

КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ: ЗДРАВЫЙ СМЫСЛ, НАУКА И ПРАКТИКА

(вместо предисловия)

Командой называется группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Она выступает в качестве особой формы организации людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих согласованное видение ситуации и стратегических целей команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

Необходимо различать понятия развитие команды и командообразование. *Развитие команды* представляется как естественный процесс, обычно происходящий без присутствия консультанта или тренера и нередко длящийся годами. Однако, этот процесс можно оптимизировать, применяя современные технологии работы с группой, которые позволяют развить навыки командного взаимодействия, способность принимать решения и т.д. Более того, в ходе командообразования можно проводить согласование индивидуальных целей членов команды не только с общекомандными задачами, но и со стратегической линией организации в целом. Поэтому здесь и далее, под *командообразованием* будет пониматься процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации.

Командообразование как специальный вид деятельности, зародившийся во второй половине прошлого века, вступил в период зрелости. Об этом свидетельствует изменения в содержании, тональности и даже в названиях публикуемых текстов. Наблюдается переход от пропагандистских призывов внедрять командные формы организации работы и рецептов, как «сделать команду своей мечты», к рассуждениям на тему, что нужно предпринять, чтобы команды заработали более эффективно. Поэтому в настоящее время не имеет смысла множить аргументы в пользу утверждений, что команда – это хорошо, а без команды плохо. Вместо этого стоит потратить усилия для выяснения того, *где и когда* целесообразно осуществлять командообразовательные проекты и, самое главное – *как их делать*.

Следует отметить, что в интересующей нас области, как и в любой другой области практики, и само содержательное наполнение области и акцентировка на тех или иных образующих эту область, задается не столько импульсами, идущими изнутри этой практики, сколько содержанием и приоритетами, идущими извне. В данном случае – содержанием социальных заказов, а конкретнее – заказов организационных (корпоративных, административных, политических). Следовательно, и разнообразие работ и их динамика и даже их тематическое структурирование определяется в первую очередь характером тех заказов/запросов, которые адресуются профессиональному сообществу (тренерскому и консалтинговому).

На настоящий момент можно выделить несколько направлений деятельности в области командообразования, которые оказались наиболее востребованы обществом. Во-первых, это вопросы комплектования команд, включая и задачу подбора отдельных «исполнителей» с учетом общекомандного контекста. Во-вторых, это задача командной сыгровки (формирование командного духа, чувства локтя, улучшения взаимопонимания). В-третьих, это задачи оценки (диагностики) целевых групп с точки зрения того, в какой мере эти группы являются командами. Это – основные задачи, решаемые в групповом контексте (на уровне группы). Кроме того, существует круг практических задач, выходящих за рамки социальной группы и локализуемых с одной стороны, на индивидном уровне, с другой – на организационном. Среди задач первого рода можно выделить задачи подбора и подготовки лидеров (капитанов) команд. К

задачам второго рода относится создание организационной среды (инфраструктуры), отвечающей принципам командного способа работы.

Вместе с расширением практики командообразования набирают вес и научные исследования данной проблематики. Более того, некоторые из этих исследований носят признаки не столько прикладных исследований, сколько исследований фундаментального характера. И, понятное дело, структурирование тематики со стороны науки не только не совпадает со способом структурирования по запросам практики, но и соотносится с ним весьма непрозрачным образом. Если наука стремится нарисовать картину происходящего в мире по образу и подобию периодической системы химических *элементов*, то практика работает с тем, что более похоже на *молекулы*. Ничего удивительного, что эти картины не только не совпадают, но и не имеют очевидных оснований для прямого соотнесения. Ведь характер химических реакций определяется свойствами молекул, а не свойствами входящих в эти молекулы элементов.

Что касается содержания работ фундаментального характера, то просматриваются, как минимум, два дисциплинарных основания для их развертывания. С одной стороны это психология *индивидуальных различий*, особенно, *типологический* подход. С другой – социально-психологические исследования малых групп, в особенности *групповая динамика* и *групповое развитие*. Нарботки в области дифференциальной психологии и психологии личности используются прежде всего при решении задач комплектования и переукомплектования рабочих групп и команд. Кроме того, знания в области психологии индивидуальных различий применяются для решения вопросов, связанных с эффективностью позиционирования членов команды. Что касается наработок в области групповой динамики и группового развития, то они находят свое применение как при построении целостной картины процесса формирования команды, так и при построении программ целенаправленного формирования команд.

Но наиболее явным и востребованным для командообразования как разновидности социально-психологической практики являются не факты, полученные в научных исследованиях, а совсем другой вид научных разработок – методики, созданные первоначально для исследовательских целей, а затем внедрившиеся в сферу практики.

Хотя в настоящее время нет полной ясности в том, как соединяются направления исследований фундаментального и прикладного характера, несомненно, что и те и другие необходимы для прояснения существа дела и являются ценным ресурсом, использование которого повышает эффективность практической работы. При этом никак нельзя отрицать и ценность чисто эмпирических находок.

ТРИ СЛОНА КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

Командообразование, как и всякая другая область общественной практики, покоится на трех основаниях: здравом смысле, научных достижениях (факты и методы) и анализе самой этой практики. При этом анализ практики опять-таки проводится научными методами и направляется здравым смыслом. Под здравым смыслом здесь понимается не совокупность представлений пресловутого «человека с улицы», а способ видения реальности, присущий образованным людям, делающим сегодняшнюю жизнь.

В настоящее время в области командообразования происходит то, что выдающийся британский психолог Ром Харе назвал инкорпорацией научных достижений в здравый смысл и инкорпорацией здравого смысла в научные представления. Этот процесс сегодня идет не столь быстрыми темпами, как хотелось бы всем нам, но все же настолько успешно, что его движение способно внушить некоторый оптимизм. Здравый смысл и наука идут рука об руку, но никогда – к счастью

и для науки и для здравого смысла – не ступают нога в ногу. И поэтому они нередко противоречат друг другу. Противоречия разрешаются практикой, а точнее говоря – при анализе успехов и неудач тех или иных реализованных и нереализованных проектов.

ДВА МИФА ЗДРАВОВОГО СМЫСЛА

Здесь нет места и времени говорить о плюсах и минусах здравого смысла и тотальной рациональности. Ограничимся тем, что непосредственно затрагивает интересующую нас область. Как известно, рационализм – это вера в то, что мир не сложнее наших представлений о нем. Эммануил Кант в свое время указал на пределы рационального способа постижения мира, но его уроки оказались недостаточно хорошо восприняты. Здравый смысл современного делового человека предельно рационалистичен и функционирует по простым и ясным (преимущественно, технократическим) схемам. Это достаточно хорошо заметно в отношении командообразования. Вот два базовых мифа, в рамках которых нередко действуют люди, формируя свои команды.

Миф первый. *Лучшая команда состоит из лучших в своем деле.*

Миф второй. *Команда – это группа единомышленников.*

Миф № 1. Итак, если исходить из здравого смысла, то более успешной будет та команда, которая состоит из более успешных в своем деле индивидов. Скажем, конструкторское бюро, сплошь состоящее из высокоталантливых конструкторов будет заведомо более успешным по сравнению с другими бюро, в которых число талантов существенно меньше. Но всегда ли это так?

Случай из практики. Во времена ускорения и перестройки была мода проводить разнообразные экономические опыты. В какой-то период двум предприятиям отечественной индустрии (Автовазу и НПО им.Фрунзе) в порядке эксперимента отменили лимиты на размер заработной платы. И что из этого вышло? Рассказывает начальник конструкторского бюро научно-производственного объединения: «Поначалу я очень обрадовался. С большинством посредственных работников нам удалось по-хорошему расстаться, а на их место со всей страны были приглашены самые лучшие в нашей отрасли. Если тебе предлагают зарплату в три-четыре раза выше, чем ты получаешь сейчас, то очень трудно отказаться. Так в одном, отдельно взятом КБ были собраны, можно сказать, лучшие отечественные конструкторы. Я потирал руки и думал, сейчас у нас заплещут лес и горы! Поначалу казалось, что все идет к этому. Энтузиазм был беспредельным. Дым стоял коромыслом, споры были до хрипоты, карандаши летали по бумаге. С окончанием рабочего дня людей надо было выгонять домой. Спустя некоторое время я запретил собираться на рабочем месте по воскресеньям. Люди буквально горели на работе, идеи сыпались как из рога изобилия, подхватывались на лету, совершенствовались и преобразовывались до неузнаваемости. И казалось, этому не будет ни конца, ни края. И в этом-то и все дело. Прошло несколько месяцев. Идеи – море разлитое, эскизов – горы, чертежей – мизер, а законченных проектов – ноль. Я говорю, где чертежи той замечательной конструкции, которую мы обсуждали на прошлой неделе? Погоди, Евгений Васильевич, тут появилась мыслишка гораздо интереснее. То, что было на прошлой неделе – промежуточный этап. И так из дня в день. С большей частью творческих личностей, искренне поблагодарив, пришлось, скрипя сердце, расстаться. На их место вернули «посредственных работников» и дело наладилось. Вот так-то».

Можно сказать, что описанный случай – всего лишь один случай. Да и нескольких подобных примеров было бы недостаточно, чтобы всерьез поколебать

убеждение, что лучшая система – это та, которая состоит из лучших элементов. Если указать, что, к примеру, собрание спортивных звезд далеко не всегда может справиться с добротной, хорошо организованной и сыгранной командой спортсменов, уступающих в классе звездному составу, то в ответ можно услышать: так то спорт – и тем он и интересен и для этого он так и устроен. Решение может быть найдено только в результате систематических исследований проблемы. Хорошим примером таких исследований являются те, которые были выполнены Мередитом Белбиным в рамках бизнес-образовательных программ колледжа административного персонала в Хенли. В серии многолетних экспериментов осуществлялось сопоставление состава игроков и успешности команд в деловых играх. Самым поразительным для самого Белбина оказалось то, что команды, укомплектованные наиболее интеллектуально одаренными игрокам, показывали, как правило, наихудшие результаты. Это явление получило название «синдром Аполло». Выводы, к которым пришли исследователи из Хенли, будут подвергнуты анализу в соответствующей главе книги, пока что зафиксируем само наличие расхождения представлений, порожденных здравым смыслом, и результатами систематических научных исследований.

Миф № 2. Нередко, когда говорят о команде, то употребляют словосочетание «группа единомышленников». По-видимому, имеется в виду, что в настоящей команде ее члены разделяют общие взгляды, имеют сходные ценностные ориентации и сходное мировоззрение. И значит, имеет смысл изначально строить команду из людей, имеющих одинаковые или мало различающиеся ценности, мировоззренческие ориентации и точки зрения на цели и способы их достижения. Или, выражаясь современным языком, имеющих *общее видение*. В социальной психологии давно уже были запущены в оборот такие понятия, как групповая сплоченность, групповая солидарность, ценностно-ориентационное единство. Все они имеют прямое отношение к обсуждаемому вопросу и все они ассоциируются с чем-то позитивным, полезным для общего дела. Но уже несколько десятилетий назад выражались серьезные и обоснованные сомнения по поводу безусловной позитивности изначально единомыслия. В первую очередь скептическое отношение зародилось в научной среде. Высказывалось и обосновывалось мнение, что наука успешно развивается только тогда, когда в ней присутствует *критическая сумма полярных идей*. С этим и тогда никто не спорил, но молчаливо предполагалось, что все это может быть справедливым, но только по отношению к такой специфической области человеческой деятельности, как наука. Что же касается всего остального, то здесь надо исходить из того, что «когда в товарищах согласия нет, на лад их дело не пойдет». Кто бы сомневался, да вот не вредно посмотреть на проблему с другой стороны и задаться вопросом, а что будет, когда в товарищах изначально наблюдается полное и безоговорочное согласие. Ответ уже найден и поименован – мы рискуем получить «огруппление мышления». Так теперь принято называть явление, состоящее в том, что группа принимает поспешные и непродуманные (а то и явно авантюрные) решения без всестороннего и глубокого анализа проблемы. И приводимые в литературе примеры последствий огруппления мышления относятся в большей степени к политике и бизнесу, а не к науке. Ясен и механизм, порождающий данный феномен – это хорошо известная социальным психологам групповая поляризация, наблюдающаяся как раз тогда, когда вместе собираются люди, придерживающиеся сходных воззрений.

Что же мы имеем? С одной стороны без согласия по поводу направления движения нельзя эффективно продвигаться вперед (лебедь, рак и щука), с другой – при повышенной готовности согласиться с товарищами возникает риск выбора губительного направления.

Есть два хороших решения возникшей дилеммы. Первое заключается в том, чтобы с помощью специальных процедур искусственно затормозить процесс принятия

группового решения и тем самым уберечься от скоропалительных выводов. Вводится запрет на выдвижение решений до систематического анализа проблемы. Для обеспечения разностороннего анализа участникам предлагается система искусственного позиционирования и требование «держат позицию». Это может быть сделано различным образом. Примерами могут служить процедуры, разработанные в свое время Георгием Петровичем Щедровицким в рамках методологии проведения оргдеятельностных игр. Из зарубежных разработок в нашем отечестве наиболее популярны «Цветные шляпы» Эдуарда де Боно. Этот подход эффективен, если есть основания опасаться слишком сильного единомыслия.

Второй подход, наоборот, должен быть эффективен при существенном изначальном разномыслии. И в качестве методического инструментария используются методики формирования общего видения. То есть, необходимое согласие рассматривается не как условие эффективной групповой работы, а как следствие (продукт) одного из ее этапов. Более подробно эта тема будет рассмотрена в последующих главах книги. В контексте же задачи комплектования команды данный подход означает следующее. На этапе подбора следует в первую очередь заботиться о достижении исходного многообразия и стремиться формировать гетерогенную по составу команду. А достижением необходимой степени согласия озаботиться в должное время, при выработке общего видения.

В настоящее время второй подход видится как более перспективный. Что касается первого, то он используется как вынужденная мера в тех случаях, когда не удалось изначально сформировать гетерогенную команду.

ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ОШИБКА НАУЧНОГО МЕТОДА

Если метод хорошо работает, то он должен работать всегда и везде. С точки зрения здравого смысла – это полная ерунда. С точки зрения адепта метода – это весьма продуктивный подход. В конце концов, как еще можно убедиться, что в каких-то условиях метод (концепция, подход, методика, процедура, технология) не работают? Только попробовав применить его в этих условиях! Методы командообразования невозможно апробировать исключительно в лабораторных условиях. Пределы применимости и пределы эффективности (понятно, что это не одно и то же) определяются эмпирически. Носители идей (концепций, подходов, методик, технологий) просто обязаны правдами и неправдами убеждать тех людей, которые распоряжаются ресурсами (людскими, материальными, временными), решиться на воплощение этих идей в жизнь. Далеко не всегда потенциал эффективности и потенциал убедительности тех или иных подходов (идей, методов, технологий) соответствуют друг другу. К сожалению, именно это происходит и в области командообразования. Адепты того или иного методического подхода ведут агрессивную экспансионистскую политику и пытаются с помощью своей излюбленной игрушки решать те проблемы, для которых она является заведомо непригодной. Известная байка: человек с молотком заходит в комнату, забивает несколько гвоздей, подправляет плинтус, а затем начинает рихтовать хрустальную вазу. Вот здесь бы и применить здравый смысл и вовремя его остановить!

Справедливости ради надо сказать, что в таких случаях разум чаще одерживает победу, и что многие завиральные идеи в области командообразования своевременно рубятся на корню, то есть люди, принимающие ответственные решения, не склонны давать добро на запуск авантюрных проектов, особенно, когда они выглядят ресурсоемкими. И, тем не менее, не так уж редко можно наблюдать как сложные и тонкие проблемы пытаются разрешать простыми и грубыми средствами.

Разумеется, наилучший способ совершенствования в своем деле, это учеба на собственных успехах, но иногда помогает анализ чужих успехов и неудач. Данная книга

представляет описание и анализ ряда командообразовательных проектов, в первую очередь тех, в которых авторы принимали самое активное участие. Не на все поставленные вопросы даны исчерпывающие ответы. Но ведь никто всерьез на это и не рассчитывает. Период бури и натиска в области командообразования давно пройден и наступило время трезвых и взвешенных решений. Данная книга – про то, как это может быть сделано.