

ВЫСТРАИВАНИЕ СИСТЕМЫ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

*опосредованное управление
инфраструктура командной работы
регуляторы командной деятельности
консультативное сопровождение и поддержка*

Прежде чем решать, как осуществлять построение командного менеджмента в организации, необходимо рассмотреть вопрос о целесообразности его применения. То есть, определить его возможности и ограничения применительно к наличной ситуации. И для этого провести его сопоставления с другими формами управления деятельностью организаций. Другая причина, по которой проблемы внедрения командного менеджмента в систему организационного управления предваряется анализом основных существующих способов управления, коренится в том, что в большинстве случаев командный менеджмент не может быть тотальным и приходится решать задачи по сопряжению командных форм принятия решений и действий с другими управленческими формами. Именно это происходит в случае, когда командный менеджмент вводится для сокращения числа уровней управления.

КОМАНДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД ОПОСРЕДОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Командный менеджмент, наряду с профессиональной и аппаратной бюрократией, является одной из разновидностей опосредованного менеджмента и тем самым отличается от непосредственных видов управления, наиболее известными из которых являются автократия и анархия. Но характер опосредования здесь иной. Если в аппаратной бюрократии принятие решений регулируется (опосредуется) списками *правил и инструкций*, а профессиональная бюрократия функционирует на основе системы установленных *компетенций* и документально подтвержденных *квалификаций*, то команда действует, ориентируясь на реалии иного рода. К таковым относятся в первую очередь *общее видение* и выработанные самой командой *процедуры взаимодействия* ее членов.

В настоящее время при характеристике различных видов управления используются такие словосочетания как регулярный менеджмент и структурированный менеджмент. Предполагая тем самым, что существуют нерегулярные и неструктурированные способы управления деятельностью организаций. И это так! Действительно, довольно часто приходится наблюдать организации, в которых решения принимаются, *как бог на душу положит*. И это относится не только к импульсивным действиям руководства в нестандартных ситуациях. И управленческая рутина нередко состоит из реакций на происходящие события, а принятые решения основываются на сиюминутных оценках ситуаций и подвержены влиянию изменчивых состояний сознания у лиц, принимающих ответственные решения. Наиболее известным видом управления такого рода является автократия (единоначалие, самоуправство, тирания). Все сколько-нибудь важные решения принимаются только одним человеком с опорой на основания, ведомые зачастую лишь ему самому, да и то не всегда. Как ни покажется странным, данный способ управления может быть весьма эффективным, особенно тогда, когда организация сравнительно невелика, а первое лицо наделено недюжинной интуицией и имеет время для оценки неспешно меняющейся ситуации. Антиподом автократии представляется анархия, при которой все и каждый принимают решения на свой страх и риск, не имея возможности или просто не утруждая себя процессами согласования этих решений с другими компетентными лицами. Не только *левая рука не ведает, что делает правая*, но и каждый палец шевелится сам по себе! Если противоположности сходятся,

то это как раз такой случай. И автократия и анархия не имеют видимых оснований функционирования (во всяком случае, они не эксплицированы) и успех определяется удачностью действий отдельных лиц, которые свободны от установленных ограничений, как содержательных, так и процедурных. И не столь уж редко автократия и анархия сочетаются в рамках одной организации, прикрывая и дополняя друг друга. И, вполне возможно, с неплохими результатами.

Опосредованные регулярные (структурированные) виды менеджмента: рациональная бюрократия и профессиональная бюрократия. Опосредованный нерегулярный вид – командный менеджмент.

Рациональная бюрократия (термин Макса Вебера, другие названия – аппаратная бюрократия, машинная бюрократия) – это такой способ управления, где решения принимаются на основе прописанных инструкций, сводов правил и положений. Служащий несет перед администрацией ответственность за строгое соблюдение духа и буквы всех установлений. В системах рациональной бюрократии контролируется не только и не столько результат, сколько процесс деятельности.

Нередко высказывается соображение, что невообразимое множество регламентирующих документов служит не для того, чтобы регулировать деятельность служащих, а для того, чтобы быть основанием для наказания тех, кто, по мнению администрации, должен быть назначен «козлом отпущения» в случае очевидных провалов в работе учреждения. В этом суждении, по-видимому, есть доля правды. Но только доля.

Профессиональная бюрократия основывается на разграничении зон компетенции между людьми, получившими необходимую (и должным образом документированную) профессиональную подготовку, адекватную этим зонам компетенции. В рамках своей компетенции профессионалы руководствуются своим знанием дела (компетентностью) и кодексом профессиональной этики. Профессионал несет ответственность перед администрацией в том случае, если он вышел за рамки своей компетенции или перестал функционировать внутри этих рамок. За все остальное (в том числе и за правильность своих действий) он отвечает в первую очередь перед профессиональным сообществом, которое имеет право присуждать или отбирать атрибуты профессиональной принадлежности (дипломы, звания, категории, степени, знаки различия, бланки, печати и т.д.).

Командный менеджмент в минимальной степени регулируется положениями, правилами и инструкциями. Далек не всегда он основывается и на профессиональных стандартах и, соответственно, является подотчетным профессиональному сообществу. Решения в команде принимаются на основании разделяемого членами команды видения ситуации и согласованных целей. При этом общекомандные цели должны быть сопряженными со стратегией и политикой организации. Кроме того, команда самостоятельно вырабатывает правила и процедуры обсуждения проблем и способы решения текущих задач. То есть, регуляторы своей деятельности команда вырабатывает в значительной мере сама. И команда отвечает за успех порученного ей дела. Коллектив-

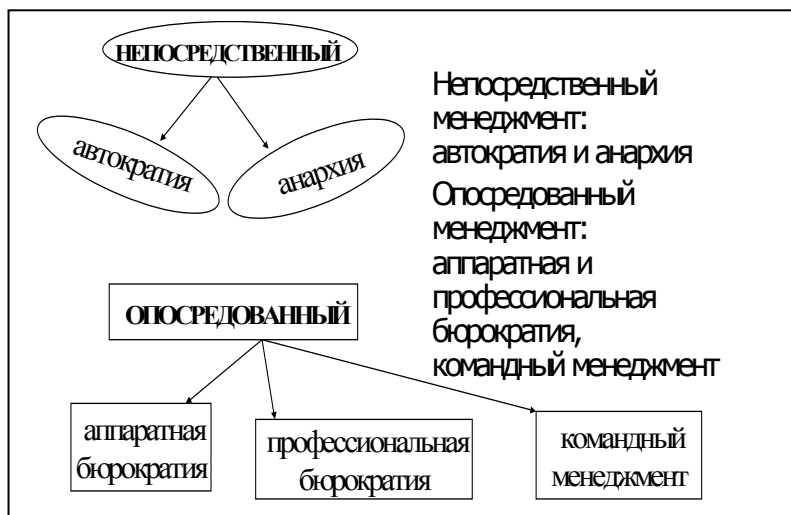


Рисунок 1. Основные типы и виды управления.

ную ответственность она несет перед организацией, а индивидуально каждый отвечает перед всей командой.

Таблица 1.

Характеристики основных типов организационного управления.

Тип менеджмента	Средства опосредования (основания для принятия решений)	Ответственность (за что и перед кем)	Кто определяет необходимые компетентности
Автократия	Неизвестно	За успех перед собой	Неизвестно
Анархия	Неизвестно	Неизвестно	Неизвестно
Рациональная бюрократия	Положения, правила, инструкции	За соблюдение уложений перед администрацией	Администрация
Профессиональная бюрократия	Профессиональная компетентность, зона компетенции, профессиональная этика	За соблюдение границ компетенции перед администрацией. За компетентность решений перед профессиональным сообществом	Профессиональное сообщество
Командный менеджмент	Общее видение, согласованные процедуры принятия решений	За успех перед организацией и перед собой	Администрация, профессиональное сообщество и <i>самостоятельно</i>

Преимущества командной формы организации групповой работы в том, что она позволяет гибко реагировать на изменения ситуации: своевременно, а то и заблаговременно, реагировать на угрозы и, не мешкая, использовать открывающиеся возможности. И эффективным образом эксплуатировать разнообразные таланты всех своих членов. Еще одним преимуществом командного менеджмента является то, что его использование позволяет, по крайней мере – теоретически, существенным образом сократить число уровней управления. При активно пропагандируемой моде на «плоские» управленческие структуры нетрудно прогнозировать умножающиеся попытки внедрить командные формы организации работы.

Рассуждая опять-таки умозрительно, можно устроить порядок функционирования даже большой организации исключительно на основе командной модели.

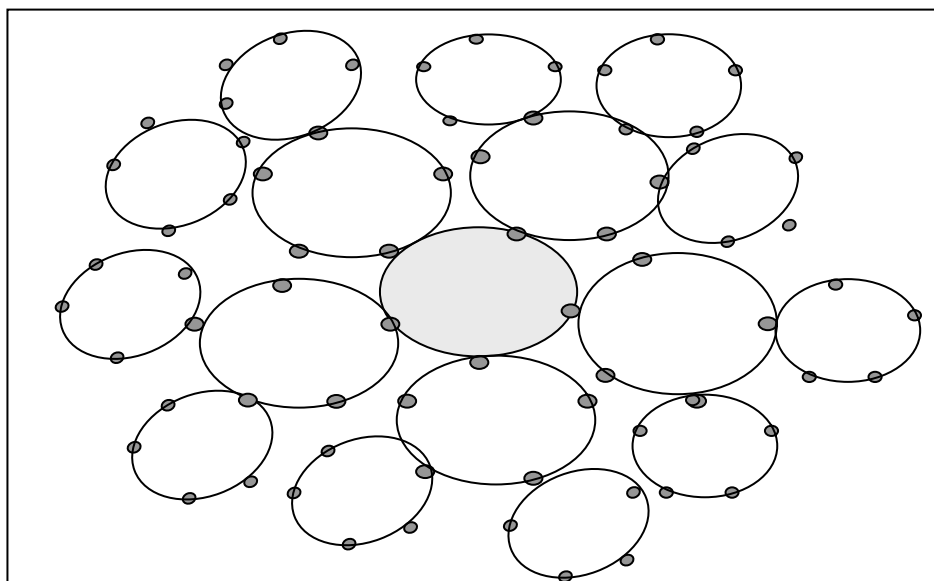


Рисунок 2. Тотальный командный менеджмент.

Рассуждая опять-таки умозрительно, можно устроить порядок функционирования даже большой организации исключительно на основе командной модели.

Тотальную командную структуру, изображенную на оргдиаграмме нетрудно помыслить, но маловероятно, что где-либо подобная конструкция будет воплощена в действительность и окажется достаточно эффективной. Необходимо помнить, что командная форма организации работы, помимо очевидных и неочевидных плюсов, имеет столь же явные и неявные минусы. Основным из которых является дефицит времени и других ресурсов, необходимых для формирования высокоэффективных команд.

В чистом виде командная организация деятельности крупной фирмы или учреждения малоприспособлена и ее удел – существование на бумаге до лучших времен. Реально команды существуют как составляющие целостной системы управления, а наряду с ними функционируют и другие формы организации совместной деятельности.

КОМАНДНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК КОМПОНЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Система управления современной организацией представляет собой композицию различных типов и видов менеджмента. И командный менеджмент является одной из составных ее частей. Целесообразность использования тех или иных разновидностей способа управления определяется исходя из задач, которые стоят перед организацией в целом или перед ее отдельными подразделениями, а также характеристиками среды, в которой действует организация. Решение вопроса о том, где и в какой мере устраивать командный менеджмент предваряется тщательным анализом сложившегося положения дел и получения достаточно отчетливой картины функционирования отдельных частей и целостной системы управления. В этом случае становится ясно, где и при каких условиях стоит применять командные формы организации работы.

Выбор формы управления во многом определяется *предметом* деятельности подразделений организации. Так, бухгалтерия в общем случае представляется малоприспособленной для применения командных методов ведения дел. Скорее здесь будут уместны бюрократические формы организации работы. Сколько-нибудь масштабные производственные подразделения также не лучшее поле приложения командных усилий. Складское хозяйство, организация работы транспорта, производство закупок, типовое строительство, охрана, работа вспомогательных подразделений требуют в большей мере рациональной и, в какой-то степени, профессиональной бюрократизации, а не командных форм работы. В то же время деятельность конструкторских бюро, рекламных агентств, консалтинговых фирм прямо-таки напрашиваются на то, чтобы быть организованной по командному типу. Разумеется, из всех этих правил могут и должны быть исключения, а вопрос о применении тех или иных форм менеджмента это всегда вопрос конкретный, требующий столь же конкретного ответа. Консультанту приходится сталкиваться с такой проблемой при выполнении работ по структурированию всей системы организационного менеджмента (установлению регулярного менеджмента в организации).

В рамках работы по упорядочиванию менеджмента генеральный директор крупного рекламного агентства обозначил задачу следующим образом. Производственный отдел – рациональная (машинная) бюрократия, отдел разработок – командный менеджмент, отдел размещения рекламы – профессиональная бюрократия, топ-менеджмент – командная форма организации работы, совет директоров – профессиональная бюрократия

Примечательно то, что часть людей одновременно участвует в разных типах менеджмента – несколько человек одновременно входят и в совет директоров и в управленческую команду, которые функционируют по разным принципам, в частности, управленческая команда принимает решения только на основе консенсуса, а совет директоров – на основе голосования.

Немаловажно и то, насколько предмет деятельности организации или подразделения является устоявшимся. Иногда командную форму организации деятельности приходится вводить не потому, что этот вид деятельности требует высокого интеллекта или особой креативности, а просто потому, что данный вид деятельности является новым для предприятия или учреждения. Более того, определенный вид деятельности может не только представляться, но и на самом деле быть весьма рутинным, но для конкретной организации он является принципиально новым. И в данном случае использование командной формы организации работы не представляется бессмысленным делом.

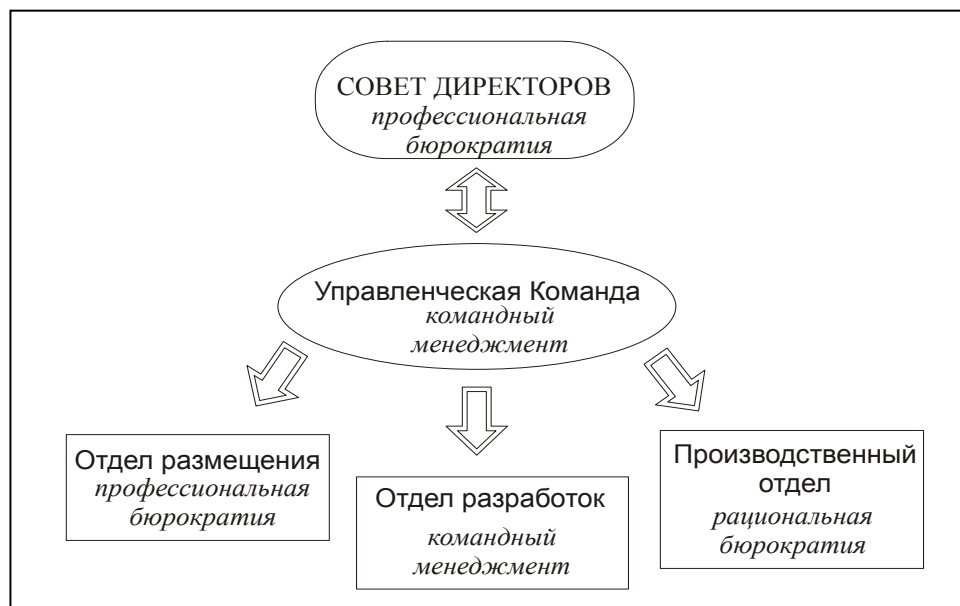


Рисунок 3. Композиция типов менеджмента в системе управления деятельностью рекламного агентства.

В ходе работы по «выведению генерального директора строительной фирмы из контура оперативного управления» было принято решение ввести новую для данной фирмы должность исполнительного директора. Когда начался поиск кандидата, стало ясно, что круг его обязанностей не может быть очерчен достаточно четко. А это, в свою очередь, не позволяло осуществить подбор подходящей фигуры. Как временная мера была сформирована управленческая команда, задачей которой было осуществлять тактическое руководство деятельностью фирмы и по ходу дела вычленивать те функции, которые в будущем и должен будет выполнять исполнительный директор. В команду вошли руководители основных отделов и офис-менеджер фирмы. Все они продолжали исполнять свои обычные обязанности, а вопросы тактического плана решались на еженедельных собраниях команды вне рамок установленного в организации рабочего времени. На нескольких первых собраниях присутствовал генеральный директор, юрист фирмы и консультанты. Спустя два месяца группа стала работать в автономном режиме с минимальной консалтинговой поддержкой (на собраниях присутствовал только один консультант и не было ни генерального директора, ни юриста). Еще через два месяца присутствие консультанта оказалось не нужным. «Временная» команда менеджеров функционировала в автономном режиме больше года. Она выполнила свою задачу, обеспечив эффективное тактическое управление деятельностью фирмы и определив круг обязанностей исполнительного директора. Подобранный к этому времени исполнительный директор принял обязанности и полномочия группы и смог достаточно быстро включиться в работу. Интересно и то, что спустя два года фирма вернулась к командной форме тактического управления, хотя каких-либо серьезных претензий к исполнительному директору и не было предъявлено. Просто стало ясно, что команда действовала более эффективно.

Еще один фактор – среда деятельности организации или какого-либо ее подразделения. И, особенно, такие характеристики среды, как динамичность и предсказуемость. Если ситуация меняется медленно или в довольно быстро меняющейся обстановке изменения легко предсказуемы, то есть возможность адекватным образом реагировать на эти изменения опираясь на бюрократические инструменты. То есть, своевременно пересматривая и перелицовывая положения, уставы, инструкции, предписания, переопределяя границы компетенций, меняя личный состав, проводя дополнительное обучение и переподготовку кадров. Или же, ликвидировать все бюрократические рогадки и полностью положиться на гремучую смесь автократии и анархии, уповая на проницательность и здравый смысл носителей этих систем непосредственного менеджмента. Последний подход может быть использован и в том случае, если темп и характер изменений таковы, что рациональная и профессиональная бюрократия становятся принципиально неэффективными. Но наиболее адекватным ответом на непредсказуемо меняющуюся ситуацию в настоящее время считается выстраивание системы командного менеджмента.

ИНФРАСТРУКТУРА КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Организационный контекст командного менеджмента представляется весьма важным для эффективности командной работы. В первую очередь имеются в виду такие компоненты эффективности как границы компетенции, информационное обеспечение и система мотивации. Наиболее важным представляется последнее.

Системы вознаграждения

В первую очередь отметим бесспорное. Система мотивации должна быть настроена на командную работу и стимулировать не индивидуальные достижения, а общую эффективность. Против этого никто вслух не возражает. *Все знают, что здоровье дороже всего, но никто этого не соблюдает.* На практике более чем часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда раздаются призывы к организации команд и, более того, делаются какие-то шаги в этом направлении, но без каких-либо серьезных мер по приведению инфраструктуры в вид, хотя бы не противоречащий принципам командной работы.

Руководство компании, занимающейся оптовой торговлей строительными материалами, вознамерилось ввести командную систему работы в отделе, непосредственно работающем с заказчиками. В планах было создание самоуправляемой и самообучающейся команды, постоянно совершенствующей технологию продаж. Менеджеры по продажам прошли ряд навыковых и командообразующих тренингов. Результаты всех этих усилий, мягко говоря, не впечатляли. Тем не менее, руководство не опускало руки и продолжило работу в выбранном направлении. Оно обратилось к консультантам с предложением разработать и провести специальный тренинг по формированию самоуправляющейся команды. Предварительная диагностика положения дел показала следующее. Система оплаты труда в отделе была ориентирована на стимулирование индивидуальных результатов. Переменная часть заработной платы, которая составляла более половины общих выплат, напрямую зависела от суммы контрактов, заключаемых менеджером по продажам. Самими работниками система оплаты труда воспринималась как «игра с нулевой суммой», в которой «выигрыши» одних с неизбежностью приводили к «проигрышам» других. Строить в такой ситуации самоуправляемую и самообучающуюся команду и рассчитывать на эффективность модели перекрестного обучения не представлялось возможным. Руководство же не хотело менять принципы оплаты труда, которые за много лет «доказали свою плодотворность». Что вынудило консультантов отказаться от участия в проекте.

Система мотивации строится несколько по-разному в зависимости от уровня, занимаемого командой в организационной иерархии. Во-первых, следует иметь в виду различный удельный вес двух самых важных составляющих мотивации: зарплаты и карьеры. Если на высших уровнях управления карьерная мотивация может превалировать и участие в работе команды топ-менеджеров видится как возможность проявить свои организаторские таланты для занятия в дальнейшем высоких постов в организации, то на уровне самоуправляемых рабочих групп вопросы оплаты труда являются более первостепенными. Во-вторых, по-иному необходимо выстраивать связь оплаты труда конкретных команд с успешностью работы организации в целом. Чем выше уровень принятия решений, тем в большей степени он определяет показатели успешности деятельности организации. Соответственно, и связь уровня зарплаты с общими показателями успешности (прибыль, доход, оборот, капитализация) должна быть более тесной. Что касается нижележащих уровней, то здесь имеет смысл связывать уровень зарплаты с операциональными показателями деятельности (производительность труда, процент брака) и уровнем производственной и исполнительской дисциплины (соблюдение привилегий техники безопасности, поддержание режима конфиденциальности, соблюдение сроков выполнения этапов работы, отсутствие претензий со стороны клиентов и соисполнителей).

Рассуждая умозрительно можно сказать, что система мотивирования в команде может быть какой угодно, лишь бы она обеспечивала конечный результат. Разумеется, хорошо бы, чтобы она была осмысленной и проверенной временем. В конце концов, вопросы воздаяния участникам серьезных коллективных акций продумывались и проверялись людьми почти сразу же с момента их появления на планете. И трудно придумать что-либо принципиально новое и вместе с тем хорошо работающее. В качестве архитипических систем можно привести известные схемы распределения общей добычи или находок (дележ военных трофеев, найденных сокровищ). Важно, чтобы принципы раздела были сформулированы и приняты всеми «на берегу», а это значит, что нужно иметь разделяемое всеми участниками представление о способе *дележки шкуры медведя до того, как он будет убит*.

Казачье войско выступало в поход, зная наперед, что десятая часть военной добычи достанется атаману, десятая часть – войску, а все остальное будет отдано вдовам и сиротам. Для понимания справедливости данного способа дележки необходимо учитывать, что казаки находились на службе и получали фиксированное жалование.

Вместе с тем нельзя не учитывать того обстоятельства, что команда, сколь бы автономной она ни была, функционирует в рамках организации. А это значит, что система вознаграждения командных усилий должна сопрягаться с той системой, которая принята в организации за основу. Иначе говоря, она не должна восприниматься в качестве потенциального разрушителя организационной культуры. Кроме того, с распространением высокоавтоматизированных систем управления все шире начинают применяться унифицированные схемы начисления заработной платы, и какие-либо экзотические способы оплаты труда будут иметь очень мало шансов на выживание в условиях тотальной автоматизации. Поэтому особых новаций здесь ожидать не приходится.

Выстраивая схему оплаты труда нужно решить два вопроса. Во-первых, на каких принципах будет вознаграждаться команда в целом и, во-вторых, каким образом будут оцениваться индивидуальные вклады в командный результат. Проще всего первый вопрос решается, если речь идет о проектных командах. Здесь чаще всего команда получает заранее оговоренные премиальные суммы по завершению проекта в целом, а также в связи с успешным прохождением определенных этапов. Если команда работает на бессрочной основе, то наиболее распространенным способом стимулирования

общекомандных усилий является начисление командного бонуса пропорционально улучшениям операционных характеристик деятельности (для автономных рабочих бригад) или показателей эффективности бизнеса (для управленческих команд) за какой-либо фиксированный отрезок времени. Самоуправляемой рабочей группе естественно предложить зарплату того менеджера, чьи функции стала выполнять команда.

На этом можно было бы остановиться и сказать, что дальше сама команда пусть и решает, как ей распорядиться полученными средствами. В литературе упоминается и о таком подходе (есть даже специальное словосочетание – *коэффициент трудового участия*), но авторам данной книги за многолетнюю работу в качестве консультантов не приходилось сталкиваться со случаями его успешной реализации. Может быть, нам просто очень не повезло. За редчайшими исключениями, руководству приходится непосредственно участвовать в распределении общекомандного довеса к заработной плате и делается это самими разнообразными способами. Простейший из них – возложить все это бремя на плечи непосредственного руководителя. Более изощренные способы опираются на новации типа 360-градусной обратной связи или какие-либо хитроумные системы аттестации.

Исторический экскурс. Двести лет назад деревянная Москва частенько возгоралась, а работа пожарных команд была не на высоте. Пока экипажи прибывали на место происшествия, выгорали целые кварталы. Но после очередной смены главного брандмейстера дела явно пошли лучше. Пожарные кареты вылетали из части на пожар как на пожар и пожарные успевали предотвращать худшее. Тогдашний градоначальник после вручения приличествующей награды спросил брандмейстера, как ему удалось так замечательно перестроить работу вверенной ему службы. На что последовал ответ: «Нет ничего проще – первый запрыгнувший в карету по тревоге получает штоф водки, а последнего бьют батогами».

Простейшая система денежного вознаграждения может выглядеть так. Лучшие (их меньшинство) получают значительное вознаграждение. Большинство довольствуется скромными суммами, а проштрафившиеся (их тоже должно быть мало) не получают ничего. В команде из 9 человек формула расписывается следующим образом – 2+5+2. Естественно, могут быть вариации: 1+6+2 или 3+5+1 и тому подобное.

Но, кроме простоты, система должна отвечать и такому требованию, как *влисанность* в сложившуюся организационную культуру. Для временных команд возможны исключения, но постоянные команды должны вознаграждаться «на общих основаниях». Если, разумеется, не стоит задача трансформации оргкультуры, и введение новых схем вознаграждения команд преследует такую цель, как начало ломка обветшавшего и неэффективного.

Вписывание схем оплаты труда команд в общую систему вознаграждений представляется очередной головоломкой, решать которую надо взвешивая минусы и плюсы и сообразуясь с конкретной ситуацией.

Рассмотрим пример решения вписывания способа оплаты труда в организационную систему вознаграждения на основе модели Бавыкина. Согласно модели вся совокупность дохода наемного работника раскладывается на три составляющие: оклад (тарифная ставка), премия и бонус. Первый компонент отражает квалификацию или компетентность работника и представляет цену работника на рынке труда. Второй компонент отражает степень дисциплинированности и усердие работника. Величина третьего компонента связана с успехами организации и подразделения.

В оригинальном варианте автор рекомендует уравнивать величины тарифного оклада и премии, а размер бонуса соотносить с успешностью подразделения или организации. Определение размера премии, а точнее, ее процентного соотношения к максимально возможному, можно делегировать непосредственному руководителю работни-

ка. Но при этом обеспечить его ясными ориентирами, необходимыми для вынесения решения о полном или частичном лишении премии.

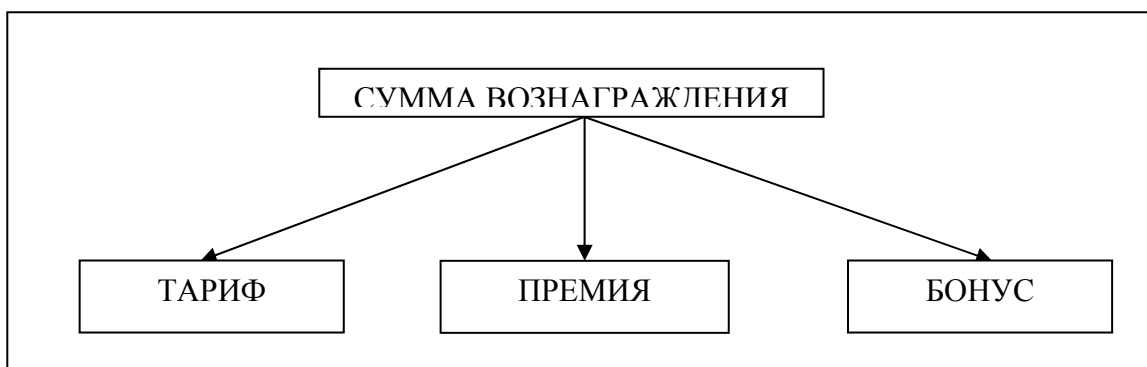


Рисунок 4. Три основных компонента модели Бавыкина.

Пример. Работа транспортной бригады фарфорового завода в прошлом вызвала много нареканий из-за того, что грузчики нередко не выходили на работу или находились в состоянии такого опьянения, что их нельзя было подпускать к транспортным средствам. Решение проблемы было найдено путем изменения схемы оплаты труда. По новой схеме вся сумма была разделена на две равные части – тариф и премию. При этом премиальные не выплачивались в том случае, если за календарный месяц грузчик совершал два прогула или дважды отстранялся от работы в связи с известными обстоятельствами или совершал один прогул плюс однажды отстранялся от работы. Результат превзошел все ожидания. За год функционирования новой системы ни один из грузчиков ни разу не совершил ни одного прогула и ни разу не был отстранен от работы! Хотя имел легальную возможность безнаказанно свершить один из этих проступков в течение месяца.

Рассмотрим возможности модели Бавыкина применительно к такой задаче, как построение системы вознаграждения при организации командной работы. Разумно было бы оставить первый компонент без изменений. Что касается премии, то именно здесь необходимо реализовать идею вознаграждение членов команды за вклад в командную работу и увязать размер премии с величиной вклада. То есть, *разделить по справедливости*. А вот бонус можно было бы и *разделить поровну*.

Рассмотренная модель далеко не единственная из пригодных для выстраивания в организации унифицированной и в то же время гибкой системы, в рамках которой можно реализовывать задачи стимулирования индивидуального и коллективного труда. Можно осуществить подгонку к условиям командного менеджмента и каких-либо других систем оплаты труда, укорененных в организационной культуре предприятия или учреждения.

Деньги – важный, но не единственный компонент мотивационной системы. Нельзя забывать и о таких факторах, как возможность карьерного продвижения и так называемых нематериальных стимулах. Работа в управленческих командах справедливо рассматривается как хороший трамплин для профессионального и служебного роста. Здесь есть у кого поучиться и есть кому продемонстрировать свой потенциал. Немаловажно и то, что помимо служебной и профессиональной карьеры командный игрок получает хороший шанс для выстраивания своей социальной карьеры, то есть возможность установить межличностные отношения с широким кругом влиятельных лиц в организации, приобрести уважение и авторитет. Что касается «нематериальных» поощрений, то они в данном контексте воспринимаются как свидетельства наличия талан-

тов и компетентности, как материализованные символы успешности. И в качестве таковых способствуют карьерному росту.

Выстраивание системы вознаграждения является важнейшей, но не единственной составляющей инфраструктуры для командной работы. Двумя другими являются система информационного обеспечения для принятия решения и система делегирования полномочий и ответственности.

Информационная система

Если всерьез делать ставку на то, что команда будет сама принимать разумные и ответственные решения, то ей должна быть представлена вся возможная информация, необходимая как раз для принятия взвешенных решений. Здесь есть две проблемы. Первая проблема заключается в том, что наибольшей информированностью обладает высшее руководство организацией, а оно не склонно делиться информацией с подчиненными. Ведь знание – это сила. Действительно, тот, кто лучше информирован, имеет больше шансов победить в борьбе. И если администрация видит своих рабочих и служащих стоящими по другую сторону баррикады, то она правильно делает, когда скрывает всю мало-мальски важную информацию о действительном положении дел в организации. В таком случае информировать можно только о том, что никак не возможно утаить. Весь вопрос в том, где проходят линии конфронтации. Ответ типа: «мы все в одной лодке» никак не может быть призван удовлетворительным. В конце концов, линия огня может проходить на палубе даже небольшого корабля, в чем мы могли неоднократно убедиться при просмотре приключенческих кинофильмов. Война с внешним врагом не исключает наличие внутренних разборок, а «очистка внутренних рядов» часто рассматривается как средство усиления позиции. И, понятное дело, *у нас нет друзей, у нас есть интересы* и, соответственно, временные союзники и столь же временные противники. Жить в метафоре войны так естественно для многих представителей мира бизнеса и политики. А фраза: «лучшая конкуренция – это сотрудничество» воспринимается такими людьми как более-менее остроумная шутка. Проблема снабжения команды необходимой информацией в меньшей мере проблема техническая или технологическая, она – прежде всего – идеологическая или мировоззренческая.

Что касается чисто организационно-технических проблем, то важнейшей из них представляется резкое увеличение числа информационных каналов в системах организационной коммуникации при переходе на командный способ работы. Одним из решений данной проблемы является выстраивание системы распределенного информационного лидерства. Команда определяет круг лиц, ответственных за работу над той или иной задачей и представляющих центры сбора и переработки информации, релевантной этим задачам. Что существенно сокращает число информационных каналов в рамках одной тематической задачи.

Другая проблема – обеспечить принятие и понимание информации. Предоставление доступа к информационным потокам является необходимым, но недостаточным условием эффективной работы команды. В потоках информации необходимо ориентироваться и столь же необходимо понимать и интерпретировать получаемую информацию. Что означает необходимость специального обучения «конечных пользователей». И не только умениям работать с компьютерными информационными системами. Компьютерная грамотность должна дополняться экономической, финансовой и социально-психологической. Кроме того, информационной поддержки принятия решений имеет неформализуемые и неформальные компоненты. И умение работать с насыщенными коммуникативными каналами является важной слагаемой общего успеха. Вместе с тем было бы неправильно видеть в этой сложности только препятствия и угрозы. Возрастающая сложность коммуникативной среды предоставляет расширение возможностей по более эффективному использованию доступной информации для принятия качественных решений. Команда способна переработать, понять и утилизировать гораздо

больший объем информации, чем отдельные, пусть даже весьма одаренные индивиды или жесткая иерархическая система.

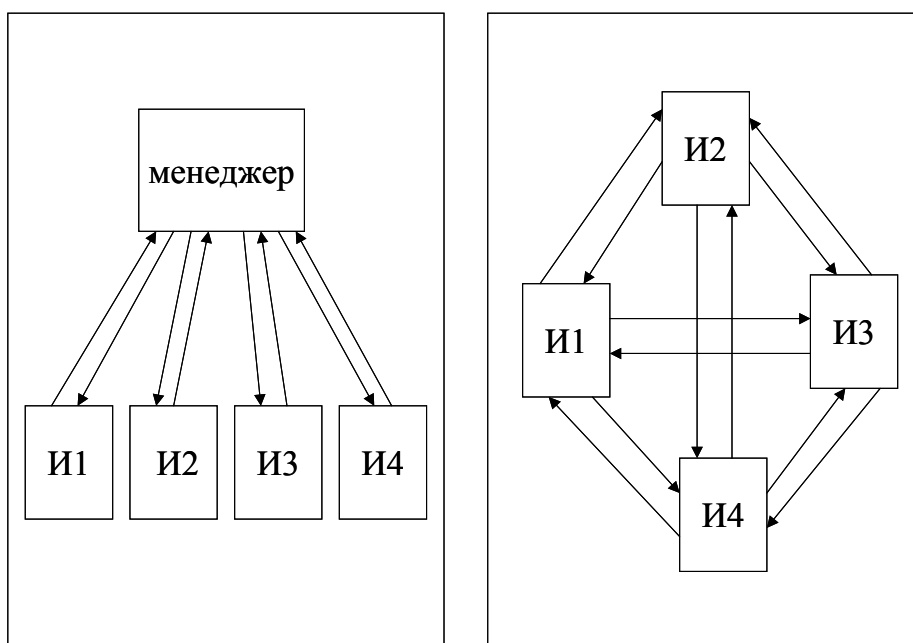


Рисунок 4. Уже в группе из четырех человек количество каналов коммуникации заметно возрастает при переходе к командному способу организации работы.

Одним из решений данной проблемы является выстраивание системы распределенного информационного лидерства. Команда определяет круг лиц, ответственных за работу над той или иной задачей и представляющих центры сбора и переработки информации, релевантной этим задачам. Что существенно сокращает число информационных каналов в рамках одной тематической задачи.

Другая проблема – обеспечить принятие и понимание информации. Предоставление доступа к информационным потокам является необходимым, но недостаточным условием эффективной работы команды. В потоках информации необходимо ориентироваться и столь же необходимо понимать и интерпретировать получаемую информацию. Что означает необходимость специального обучения «конечных пользователей». И не только умениям работать с компьютерными информационными системами. Компьютерная грамотность должна дополняться экономической, финансовой и социально-психологической. Кроме того, информационной поддержки принятия решений имеет неформализуемые и неформальные компоненты. И умение работать с насыщенными коммуникативными каналами является важной слагаемой общего успеха. Вместе с тем было бы неправильно видеть в этой сложности только препятствия и угрозы. Возрастающая сложность коммуникативной среды предоставляет расширение возможностей по более эффективному использованию доступной информации для принятия качественных решений. Команда способна переработать, понять и утилизировать гораздо больший объем информации, чем отдельные, пусть даже весьма одаренные индивиды или жесткая иерархическая система.

Система ориентиров (командная карта)

При обсуждении проблем командной инфраструктуры принято делать акцент на так называемых границах ответственности или рамках свободы. Нередко разговор сводится к установлению того, что можно, а чего нельзя. Спору нет, обозначение рубежей – дело нужное. Если команда знает, что вправе без согласования с вышестоящими инстанциями тратить на свои нужды четко оговоренную сумму, то у нее появляется

свобода маневра. Это хорошо, но этого мало. В конце концов, ни одна регулирующая система не может состоять только из запретов. Даже среди дорожных знаков встречаются и не запретительные! И, если уж сравнивать деятельность команды с действиями водителя, то надо принимать во внимание и то, что выбор маршрута определяется не только картиной местности и паттерном запрещающих, предписывающих и информирующих знаков, но и пониманием того, в каком направлении нужно двигаться. И, кроме того, руководствоваться знанием скоростных и маневренных возможностей автомобиля, информацией о запасах топлива и смазочных веществ, а также соотносить свое поведение с поведением других водителей.

Система ориентиров для команды должна включать в себя компоненты не только нормативного, но и целевого и ценностного характера. То есть, команда должна хорошо представлять, как ее цели согласуются с целями организации, насколько ее решения соотносятся с базовыми ценностями организации. Именно в этом контексте и стоит обсуждать вопросы корпоративной культуры, миссии организации и формирования общего видения.

Организационно-методическое обеспечение и консалтинговая поддержка командного менеджмента

Одним из парадоксов этой жизни является то, что введение командного менеджмента, который совершенно справедливо рассматривается как один из способов дебиюрократизации, необходимо сопровождать довольно внушительным объемом бумаготворчества. Команда прежде всего нуждается в нормативных документах, позволяющих ей действовать легитимно. Самыми важными из них являются Положение о команде (Устав) и Регламент работы.

Что касается Положения, то в нем необходимо зафиксировать основные права и обязанности команды. Важнейшей частью Положения (Устава) следует считать прописанный порядок взаимодействия с различными структурными подразделениями организации, в том числе и теми, которые будут функционировать по иным, нежели командные, принципам. То есть, должно быть определено, перед кем и в какой форме отчитывается команда, кому и какую информацию передает, кто предоставляет ей те или иные ресурсы, и на каком основании. Разумеется, в положение могут и должны быть включены и многие другие пункты в зависимости от того, где и в каких условиях будет работать та или иная команда.

В Регламенте прописываются процедурные моменты внутрикомандной работы (способ принятия решений, временные рамки совместных акций и пр.). Важным является то, что эти документы должны быть разработаны самой командой. Разумеется, при консультативной юридической поддержке и при кураторстве представителей администрации. Собственно говоря, командная работа начинается с работы над этими основополагающими документами. Помимо экспертных консультаций команда нуждается и в процессуальном консультировании. Речь идет о процедурных моментах деятельности команды, то есть о способах проведения совещаний, правилах принятия совместных решений, использовании различных средств презентации информационных сообщений и тому подобное. Выигрышным моментом (благоприятным обстоятельством) является то, что можно, что называется, «на ходу» опробовать те или иные процедурные техники и включить их в состав регламентирующих документов.

Основная часть консультативной поддержки команды на этапе создания нормативной базы состоит не в инструктировании, а в демонстрациях того, как можно (именно *можно*, а не *нужно*) проводить те или иные процедурные моменты, например, прояснение и фиксация позиций при ведении совещаний. Тренинги как таковые могут занимать по времени весьма незначительную долю объема работы консультантов с командой. Они нужны только тогда, когда команда демонстрирует явную неспособность быстро справиться с проблемами процессуального характера. Тогда те или иные эле-

менты тренинга могут дать группе намек на то, какие подходы могут быть использованы для преодоления затруднений.

При разработке Устава группа не смогла найти устраивающую всех формулировку отдельного положения. Более того, разгорелся спор, началась борьба за первенство. Участники дискуссии не слышат друг друга. В этом случае полезно взять паузу и предложить группе решить модельную задачу по выработке общего решения. При разборе решений модельной задачи можно показать, что выработка общего решения могла осуществляться четырьмя разными способами: путем группового давления, устранением несогласных, убеждением или выработкой компромиссной формулировки. Кроме того, в процессе убеждения можно было применять различные способы, в частности, применяя методы визуализации условий задачи и хода ее решения (метод Чапаева). После разбора путей решения модельной задачи нужно предложить группе вернуться к работе над формулировками уставных положений. В большинстве случаев такой подход сдвигает группу с «мертвой точки» и, более того, обеспечивает эффективность дальнейших шагов команды.

Как явствует из вышеизложенного, работа над нормативной базой запускает процессы углубления знакомства, формирования общего видения, командной сыгровки и, в определенной мере, позиционирования членов команды. Что не исключает возможности проведения специальной работы по перечисленным направлениям. И, соответственно, проведения отдельных мероприятий в виде индивидуальных и групповых консультаций, выездных заседаний и тренингов.

Определившись с нормативными документами, согласовав видение ситуации и проведя исходное позиционирование, команде следует приступить к планированию своей собственной работы. Во многих случаях можно ограничиться эскизом среднесрочного плана и более-менее детальной проработкой самых первых шагов. А затем уповать на то, что *дорогу осилит идущий*. Но все меняется, если команда функционирует в рамках крупной бюрократизированной организации. В этом случае необходимо осуществить еще одну крайне важную формальную акцию: добиться утверждения перспективного плана работы команды на наиболее высоком из возможных уровней организационной иерархии. Эта акция, скорее всего, потребует немалых усилий, но ее успех обеспечит на первое время сравнительно безболезненное функционирование команды в бюрократической среде.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бланшар К., Карлос Д.П., Рэндольф А. 3 ключа к созданию новой структуры управления. Минск: «Попурри», 2004
2. Жуков Ю.М. Методы и технологии командообразования // Методы практической социальной психологии. М.: Аспект Пресс, 2004,
3. Жуков Ю.М., Хренов Д.В. Выстраивание системы структурированного менеджмента в организации (случай из практики) // Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг. М.: Класс, 2002
4. Томпсон Л. Создание команды. М.: Вершина, 2006