

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

А. Д. Чанько

КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЙ СИНТЕЗ ПСИХОЛОГИИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Статья посвящена рассмотрению таких теоретических аспектов командообразования в современных организациях, как ключевые дефиниции и классификации видов команд. В результате сопоставления ряда существующих в литературе разрозненных определений и признаков команды как формы организации труда автором формулируется проблема рассогласования теоретических подходов, осуществляемых в рамках узкодисциплинарных как психологических, так и экономических исследований деятельности современных команд. В рамках междисциплинарного подхода в статье реализуется попытка рассмотрения проблемы адаптации распространенных управленческих практик при переходе к командным формам организации труда.

Тема создания и развития команд может быть причислена к десятку наиболее актуальных в современном менеджменте. Повышенный интерес к ним как форме организации труда обусловлен общими тенденциями развития человечества в XXI в. Непрерывное нарастание скорости изменений среды жизнедеятельности проявляется прежде всего в ее стремительном усложнении — росте числа факторов, подлежащих учету, отношений между ними и их свойства — и как результат, наблюдаются сокращение количества типических ситуаций во всех видах деятельности и возрастание числа ситуаций, неопределенных и атипических. 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. Все силь-

нее обостряется интерес человечества вообще и бизнес-структур в особенности к поиску новых ресурсов, выявлению скрытых возможностей. Этот интерес сопряжен с актуализацией потребностей в профессионалах, способных продуктивно работать в условиях неопределенности и атипичности, в установлении управленческих практик, поддерживающих и развивающих эти способности, и, как следствие, с повышенным вниманием менеджеров к возможностям развития и объединения таких профессионалов, трансляции их опыта и т. п.

К настоящему времени теоретиками и практиками менеджмента собрано огромное число эмпирических подтверждений высокой эффективности команд при решении атипических организационных задач и деятельности в условиях повышенных рисков и неопределенности. Команды рассматриваются как важный компонент инициации процессов обмена знаниями и создания самообучающейся организации. Многие исследования свидетельствуют о том, что формирование временных малочисленных рабочих коллективов, состоящих из профессионалов разных предметных областей «под задачу» или «ad hoc», позволяет компаниям добиваться максимальной скорости и высокого качества реализации инновационных проектов, заданий высокой степени сложности, междисциплинарных изысканий и т. п. В то же время вопросы о том, почему не все команды способны к столь впечатляющим свершениям и не всем компаниям удается получить вроде бы гарантированные прибыли от внедрения командного менеджмента, остаются не просто открытыми, но и столь же часто обсуждаемыми, сколь очевидны успехи высокоэффективных команд. При этом анализируется успешность тех или иных управленческих практик, применяемых по отношению к командам, — от вопросов их комплектования и подбора участников до форм материального и морального стимулирования, обучения и развития, коммуникаций, расформирования и переформирования команд и т. п., а также исследуются процессы лидерства и групповой динамики.

Для некоторого структурирования актуальных проблем управления современными командами нам представляется значимым еще раз остановиться на таких «азах» теории команд в организациях, как определение базового понятия и классификация существующих видов. Вновь обратим внимание на то, что в современном менеджменте термины «команда», «рабочая команда», «командная работа» и т. п. трактуются широко и часто используются как взаимозаменяемые. Множественность трактовок в разных источниках позволяет сравнивать их, выделяя существенные характеристики и признаки команд. Рассмотрим некоторые из известных дефиниций, формулируемых различными учеными-психологами и менеджерами (табл. 1).

Таблица 1

Современные определения понятия «команда»

Определение	Автор
«Группа из 3–8 человек, имеющая совместную цель, в выборе, определении и принятии которой участвовал каждый из ее членов. Каждый участник команды в дополнение к вопросам своей персональной ответственности несет ответственность за достижения всей команды в целом»	Дж. Катценбах и Д. Смит [Katzenbach, Smith, 1994, p. 16]
«Небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, собранных для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность»	М. Армстронг (цит. по: [Бойетт, Бойетт, 2004, с. 164])
«Малая группа, состоящая из 5–7, реже из 15–20 человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности; имеют взаимодополняющие умения; принимают на себя ответственность за конечные результаты деятельности; способны исполнять любые внутрикомандные роли и определяют себя и своих партнеров принадлежащими к команде»	К. Б. Миллер [Miller, 2003, p. 115]
«Группа людей, совместно работающих на достижение общей цели»	В. Г. Куликов, С. Д. Резник [Куликов, Резник, 2005, с. 93]
«Группа от 2 до 8 специалистов, совместно работающих над решением общей комплексной задачи, проблемы или реализующих совместный проект на основе интеграции знаний разных профессиональных областей и по правилам, выработанным сообща»	М. Геллерт, К Новак [Геллерт, Новак, 2006, с. 34]
«Социальная система, воспринимаемая ее членами как единство. Сами члены команды характеризуются качественными коммуникациями, взаимозависимостью, дифференциацией ролей и обязанностей»	Р. Хакман (цит. по: [Роббинс, Финли, 2005, с. 27])
«Небольшое количество человек (чаще всего 5–7, реже до 15–20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотношенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяемую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе)»	С. Танненбаум, Р. Берд, Е. Салас [Tannenbaum, Beard, Salas, 1992, p. 8.]
«Небольшая группа стремящихся к общей цели постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия работников»	Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис [Ньюстром, Дэвис, 2000, с. 224]

Перечень определений можно было бы продолжить и далее. Важно отметить, что в нем, попеременно доминируя, тесно переплетаются признаки, имеющие разную природу. В частности, одни из них характеризуют внутреннее содержание — сущность понятия, т. е. описывают природу отношений участников, например: взаимную ответственность, чувство принадлежности к группе, координацию усилий, разделяемые ценности и цели. Другие же фиксируют внешние черты, т. е. определяют команды как явление, наблюдаемое со стороны, как проявление внешней формы существования предмета через его отношения с окружающей средой, с ее особо выделяемыми, фрагментами. Среди этих признаков такие, как цель, достижимая только при объединенных усилиях, небольшое число участников, их взаимодополняющие навыки, квалификация, решение задач повышения производительности и т. п.

При этом в теории вопроса о современных командах в бизнесе общепризнанно, что эффективное управление ими подразумевает как знание и понимание психологических законов естественного развития группы, так и знание и владение административными приемами планирования и структурирования работы команд в организации, обеспечивающими благоприятный ход, а иногда и ускорение естественных процессов. Таким образом, пристальное внимание к организационным управленческим практикам (рутинам), с одной стороны, и к группе как к своеобразному субъекту деятельности, способностям, психологическим особенностям и мотивации ее сотрудников, с другой стороны, как правило, подразумевается большинством исследователей. Однако в базовых для теории командного менеджмента дефинициях этот смысловой акцент зачастую является далеко не столь четким, что, на наш взгляд, препятствует осознанию необходимости применения конкретных управленческих практик при создании команд в сочетании с серьезным изменением взаимоотношений между командами и менеджментом организации. Именно такое наблюдение позволило нам счесть полезным классификацию выделяемых характерных особенностей команд как формы организации работ в современных компаниях и как формы отношений между сотрудниками, а на этой основе — еще раз уточнить и прояснить смысл этого широкоупотребляемого понятия. Представим признаки команд, упоминаемые в различных исследованиях и определениях, в виде таблицы, сортируя их в зависимости от того, какие аспекты деятельности команды ими фиксируются (табл. 2).

Такое параллельное рассмотрение разнородных признаков команды позволяет не только яснее понять ее природу как особой группы в составе организации, но и соотнести множество социально-психологических, экономических и педагогических концепций командной работы. В этом случае можно оценить как преимущество обычно осуждаемые практиками нечет-

кость и многоплановость исходных теоретических определений. Как известно, четкое, точно определенное понятие строго разделяет признаки на существенные и несущественные. Чем точнее понятие, тем более строго оно их разграничивает, делая взаимопереходы все менее вероятными или вообще невозможными. Но, как известно, фундаментальная особенность психики человека — ее гибкая переключаемость с отражения одних свойств объекта на другие, лишь потенциально существенные [Моросанова, 1998, с. 140]. Д. Н. Завалишина формулирует в связи с этим «принцип потенциальной существенности любого компонента действия»: условие, несущественное в одной ситуации, может стать существенным в другой [Завалишина, 1985, с. 33–34]. Она справедливо противопоставляет данный принцип как более широкий другому принципу — принципу неизменности, инвариантности существенных признаков.

Таблица 2

Признаки команды

Команда, рассматриваемая в аспекте своей <i>сущности</i>	Команда, рассматриваемая как <i>явление</i>
1	2
<p>Может быть определена как 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 и осмысленную цель; • принимают и разделяют <i>совместно определенные</i> цели и задачи; • хорошо понимают взаимосвязь бизнес-целей, целей организации, целей команды и персональных целей; • в меру своей компетентности и в соответствии с взятыми на себя обязательствами 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; • регулярно обмениваются информацией и мнениями о ходе рабочих процессов; 	<p>Это группа, имеющая:</p> <ul style="list-style-type: none"> • «свое лицо», не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов; • особый статус в организации (существует как официально заявленная функциональная единица в рамках той организации, где она создана и работает); • компактный размер (от 3 до 20 человек, по разным источникам); • равный статус участников при принятии решений, т. е. отсутствие внутренней иерархии; • автономию — цели деятельности не связаны непосредственно с основным производственным процессом, в то же время ожидаемый результат (проект, заказ, документ и т. п.) согласован с целями бизнеса и имеет особое значение для организации в целом; • «междисциплинарный» характер ожидаемых результатов или итогового продукта, для создания которых необходима интеграция профессиональных знаний разных предметных областей; • в своем составе высококвалифицированных специалистов различного профиля;

1	2
<ul style="list-style-type: none"> • доверяют друг другу в решении вопросов рабочей сферы; • хорошо знают друг друга, способны учитывать особенности стиля работы других участников и целесообразно изменять свое поведение; • способны в зависимости от вида решаемой задачи и конкретной ситуации как лидировать, так и следовать за лидером; • заинтересованы в постоянном повышении эффективности совместной деятельности; • постоянно повышают уровень своей профессиональной компетенции, осваивая смежные профессии и совершенствуя коммуникативные навыки 	<ul style="list-style-type: none"> • постоянно реализуемую возможность регулярных, непосредственных и опосредованных контактов всех участников; • процедуры принятия решений, постановки целей деятельности и регулярной оценки ее эффективности, обязательно предполагающие участие всех членов команды; • документально закрепленные договоренности о совместных целях и обязательствах (отмечается не всегда); • критерии оценки эффективности команды и план развития и обучения, определенные сотрудниками и согласованные с руководством организации

С о с т а в л е н о п о: [Болмэн, Дил, 2005; Зинкевич-Евстигнеева, Фролов, 2003; Исаев, 2006; Карякин, 2003; Куликов, Резник, 2005; Льюис, 2004; Томпсон, 2005; Фопель, 2005; Янг, 2004; Manz, Sims, 1993; Mohrman, Cohen, Mohrman, Jr., 1995].

Принцип потенциальной существенности любого компонента деятельности относится и к признакам, не вошедшим в точное понятие. Поэтому наряду со строгими понятиями, необходимость которых очевидна, нужны также нечеткие понятия с «размытым» набором признаков. Эти признаки, по мнению современных методологов, в свою очередь, тоже должны быть в большей или меньшей степени «размыты». Именно «размытость» позволяет осуществлять разнообразные взаимопереходы, «играть» с существенностью признаков, повышая тем самым эвристичность познания, что имеет особое значение для современного управленца. В процессе познания сущности современных команд принцип потенциальной существенности признаков позволяет интегрировать множество дефиниций, не исключая ни один из упомянутых признаков, но приумножая их число.

Таким образом, под «командой» в современном менеджменте понимается малая группа специалистов, созданная и работающая в организации по особым правилам, которые отчасти задаются извне, но в высокой степени определяются и отношениями, принципами взаимодействия между участниками. Именно соблюдение баланса неких внутренних и извне заданных принципов организации позволяет говорить о команде как о прогрессив-

ной форме групповой работы и обеспечивает благоприятные условия для ее саморазвития. При этом в последнее время возникает впечатление, что в современном менеджменте основной акцент делается на изучении внутренних характеристик и факторов становления группы, словно исследователи организаций, работающие в экономической парадигме, компенсируют собственные пробелы в знании психологии, поскольку данная сфера долгое время не «попадала» в фокус внимания профессиональных управленцев, и теперь они считают своим долгом отдать дань уважения человеческим отношениям. При этом внешние принципы организации команд, т. е. разработка, адаптация и анализ успешности применения управленческих рутин, часто незаслуженно оказываются в тени. В итоге искомое равновесие нередко утрачивается, чему, возможно, виной тот факт, что до определенного этапа обе отрасли знаний развивались автономно. Каждая из научных дисциплин — менеджмент и социальная психология — неустанно осуществляла поиск путей создания эффективных команд, не всегда учитывая теоретические выкладки и эмпирические находки коллег из «соседнего цеха». Это, по-видимому, до сих пор препятствует синтезу знаний о многообразии факторов, обеспечивающих высокую эффективность работы группы в составе организации. В результате, например, в теории менеджмента «командами» принято называть любую группу в организации, созданную и работающую по особым правилам, а в социальной психологии — лишь группу, достигшую высокого уровня развития. Отсюда в менеджменте стало возможным и необходимым безоглядно, хоть и оправданно, выделять такие виды команд, как «рабочая группа», «псевдокоманда», «потенциальная команда», «эффективная команда» [Katzenbach, Smith, 1994, p. 84]. В то время как эти виды, по сути, являются стадиями группового развития и полными аналогами понятий «диффузная группа», «ассоциация», «конгломерат» и «коллектив», давно определенных и описанных социальными психологами (см., напр.: [Почебут, Чикер, 1997, с. 87–89; Донцов, 1997, с. 141; Кричевский, Дубовская, 2001, с. 50] и др.).

Конечно, современные подходы к этой проблеме являются уже междисциплинарными, синтезирующими психологические и управленческие концепции. Опыт и знания человечества в каждом из этих направлений накоплены и многократно структурированы и описаны. К настоящему времени в бизнесе они обретают характер персонал-технологий, сочетающих методы психологии и менеджмента и достаточно точно описывающих способ получения того или иного продукта с предварительно заданными свойствами, как и полагается любой технологии. Искомый «продукт», безусловно, уникален, очень сложен и имеет высокую ценность для современной компании. Это — малая группа, способная в короткие сроки мобилизовываться, преодолевая межличностные барьеры с тем, чтобы самостоятельно и

эффективно (оперативно, качественно, экономно и т. п.) решать актуальные, важные и сложные организационные задачи, как правило, в последнее время относящиеся к категории задач атипических или неопределенных.

Для выявления все еще недоучитываемых, или потерянных в процессе трудоемкого и многолетнего междисциплинарного синтеза, возможностей взаимообогащения психологического и «менеджерского» подходов обратим более пристальное внимание на типологизацию видов команд. В специальной литературе, наряду с множеством определений понятия «команда» можно встретить и достаточное число систематизированных перечней команд, работающих в бизнесе, правительственных или некоммерческих организациях, и самые разносторонние попытки анализа таких перечней. Как правило, такие обобщения приводятся учеными в контексте их научных интересов либо увязываются с результатами практических исследований отдельных аспектов жизнедеятельности команд. При этом на данный момент в научном менеджменте отсутствует единая общепринятая типология форм командной работы. Без сомнения, этот факт можно объяснить, во-первых, относительной молодостью команд в организационной практике; во-вторых, высокими темпами их развития, многообразием применяемых вариаций при создании команд в компаниях различных отраслей и размера; в-третьих, динамической природой самого феномена команды; в-четвертых, междисциплинарными нестыковками, о которых говорилось выше, и т. д.

Важно отметить, что несогласованность отдельных классификаций и обозначение новых видов команд во многом детерминировано и описанной выше нечеткостью исходных дефиниций. Сопоставление разнообразных классификаций, обнаруженных в различных источниках выступает особо интересной исследовательской задачей, поскольку позволяет еще раз применить принцип потенциальной существенности признаков, на данный момент проявленных недостаточно ярко. В связи с этим вновь обратим внимание на спектр характеристик команды в различных ситуациях. Представим данный обзор для наглядности в табличной форме (табл. 3).

Такое богатство вариаций командных форм свидетельствует о том, что менеджеры современных компаний неустанно экспериментируют, стремясь обеспечить наилучшие возможности для реализации потенциала работников и повышения производительности труда. Как следует из табл. 3, во-первых, одна и та же команда, анализируемая по различным критериям, может быть отнесена одновременно к нескольким видам. В частности, очевидно, что проектная команда может быть самоуправляемой или самонаправляющейся, виртуальной или контактной. В свою очередь, виртуальная команда, как и другие, может являться сплоченной, высокоэффективной или псевдокомандой, относиться к категории тактических, проблемных или творческих, быть самоуправляемой или самонаправляющейся и т. п.

Таблица 3

Виды команд в современном менеджменте

Критерий классификации	Параметры/характеристики команд	Виды команд
1	2	3
Цели деятельности	<p>Создание продукта/услуги</p> <p>Рекомендации по повышению качества и т. п</p> <p>Координация действий команд, решающих одну задачу</p>	<p>1. Рабочие (Working teams — WT), производственные или проектные (Project teams — PT) команды</p> <p>2. Команды повышения эффективности, или совещательные команды</p> <p>3. Интегрирующие, координационные, или команды-мосты</p>
Категории сотрудников компании, входящих в команды	<p>Управление компанией, стратегическое планирование, разработка программ деятельности</p> <p>Надзор, попечительство, изменение культуры</p> <p>Наблюдение за процессом производства специфического продукта или сегментом клиентов</p>	<p>4. Управленческие, или исполнительные команды (Top-management teams)</p> <p>5. Влиятельные команды (Empowered teams)</p> <p>6. Предпринимательские команды</p>
Тип задач, выполняемых командой	<p>Выполнение четко составленного плана</p> <p>Решение конкретных проблем, возникающих в процессе деятельности</p>	<p>7. Тактические команды</p> <p>8. Команды, решающие проблемы</p>
Жизненный цикл — время существования	<p>Создание чего-либо нового</p> <p>Постоянная рабочая группа, стабильно производящая определенный продукт или услугу</p> <p>Временная группа, распускаемая после выполнения задачи, иногда вновь собираемая тем же составом для реализации циклических задач</p>	<p>9. Творческие команды</p> <p>10. Постоянно работающие интактные команды</p> <p>11. Временные (циклические) или кроссфункциональные команды</p>

1	2	3
Опосредованность/непосредственность контактов	Участники имеют возможность регулярных непосредственных контактов, работа на одной территории	12. Контактные команды
	Участники команды работают в разных регионах	13. Географически разнесенные команды (Geographically distributed team — GDT)
	Участники команды взаимодействуют только в сети Интернет	14. Виртуальные команды
Количество выполняемых проектов (функций)	Функции, структура и состав специалистов различного профиля варьируются при изменении области приложения	15. Межфункциональные, интрафункциональные, или кроссфункциональные команды
	Специалисты одной профессиональной сферы — решение и углубленный анализ одной актуальной задачи	16. Оперативные команды
Роль руководителя команды	Внешний по отношению к команде управляющий	17. Самоуправляющиеся команды
	Внутренний постоянный или сменный менеджер команды (ротация менеджеров-лидеров)	18. Самонаправляемые, или самоуправляющиеся рабочие команды (self-management working teams — SMWT)
Уровень развития команды	Интенсивное взаимодействие участников и стремление к повышению эффективности деятельности изменяют внутреннюю атмосферу команды	19. Псевдокоманды
		20. Сплоченные команды
		21. Высокоэффективные команды

Во-вторых, важно заметить, что перечень критериев классификации видов команд, предлагаемых различными авторами, отражает реальную значимость тех или иных признаков и, как уже говорилось, размытость самого понятия «команда», исследованную нами ранее. Пытаясь определить значение такой неопределенности, рассмотрим отдельно критерии классификации единым списком, раскрывая их в виде вопросов, на которые ищут ответы современные менеджеры — создатели и исследователи команд:

1. Цели деятельности: зачем нужна команда?
2. Тип задач: что именно она должна делать?
3. Категории сотрудников компании, входящих в команды: кто необходим для реализации цели и задач?
4. Жизненный цикл (время существования) как долго команда будет работать в неизменном составе?
5. Опосредованность/непосредственность контактов: насколько велик территориальный разброс участников и, следовательно, какие контакты будут превалировать в процессе работы команды?
6. Количество выполняемых проектов (функций): сколько проектов должна реализовать команда?
7. Роль руководителя группы: есть ли формальный лидер и каковы его права? Известно ли команде о заранее определенных условиях его работы в команде? Допускают ли инициаторы создания команды и сами ее участники то, что руководство командой будет передаваться едва ли не каждому ее сотруднику?
8. Уровень развития группы: как ко всему вышеназванному, включая решение о создании команды, относятся ее участники?

По сути, это развернутый перечень вопросов, имеющих на данный момент принципиальное значение для менеджмента при внедрении команд в организации. Такой перечень может быть воспринят и как руководство к действию, и как инструкция к применению. И все же по-прежнему заметно, с одной стороны, выраженное стремление исследователей называть командой любую временную малую рабочую группу, созданную руководством компании для решения сложных и комплексных организационных задач (вопросы 1–6). В результате можно выделить такие виды команд, как рабочие, проектные, команды повышения эффективности, интегрирующие, управленческие, предпринимательские, тактические, творческие, временные и постоянные, контактные, географически разнесенные и виртуальные, межфункциональные и оперативные.

С другой стороны, отчетливо проявляется понимание того, что лишь этих признаков недостаточно для того, чтобы именовать такую группу «командой», в ней должны реализовываться отличные от традиционных мето-

ды руководства, иные принципы структурирования и распределения работ, качество информирования и коммуникаций. Отсюда — появление критериев-вопросов 7 и 8, отвечать на которые, возможно, менее привычно и удобно.

Одним словом, в несколько иной трактовке опять звучит тезис, часто декларируемый, но, видимо, все еще не до конца воспринятый управленцами: «для создания команды *de facto*, а не *de jure* от ее инициаторов требуется сознательное и грамотное стимулирование высокого уровня развития группы». Этот путь достаточно долг и труден, и отсюда — появление в перечне видов команд психологизированных, «динамических» или «этапных» категорий, таких как самоуправляемые и самонаправляемые команды, псевдокоманды, сплоченные и высокоэффективные команды. Именно в отношении этих видов команд в менеджменте «инструкция к применению» оказывается наиболее необходимой, с одной стороны, и пока наименее четкой и полной — с другой.

Осуществляя междисциплинарный подход и обращаясь к социально-психологическим теориям развития группы, еще раз подчеркнем, что именно изменяется в группах при достижении ими «высокого уровня развития». Глубинное изучение групповых процессов позволило исследователям этой сферы выделить в качестве ключевых следующие социально-психологические характеристики, присущие группе как целому и постоянно изменяющие свои значения в процессе ее жизнедеятельности. Это — групповая сплоченность, групповые нормы и неформальная групповая структура [Кричевский, Дубовская, 2001, с. 72; Чанько, 2001]. Каждая из них носит интегральный характер и требует высокого профессионализма при изучении и описании. В то же время большая информированность о содержании этих характеристик и особенностях каждого из описываемых ими феноменов, без сомнения, очень важна для более осознанного и целенаправленного варьирования управленческих практик.

В частности, сплоченность рассматривается социальными психологами как интеграл совместимости и сработанности участников группы — эмоциональное, деятельностное и когнитивное — ценностно-целевое единство [Донцов, 1997, с. 47–50]. Из этого вытекает важное для менеджеров следствие: для достижения высокого уровня сплоченности возможны действия, как направленные на подбор совместимых участников (личные симпатии, баланс ролевых предпочтений, определение оптимальной численности группы и т. п.), так и обеспечивающие потенциальным участникам команды возможность получения опыта взаимодействия в максимально разнообразных условиях и контекстах — типических, атипических и неопределенных.

Именно в силу того, что для большинства участников моделируемые ситуации и решаемые задачи атипичны, столь эффективными оказыва-

ются популярные сейчас тимбилдинговые мероприятия и тренинги. При этом важно понимать, что «родовое» однообразие используемых в них игр и заданий при частом повторении приводит к тому, что они могут оказаться не только не полезными, но и вредоносными, так как постепенно исходные новизна и атипичность решаемых задач становятся привычными для группы, т. е. утрачиваются. В результате тренинг девальвируется как форма обучения, не оказывая нужного развивающего воздействия, и воспринимается сотрудниками как пустая забава или тягостная повинность.

И все же тренинги такого рода, как HR-практики, направленные на развитие сплоченности в ее эмоциональном и деятельностном аспектах, наиболее часто применяются в российских компаниях. Конечно, во многом они распространены потому, что работа в офисе привычна и типична для большинства команд, а рассчитанно рискованные движения на свежем воздухе — непривычны, но отчасти и потому, что подобные программы еще воспринимаются управленцами как единственно возможное воздействие, стимулирующее развитие групповой сплоченности. Менеджерами, стремящимися развивать команды в своих организациях, нередко упускается из виду тот факт, что сработанность и сплоченность существенно повышаются и в случае апелляции к когнитивным способностям команды. Такое адресное воздействие осуществляется путем совместного решения атипических мыслительных задач, согласованного определения целей и ценностей участников группы. Ценностно-ориентационное единство в когнитивном пласте взаимоотношений является столь же мощным и необходимым источником сплоченности, сколь и эмоциональный настрой и взаимные симпатии, возникающие априори и апостериори совместных действий. Интеллектуальная деятельность также должна быть эмоционально-привлекательной, тренинг — мотивирующим, что часто намного сложнее, чем при проведении экстрим-тренингов, для организаторов и тренеров, реализующих подобное обучение команд. Но в случае удачи такая программа многократно оправдывает затраченные усилия. Пласт человеческих взаимоотношений, «поднятый» в процессе действительно атипической для данной конкретной группы классной или внеклассной работы, ничуть не в меньшей степени, чем совместное плавание на байдарках, позволяет сработаться плохо совместимым людям в полном соответствии с поговоркой «На работе не обязательно любить друг друга, важно уметь хорошо работать вместе».

Таким образом, для каждой команды важны последовательные и целесообразные комплексные развивающие мероприятия, ориентированные на приоритетное развитие эмоциональной, когнитивной или деятельной сфер активности для обогащения группового опыта и усиления сработанности

как компонента сплоченности. При этом выбор приоритета в каждом конкретном случае должен осуществляться с учетом мнения участников команды, а не по единоличному или коллегиальному решению менеджмента организации, как это чаще всего происходит в российских компаниях. У команды должен быть собственный бюджет на обучение, которым она должна распоряжаться самостоятельно, что не исключает ее диалога с HR-службой и топ-менеджментом. Однако при выборе адекватных методов обучения и участники команды, и HR-менеджеры, и топ-менеджеры, решающие подобные задачи, должны хорошо понимать, что действия, направленные только и всецело на сплочение группы, не достаточны для ее превращения в команду.

Вторая социально-психологическая характеристика группы — ее неформальная структура [Кричевский, Дубовская, 2001, с. 74]. Казалось бы, о ней особенно много говорится в теории организационного поведения вообще и в русле концепции М. Белбина [Белбин, 2003] в частности. Серьезное увлечение этой изящной моделью командных ролей привело к тому, что многие практики стали едва ли не тотально диагностировать ролевые предпочтения сотрудников и пытаться комплектовать команды, соблюдая выявленные индивидуальные предпочтения в отношении стиля работы в команде и ориентируясь только и всецело на них. В результате далеко не всегда складываются действительно эффективные альянсы, что в ряде случаев приводит к разочарованию и в модели М. Белбина, и в научных методах комплектации команд вообще. Чем, на наш взгляд, объясняется неуспешность таких действий?

В настоящее время учеными накоплен большой массив экспериментальных данных, подтверждающих, что эффективность деятельности группы действительно в сильной степени связана с развитием многообразных и гибких неформальных связей между ее участниками — как деловых, так и эмоциональных. В данном случае менеджеры говорят о социальной интеграции, а интеграция подразумевает объединение в целое множества частей, и важно акцентировать тот факт, что описанные М. Белбином роли участников команды являются только одним направлением анализа неформальной структуры группы именно в силу интегрального характера и этой характеристики группы как целого. Для многомерного анализа групповой структуры психологи рассматривают следующие измерения [Рабочая книга социолога, 1972, с. 441]:

- ◆ формально-статусное (фиксируется в штатном расписании);
- ◆ социометрическое (характеризует позиции «популярности» членов группы в системе внутригрупповых межличностных отношений);
- ◆ коммуникативное (субординированность позиций членов группы в системе информационных потоков);

- ♦ измерение социальной власти и лидерства (субординированность вертикальных расположений индивидов в зависимости от способности оказывать влияние в группе).

Даже краткие характеристики этих измерений, традиционно реализуемых в социальной психологии малых групп и коллективов, позволяют увидеть сложность взаимосвязей и взаимовлияний в группе и спланировать адекватные управленческие воздействия. Каждое из них выступает одновременно детерминирующим и детерминированным фактором по отношению к другим. Очевидно, что формирование и развитие целостной групповой структуры зависит как от индивидуально-личностных характеристик членов группы, так и от интенсивности межличностных контактов и условий группового функционирования. Поэтому, в частности, важно иметь в виду, что, во-первых, независимо от своего ролевого амплуа разные участники могут пользоваться разным авторитетом и иметь в разных ситуациях различную степень притягательности для своих коллег. Во-вторых, следует понимать, что различные коммуникативные стили и способности участников команды приводят к неравномерному распределению информационных потоков, в результате чего даже в очень небольшой по численности команде могут появляться как «узурпаторы», или «распределители», так и «пассивные пользователи» информации. В итоге образуются хорошо известные менеджерам по описанию организационных коммуникативных проблем «информационные лакуны» и другие явления, снижающие качество информационных обменов. В-третьих, особенно важно учитывать, что и групповая структура, и ее изменения, и место каждого участника в ней, как правило, слабо осознаются и рефлексированы участниками. Предметное содержание деятельности доминирует в сознании группы, что заставляет ее концентрироваться на ней всецело, забывая о том, что поведение человека в группе, в высокой степени обусловленное бессознательными процессами, может явиться серьезным тормозом или катализатором решения предметных задач. В результате межличностные напряжения нередко игнорируются и замалчиваются до момента превышения некоей критической массы или порога, зависящего от индивидуальной восприимчивости и культурного контекста.

В первом случае речь идет о социометрическом измерении групповой структуры. Для развития группы в этом аспекте нужны управленческие действия, призванные стимулировать у ее участников способность: одновременно определять и учитывать особенности стиля работы других участников и адаптировать свое поведение, а также отдавать себе отчет в принципиальной невозможности клонов и конгруэнтных симпатий ко всем участникам команды. Также при формировании команды важно, учитывая по возможности неизбежность симпатий и антипатий участников, предусматривать шаги, направленные на создание ситуаций (как реальных, рабо-

чих, так и модельных, игровых, тренинговых), «высвечивающих» роль и значение непопулярных участников, способствующих повышению их социометрического статуса, стимулирующих развитие их лидерского потенциала. Важно иметь в виду, что, как правило, весьма оригинальный потенциал непопулярных участников группы сковывается системой ролевых ожиданий и групповых стереотипов и может проявиться именно в атипичных для команды ситуациях. Также важно понимать, что в отсутствие одобрения и поддержки поведенческих проявлений, необычных для них, непопулярные участники склонны возвращаться к ранее закрепленным моделям поведения, далеким от актуализации в этой команде их потенциала и уникальных способностей.

Во втором случае речь идет о коммуникативном измерении. Для команд качество коммуникаций имеет огромное значение. Способность диагностировать и решать проблемы группового развития в этом аспекте также является одной из ключевых для управляющих. Важно «всего лишь» определить, в каких именно управленческих воздействиях она должна проявляться. Этот аспект анализа групповой структуры тесно связан с правилами и нормами информационных обменов в команде. В отсутствие таковых каждый из участников действует в соответствии со своим привычным стилем. Довольно быстро в группе формируется характерное распределение ролей: есть те, кто «всегда все знает», и те, кто «всегда в стороне» или «опять ничего не слышал». Стимулом к освоению новых моделей поведения может служить постоянная, задаваемая извне как непреложное правило, или принцип, ротация ролей в процессе регулярных информационных обменов, например, на очных совещаниях команды или при модерации обсуждений в режиме on-line. К процессам передачи и сбора информации важно привлекать не только тех участников, которым органически присуща подобная активность, но и тех, кто чаще выступает в роли пассивного пользователя служебной информации.

Таким образом, не сразу, с момента первого сбора будущей команды, а в результате серии развивающих мероприятий, посредством диалога компетентного менеджера и сотрудников, все активнее проявляющих свою управленческую волю, возникают предпосылки характерного для высокоэффективных команд распределения влияния и лидерства. К числу этих предпосылок можно отнести такое изменение позиций участников, когда каждый из них сможет осознать себя как лидера для решения задач определенного содержания и типа, а прочие признают его влияние и власть именно в этих вопросах или аспектах совместной деятельности. Таким образом, группа в целом оказывается в состоянии воспринять изменчивость структуры взаимоотношений, и ее участники привыкают совместно осознавать и открыто и регулярно обсуждать такие изменения.

По мнению большинства исследователей, для наиболее зрелых и эффективных групп в организациях (команд, в понимании психологов) характерна не только высокая степень совпадения названных неформальных «субструктур» с формальными, заданными извне ролями. Для них также важна и обозначенная нами выше многоуровневая развитость — высокая дифференциация и гибкость неформальных структур всех уровней [Свенцицкий, 1999, с. 163]. Это обеспечивает как скорость и качество решения производственных задач, так и эмоциональную удовлетворенность ее участников. Развитая группа в составе организации постепенно начинает сама оказывать влияние на коррекцию своей формальной структуры, оптимизируя ее в соответствии со складывающимися неформальными связями, добиваясь большей гибкости в разных измерениях и адаптации к типичным для группы ситуациям и задачам, для достижения большей эффективности групповой деятельности.

Групповые нормы — еще одна существенная социально-психологическая характеристика группы, тесно связанная с двумя рассмотренными выше. Именно эта тесная связь позволяет нам сослаться на ряд предыдущих суждений. Установление инструментальных и экспрессивных норм в отношении информационных обменов, исследовательского отношения к распределению ролей в группе, внимания к непопулярным участникам, обучения, согласования целей и ценностей и т. п. уже обсуждалось выше. В то же время важно обратить внимание на то, какого рода проблемы могут возникать при создании команд в организациях разных возрастов и уровней развития, имеющих различную культуру. При изучении нормативного поведения в естественных и лабораторных группах психологами, как правило, учитываются три уровня процессов нормообразования:

- 1) личностный — степень признания (интериоризации) индивидом ценностей, целей, норм группы и организации, а также преданности им, конформизм и неконформизм;
- 2) групповой — степень учета группой ценностей, целей и норм меньшинства, групповое давление и групповое мышление;
- 3) организационный — степень согласованности групповых норм с целями, ценностями и нормами организации, лояльность и коллаборационизм.

Традиционно в литературе наибольшее внимание уделяется согласованию нормативных представлений на каждом из трех названных уровней. Причем особенно часто обсуждается необходимость интериоризации участниками команды целей и ценностей организации, а также формирования целесообразных групповых норм [Argyris, 1985]. Следовательно, участникам команды «полагается» постепенно и глубоко осознать взаимосвязь бизнес-целей, целей организации, целей команды и персональных целей. Что при

этом упускается из виду в контексте соблюдения баланса психологии и менеджмента? Обратим внимание на то, что Дж. и Дж. Бойетт, посвятившие командам весьма существенную часть своей фундаментальной работы «Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления», выделили следующие причины/цели внедрения командных форм работы в современных компаниях:

- ◆ реализацию изменений;
- ◆ разработку новых целей развития;
- ◆ преодоление кризисов;
- ◆ разработку нового продукта;
- ◆ необходимость в перераспределении нагрузки, информации или ответственности, связанную, например, с ростом организации [Бойетт, Бойетт, 2004, с. 324].

Нетрудно заметить, что командам делегируется ответственность за успех компании именно в условиях неопределенности, атипичности рабочей ситуации и все нарастающей скорости изменений внешней среды. Таким образом, можно сделать вывод о том, что, в соответствии с целями их создания, командам *de jure* предписано нарушение ранее установленных организационных правил. Если команды будут лишь следовать заведенному порядку, то они вряд ли реализуют свое предназначение. Осознание этого нюанса, как представляется, должно усилить готовность и стремление менеджеров, внедряющих командные формы работы в своих компаниях, к соответствующему изменению собственного отношения к ним, гибкой адаптации существующих управленческих практик и неизбежным конфликтам, которые важно суметь направить в конструктивное русло.

Итак, в бизнес-среде понятие «команда» интерпретируется следующим образом: команда — временная, официально организованная, как правило, открытая малая контактная группа сотрудников компании, проявившая собственное стремление и способность к достижению высокого уровня группового развития, при этом получившая адекватную административную поддержку такому поведению в процессе результативной работы над реализацией срочных и сложных, в основном атипичных задач, важных для организации.

Данное определение не претендует ни на завершенность, ни на исключительную истинность, но, с нашей точки зрения, позволяет интегрировать признаки разной природы, в том числе потенциально существенные, а также ярче акцентировать необходимость балансировки между волевыми решениями менеджмента и намерениями «рядовых» участников группы, перерастающей в состояние команды. Опираясь на приведенный анализ содержания понятия «команда» и типологии команд, можно глубже понять

взаимосвязь командного менеджмента и следующих общепризнанных концептуальных «сдвигов» в бизнесе:

- ♦ от автономного обеспечения — к безграничному партнерству;
- ♦ от иерархических и (или) централизованных структур — к структурам пластичным и децентрализованным;
- ♦ от патриархальных моделей управления — к делегированию полномочий;
- ♦ от ориентации на большие объемы и низкую себестоимость — к ориентации на качество, быстроту и нововведения;
- ♦ от безошибочной работы — к измеряемым ее усовершенствованиям;
- ♦ от закрытой организационной системы — к открытой системе.

По-новому можно осознать и связь этих общих тенденций с выраженными изменениями в сфере человеческих ресурсов корпораций, среди которых переходы:

- ♦ от узкой специализации и ограниченной ответственности сотрудников за порученную работу — к широким профессиональным и должностным профилям;
- ♦ от спланированного карьерного пути — к информированному и гибкому выбору траектории профессионального развития;
- ♦ от ответственности менеджеров за развитие персонала — к ответственности самих работников за собственное развитие;
- ♦ от контроля над проблемами, с которыми сталкиваются работники, — к созданию возможностей для профессионального роста каждого из них;
- ♦ от уклонения от обратной связи с подчиненными — к ее активному поиску;
- ♦ от секретного рассмотрения факторов успеха, вакантных рабочих мест и отбора специалистов — к открытому обсуждению компетентности работников, имеющихся вакансий и путей их заполнения.

Таким образом, теоретический анализ концептуальных основ применения команд как формы организации труда в современных организациях позволяет говорить о неизбежном распространении HR-практик, основанных на междисциплинарных подходах и одновременно стимулирующих и максимально возможную эффективность каждой из создаваемых команд, и партнерскую позицию управляющих по отношению к сотрудникам. Постепенно комплекс этих практик превращается в высокую технологию, неизбежно трансформирующую на диалоговый лад всю деятельность HR-службы, а также организационную культуру компании в целом, формируя предпосылки создания и укрепления в ней «командного духа» как духа времени.

Литература

- Белбин М. Команды менеджеров. М.: НИРРО, 2003.
- Бойетт Дж., Бойетт Дж. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Пер. с англ. М.: Олимп-бизнес, 2004.
- Болмэн Л. Дж., Дил Т. Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство / Пер. с англ. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
- Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2001.
- Геллерт М., Новак К. Все о командообразовании: руководство для тренеров / Пер. с нем. М.: Вершина, 2006.
- Донцов А. И. О понятии «группа» в социальной психологии // Вестн. Московского ун-та. Сер. Психология. 1997. № 4. С. 46–64.
- Завалишина Д. Н. Психологический анализ оперативного мышления. М.: Наука, 1985.
- Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д. Команда на рынке: стратегия и методы. СПб.: Речь, 2003.
- Исаев В. В. Организация работы команды проекта. М.: Бизнес-пресса, 2006.
- Карякин А. М. Командная работа: основы теории и практики. Иваново: Ивановский государственный энерг. ун-т., 2003.
- Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Социальная психология малой группы. М.: Аспект-Пресс, 2001.
- Куликов В. Г., Резник С. Д. Эффективная команда менеджера // Серия «Бизнес-класс». Ростов-на-Дону: Феникс, 2005.
- Льюис Дж. Управление командой: как заставить других делать то, что вам нужно. СПб.: Питер, 2004.
- Морсанова В. И. Проблема образа и действия в научном творчестве Д. А. Ошанина // Психологический журнал. 1998. № 2. С. 134–143.
- Ньюстром Д. В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000.
- Почебут Л. Г., Чикер В. А. Индустриальная социальная психология. СПб.: Изд-во СПбГУ, 1997.
- Рабочая книга социолога. М.: Прогресс, 1972.
- Роббинс Х., Финли М. Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить / Пер. с англ. М.: Хорошая книга, 2005.
- Свенцицкий А. Л. Психология управления организациями: Учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГУ, 1999.
- Томпсон Л. Создание команды / Пер. с англ. М.: Вершина, 2005.
- Фопель К. Команда. Консультирование и тренинг организации / Пер. с нем. М.: Генезис, 2005.
- Чанько А. Д. Социально-психологический тренинг в организациях: цели, эффекты, эффективность // Проблемы российского менеджмента. Теория и практика образования. Вып. 1. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2001. С. 141–155.
- Янг Р. Лидерство в командах / Пер. с англ. М.: НИРРО, 2004.
- Argyris C. Strategy, Change, and Defensive Routines. Boston: Pitman, 1985.

- Katzenbach J. R., Smith D. K.* The Wisdom of Teams; Creating the High Performance Organization. N. Y.: Harper Business, 1994.
- Manz C. C., Sims H. P.* Business without Bosses. N. Y.: John Wiley & Sons, 1993.
- Macintosh-Fletcher D.* Teaming by Design: Real Team for Real People. N. Y.: McGraw-Hill, 1996.
- Miller C. B.* Quick Teambuilding Activities for Busy Managers: 50 Exercises that Get Results in Just 15 Minute. N. Y.: AMACOM, 2003.
- Mohrman S. A., Cohen S. G., Mohrman A. M., Jr.* Designing Team-Based Organisations: New Forms for Knowledge Work. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Tannenbaum S., Beard R., Salas E.* Team Building and Its Influence on Team Effectiveness: An Examination of Conceptual and Empirical Developments // Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology. Elsevier Science Publishers, 1992.

Статья поступила в редакцию 27 марта 2007 г.