы.

Этап применения. Шаг 2. Сбор тем. Формулировка проблем (предпочтительно). Ситуативно может применяться на любом этапе модерации.

Таблица 7.4. Пример группировки тем при работе по процедуре карточного опроса

Организационные вопросы	Проблемы оснащения, оборудование	Транспорт, поездки	Финансы
Создание новой подгруппы для региональной работы	Создание компьютерной сети	Оплата личного транспорта	Утвердить бюджет на квартал
Организация учебного семинара	Закупка диктофонов	Выезд в Екатеринбург	...
Корпоративный праздник
...

5. Опрос-аукцион

Цель. Используется, как и карточный опрос, при сборе тем, вопросов, проблем и идей, требующих обсуждения в группе.

Преимущества. Требует мало времени, создает атмосферу мозгового штурма благодаря возникновению ассоциативных идей-откликов на ранее прозвучавшие предложения.

Недостатки. Предложения трудно упорядочить, формулировки не анонимны, что может снижать активность некоторых участников.

Процедура. Модератор представляет заранее подготовленный пинборд или флипчарт с формулировками вопросов, адресованных участникам группы. Модератор руководит процессом предложений ответов, инициирует и поддерживает высказывания, используя те же приемы, что и ведущие аукционов: «Наши планы — раз, наши планы — два... Кто больше?» Таким образом появляются новые и новые предложения, высказываются неочевидные и редко обсуждаемые темы. Ведущий записывает на флипчарте или карточках прозвучавшие предложения. Для удобства запись может вестись вторым модератором или кем-то из участников встречи.

На данном этапе не следует опасаться того, что будет названо слишком много тем или будут предложены темы, не заслуживающие внимания группы. При грамотном поведении ведущего процедура может сыграть важную диагностическую роль — выявить скрытые, редко проговариваемые напряжения. На следующих этапах группа определит свои приоритеты — важно, чтобы у нее была реальная возможность выбирать.

Этап применения. Шаг 2. Сбор тем. Формулировка проблем. СITUATивно может применяться также на любом этапе модерации.

6. Банк проблем

Цель. Создание полного реестра важных для группы вопросов, согласованное определение приоритетов и создание информационного поля для дальнейшей работы группы.

Преимущества. Широкие возможности для общего обзора совместной работы и формирования ясных представлений об ее объеме, содержании и перспективах.

Недостатки. Созданный банк проблем нуждается в постоянном контроле и обновлении после каждого этапа групповой работы. Проработанные проблемы должны извлекаться из перечня, новые — включаться в него.

Процедура. Модератор перечисляет все темы, названные участниками в процессе карточного опроса или иных процедур и подлежащие обсуждению на следующих этапах работы группы. Ведущий предлагает участникам определить очередность рассмотрения проблем, уточнить формулировки, обозначить пересечения с ранее обсужденными проблемами и т. п. Высказанные мнения фиксируются с использованием рубрикации (карточки более ярких цветов или другой формы), нумерации, стрелок, символов, схем (рис. 7.4, табл. 7.5).



Рис. 7.4. Создание банка проблем на пинборде

Этап применения. Завершение шага 2 (сбор тем, формулировка проблем) — начало шага 3 (определение повестки, выбор приоритетных вопросов). СITUATивно может применяться также на других этапах модерации.

Таблица 7.5. Пример оформления банка проблем

Банк проблем 15.12.2010	
№	Тема
1.	Взаимодействие проектных команд
2.	Цейтнот и улучшение координации действий
3.	Качество поставок
4.	Определение наиболее перспективных регионов сбыта
5.	Решение межличностных конфликтов
6.	Обеспечение оргтехникой
7.	Обучение и конференции (Москва — «продажи» или «реклама»?)
8.	...

7. Опрос-диагностика «Маркер — 1 выбор»

Цель. Применяется для создания мотивации, достижения ясности и прозрачности ожиданий и намерений группы. Процедура пригодна, например, для ситуаций, когда группа приступает к рассмотрению очередной проблемы и требуется оценить трудность ее проработки для участников группы, их информированность и компетентность в данной предметной сфере.

Преимущества. Высокий уровень вовлечения всех участников в дискуссию, быстрая диагностика при подходе к теме.

Недостатки. Может потребовать дополнительного обсуждения критериев маркировки.

Процедура. Модератор просит каждого участника группы ответить на вопрос, записанный на доске или флипчарте, путем размещения одной своей отметки (маркер или стикер) на заранее подготовленной шкале. При этом предпочтительно использовать для оценки полярные профиля (минимум — максимум, просто — сложно, превосходно — отвратительно, эффективно — неэффективно и т. п.) или шкалы, подразумевающие разные степени выраженности исследуемого качества (очень легко — легко — скорее легко, чем трудно — скорее трудно, чем легко — трудно — очень трудно и т. п.).

После того как каждый участник проставит свою оценку на шкале (рис. 7.5), результаты опроса обсуждаются в группе. При этом возможны варианты:

Вариант 1. Модератор просит группу прокомментировать полученную картину в целом.

Вариант 2. Модератор просит каждого участника ответить, где находится его отметка и почему.

Этап применения. СITUативно может применяться на любом этапе модерации. Особенno подходит на шаге 1 (вступление — открытие) и начальных этапах шага 3 (определение повестки, выбор приоритетных вопросов).



Рис. 7.5. Варианты оформления опроса-диагностики «Маркер — 1 выбор»

8. Опрос-рейтинг «Маркер — несколько выборов»

Цель. Рейтинг формулировок, предложенных участниками. Определение и согласование групповых приоритетов в обсуждении проблем и тем.

Преимущества. Наглядность и скорость оценки.

Недостатки. Возможная ориентация членов группы на мнения ее авторитетных участников или на мнение большинства.

Процедура. Модератор просит каждого участника поставить заданное количество отметок (2–4 маркера или стикера) на заранее нарисованной матрице. В матрицу включается несколько альтернатив, для формулировки которых может использоваться ранее созданный банк проблем (табл. 7.6). Число отметок зависит от количества оцениваемых проблем: чем больше проблем, тем больше выборов можно делать. Для более дифференцированной оценки и выявления потенциально болезненных тем модератору не следует предлагать группе менее трех выборов.

Этап применения. Шаг 3. Определение повестки. Выбор приоритетных вопросов.

Таблица 7.6. Пример оформления перечня приоритетных проблем с помощью опроса-рейтинга «Маркер — несколько выборов»

Банк проблем 30.11.2002			
№	Тема = проблема	Оценки	Ранг
1	Своевременность поставок	++++++ 7	2
2	Взаимодействие служб	++++ 5	4
3	Повышение квалификации руководителей	+++ 4	5
4	Адаптация новых сотрудников	++ + 3	6
5	Празднование Нового года	+++++ 6	3
6	Пользование оргтехникой	++++++ 9	1

9. Тотальный рейтинг

Цель. Поиск наиболее точных формулировок актуальных и важных для группы проблем.

Преимущества. Обеспечивает сбор широкого спектра вопросов, актуальных для группы. Рассматривается и дифференцированно оценивается все разнообразие формулировок проблем, предложенных участниками. Не требуется никакой оргтехники.

Недостатки. Требует довольно много времени для качественной обработки данных, особенно в группах более 14 человек. В случае отсутствия у модератора ассистента ожидание результатов рейтинга существенно замедляет работу группы.

Процедура. Модератор предлагает каждому участнику записать на карточках свои формулировки проблем, которые важно обсудить на данной встрече. Каждый участник может представить ограниченное количество формулировок (оптимально — 2–3 проблемы). Модератор собирает карточки и, проводя сквозную нумерацию всех предложений, зачитывает их вслух. Участники заслушивают формулировки и, сохраняя предложенную модератором нумерацию, письменно (каждый на своем листе) оценивают их по следующей шкале, предварительно представленной модератором на доске:

- 0 — Проблема не важна и не актуальна для меня.
- 1 — Проблема важна, но не актуальна или актуальна, но не важна.
- 2 — Проблема актуальна и важна для меня.

Затем листы с оценками собираются модератором и обрабатываются во время паузы. Возможен также совместный очный подсчет баллов, при котором участники зачитывают свои оценки, а модератор суммирует их. Формулировки, набравшие максимально высо-

кие средние оценки, признаются самыми актуальными и важными для данной группы.

Этап применения. Шаг 3. Определение повестки. Выбор приоритетных вопросов.

10. Матрица «Два поля»

Цель. Схема, являющаяся основой данной процедуры, пригодна прежде всего для обсуждения проблем в небольших группах. Она позволяет ориентироваться в проблематике, прояснить и прогнозировать возможные конфликты, развивать первоначальные предложения по решению проблемы.

Преимущества. Схема дает возможность последовательно и быстро анализировать проблему, эффективно прорабатывать исследуемую тему в первом приближении с учетом разнообразного профессионального опыта участников встречи. Техника очень проста в применении.

Недостатки. Фокус внимания участников сужен и обусловлен заранее выбранными формулировками. В результате тема прорабатывается не так точно и подробно, как, например, в схеме «ПАС» (процедура 11).

Процедура. Модератор представляет группе таблицу, состоящую из двух столбцов (либо пинборд с двумя карточками-заголовками). Названия каждого столбца определяются в рамках прорабатываемой темы и соответствуют целям групповой работы. Важно, чтобы члены группы пытались ответить на сформулированные вопросы как можно конкретнее и четче. Участники поочередно вслух отвечают на вопросы каждого из полей. Модератор поддерживает рабочий процесс и фиксирует каждый прозвучавший ответ на плакате (табл. 7.7).

Таблица 7.7. Критерии анализа эффективности работы с потенциальными клиентами: пример работы с матрицей «Два поля»

Объективные	Субъективные
<ul style="list-style-type: none"> • Количество заявок • Число участников • Количество встреч • Объем затрат на проведение встреч 	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка уровня удовлетворенности участников • Оценка уровня удовлетворенности заказчиков • Оценка уровня удовлетворенности исполнителей • ...

Данная процедура ускоряет сбор предложений и, несмотря на простоту, особенно эффективна как элемент группового анализа проблем. Используется также для самостоятельной синхронной

работы нескольких малых групп, когда требуется за достаточно короткое время сформулировать и развить первоначальные идеи по одной или нескольким темам одновременно (рис. 7.6). В этом случае разработки малых групп обсуждаются затем на общем плenumе.

Этап применения. Шаг 4. Проработка проблем.

11. Схема анализа проблем «ПАС» (Проблема — Анализ — Схема)

Цель. Используется прежде всего для интенсивной разработки исследуемой темы. Предназначена для систематизированного описания и подробного анализа проблемы посредством разбиения ее на части и разделы с сохранением возможности ее целостного видения. Помогает выработать подходы к решению проблемы и определить возможные препятствия в процессе их реализации.

Преимущества. Задает ясную структуру работы группы и позволяет собрать информацию, отражающую профессиональный и личный опыт участников.

Недостатки. Схема относительно сложна, требует подготовленности участников.

Процедура. Модератор представляет группе на пинборде подготовленную заранее схему «ПАС», представляющую собой таблицу из четырех столбцов-рубрик. Заголовки столбцов формулируются в виде вопросов:

- ▶ Как проявляется проблема?
- ▶ Что может быть причинами, ее порождающими?
- ▶ Что должно/может быть сделано для ее решения?
- ▶ Что может препятствовать этому?

Участники поочередно отвечают на каждый из вопросов. Модератор поддерживает и инициирует высказывания и фиксирует ответы в таблице.

Возможно разбиение большой группы на подгруппы. В этом случае каждая подгруппа работает самостоятельно, а затем все полученные таблицы вывешиваются рядом, обсуждаются и сводятся воедино.

Для детального и углубленного анализа лучше прорабатывать столбцы постепенно, двигаясь слева направо и обсуждая поочередно каждый из аспектов. Сначала заполняется только первый столбец, затем группа переходит к заполнению второго и т. п.

Этап применения. Шаг 4. Проработка проблем.

12. Таблица «4 поля» «Перекресток» / «Квадрат альтернатив»)

Цель. Процедура эффективна прежде всего для проработки проблем в небольших группах. Способствует подробному освещению и анализу различных аспектов и нюансов проблемы, прогнозированию возможных конфликтов и трудностей, разработке первоначальных вариантов решений.

Преимущества. Ясная и четкая структура анализа делает возможными быструю проработку обсуждаемой темы и выход на разработку предложений по решению возникающих проблем.

Недостатки. Фокус внимания участников и анализ ограничены заранее определенными аспектами / формулировками вопросов, и тема может быть не столь подробно и всесторонне обсуждена как, например, в случае использования схемы «ПАС».

Процедура. Модератор представляет группе заранее подготовленную таблицу, состоящую из четырех полей. Название каждого поля определяется целями обсуждения и необходимостью поиска ответов на определенные вопросы. Важна как можно более конкретная формулировка вопросов каждого поля. Участники по приглашению модератора поочередно отвечают на вопросы. Модератор поддерживает и инициирует высказывания и фиксирует ответы на плакате (табл. 7.8).

Таблица 7.8. Пример работы с таблицей «4 поля»

Переход на сдельную оплату труда	
<p>Аргументы «За»</p> <ul style="list-style-type: none"> Более эффективная мотивация Улучшение дисциплины Повышение производительности 	<p>Аргументы «Против»</p> <ul style="list-style-type: none"> Необходимо пересматривать тарифы и нормы выработки Сложности при начислении заработка Необходимы новые схемы контроля качества продукции Возможно сопротивление работников при внедрении
<p>Какой информации не хватает, что еще не ясно?</p> <ul style="list-style-type: none"> Ожидания персонала и его отношение к планируемым нововведениям Возможности автоматизации бухгалтерских операций при новых схемах оплаты 	<p>Что следует сделать в первую очередь?</p> <ul style="list-style-type: none"> Провести социологическое исследование и анализ общественного мнения Получить консультацию экспертов профильной консалтинговой компании

По этому же алгоритму проводится более широко известный в практике стратегического планирования SWOT-анализ. Названия

полей при этом следующие: «Сильные стороны — Слабые стороны — Возможности — Угрозы». Подобная технология анализа часто применяется исследователями; она использована, например, в известном «окне Джогари», модели К. Томаса, модели ситуативного лидерства Кейрси и Бланчарда, матрице Д. Эйзенхайера и проч.

Схема может применяться также для самостоятельной синхронной работы нескольких малых групп, когда требуется за достаточно короткое время высказать или развить как можно больше различных идей по одной (все подгруппы заняты обсуждением одной темы) или нескольким темам одновременно (у разных подгрупп — разные аспекты обсуждаемой проблемы). В этом случае разработки малых групп обсуждаются затем на общем пленуме.

Этап применения. Шаг 4. Проработка проблем. Ситуативно может применяться также на других этапах модерации.



Рис. 7.6. Работа команды по процедуре «Четыре поля»

13. Диаграмма «Причины и следствия» (Схема Ишикавы / «Рыбья кость»)

Цель. Схема и процедура пригодны в первую очередь для систематизированного анализа причин, породивших проблему, в основном благодаря акценту на разнообразии ресурсов и их количественных (измеримых) характеристиках. Графически иллюстрирует иерархическое отношение между причинами проблем сообразно уровню их важности, детализации или степени воздействия.

Преимущества. Схема, которую предложил еще в 1943 г. японский консультант в сфере менеджмента качества К.Ишикава (K. Ishikawa), до сих пор пользуется заслуженной популярностью. Предварительное структурирование всего поля проблемы созда-

ет предпосылки для успешной диагностики и значительно облегчает анализ ситуации. Схема позволяет последовательно концентрировать все внимание группы на выделенных категориях и помогает найти скрытые причины проблемы, а не только наиболее очевидные.

Недостатки. При анализе проблемы по многим аспектам и уровням в недостаточно подготовленной группе в процессе поиска решений каждая из используемых в диаграмме категорий требует неоднократного уточнения и согласования интерпретаций используемых понятий.

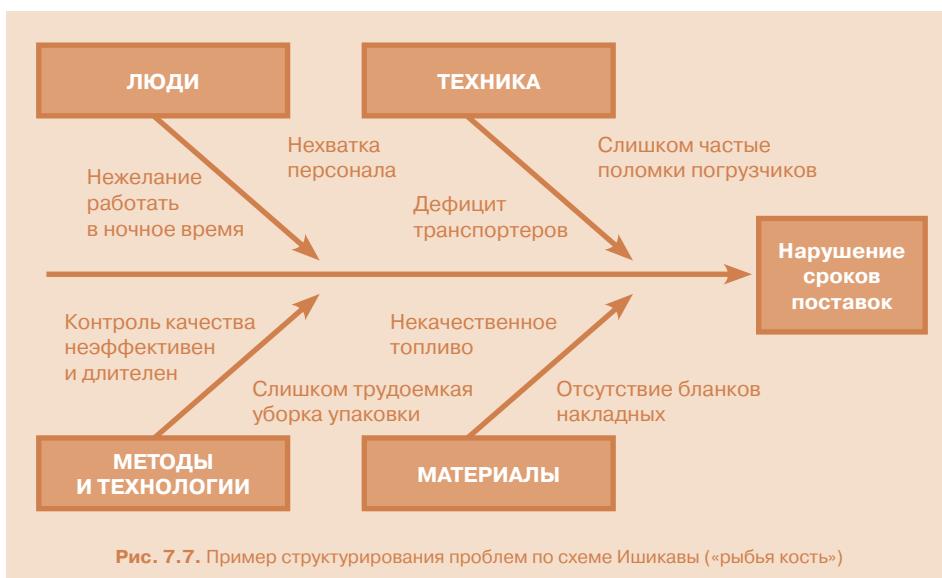
Процедура. Модератор представляет группе структуру диаграммы по образцу рыбьей кости (рис. 7.7). Справа помещается формулировка исследуемой проблемы, посередине плаката или доски рисуется горизонтальная линия. От нее — наклонные оси, которые обозначаются понятиями, характеризующими категории привлекаемых ресурсов, наиболее важных для решаемой проблемы: «Люди», «Машины (техника)», «Методы (технологии)», «Материалы», «Финансы» и другие. Затем с помощью модератора участники формулируют свои соображения по каждой из названных рубрик. Далее по той же схеме может быть проанализирована каждая из рубрик первого уровня, что позволит выстроить многоуровневую причинно-следственную цепочку.

Рекомендации по созданию диаграммы:

- ▶ Первичную генерацию возможных причин рассматриваемой проблемы проводят последовательно, например методом мозгового штурма. Возможно использование следующих рубрик/категорий:
 - *сфера услуг: «8 Р» — People, Product, Price, Promotion, Policy, Processes, Procedures, Place/Plant/Technology* (люди, продукт / сервисные услуги, цена, продвижение, правила, процессы, процедуры, место/ завод/ технология);
 - *производство: «6 М» — Man power, Methods, Measure, Machine, Materials, Mother Nature* (людские ресурсы, методы, измерения, машинное оборудование, материалы, природа / окружающая среда).
- ▶ Соответственно категориям вопросы могут формулироваться приблизительно следующим образом: «Какие явления/события, связанные с... (людьми, машинами и т. п.), вызывают проблему?»
- ▶ Важно определить наиболее значимые причины, вызывающие нежелательные последствия. Это можно сделать с помощью анализа Парето (правило 80/20).

- ▶ Главные причины проблемы становятся названиями ответвлений первого уровня на диаграмме.
- ▶ Для каждой крупной оси следует определить другие конкретные факторы, влияющие на появление нежелательных последствий («Почему так происходит?») — таким образом совершается переход на следующий уровень анализа, то есть определяются детали причин, группируемые по родственным категориям.

Модератор поддерживает процесс обсуждения, фиксируя на плакате все предложения по каждой категории схемы. В больших подготовленных группах возможно разбиение на подгруппы по 3-6 человек для самостоятельной работы с последующим обобщением результатов на пленарном обсуждении. В этом случае после представления результатов работы первой подгруппы все последующие предлагают только те идеи, которые еще не были озвучены.



14. Сеть Mind Map — Карта мысли/размышлений

Цель. Визуализация при обмене информацией, реорганизация и отбор идей. Повышение креативности, стимуляция творческого поиска. В особенности рекомендуется для углубленной проработки темы, прояснения отношений между разными аспектами проблемы. Позволяет создавать, фиксировать, организовывать и передавать в простой форме интерактивные и наглядные представле-

ния сложных идей и данных. Методика нередко практикуется при индивидуальном мыслительном поиске, но также весьма целесообразна при работе в группе. Радиальный чертеж с использованием слов, цвета, изображений и гиперссылок в отличие от линейного формата стимулирует креативность и воображение, активизирует в равной степени право- и левополушарную активность мозга.

Преимущества. Широкий спектр применения, простота использования, ассоциативность, визуальность, запоминаемость, радиальный обзор большого объема информации.

Недостатки. При возникновении в поле зрения группы все новых и новых понятий (аспектов) может оказаться, что часть из них будет упущена и далее не используется.

Процедура. Исходная формулировка сети обычно располагается в центре плаката и обводится, что подчеркивает ее доминирующее положение на листе. При записи формулировки темы можно изложить ее в виде ключевого слова, вопроса или неоконченного предложения. Модератор приглашает участников дополнить схему, выходя к плакату поочередно и дорисовывая свои ветви от центра к краям в любом направлении. Каждый имеет право сформулировать частный вопрос или проблему, связанную с ключевой формулировкой или другими частными вопросами, зафиксированными до этого. Если частные вопросы, вытекающие из исходной записи, кажутся исчерпанными, кто-либо из участников или модератор может предложить новый аспект анализа одного из них.

Таким образом, на плакате появляются цепочки, а затем и сети понятий, вопросов и аспектов обсуждаемой проблемы (рис. 7.8). Продолжительность процесса зависит от поставленной цели — он длится до тех пор, пока не будет набран нужный объем понятий или не будут исчерпаны все мыслимые аспекты обсуждаемой проблемы.

Рекомендации по составлению карты:

- ▶ Используйте простые лаконичные фразы, избегая лишних слов.
- ▶ Используйте картинки и символы — они легче запоминаются.
- ▶ Понятия первого уровня фиксируются большими буквами, остальные — более мелкими.
- ▶ Для обозначения связей лучше использовать непрямые линии.
- ▶ Используйте максимальную поверхность для рисования.

Этап применения. Шаг 4. Проработка проблем. Ситуативно может применяться также на других этапах модерации, в том числе для предварительной индивидуальной работы.

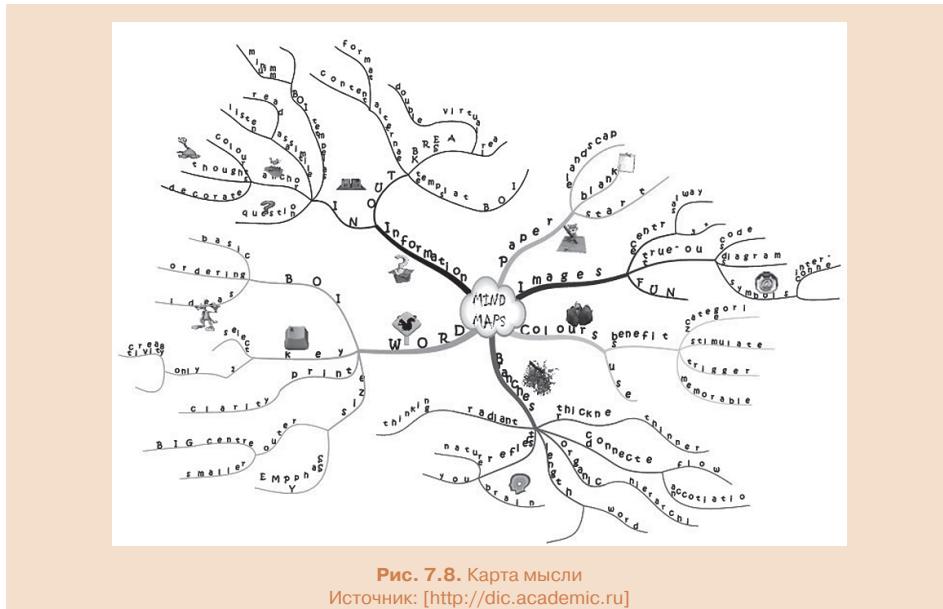


Рис. 7.8. Карта мысли
Источник: [<http://dic.academic.ru>]

15. Описание процесса

Цель. Процедура особенно целесообразна для проработки тем, связанных с определением последовательности разных видов работ, соблюдением этапов технологических процессов, и способствует структурированию анализа. Визуальное отображение предложений участников позволяет в дальнейшем использовать групповую разработку для составления схемы процесса или диаграммы Ганнта.

Преимущества. Ясное структурирование рабочих процессов.

Недостатки. Излишняя фокусировка на процессе; участники, незнакомые с описываемым процессом, могут терять интерес к данной форме работы.

Процедура. Практикуется в разных вариациях, ниже представлены две из них. Первая более подходит для команд, нуждающихся в одновременном обучении описанию процессов. Вторая — для более опытных команд, в которых большинство участников знакомо с принципами анализа и описания бизнес-процессов.

Вариант 1. Модератор со слов членов группы записывает последовательность шагов (операций) производственного или технологического процесса, с которыми знакомы все участники. Группа прорабатывает каждый этап, фиксируя на плакате рядом с его названием те проблемы или вопросы, которые могут быть с ним связаны. Модератор инициирует и поддерживает вы-

сказывания, информирует группу о принципах анализа бизнес-процессов и записывает прозвучавшие предложения на плакате.

Вариант 2. Участники записывают этапы процесса на карточках, причем каждый использует свой вариант названия и определения этапов. Затем группа совместно, выкладывая карточки на полу или закрепляя на пинборде, восстанавливает логику процесса, учитывая тот факт, что используемая участниками степень детализации процесса может быть различна. Таким образом, группа получает возможность выявления возможных скрытых противоречий и согласования подходов к дроблению процесса на операции. Среди карточек, дублирующих друг друга, выбирается тот вариант названия этапа, который единодушно признается наиболее удачным.

Этап применения. Шаг 4. Проработка проблем. Ситуативно может применяться также на других этапах модерации.

16. Таблица *vulgaris*

Цель. Совместное создание разнообразных таблиц используется командами в тех случаях, когда для проработки темы требуется соотнести различные цифры и даты.

Преимущества. Строгое структурирование деятельности. Прояснение взаимосвязей между различными цифровыми значениями.

Недостатки. Может потребовать особенно большой площади для записей, в противном случае возникает неудобство при заполнении большого числа граф — невозможность составления кратких формулировок и фиксации многих важных аспектов темы. Риск неудачного выбора названий строк и столбцов таблицы.

Процедура. Модератор заранее подготавливает или рисует вместе с группой таблицу, согласуя с участниками названия граф (строк и столбцов) и фиксируя идеи. При обсуждении соответствующие поля заполняются последовательно: модератор руководит дискуссией, поддерживает и инициирует высказывания и фиксирует в таблице прозвучавшие значения, согласуя записи с их авторами (табл. 7.9). Здесь также возможно и желательно распределение нагрузки между двумя модераторами. В подготовленных командах возможно также параллельное заполнение одной или даже нескольких различных таблиц на разных листах в малых группах.

Этап применения. Шаг 4. Проработка проблем. Ситуативно может применяться также на других этапах модерации (например, таким образом возможно заполнение матрицы знакомства).

Таблица 7.9. Пример групповой работы с таблицей

Причины транспортных проблем			
	Люди	Техника	Организация
Внутренние	<ul style="list-style-type: none"> Недостаток собственных обученных водителей автопогрузчиков 	<ul style="list-style-type: none"> Старые транспортеры 	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствие собственного подразделения — гаража Самостоятельные несогласованные действия подразделений
Внешние	<ul style="list-style-type: none"> Ненадежность временно привлекаемых водителей 	<ul style="list-style-type: none"> Дорогостоящая аренда техники 	<ul style="list-style-type: none"> Сложность оформления договоров аутсорсинга

17. Мозговой штурм

Brainstorming – наиболее широко известный метод групповой работы, предложенный А. Осборном и послуживший стимулом к возникновению всей модерационной методологии. Используется практически в каждом модерируемом обсуждении, целью которого является достижение результата, предполагающего разработку новых идей.

Цель. Генерация и сбор идей.

Преимущества. Позволяет сформулировать множество идей за короткое время.

Недостатки. Участникам, ранее не принимавшим участия в мозговом штурме, бывает поначалу тяжело отказаться от оценивания и критики высказываемых идей.

Процедура. Модератор представляет на доске или флипчарте основные правила проведения мозгового штурма:

1. Невозможна никакая критика своих или чужих идей.
 2. Свободно высказывайте все идеи, которые приходят в голову.
- Приветствуются любые идеи, в том числе самые неожиданные и смешные. Главное — придумать их как можно больше.
3. Подхватывайте и развивайте понравившиеся вам идеи.

Затем модератор представляет группе тему, требующую проработки. Тема формулируется как проблема и записывается, как правило, в вопросительной форме на доске или флипчарте. Эту формулировку рекомендуется оставлять в поле зрения участников на протяжении всего мозгового штурма. Сбор идей продолжается 15–30 мин., но не дольше, так как далее продуктивность группы снижается. Все высказывания фиксируются на флипчарте — их визуализация также стимулирует появление ассоциаций и новых идей.

По окончании этой фазы группа приступает к оцениванию результатов, проверяя их соответствие различным критериям. Модератор может предлагать группе следующие шаги:

- ▶ отметить лучшие идеи (произвести их ранжирование);
- ▶ попытаться оптимизировать наиболее перспективные идеи или скомбинировать их между собой («Что вам нравится в этой идее больше всего?»; «Нельзя ли это улучшить, сделав то-то и то-то?»);
- ▶ определиться, по каким критериям будут оцениваться идеи (полезность/преимущество, финансовые затраты, возможность реализации, необходимые вспомогательные средства и т. д.);
- ▶ установить приоритеты, решить, какие идеи должны быть реализованы.

Этап применения. Шаг 4. Проработка проблем. Ситуативно может применяться также на других этапах модерации.

18. «Шесть думающих шляп» — Six Thinking Hats (Э. Де Боно)

Цель. Автор этой оригинальной процедуры так описал ее цель: «Разложение процесса мышления на составные части, чтобы думающий всякий раз использовал один способ мышления» [Де Боно, 1997, с. 14].

Преимущества. Позволяет анализировать проблемы под различными углами зрения, инициирует воображение и фантазию участников, придает обсуждению более эмоциональный игровой характер.

Недостатки. Не все участники способны концентрироваться в равной степени на каждом из предлагаемых аспектов. Игровой характер процедуры отвлекает участников от фиксации результатов.

Процедура. Формулировка проблемы записывается на доске или флипчарте. Модератор предлагает участникам последовательно мысленно менять «шляпы», что предполагает фокусировку всей группы на размышлениях и суждениях определенного рода. Каждая «шляпа» означает особый ракурс рассмотрения обсуждаемой проблемы. Порядок смены «шляп» может варьироваться.

Возможен другой вариант, при котором роли единожды распределяются между участниками: каждый участник «надевает одну шляпу» на все время дискуссии и участвует в обсуждении только с точки зрения заданной ролевой позиции.

1. **Белая шляпа — информативность (Information, neutral).** Беспрестрастно-нейтральный взгляд, чистые факты, цифры и све-

дения. Цель обсуждения — сбор только доказанных фактов без их оценки:

- ▶ Что говорят факты?
- ▶ Какая информация доступна?
- ▶ Насколько она надежна?
- ▶ Что мы пропустили?
- ▶ Какую еще информацию мы бы хотели получить?
- ▶ Как мы достанем необходимую информацию?

2. Красная шляпа — эмоции (Feeling, Emotion, Intuition).

Основной инструмент продуцирования идей — эмоции, чувства и интуиция. Цель обсуждения — не размышления и анализ, а выскакивание ощущений:

- ▶ Ваши ощущения от задачи, предложенных идей, методов?
- ▶ Что подсказывает шестое чувство, интуиция?
- ▶ Какие эмоции связаны с этим вопросом?
- ▶ Ключевые слова?

3. Черная шляпа — критика (Caution, Criticism, Risk Assessment). Роль критика — рассуждения о рисках и недостатках обсуждаемого решения, критика всего что возможно:

- ▶ Каковы слабые места нашей работы?
- ▶ Какие есть опасности, недоделки, ошибки?
- ▶ Что будет мешать?
- ▶ Чего не хватает?
- ▶ Чем мы рискуем?
- ▶ Что не так?

4. Желтая шляпа — оптимизм (Logical, Positive, Benefits).

Установка данной «шляпы» — оптимизм, позитивное и конструктивное мышление, видение благоприятных возможностей, поиск преимуществ:

- ▶ Что хорошего в нашей работе?
- ▶ Какие у нас есть преимущества и какой возможен успех?
- ▶ Что будет дальше, потом?
- ▶ Какие выгоды возможны?
- ▶ Какие есть пути использования идей?

5. Зеленая шляпа — креативность (Creative Efforts, Possibilities, Growth). Задача этой «шляпы» — плодотворное творчество, стимулирование движения к цели. Основные инструменты — воображение, фантазия, творчество:

- ▶ Какие есть точки роста, будущие возможности, невысказанные преимущества?

- ▶ Как можно развить идею?
- ▶ Какие открываются новые решения, подходы?
- ▶ Что можно сделать иначе?
- ▶ Как это сделать по-другому?

6. Синяя шляпа — производительность (Thinking about thinking, reflective, Analysis of analysis). Роль олицетворяет хладнокровие и контроль, отстраненную рефлексию относительно самого процесса обсуждения:

- ▶ Как мы думаем?
- ▶ Что нас объединяет?
- ▶ Какова точная формулировка цели/метода/результата?
- ▶ Какими критериями/методами мы пользуемся?
- ▶ Какова точка отсчета?
- ▶ Каковы наши ресурсы?
- ▶ Какова наша эффективность?
- ▶ Каковы итоги нашей работы?
- ▶ Какие обозначились проблемы?
- ▶ Какие мероприятия необходимы?

Этап применения. Шаг 4. Проработка проблем. Ситуативно может применяться также на любом этапе модерации.

19. Метод Дельфи

Данная процедура в нескольких вариациях используется не только при очных встречах команды, но и при опосредованном взаимодействии (почтовые программы, форумы, обмен документами с правкой в режиме «Исправления»). Она имеет длительную историю и основывается на разработках древнегреческих философов, получив отсюда и свое название. Ниже представлен вариант, используемый в очном групповом режиме.

Цель. Многоаспектный анализ проблемы, разработка вариантов решения по каждому аспекту.

Преимущества. Высокий уровень вовлеченности всех участников. За короткое время обеспечивается сбор большого числа идей по разным аспектам обсуждаемой проблемы. Нет необходимости подробно представлять разработки малых групп для всей группы в целом — все участники уже знакомы с материалами, так как изучили и дополнили их в процессе обсуждения.

Недостатки. Отсутствует возможность глубокой проработки идей.

Процедура. Первый шаг процедуры допускает как самостоятельную предварительную работу модератора по определению чис-

ла и содержания аспектов обсуждаемой проблемы, так и работу всей группы с использованием других процедур (например, мозгового штурма, схемы Ишикавы и т. п.):

- ▶ определение количества обсуждаемых вопросов (аспектов проблемы), разделение команды на рабочие группы по числу выделенных аспектов;
- ▶ раздача группам фломастеров и больших листов бумаги с написанными на них порядковым номером и формулировкой обсуждаемого аспекта проблемы в виде вопроса;
- ▶ одновременный старт для всех рабочих групп, продолжительность обсуждения — не более 7–8 минут; задача участников — предложить свои варианты решения вопроса;
- ▶ по истечении времени — обмен листами по часовой стрелке;
- ▶ добавление новых предложений к тем, что на предыдущем этапе разработала соседняя группа;
- ▶ ротация листов по кругу с постоянным сокращением временных интервалов на обсуждение и запись идей — до совершения полного цикла переходов.

Этап применения. Шаг 2. Сбор тем. Формулировка проблем. Ситуативно может применяться также на любом этапе модерации.

В заочном общении (в виртуальных и географически разнесенных командах) метод Дельфи реализуется несколько иначе, но и в этом случае он предполагает получение и сопоставление анонимных суждений по представляемому вопросу путем последовательно рассылаемых анкет и результатов обобщения полученных таким образом ответов. После первичного заполнения анкет все ответы суммируются, и эти результаты рассылаются для переоценки вместе со второй анкетой. Возможно проведение нескольких раундов, но исследования показывают, что после второго раунда существенные изменения привносятся значительно реже. Таким образом, и в очном, и в заочном своих вариантах метод Дельфи позволяет (например, командам исследователей) устранять взаимовлияния и искажения персональных мнений, почти неизбежные при личном взаимодействии. Основной идеей метода является то, что консенсус и лучшее решение находятся после нескольких раундов опроса.

20. Метод номинальной группы

Процедура широко известна и часто практикуется в организациях здравоохранения, сфере услуг, образования, промышленности и правительственный учреждениях. Этот метод используется для

снижения рисков группомыслия и усиления таких преимуществ группового принятия решений, как объединение знаний и интеллектуального потенциала участников, их вовлечение в процесс организационных изменений. В то же время он достаточно редко используется именно в командной работе по причинам, которые становятся понятными собственно из его названия: во время собрания участники почти не общаются устно, могут быть мало знакомы друг с другом и в этом смысле являются группой лишь номинально.

Цель. Многоаспектный анализ проблемы, разработка вариантов решения по каждому аспекту.

Преимущества. Позволяет артикулировать и суммировать независимые идеи всех участников, избегая споров и взаимовлияния.

Недостатки. Отсутствует возможность дискутировать и защищать разные точки зрения.

Процедура. Первый шаг процедуры предполагает индивидуальную работу участников: каждому предлагается записать свои идеи по обсуждаемому вопросу на карточках, не разговаривая с партнерами по группе. Далее каждый может представить группе свою первую идею. Модератор записывает все идеи на флипчарт либо прикрепляет карточки к пинборду. Высказывание идей по кругу продолжается до тех пор, пока участники не сообщат, что у них больше нет идей. При этом не проводится никакого обсуждения. На следующем этапе тайным голосованием или маркировкой (см. процедуры «маркер — 1 выбор» или «тотальный рейтинг») определяется степень поддержки каждой идеи. Групповым решением является математическая сумма отдельных голосов.

Этап применения. Используется в командной работе только на начальных этапах встречи (см. процедуры «банк проблем» и «рейтинги»), так как на следующих шагах проводится развернутая дискуссия. Может применяться и независимо как отдельный метод, например на встречах нескольких команд на начальных этапах сотрудничества.

21. «Советник на минуту»

Цель. Сбор идей для углубленной проработки проблемы.

Преимущества. Позволяет рассматривать число проблем, равное числу участников команды, дает возможность переключения с обсуждений на другой вид мыслительной деятельности, позволяет каждому участнику получить новый взгляд на интересующую его проблему, стимулирует межличностное взаимодействие.

Недостатки. Требует много времени на подробное обсуждение, приводит к разбиению группы на подгруппы.

Процедура. Каждый из участников формулирует и записывает снизу листа формата А4 вопрос, относящийся к его личной компетенции, но вызывающий затруднения при решении. Далее листы передаются по кругу от одного участника к другому по команде ведущего каждые 40–60 секунд. Участник, записав свое предложение, загибает лист сверху так, чтобы его запись не мешала размышлению следующего. Таким образом, каждый участник группы получает экспертную помощь от каждого из коллег.

Когда полный круг пройден, участники получают свой лист и знакомятся с его содержанием. При этом каждому может понадобиться время на уточнение идей, предложенных им другими, что можно сочетать с кофе-брейком.

Этап применения. Шаг 4. Проработка проблем. СITUАТИВНО может применяться также на любом этапе модерации.

22. «Лобзик» (Jigsaw), или «Свой среди своих»

Метод был впервые применен Эллиотом Аронсоном (E. Aronson) и его коллегами в Техасе и Калифорнии. Эта многоступенчатая процедура применялась в программах обучения, ориентированных на развитие сотрудничества. В 1986 г. метод был модифицирован (*Jigsaw-2*), и с тех пор применяется не только педагогами, но и профессиональными модераторами при работе с командами на стратегических сессиях.

Цель. Сбор идей для углубленной проработки проблемы. Консолидация мнений предметных экспертов.

Преимущества. Обеспечивает общую высокую вовлеченность в решение задачи, особенно экспертов, не имеющих достаточных навыков презентации своих идей в группе. Способствует взаимному обучению участников в разных предметных областях, согласованию их позиций, стимулирует межличностное взаимодействие, оказывает влияние на становление гибкой неформальной структуры группы за счет повышения статусов изолированных участников.

Недостатки. Требует от модератора тщательной предварительной подготовки и высокой концентрации внимания; может применяться только в группах более 9 человек.

Процедура:

1. Разбиение группы 9–30 человек на подгруппы по 3–7 человек.

2. Каждая подгруппа получает для работы свой блок материалов, не совпадающий с материалами других групп по содержанию, но имеющий сходную с ними структуру.
3. В каждой подгруппе выделяются эксперты, специализирующиеся на изучении материалов в определенном узкопрофессиональном аспекте (например, финансы, логистика, продажи и т. д.).
4. Подгруппа совместно анализирует полученные материалы, последовательно обсуждая каждый из выделенных аспектов.
5. Каждый эксперт самостоятельно фиксирует результаты обсуждения в своей зоне ответственности, также ведется общий протокол работы.
6. Через 20–30 мин. эксперты покидают смешанные подгруппы, собираясь вместе с другими экспертами того же профиля для общего консилиума.
7. В этих новых профильных подгруппах происходит обмен информацией, обсуждение, определение общего и особенного в изучаемых материалах по заданному аспекту анализа.
8. Участники, оставшиеся на месте, продолжают изучение материалов.
9. Эксперты возвращаются в свои подгруппы и сообщают другим участникам результаты профессионального консилиума.
10. Шаги 6–9 могут повторяться несколько раз.
11. Подгруппы объединяют свои наработки, выделяя общие и особенные характеристики изучаемых материалов по заданным аспектам/параметрам.

Этап применения. Шаг 4. Проработка проблем. Ситуативно может применяться также на любом этапе модерации.

23. План мероприятий

Нередко создание плана мероприятий считается бюрократической рутиной, выполнение которой обычно ложится на плечи наиболее ответственных руководителей и их сотрудников. В случае применения этой процедуры в процессе командных совещаний она способна открыться участникам в новом свете.

Цель. Обеспечение максимально высокой продуктивности групповой встречи, планирование действий, необходимых для преодоления обсуждаемых проблем, определение их сроков и специалистов, персонально ответственных за их реализацию.

Преимущества. Позволяет закончить проработку проблемы выходом на планирование конкретных действий по ее решению.

Недостатки. Требует высокой концентрации внимания, может вызывать напряжение у людей, не готовых брать на себя ответственность за последующие действия.

Процедура. Модератор представляет группе таблицу, имеющую вид плана мероприятий. Все участники совместно формулируют и фиксируют ответы на следующие вопросы:

- ▶ Что должно быть сделано?
- ▶ С какой целью?
- ▶ Кто персонально отвечает за это?
- ▶ Когда это должно быть сделано?
- ▶ Как это будет контролироваться или каким образом все участники получат обратную связь о выполнении поставленной задачи?

Задачами модератора являются стимулирование и поддержка как можно более конкретных высказываний и формулировок. При определении ответственных за то или иное планируемое действие возможны уточняющие вопросы со стороны модератора («Вы берете на себя ответственность за то, что это будет сделано к этому сроку?» и т. п.). Модератор также следит за тем, чтобы каждое из названных действий прорабатывалось по всем разделам таблицы (табл. 7.10). При этом очень важно, чтобы все предложения исходили только от участников обсуждения, — модератор категорически не должен вносить никаких предложений.

Этап применения. Шаг 5. Планирование мероприятий.

Таблица 7.10. Пример групповой проработки плана мероприятий

№	Что сделать?	С какой целью?	Кто отвечает за это?	Когда это нужно сделать?	Форма обратной связи
1.	Купить оборудование (3 пинборда и 3 флипчарта) и отвезти его в учебный центр	Улучшить условия работы	Г. Королев	До следующей встречи (15.03)	Письменное или устное сообщение менеджеру по персоналу
2.	Заказать модерационные карточки (минимум 300 шт. трех цветов)	Использовать новую технологию для повышения эффективности групповой работы	Н. Жукова	Не позднее 07.03	Передача готового комплекта менеджеру по персоналу
3.	Проверить, подготовлены ли копии материалов сегодняшней встречи для всех ее участников	Раздать и использовать на следующей встрече	Н. Степольникова	Не позднее 12.03	Передача готового комплекта менеджеру по персоналу

24. Барометр настроений

Цель. Как следует из названия этой процедуры, она служит прояснению чувств и настроений участников, что сделает их осознанными и доступными обсуждению.

Преимущества. Наглядность, возможность достаточно четкого определения настроения каждого. Позволяет также диагностировать отношение группы к сбоям, не запланированным заранее действиям и т. п.

Недостатки. Требует от ведущего особого профессионального такта — точного учета группового контекста и атмосферы, т. к. (особенно в неподготовленной группе) может восприниматься как излишнее внимание к личным настроениям и чувствам в деловом контексте.

Процедура. Модератор представляет группе заранее подготовленный плакат или флипчарт, на котором изображается какая-либо шкала, позволяющая отразить актуальное состояние или настроение человека. Каждому участнику предлагается маркировать соответственную точку на шкале. Это можно делать с помощью стикеров или отметок фломастером так же, как в процедуре «Маркер — 1 выбор» (процедура 7).

Этап применения. Ситуативно может применяться на любом этапе модерации. В большей степени рекомендуется для завершения встречи — Шаг 6. Заключение.



Рис. 7.9. Пример результатов работы по процедуре «барометр настроений»

25. Блиц-опрос «Вспышка»

Цель. Эта рефлексивная процедура позволяет сделать своего рода «моментальный снимок» настроения группы и, таким образом, выявить возможную скрытую напряженность. Напряженное состояние и негативные состояния участников — усталость, раздражение, тревога — артикулируются, становятся прозрачными, что позволяет группе и модератору предпринять конкретные действия по устранению причин дискомфорта.

Благодаря своей простоте данная процедура может использоваться и, как правило, часто практикуется опытными командами во время серийных встреч для оценивания результатов стратегических сессий, групповой атмосферы, удовлетворенности результатами встречи и т. п.

Преимущества. Быстрая и качественная обратная связь, позволяющая корректировать дальнейшие шаги модерации с учетом пожеланий участников.

Недостатки. Может вызывать затруднения у замкнутых и стеснительных людей, а также у людей, привыкших проявлять только «социально желательные» чувства.

Процедура. Проводится, в отличие от всех остальных процедур, без подручных средств и наглядных изображений. Каждому участнику предлагается высказаться и ответить на один или несколько (в зависимости от ситуации и целей) вопросов:

- ▶ Как вы себя сейчас чувствуете? Опишите ваше состояние?
- ▶ В какой степени вы удовлетворены результатами обсуждения?
- ▶ Как вы оцениваете нашу совместную работу в группе?
- ▶ Что нового вы сегодня поняли, узнали, почувствовали?

Во время высказываний и участникам, и самому модератору следует учитывать следующие правила:

- ▶ каждый имеет право высказаться;
- ▶ каждый говорит столько, сколько считает нужным;
- ▶ высказывания не оцениваются, не обсуждаются и не комментируются.

Этап применения. Ситуативно может применяться на любом этапе модерации. Предпочтительно использовать на заключительном этапе модерации — Шаг 6. Заключение.

Итак, выше представлены модерационные процедуры и методы, наиболее часто используемые современными командами разных стран. Некоторые из них могут показаться излишне формальными, другие — слишком игровыми, далекими от повседневности российского бизнеса. В то же время само их многообразие и вариативность еще раз иллюстрируют утверждение, что грамотная организация обсуждения обеспечивает эффективность групповой работы во время совещаний и играет значимую роль в обеспечении высокого качества предлагаемых и принимаемых группой решений.

7.3. Резюме

Подробное знакомство с методом модерации, предполагающим серьезную профессиональную подготовку ведущего групповых обсуждений, позволяет сформулировать следующие краткие выводы:

1. *Модерация* относится к числу сравнительно новых форм проведения групповых встреч и может быть охарактеризована как деятельность ведущих групповых совещаний, направленная на оптимизацию процесса обсуждения особенно сложных проблем. Высокие прямые и косвенные организационные затраты, связанные с проведением длительных комплексных совещаний, а также встреч с большим числом участников, стимулировали профессионализацию этой деятельности и разработку множества *процедур и техник*, повышающих их эффективность.
2. Организация процессов группового анализа проблем требует серьезной подготовки со стороны ведущего и подразумевает целесообразное использование соответствующих процедур. Раскрытие потенциала участников обсуждения становится возможным благодаря варьированию этих процедур и применению разнообразных *форм визуализации* результатов обсуждения.
3. Модерационные процедуры и техники являются основой для творческих экспериментов и допускают *варьирование их порядка и комбинацию отдельных приемов*. При этом модераторам важно понимать законы групповой динамики и на их основе обеспечивать возможности для последовательной концентрации и релаксации участников для поддержания высокого уровня групповой активности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследования по выявлению факторов успеха современных организаций подтверждают, что командообразование является одним из ключевых условий достижения ими высоких результатов. Учебник, адресованный в первую очередь руководителям бизнес-предприятий, структурирован таким образом, чтобы ознакомить читателей с широким кругом вопросов, связанных с созданием команд в организациях: от их истории и описания лучших практик работы команд в компаниях разных стран — до анализа характерных управленческих рутин и методических аспектов организации совещаний в командах и межличностных коммуникаций.

Основной задачей учебника стало освещение тем, связанных с менеджментом в командной работе, как правило, остающихся за рамками широко распространенных в настоящее время в России тренингов командообразования, но, без сомнения, заслуживающих серьезного внимания профессиональных управленцев.

Для руководителей российских компаний изучение теории и практики командной работы имеет особую важность и актуальность по ряду причин. Во-первых, отечественные организации работают в особо динамичной внешней среде, что делает еще более выраженным требование к их гибкости и адаптивности. Во-вторых, несмотря на значительный рост числа публикаций, посвященных командам, большинство из них лишь фрагментарно рассматривают проблемы командообразования именно в организационном контексте, что препятствует формированию системного взгляда российских управленцев на теорию и практику управления командами. В-третьих, зачастую российскими практиками акцентируются в первую очередь аспекты внутригрупповой деятельности и возможности эксплуатации менеджерами таких феноменов совместной работы в малых коллективах, как энтузиазм, сверхнормативная трудовая активность и сплоченность. При этом в меньшей степени осознается необходимость настройки всей системы управления персоналом и систематической реализации принципов двухстороннего партнерства, отказа от попыток манипуляции, изменения профессиональной миссии управляющих от главенства, контроля и учета — к диалогу, фасилитации и повышению качества коммуникаций.

Таким образом, структура учебника подразумевала возможность развития трех уровней компетенций руководителей в вопрос-

сах создания эффективных команд: 1) их компетенций как командных игроков — участников командной работы, 2) как лидеров и инициаторов создания собственной команды и 3) как идеологов — заказчиков развития культуры и деятельности множества разнообразных команд в организации.

Особое внимание было уделено рассмотрению команд как компонента социальной системы организации и междисциплинарному подходу к изучению их деятельности. Рассмотренные подходы позволяют интегрировать психологические концепции, посвященные анализу групповой динамики, и исследования в сфере научного менеджмента, обобщающие практический опыт создания высокоэффективных команд. В учебнике обобщены обширные тематические материалы, опубликованные в отечественной и западной печати. Изучение теоретических концепций, продолжительный опыт индивидуального и группового консультирования, создания программ корпоративного обучения и преподавания в Высшей школе менеджмента СПбГУ позволили определить авторскую точку зрения по большинству рассматриваемых тем. Обсуждения со слушателями авторских программ служили основой для адаптации релевантного международного опыта к потребностям российских компаний. В связи с этим в книге осуществлена попытка представления разнообразных иллюстративных и методических материалов, характеризующих практический опыт и проблемы создания команд в крупных, средних и малых компаниях разных стран.

CD-приложение, глоссарий и список литературы позволяют продолжить изучение и закрепление представленного в учебнике материала.

Глоссарий содержит термины, упоминавшиеся в ходе изложения, их англоязычные соответствия и краткие определения.

Список литературы составлен из источников, рассматриваемых в тексте учебника, а также из книг и статей по рассматриваемой проблематике, изучение которых может оказаться полезным при ее дальнейшем изучении.

CD-приложение «Кейс менеджера командообразования» представляет собой коллекцию методик и форм для самодиагностики, используемых современными командами на различных этапах деятельности для оценки и повышения их эффективности. Диск включает комплект материалов, которые могут использоваться в качестве раздаточных на модерируемых сессиях, посвященных командному развитию и анализу актуальных проблем взаимо-

действия в командах. Они ориентированы на методические аспекты постановки целей команды, определения ценностных приоритетов, распределения командных ролей, диагностики потенциальных конфликтов и проблем организации совместной работы.

В заключение важно еще раз подчеркнуть, что изучение мирового опыта в сфере командообразования может служить лишь основой для развития способностей к командной деятельности. В силу особой динамичности современной деловой среды, уникальности человеческих характеров и их комбинаций в конкретных группах командная работа предполагает постоянное творчество, труд и готовность к непрерывному обучению.

Также важно помнить о том, что переход от традиционных форм организации труда к формам, обеспечивающим высокую эффективность, нелегок, длителен и требует серьезных изменений профессиональных установок менеджеров.

В связи с этим хочется пожелать всем инициаторам, участникам и заказчикам командной работы энергии и мужества и привести одно из самых коротких высказываний о смысле командной работы. Оно принадлежит Дину Смиту — первому тренеру величайшего баскетболиста и крупного бизнесмена Майкла Джордана — и, по мнению этого спортсмена, сыграло решающую роль для его развития в спорте и бизнесе: «Майкл, если ты не умеешь давать пас, ты не умеешь играть!»

ГЛОССАРИЙ

Группа социальная (social group) — ограниченная по численности общность людей, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков (характера выполняемой деятельности, социальной принадлежности, структуры, композиции, уровня развития и т. д.):

временная (temporary group) — группа, срок распуска которой известен и определен в момент ее создания;

вторичная (secondary group) — малая группа, формально представляющая собой единую общность, но включающая в себя несколько первичных групп. Взаимодействие участников вторичной группы обусловлено сознательным стремлением к достижению определенных общих целей, поэтому основное значение придается их способности и умению выполнять определенные функции;

гетерогенная (heterogeneous group) — группа, которая объединяет участников, различающихся по какому-либо одному или нескольким признакам (возраст, пол, образование и др.). С точки зрения эффективности групповой деятельности наиболее изученными являются культурная, профессиональная, статусная, половая и образовательная гетерогенности групп;

гомогенная (homogeneous, peer group) — группа, которая объединяет участников, схожих или равных по какому-либо одному или нескольким признакам (возрасту, полу, образованию и др.);

группа членства (membership group) — непосредственное социальное окружение индивида, конкретная группа, членом которой он состоит;

естественная (реальная) (...) — существующее в действительности объединение людей, участники которого, как правило, хорошо осознают свою групповую принадлежность;

закрытая (непроницаемая) (closed group) — группа, произвольное присоединение к которой и выход из которой невозможен без выполнения определенных жестких условий;

малая (small group) — группа, деятельность которой основана на одновременном соблюдении двух условий: небольшая численность участников (2–30 человек) и наличие между всеми участниками регулярных непосредственных контактов;

неформальная (неорганизованная, неофициальная) (informal group) — стихийное объединение людей, не зафиксированное формальными предписаниями, возникшее на основе их личных потребностей в общении, признании, принятии, понимании и т. д.;

открытая (проницаемая) (open group) — группа, присоединение к которой и выход из которой каждым участником осуществляется произвольно без согласования с остальными ее членами;

первичная (primary group) — малая, далее неделимая группа, являющаяся составной частью другой малой группы (вторичной по отношению к ней). Отличается малочисленным составом, пространственной близостью ее членов, непосредственностью их отношений, общностью ценностей, добровольностью вступления в группу и неформализованным контролем деятельности ее членов;

постоянная (стационарная) (permanent group) — группа, не имеющая определенного срока ее предполагаемого распуска как официально существующего сообщества;

референтная (reference group) — психологически привлекательная, желательная для человека группа, нормам и стандартам которой он хочет соответствовать, даже не принадлежа к ней. К числу функций референтной группы относятся сравнительная (принятые в группе стандарты поведения, установки и т. п. выступают для индивида образцами, на которые он опирается в своих решениях и оценках) и нормативная (определение соответствия поведения индивида нормам группы). Обе функции часто, но не всегда осуществляются одной и той же группой;

семейная (family group) — группа людей, объединенных родственными узами, принадлежащих к одному роду;

случайная (конгломерат) (random group) — группа, возникшая в силу действия случайных факторов, стечения обстоятельств, а не осознанного желания ее участников объединиться для достижения каких-либо целей;

словесная (статистическая, номинальная) (nominal, statistic group) — группа, играющая определенную роль в процессе решения каких-либо научно-практических задач и выделенная внешними наблюдателями или исследователями на основании того или иного общего (статистического) признака ряда людей, реально не взаимодействующих друг с другом.

учебная (study group) — группа, участники которой объединяются с целью совместного обучения;

формальная (организованная, официальная) (formal group) — группа,чество и взаимоотношения в которой formalизованы, то есть определяются документально зафиксированными предписаниями и договоренностями. Возникновение таких групп обусловлено нуждами организации и задается менеджментом;

экспериментальная (лабораторная) (experimental group) — условная группа, созданная для выполнения экспериментальных заданий в лабораторных условиях.

Групповая (социальная) норма (group norms) — требования к поведению члена группы, социальные стандарты и правила, задающие способы поведения и деятельности работников. Может быть формализованной или неформализованной.

Групповой эффект (group effect, group dynamic effect) — закономерно повторяющийся и доступный наблюдению групповой процесс (состояние), обусловленный взаимодействием участников группы.

Децентрализованная сеть (decentralized communication network) — совокупность каналов передачи или обмена информацией, связывающих участников группы, в которых участники информационного обмена равноправны: каждый может принимать, перерабатывать и передавать информацию.

Диаграмма клиентов (customers diagram) — инструмент диагностики интересов внутренних и внешних стейкхолдеров команды. Представляет собой диаграмму, фиксирующую продукты, услуги и их особо важные для каждого из стейкхолдеров параметры.

Команда (team) — временная малая группа в составе организации, достигшая высокого уровня развития (сплоченная, имеющая гибкую неформальную структуру и групповые нормы, согласованные с культурой организации) в процессе реализации сложных, актуальных и важных для организации задач, за выполнение которых участники команды несут коллективную ответственность. Виды команд:

виртуальная (virtual team) — команда, участники которой осуществляют свою деятельность с применением современных электронных средств телекоммуникаций в виртуальном пространстве;

временная (temporary team) — команда, дата распуска которой определяется в момент ее создания;

географически разнесенная (geographically distributed team, globally dispersed team) — команда, участники которой находятся в разных географических точках;

интактная (intact team) — команда, создаваемая путем включения в нее всех сотрудников подразделения, ранее работавшего как элемент функциональной структуры;

интегрирующая (integrating team) — команда, одновременно выполняющая разные процедуры и решающая разные задачи, связанные с производством продукта или услуги;

команда-мастер (self-managed team, self-directed team) — команда, ответственная не только за процесс и результаты своей деятельности, но и берущая на себя дополнительную ответственность за определение организационного контекста;

команда-мост (interconnecting team) — команда, в задачи которой входит координация действий нескольких функциональных департаментов;

команда-новичок (autonomous working group, self-managing team) — команда, чьи цели, структуру, состав участников, взаимодействие с внешней средой, а также формы и сроки контроля результатов деятельности определяют внешние менеджеры;

команда-помощник (self-management team) — команда, самостоятельно планирующая свою деятельность в части постановки

целей и определения основных условий решения внутренних задач. Менеджер предоставляет команде необходимые ресурсы и обеспечивает ее защиту от неблагоприятного воздействия внешней среды;

команда-стажер (самоуправляемая) (self-managerial team) — команда, в которой ответственность за управление процессами переходит к их членам, однако внешний менеджер сохраняет право определять цели и условия, в которых будет работать команда;

координационная (coordinating team) — команда, созданная для выработки стратегических решений и координации деятельности рабочих команд более низкого уровня;

межкультурная (гетерокультурная, кросскультурная) (cross-cultural team) — команда, в составе которой работают представители разных национальных культур;

межфункциональная (кроссфункциональная) (cross-functional team) — команда, созданная из числа специалистов различных департаментов и уровней иерархии фирмы для решения комплексных задач;

оперативная (quick team, problem solving team) — команда, созданная для анализа актуальных проблем компании и выработки соответствующих рекомендаций;

повышения эффективности/качества (quality improvement team) — команда, выполняющая параллельные основному производственному процессу функции, формируемая из сотрудников различных специальностей для анализа проблем повышения эффективности тех или иных технологических или бизнес-процессов и/или повышения качества производимых товаров (услуг);

проектная (project team) — команда, созданная для решения атипичных задач, в том числе для разработки нового или модернизации существующего продукта или услуги, и, как правило, использующая технологии проектного менеджмента (*project management*);

рабочая (working team) — постоянная команда, в деятельности которой ее участники заняты в течение всего рабочего времени, совместно реализуя какой-либо процесс и разделяя ответственность за результаты своего труда;

творческая (creative team) — команда, действующая в условиях высокой неопределенности и решающая сложные и уникальные инновационные задачи;

управленческая (top-management team) — группа лиц, как правило, занимающих высшие позиции в организационной иерархии, принимающих ключевые решения и оказывающих непосредственное влияние на формирование стратегии, политики и культуры организации.

Миссия команды (mission) — разделяемое участниками команды определение ее предназначения, смысла ее существования, отвечающее

на вопросы, зачем создана команда, во имя чего она действует, что особенного призвана сделать.

Модератор (moderator) — специалист в подборе и применении процедур, методов и технологий группового анализа проблем и группового принятия решений. В отличие от понятия «фасилитатор», модераторами чаще называют ведущих, для которых данная деятельность является их основной профессией (модератор форума в сети, модератор фокус-групп в маркетинговых исследованиях и т. п.).

Модерация (moderation) — (лат. *moderor* — умеряю, сдерживаю) — руководство групповым обсуждением, осуществляемое невовлеченым в его процесс профессиональным ведущим, следящим за соблюдением установленных группой норм и правил дискуссии и предлагающим группе различные методы, процедуры и техники анализа проблем и принятия решений.

Неформальная роль (informal group role) — ожидаемый образец поведения, более обусловленный личностными качествами человека и ситуацией, нежели его формальным статусом и профессиональной принадлежностью.

Неформальная структура (informal group structure) — структура группы или организации, основанная не на точно установленных правилах и ожиданиях, а на спонтанно возникающих симпатиях и связях между участниками в результате их общения.

Неформальный статус (informal status) — статус члена группы, определяемый дружескими предпочтениями, взаимной симпатией, популярностью человека в группе. Обусловлен наличием личных качеств и достоинств, признаваемых ценными партнерами по группе.

Обратная связь (feedback) — (в общении) сообщение, адресованное партнеру по коммуникации и содержащее информацию о мыслях и чувствах адресанта в отношении суждений, поведения, профессиональной деятельности и т. д. адресата.

Организационная культура (organizational culture) — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

Организация (organization) — группа совместно работающих людей, имеющая официальный юридический статус (юридическое лицо) и formalизованную дифференциацию функциональных ролей.

Принцип коллегиальности (the principle of collegiality) — (в совещаниях) принцип, предполагающий равные права и обязанности каждого участника собрания в процессах выбора тем обсуждения, высказываний мнений и разработке решений.

Принцип компетентности (the principle of competence) — принцип распределения целевых ролей в командах, заключающийся в соответствии требований, предъявляемых к исполнителю роли, и навыков и умений, которыми он владеет.

Принцип предпочтения (the principle of preference) — принцип распределения целевых ролей в командах, заключающийся в возможности выбора как можно большим числом участников тех ролей, которые они сами предпочитают.

Принцип прозрачности (the principle of transparency) — принцип, заключающийся в признании равного права каждого участника совещания на полную информированность.

Референтность группы (attractivity) — характеристика, определяющая степень привлекательности данной группы для индивида и его готовности к восприятию ее в качестве эталона поведения, источника формирования социальных норм и ценностных ориентаций.

Симультанный протокол (simultaneous minutes) — (от франц. *simultané* — одновременный) — протокол совещания, создаваемый непосредственно в процессе группового обсуждения и постоянно открытый для обозрения всем участникам благодаря использованию различных медиасредств (флипчарт, пинборд и др.).

Совместимость (chemistry) — взаимное приятие партнеров по общению и совместной деятельности, основанное на оптимальном сочетании их ценностных ориентаций, социальных установок, интересов, мотивов, потребностей, характеров, темпераментов, темпа и ритма психофизиологических реакций и других индивидуально-психологических характеристик.

Социометрия (sociometry) — метод изучения внутригрупповых связей и социальной иерархии в малых группах, состоящий в фиксации выборов каждым из участников группы желательных партнеров для совместного решения тех или иных задач.

Спленченность группы (cohesiveness, cohesion) — степень заинтересованности партнеров в членстве в данной группе и в выполнении перед ней своих обязательств. Различают три уровня групповой спленченности: 1) уровень развития эмоциональных контактов, 2) уровень совпадения систем ценностей и 3) уровень разделенности общих целей групповой деятельности. В социометрической методике «индекс групповой спленченности» вычисляется как отношение числа взаимных положительных выборов к общему числу возможных выборов в группе.

Сработанность (consistency) — согласованность в работе между участниками группы, их взаимное приятие, основанное на согласовании и принятии целей совместной деятельности и основных ценностей, связанных с ней, способности к реализации общего для группы стиля деятельности.

Статус (status) — (от лат. *status* — положение, состояние) — положение субъекта в системе межличностных отношений, определяющее его права, обязанности и привилегии в группе. В различных группах один и тот же индивид может иметь разный статус.

Техники активного слушания (active listening techniques) — вид обратной связи в общении, формы реакции слушателя на высказывания

партнера, представляющие собой варьируемые повторы их воспринимаемых смыслов, используя которые слушатель стремится к полному и точному пониманию сказанного, сопереживанию и соучастию.

Фасилитатор (facilitator) — (англ. *facilitator* — посредник) — человек, сопровождающий групповую работу с целью повышения ее эффективности. Часто используется как синоним понятия «модератор», однако фасилитатор играет менее активную роль в организации взаимодействия участников. Первоочередная задача фасилитации — развитие отношений, сплочения, создание комфортной рабочей атмосферы.

Формальная структура группы (formal structure) — сознательно проектируемое менеджментом разделение процесса труда, распределение функций и конкретных рабочих заданий между участниками группы. Подразумевает юридически закрепленные права и обязанности сотрудников, фиксируется в официальных инструкциях, приказах и других нормативных актах организации.

Формальный статус (formal status) — статус, занимаемый индивидом или группой в формальной организации, определяемый совокупностью официально предписанных прав и обязанностей.

Централизованная сеть (centralized communication network) — совокупность каналов передачи или обмена информацией, связывающих участников группы, в которых важную для группы информацию распространяет преимущественно один человек (фронтально, радиально или иерархически).

ЛИТЕРАТУРА

I

- ▶ Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 335 с.
- ▶ Андреев Б. Г., Черевань В. П. Производственные бригады нового типа: партийное руководство их развитием. М.: Мысль, 1986. — 271 с.
- ▶ Андреева Г. М. Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2008. — 365 с.
- ▶ Андреева Г. М., Богомолова Н. Н., Петровская Л. А. Зарубежная социальная психология XX столетия: Теоретические подходы: Учеб. пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2002. — 287 с.
- ▶ Антропова Т. Театр Мередита Белбина // Компания. 2005. № 362.
- ▶ Аттватель И. Я вас слушаю... М., 1988.
- ▶ Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом. М.: ИНФРА-М, 2006. — 526 с.
- ▶ Базаров Т. Ю., Рыбкин И. В. Управленческие команды. М.: Юнити, 1998.
- ▶ Белбин Р. М. Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу. Лондон [и др.]: Кивитс, 2007. — 240 с.
- ▶ Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т. Лучшие идеи мастеров управления. Путеводитель по царству мудрости. М.: Олимп-бизнес, 2004. — 416 с.
- ▶ Боровикова Н. В., Петров В. А. Управленческая команда: статус, закономерности развития. Понятие и сущность управленческой команды // www.bitobe.ru.
- ▶ Волков И. П. Социометрические методы в социально-психологических исследованиях. Л.: ЛГУ, 1970. — 37 с.
- ▶ Ворожейкин И. Е. Соревнование: от прошлого к настоящему. М.: Советская Россия, 1990. — 330 с.
- ▶ Гаврилишин Б. Д. Национальная идея, утопия или реальная возможность? // www.nmnby.eu.
- ▶ Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2001. — 224 с.
- ▶ Геллерт М., Новак К. Все о командообразовании: руководство для тренеров. М.: Вершина, 2006. — 352 с.
- ▶ Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Доннелли Д. Х. Организации: поведение, структура, процессы. М.: Инфра-М, 2000. — 662 с.
- ▶ Гончаров С. Эффективные коммуникации в проекте // CIO.RU. 2006. № 2 (<http://www.pmcity.ru>).
- ▶ Гросс С. Оплата труда по командным результатам // Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Под ред. Д. Бергер, Л. Бергера: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 761 с. С. 315–332.
- ▶ Гудвин Дж. Исследование в психологии: методы и планирование. СПб.: Питер, 2004. — 558 с.
- ▶ Де Бено Э. Шесть шляп мышления. СПб.: Питер Паблишинг, 1997. — 256 с.
- ▶ Донцов А. И. Психология коллектива: Учеб. пособие. М.: Изд-во МГУ, 1984. — 208 с.
- ▶ Доценко Е. Развитие команд — целостный подход. Альманах ГК «Институт Тренинга — АРБ Про». Интервью, статьи, мастер-классы, практика // <http://www.training-institute.ru>.

- ▶ Емельянов Е. Н., Поварницина С. Е. Миссия организации, или Зачем выяснять «зачем»? // Организационное развитие. 1996. Сентябрь.
- ▶ Завьялова Е., Логинова А. Роли в команде: российский вариант // Персонал-Микс. 2003. № 4. С. 95–99; № 5. С. 99–101.
- ▶ Зайгон Дж. Измерение «тяжкого труда»: командная и прочая трудноизмеримая работа // Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Под ред. Д. Бергер, Л. Бергера: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 761 с. С. 524–550.
- ▶ Каннинг М., Тучински М., Кэмпбелл С. Как эффективно управлять командой (Лучшие решения от Duke Corporate Education). М.: Вершина, 2006. — 160 с.
- ▶ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. — 330 с.
- ▶ Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей, определяющих эффективность работы организации // Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 3. С. 85–104.
- ▶ Карлофф Б., Седерберг С. Вызов лидеров. М.: Дело, 1996. — 352 с.
- ▶ Калякин А. М. Совершенствование управления предприятиями в сфере научно-технического производства и инновационной деятельности на основе концепции рабочих команд. Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 1998. — 160 с.
- ▶ Калякин А. М. Командная работа: основы теории и практики. Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2003.
- ▶ Клаттербак Д. Командный коучинг на рабочем месте: технология создания самообучающейся организации. М.: Эксмо, 2008. — 288 с.
- ▶ Конарева Л. А. Кружки качества на предприятиях США и Японии. М.: Издание института СПА и Канады АН ССР, 1986.
- ▶ Котельников В. Бизнес-кейс: Work-Out в GE // <http://www.cecsi.ru>.
- ▶ Кочетков В. В. Психология межкультурных различий. Саратов: Сарат. гос. ун-т, 1998. — 270 с.
- ▶ Кошелева С. В. Особенности командно-ролевого взаимодействия менеджеров среднего и высшего звена международной и российских компаний // Вестник СПбГУ. Сер. «Менеджмент». 2007. Вып. 4. С. 112–138.
- ▶ Ксенофонтова Е. Это модное слово «команда» // <http://bel-consult.com>.
- ▶ Лайкер К. Дао TOYOTA: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 402 с.
- ▶ Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: Инфра М, 1999. — 692 с.
- ▶ Майер Р. О чудесах и чудовищах. Стахановское движение и сталинизм // Отечественная история. 1993. № 3.
- ▶ Маслоу А. Дальние пределы человеческой психики. СПб., 1997.
- ▶ Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. СПб: Питер, 2002. — 512 с.
- ▶ Михайлова Н. В., Федорова Л. А. Позиционирование организации в условиях кризиса. Полемические заметки // www.quality.eup.ru.
- ▶ Мицич П. Как проводить деловые беседы. М: Экономика, 1987. — 208 с.
- ▶ Морено Я. Л. Социометрия. М., 1958.
- ▶ Морис Ж.-М. Коммуникация в команде. Грамотная игра в пейнтбол // <http://www.whiterhino.narod.ru>.
- ▶ Нигматянов Д. Внедрение программы саморазвития сотрудников в формате «интеллектуального караоке» в компании УРЕКО // <http://www.upesco.ru>.
- ▶ Новиков Д. А. Математические модели формирования и функционирования команд. М.: Изд-во физико-математической литературы, 2008. — 184 с.

- ▶ Нонака И., Такеучи Х. Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских компаниях. М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2003. — 384 с.
- ▶ Основы теории коммуникации: Учеб. пособие / Под ред. проф. М. А. Василика. М., 2006.
- ▶ Павлов А. Управление рисками коммуникаций в команде проекта // <http://www.pmxpert.ru>.
- ▶ Петровский А. В. Вопросы истории и теории психологии. М., 1984.
- ▶ Почебут Л. Г., Чикер В. А. Индустриальная социальная психология. СПб.: Изд-во СПбГУ, 1997. — 184 с.
- ▶ Прайор К. Не рычите на собаку! Одрессировке животных и людей. М.: Селена +, 1995. — 416 с.
- ▶ Роббинс Х., Финли М. Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить. М.: Добрая книга, 2005. — 304 с.
- ▶ Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. СПб.: Речь, 2008. — 208 с.
- ▶ Томпсон Л. Создание команды. М.: Вершина, 2006 г. — 544 стр.
- ▶ Уманский Л. И. Методы экспериментального исследования социально-психологических феноменов // Методология и методы социальной психологии / Под ред. Е. В. Шороховой. М.: Изд-во «Наука», 1977. С. 54–71.
- ▶ Уэлборн Т., Гомес-Мехия Л. Оптимизация поощрительных выплат за командные результаты // Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Под ред. Д. Бергер, Л. Бергера: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 761 с. С. 332–347.
- ▶ Файбушевич С. И. Принципы и методы командной работы в управлении персоналом // Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / Под ред. Л. В. Винокурова. СПб.: Питер, 2001. С. 490–500.
- ▶ Филонович С. Р. Лидерство и практические навыки менеджера // <http://polbu.ru>.
- ▶ Херб Э., Лесли К., Прайс К. Работа в командах // Вестник McKinsey. 2004. № 1(6).
- ▶ Хэнди Ч. Слон и блоха. Будущее крупных корпораций и мелкого бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 204 с.
- ▶ Чанько А. Д. Командообразование в современных организациях: междисциплинарный синтез психологии и менеджмента // Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент». 2007. Вып. 2. С. 157–177.
- ▶ Шваб А. Менеджмент для инженеров. СПб.: Папирус, 2001. — 427 с.

II

- ▶ Adner R., Helfat C. E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities // Strategic Management Journal. 2003. No. 24. P. 1011–1025.
- ▶ Allen R., Becerik B., Pollalis S., Schwiegler B. Promise and Barriers to Technology Enabled and Open Project Team Collaboration // Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice. 2005. Vol. 131. No. 4. P. 301–311.
- ▶ Austin J. T., Bobko P. Goal Setting Theory: Unexplored Areas and Future Research Needs // Journal of Occupational and Organizational Psychology. 1985. Vol. 58. No. 4. P. 289–308.
- ▶ Bantel K. A. Top-team, environment, and performance effects on strategic planning formality // Team and Organization management. 1993. No. 18(4). P. 436–458.
- ▶ Barrick M. R., Bradley B., Kristof-Brown A. L., Colbert A. E. The moderating role of top management team interdependence: implications for real teams and working groups // Academy of Management Journal. 2007. Vol. 50. No. 3. P. 544–557.

- ▶ Bloom P. Team Chemistry // <http://www.baseballnews.com>.
- ▶ 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. No. 19. P. 233–245.
- ▶ Brenner D. Achieving a Successful Project by Motivating the Project Team // Cost engineering. 2007. Vol. 49. No. 5. P. 16–20.
- ▶ Brunelli M. How Harley-Davidson Uses Cross-Functional Teams // www.manufacturing.net.
- ▶ Carpenter M. A., Geletkanycz M. A., Sanders W. G. Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition // Journal of Management. 2004. No. 30. P. 749–778.
- ▶ Carson J. B., Tesluk P. E., Marrone J. A. Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance // Academy of Management Journal. 2007. Vol. 50. No. 5. P. 1217–1234.
- ▶ Cartwright, Zander, 1968: Cartwright D., Zander A. Group dynamics: Research and theory. New York: Harper & Row, 1968. — 580 p.
- ▶ Certo S. T., Lester R. H., Dalton C. M., Dalton D. R. Top management teams, strategy and financial performance: A meta-analytic examination // Journal of Management Studies. 2006. No. 43. P. 813–839.
- ▶ Chiocchio F. Project team performance: a study of electronic task and coordination communication // Project Management Journal. 2007. March. P. 97–102.
- ▶ Colbert A. E., Kristof-Brown A. L., Bradley B. H., Murray R. B. Ceo transformational leadership: the role of goal importance congruence in top management teams // Academy of Management Journal. 2008. Vol. 51. No. 1. P. 81–96.
- ▶ Cyert R. M., March J. G. A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963. — 332 p.
- ▶ Drucker P. F. The Landmarks of Tomorrow. London: Heinemann, 1959.
- ▶ Earley P. C., Mosakowsky E. Creating hybrid Team Cultures: an empirical test of transnational team functioning // Academy of Management Journal. 2000. Vol. 43. No. 1. P. 26–49.
- ▶ Eisenhardt K. M., Bourgeois L. J. Politics of strategic decision-making in high velocity environments: Towards a midrange theory // Academy of Management Journal. 1988. No. 31. P. 737–770.
- ▶ Enberg C., Lindkvist L., Tell F. Exploring the Dynamics of Knowledge Integration: Acting and Interacting in Project Teams // Management Learning. 2006. Vol. 37. No. 2. P. 143–165.
- ▶ Garson B. E., Stanwyck D. J. Locus of Control and Incentive in Self-Managing Teams // Human Resource Development Quarterly. 1997. Vol. 8. No. 3. P. 247–258.
- ▶ Geber B. Does Your Training Make a Difference? Prove It! // Training. 1995. March. P. 29–36.
- ▶ Gergen K. J., Greenberg M. S., Willis R. H. Social exchange: advances in theory and research. New York: Plenum Press, 1980. — 306 p.
- ▶ Gomez-Mejia L. R., Balkin D. B. The Effectiveness of Individual and Aggregate Compensation Strategies in an R&D Setting // Industrial Relations. 1989. Vol. 28. No. 3. P. 431–445.
- ▶ Gowen C. R. Managing Work Group Performance by Individual Goals and Group Goals for Interdependent Group Task // Journal of Organizational Behavior Management. 1986. Vol. 7. Winter. P. 5–23.
- ▶ Gross S. E. Compensation for Teams. New York: American Management Association, 1995.

- ▶ Haavisto T. Effective teams: A handbook for Team Leaders and Team Members. ABB Development Center, 1997. — 54 p.
- ▶ Hall E. Beyond Culture. New York: Doubleday, 1976.
- ▶ Hambrick D. C., Mason P. A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers // Academy of Management Review. 1984. No. 9. P. 193–206.
- ▶ Hambrick D. C. Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the “team” label // Staw B. M., Cummings L. L. (Eds.) Research in organizational behavior. Greenwich, CT: JAI Press, 1994. Vol. 16. P. 171–213.
- ▶ Hambrick D. C. Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams // California Management Review. 1995. No. 37(3). P. 110–127.
- ▶ Handy C. Gods of Management: The Changing Work of Organizations. Oxford: Oxford University Press, 1996.
- ▶ Haumersen P., Liebe F. Multikulti: Konflikte Konstruktiv. Mülheim an der Ruhr: Verlag an der Ruhr, 1998.
- ▶ Software of the Mind. London: McGraw-Hill, 1991.
- ▶ Stempfle J., Hübner O., Badke-Schaub P. A Functional Theory of Task Role Distribution in Work Groups // Group Processes and Intergroup Relations, 2001. No. 4. P. 138–159.
- ▶ Juran J. M., Gryna F. M. Juran's quality control handbook: McGraw-Hill, 1988.
- ▶ Katzenbach J. R., Smith D. Why teams matter? // The McKinsey Quarterly. 1992. Vol. 3. November. P. 3–27.
- ▶ Katzenbach J. R., Smith D. K. The wisdom of teams; creating the high performance organization. New York: Harper Business, 1994. — 318 p.
- ▶ Katzenbach J. R. Teams at the top: Unleashing the potential of both teams and individual leaders. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- ▶ Katzenbach J. R. Making teams work at the top // Leader to Leader. 1998. No. 7. P. 32–38.
- ▶ Katzenbach J. R., Smith D. The discipline of virtual teams // Leader to Leader. 2001. No. 22. P. 16–25.
- ▶ Kettunen P. Managing embedded software project team knowledge // IEE Proceedings. Software Engineering. 2003. Vol. 150. No. 6. P. 359–366.
- ▶ Kluckhohn F., Strodtbeck F. Variations in value orientations. Evanston, 1961.
- ▶ Kozlowski S. W. J., Gully S. M., Salas E., Cannon-Bowers J. A. Team leadership and development: Theory, principles, and guidelines for training leaders and teams // Beyerlein M. M., Johnson D. A. et al. (Eds.) Advances in interdisciplinary study of work teams: Team leadership. Greenwich, CT: JAI Press, 1996. Vol. 3. P. 253–292.
- ▶ Latham, Locke, 1987: Latham G. P., Locke E. A. Goal Setting — A Motivational Technique That Works // Steers R. M., Porter L. W. (eds.) Motivation and Work. New York: McGraw-Hill, 1987.
- ▶ Loran A. The Cultural diversity of Western Conceptions of Management // International Studies of Management and Organization. 1983. Spring-Summer. Vol. 13. No. 1–2. P. 75–96.
- ▶ Lubatkin M., Simsek Z., Ling Y., Veiga J. Ambidexterity and Performance in Small — to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration // Journal of Management. 2006. No. 32. P. 646.
- ▶ Macintosh-Fletcher D. Teaming by design: real team for real people. New York: McGraw-Hill, 1996.
- ▶ Manz C. C., Sims H. P. Leading workers to lead themselves: The external leadership of selfmanaging work teams // Administrative Science Quarterly. 1987. No. 32. P. 106–128. P. 108.

- ▶ Manz C., Sims H. Superleadership: beyond the myth of heroic leadership // *Organizational Dynamics*. 1991. Vol. 19. P. 18–35.
- ▶ Manz C. C., Sims H. P. *Business without Bosses*. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- ▶ Miles S. A., Bennett N. 6 Steps to (Re)Building a Top Management Team // *MIT Sloan Management Review*. 2008. Vol. 50. Issue 1. P. 60–64.
- ▶ Miller C. B. *Quick Teambuilding Activities for Busy Managers: 50 Exercises That Get Results in Just 15 Minutes*. NY: AMACOM, 2004.
- ▶ Moreno J. L. Contributions of Sociometry to Research Methodology in Sociology // *American Sociological Review*. 1947. No. 3.
- ▶ Murray B., Gerhart B. An Empirical Analysis of a Skilled-Based Pay Program and Plant Performance Outcomes // *Academy of Management Journal*. 1998. Vol. 41. No. 1. P. 68–78.
- ▶ Nogueira L., Raz T. Structure and flexibility of project teams under turbulent environments: an application of agent-based simulation // *Project Management Journal*. 2006. No. 37(2). P. 5–11.
- ▶ Parker G. M. *Cross-functional Teams: working with Allies, Enemies and Other Strangers*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- ▶ Pascarella P. Compensating Teams // *Across the Board*. 1997. Vol. 34. No. 2. P. 16–22.
- ▶ Perretti F., Negro G. Filling empty seats: how status and organizational hierarchies affect exploration versus exploitation in team design // *Academy of Management Journal*. 2006. Vol. 49. No. 4. P. 759–777.
- ▶ Pitcher P., Smith A. D. Top-management team heterogeneity: personality, power and proxies // *Organization Science*. 2001. No. 12(1). P. 1–18.
- ▶ Poza E. J., Markus M. L. Success Story: The Team Approach to Work Restructuring // *Organizational Dynamics*. 1980. Vol. 8. No. 3. P. 2–25.
- ▶ Pritchard R. D., Curtis M. The Influence of Goal Setting and Financial Incentives on Task Performance // *Organizational Behavior and Human Decision Process*. 1973. Vol. 10. No. 2. P. 175–183.
- ▶ Prokesch S. How GE Teaches Teams to Lead Change // *Harvard Business Review*. 2009. January. P. 99–103.
- ▶ Robertson J. Team motivation must still recognize individuals // *Employee benefits*. 2006. August. P. 10–11.
- ▶ Rowe C. Incorporating competence into the long-term evaluation of training and development // *Industrial and Commercial Training*. Vol. 27. No. 2. 1995. P. 3–9.
- ▶ Scholtes P. R., Joiner B. L., Streibel B. J. *The Team Handbook*. Madison, Wis.: Joiner Associates, 1996.
- ▶ Simons T., Pelled L. H., Smith K. A. Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams // *Academy of Management Journal*. 1999. No. 42. P. 662–673.
- ▶ Simsek Z., Veiga J. F., Lubatkin M. H., Dino R. N. Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration // *Academy of Management Journal*. 2005. No. 48. P. 69–84.
- ▶ Smith C., Comer D. Self-Organization in Small Groups: A Study of Group Effectiveness within Non-Equilibrium Conditions // *Human Relations*. 1994. Vol. 47. No. 5. P. 553–581.
- ▶ Strozniak P. Teams at Work // *Industry Week*. 2000. September 18. P. 47.
- ▶ Tajfel H. Experiments in intergroup discrimination // *Scientific American*. 1970. No. 223. P. 96–102.

- ▶ Tajfel H., Turner J. C. An Integrative Theory of Intergroup Conflict // Austin W. G., Worchsel S. (Eds.) The Social Psychology of Intergroup Relations. Monterey, CA: Brooks-Cole, 1979.
- ▶ Thamhain H. J. Managing innovative R&D teams // R & D Management. 2003. No. 33(3). P. 297–311.
- ▶ Virtual teams transcend space and time // The Futurist. 1997. September-October. P. 59.
- ▶ Trompenaars F., Riding the waves of culture. London: Nicholas Brealy, 1993.
- ▶ Tuckman B. W. Developmental sequence in small groups // Psychological Bulletin. 1965. No. 63. P. 384–389.
- ▶ Tuckman B. W., Jensen M. A. C. Stages of small group development revisited // Group and Organizational Studies. 1977. No. 2. P. 419–427.
- ▶ Turner J., Giles H. (Eds.) Intergroup Behaviour. Oxford: Basil Blackwell, 1981.
- ▶ Van Ingen S. Leadership of project teams // Chemical Engineering. 2007. No. 114(1). P. 55–58.
- ▶ Vey M. A., Stergiou M. G., Thomas R. J. The Ambidextrous Senior Leadership Team. Research Report // Accenture Institute for High Performance Business. 2005. February (<http://www.theclci.com>).
- ▶ Wall S., Lepsinger R. Cross-functional obstacles // Training. 1994. No. 5(2). P. 125–126.
- ▶ Wilson F. M. Organizational Behaviour and Work: a Critical Introduction. Oxford: Oxford University Press, 2004. — 328 p.

III

- ▶ Агеев В. С. Психология межгрупповых отношений. М.: МГУ, 1983.
- ▶ Болмэн Л. Дж., Дил Т. Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. — 496 с.
- ▶ Исаев В. В. Организация работы команды проекта. М.: Бизнес-пресса, 2006. — 368 с.
- ▶ Корниенко В. И. Команда: формирование, управление, эффективность: Учеб. пособие. М., 1999. — 272 с.
- ▶ Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Социальная психология малой группы. М.: Аспект-Пресс, 2001. — 314 с.
- ▶ Льюис Дж. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно. СПб.: Питер, 2004.
- ▶ Морено Я. Л. Социометрия: Экспериментальный метод и наука об обществе. М.: Академический Проект, 2001.
- ▶ Свенцицкий А. Л. Психология управления организациями: Учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГУ, 1999. — 224 с.
- ▶ Филонович С. Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 2. С. 2–21.
- ▶ Фопель К. Команда. Консультирование и тренинг организации. М.: Генезис, 2005. — 395 с.
- ▶ Чанько А. Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 4. С. 25–50.
- ▶ Чанько А. Д. Управленческая команда как источник динамических способностей фирмы // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 1. С. 3–24.
- ▶ Шолтес П. Команды в век систем // Методы менеджмента качества. 2000. № 6. С. 20–24; № 7. С. 20–27.
- ▶ Янг Р. Лидерство в командах. М.: Hippo, 2004. — 128 с.

Учебное издание
Анастасия Дмитриевна Чанько
КОМАНДЫ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Учебник

Высшая школа менеджмента СПбГУ
199044, С.-Петербург, Волховский пер., 3
тел. +7 (812) 323 8460
publishing@gsom.pu.ru
www.gsom.pu.ru

Редактор: Д. В. Шаманский
Корректор: Н. В. Волохонская
Дизайн и подготовка оригинал-макета: Д. Ю. Зуев

Подписано в печать с оригинал-макета 15.12.2010
Формат 70*100 1/16 . Печать офсетная. Усл. печ. л. 28,9. Уч.-изд. л. 22,3.
Тираж 1000 экз. Заказ №

Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «Типография “Береста”»
196084, С.-Петербург, ул. Коли Томчака, 28