

Е.Ю.Безрукова,
кандидат психологических наук,
МГУ им. М.В.Ломоносова

Технология командообразования: методы и перспективы

К началу 90-х годов командообразование становится одной из прогрессивных стратегий управления, основанной на идее: *команда — это нечто большее, чем простая сумма отдельных частей. Когда люди работают вместе, они могут произвести часть работы, которая превосходит либо радикально отличается от работы отдельно трудящихся индивидуумов.*

Многие компании на Западе приходят к выводу, что с помощью командообразования можно обеспечить лучшее качество услуг и в то же время сохранить здоровую конкуренцию. В настоящий момент интенсивно пропагандируется идея отказа от старых способов управления организацией и перехода к новым, позволяющим обеспечивать "столько же, но меньшими силами" или "больше, но теми же силами". Желание уменьшить численность сотрудников в компаниях ведет к тому, что оставшийся сотрудник должен брать на себя большую ответственность и иметь разнообразные навыки работы. В такой ситуации командная работа для многих видится как один из реальных способов выжить на рынке.

В России последние годы также характеризовались резким повышением интереса к командам и командообразованию. По мнению наших специалистов, необходимость в формировании команды может возникать в различных ситуациях развития российских организаций. Быстрые изменения как в политике, так и в бизнесе приводят к появлению таких задач, для решения которых в данный момент отсутствуют конкретные специалисты. Таким образом, создание на определенный промежуток времени для решения конкретной задачи специальной команды из людей, наиболее подходящих для этого, позволяет снять временно возникающий дефицит специалистов в данной области и заполнить брешь в функциональной структуре организации. Кроме этого, команды могут формироваться в случаях, когда решение задачи требует творческого под-

хода от определенной группы людей и не под силу отдельно взятому, пусть даже гениальному индивиду. Существуют примеры создания команд в кризисных для организации ситуациях, когда основной задачей сформированной команды становится поиск путей выхода из кризиса, а также в ситуациях кардинального изменения управленческой стратегии руководством организации, когда образование с нуля, развитие и сыгровка команды среднего управленческого звена позволяют значительно оптимизировать систему управления организации, избежать лоббирования интересов конкретных отделов, конфликтов по поводу распределения ресурсов.

Возрастающий интерес к проблеме командообразования представителей различных сфер деятельности определяет социальный заказ на разработку технологии его проведения с опорой на процедурное и информационно-методическое обеспечение. Кроме того, практики-консультанты испытывают острую потребность в методах диагностики и оценки эффективности команд, которые были бы достаточно просты, экономичны и не требовали чрезмерных затрат времени на их проведение, а также в способах анализа данных, которые позволяют быстро и оперативно анализировать получаемую информацию.

В связи с этим мы разработали комплексный подход к командообразованию, основанный на *формировании общего видения* в команде. В основе подхода лежат идеи *"Action Research"*, *"Reflective Practitioner"* и *"Total Quality Management"*. В соответствии с главными положениями этих теорий командообразование представляется как циклический процесс, состоящий из комбинаций действия и анализа действия/рефлексии, направленных на реализацию стратегических целей команды/определение и разрешение проблем. Ключевым положением разработанного подхода является выработка наиболее *эффективного способа позиционирования команды в целом и отдельных ее членов, в частности*. Выработка *общего видения* способствует увеличению связанности команды, так как позволяет организовать общее информационное поле, задать общие правила игры, выработать единые для всех командные цели, согласованные с индивидуальными целями каждого члена команды, нивелировать противоречия между участниками (в том числе в системах ценностей). Эффективный способ *позиционирования* команды в целом и отдельных ее членов, в частности, обеспечивает успех всей командной работы, так как устанавливает оптимальное соотношение кадровых ресурсов и требований задач, организует четкое и точное их выполнение. Под позиционированием понимается такая система распределения ответственности в команде, которая функционирует в каждый конкретный период в зависимости от измене-

ния рабочей ситуации. Таким образом, согласованность общего видения определяет стратегическую сторону командной работы, эффективный способ позиционирования — тактическую.

Выделяют три логические составляющие процесса командообразования — комплектование, сыгровка и диагностика команды. В зависимости от степени сложности и содержательной направленности задач, для решения которых требуется сформировать команду, выделяются три способа проведения комплектования команды: 1) *основанное на современных методах отбора и оценки*. В его основе лежат специальные методы и технологии отбора потенциальных членов команды. В настоящее время методы отбора и оценки являются максимально разнообразными и наиболее разработанными из всех методов прикладной социальной психологии; 2) *основанное на совместимости индивидуально-типологических различий членов команды*. Здесь нами разработаны различные процедуры комплектования команды преимущественно в рамках типологических подходов Юнга и Киртона; 3) как *демонстрация командного взаимодействия в учебных группах*. Обычно используются два вида процедур: а) простое разбиение группы на небольшие команды; б) специальные приемы или упражнения для комплектования команд. Среди таких приемов часто используются игровые методы комплектования команды.

Сыгровка команды происходит в результате последовательного проведения специально организованных процедур работы с командой, предполагающих прохождение участниками стадий командообразования и отработку коммуникативных навыков, необходимых в командной работе. Процедуры сыгровки команды проводятся на двух уровнях:

1. *Основной уровень*, осуществляемый в соответствии со стадиями командообразования: 1) *знакомство, ориентировка участников* — устанавливается первичный контакт, необходимый уровень доверия среди участников, происходит знакомство и ориентировка членов команды друг в друге и в ситуации; 2) *общее видение* (формирование образа желаемого будущего) — согласование взглядов, позиций, образа желаемого будущего и т.д. среди участников, определение направления движения, целей, задач и специфики деятельности команды (организации); 3) *позиционирование* — макро- и микропозиционирование участников. В результате макропозиционирования участники определяют основные позиции в деятельности своей команды и соответствие ее членов этим позициям. Учитываются все необходимые составляющие: склонности, способности, уровень профессиональных знаний, навыки и опыт, тип личности и т.д. В процессе микропозиционирования обозначаются и распределяются командные роли, обеспечивающие взаимо-

дополнение и совместимость членов команды; 4) *составление плана* (планирование перспективное) — стратегическое планирование деятельности команды (организации), анализ имеющихся ресурсов, определение субъектов и основных направлений деятельности. Результатом завершения этапа является составленный план работы (или техническое задание) на ближайшие два—пять лет; 5) *планирование первого шага* (планирование и бюджетирование первого шага) — конкретный план-график, распределение ресурсов, ответственности и сроков исполнения; 6) *исполнение* — собственно выполнение намеченного и спланированного; 7) *анализ результатов* (работа с результатами). Команда постоянно отслеживает, насколько эффективно она продвигается вперед. Участники оценивают выполнение конкретных заданий, анализируют, что мешает и что способствует эффективной работе команды).

2. *Тренинговый уровень*, позволяющий отрабатывать определенные навыки взаимодействия, расширять и корректировать поведенческий репертуар членов команды (активное слушание, управление дискуссией, командное взаимодействие и т.д.).

Диагностика команды позволяет, с одной стороны, получить интегративное представление — портрет команды — и совершенствовать технологию проведения командообразования, включая разработку информационно-методического и процедурного его обеспечения, а с другой — добиться максимального эффекта от командообразования за счет минимизации числа ошибок на стадии внедрения и тем самым значительно расширить область применения технологии командообразования. Диагностика команды представлена разработанным многосторонним методом, который состоит из нескольких этапов:

сбор и регистрация результатов опроса. Для фиксации оценочных суждений участников разработан комплекс методических инструментов, основанный на методах прямой оценки, включающий шкалы оценки основных и вспомогательных характеристик команды (соответственно, параметры эффективности команды и эмоциональные и мотивационные компоненты). Этот комплекс отличается от традиционных методов оценки групп гибкостью, легкостью "настройки" на поведенческие индикаторы и экономичностью;

обработка и анализ данных. Недостатки, свойственные шкалам прямой оценки, устраняются на этом этапе посредством аддитивного метода анализа данных. Этот метод позволяет: 1) скорректировать данные и нейтрализовать влияние артефактов (а именно существование различных стилей оценивания и существование различий в точках отсчета разных индивидов); 2) получить больше информации о команде и ее членах, чем дают традиционные методы анализа данных, описываемые в терминах соотношения централь-

ной тенденции и меры разброса данных. 3) получить более дифференцированную картину данных;

интерпретация и представление результатов является центральным моментом в диагностике команды. Разработаны способы интерпретации и представления результатов, которые интуитивно понятны, информационно прозрачны и легко воспринимаются участниками командообразования, поскольку позволяют задействовать дополнительные каналы коммуникации.

Вопрос технологии проведения командообразования решается посредством разработанного информационно-методического обеспечения. Информационно-методическое обеспечение представляет собой мощный инструмент управления процессом командообразования, оно обеспечивает преемственность технологии через контроль содержания, структурирование группового процесса, формирование у начинающих ведущих когнитивной схемы реализации программы проведения командообразования. Используются различные формы информационно-методических материалов: 1) рабочая тетрадь для участника; 2) раздаточный материал для участника; 3) блокнот ведущего; 4) методическое руководство для ведущего; 5) визуальный ряд.

Технология проведения командообразования на основе разработанного информационно-методического обеспечения была опробована в различных политических проектах, учебных группах и бизнес-организациях — всего 32 группы и организации (соответственно 339 человек). В ходе работы предложены и реализованы две формы проведения командообразования — *семинар по технологии командной работы и командообразование в режиме реального времени*.

В учебных группах проведение семинара по технологии командной работы с опорой на разработанное информационно-методическое обеспечение позволило активизировать у отдельных участников индивидуальную мотивацию на обучение, вскрыть проблему реального поведения (командная организация деятельности) и объективировать природу функционирования психологических механизмов (методы убеждения, активное слушание и т.д.) в командном взаимодействии. Кроме этого, отработать на поведенческом уровне определенные навыки и умения, необходимые в командной работе. И наконец, сформировать у студентов некоторую когнитивную схему технологии проведения командообразования, подготовить участников для самостоятельного осуществления определенных видов работ при проведении командообразования.

Формирование управленческой команды в функциональной структуре организации позволило вывести руководство из контроперативного управления и уделить больше внимания стратегическому

планированию и организационному развитию. Кроме того, создать среднее управленческое звено в организации, за счет чего минимизировать ошибки управления, осуществить эффективный контроль и взаимодействие всех компонентов организационной структуры. Согласование общего видения в ходе организационного консультирования способствовало принятию более осмысленных решений на уровне управленческой концепции, маркетинговой стратегии, кадровой политики. Проведение командообразования в более общей системе организационного консультирования позволило в целом оптимизировать систему управления организацией. А именно максимально эффективно и с пользой для организации реализовать имеющийся кадровый потенциал, обеспечить приток свежих и творческих идей со стороны сотрудников.