**Этапы командообразования и методы формирования команд**

Тахир Юсупович Базаров, МГУ им. М.В. Ломоносова

Из-за блестящего марева на берег выползало черное нечто... Но вот непонятное существо выбралось из-за миражной дымки, и сразу стало ясно, что чернота на сей раз не только от тени, но еще от одежды. Существо оказалось отрядом мальчиков, шагавших в ногу в две шеренги и странно, дико одетых.

У. Голдинг. Повелитель мух

Под командообразованием в данном случае понимается ее развитие из формальной, утвержденной руководством, управленческой структуры в рабочую группу с субкультурой «команда».

Можно выделить четыре этапа развития команды. 1-й и 2-й этапы:

1-й и 2-й этапы: адаптация, группирование и кооперация

С точки зрения деловой активности первый этап — адаптация характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. Происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга, и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

Второй этап — группирование и кооперация — характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интергрупповые нормы. Однако отдельные подгруппы быстро понимают невозможность эффективного решения задачи без коммуникации и взаимодействия с другими подгруппами, что приводит к формированию схем общения и интергрупповых норм, общих для группы в целом. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «мы».

3-й и 4-й этапы: нормирование деятельности и функционирование

На третьем этапе разрабатываются принципы группового взаимодействия и нормируется либо область внутригрупповой коммуникации, либо область коллективной деятельности. Характерная черта развития группы на этой стадии — отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

С точки зрения деловой активности четвертый этап можно рассматривать как стадию принятия решений конструктивными попытками успешного решения задачи. Функционально-ролевая соотнесенность связана с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача. Группа открыта для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

**Траектории развития групп**

Как отмечалось, любая группа проходит в своем развитии ряд стадий, но последовательность этих стадий зависит от субкультуры группы.

1. Группа с субкультурой «клика». Для членов этой группы основную роль играют эмоциональные отношения между ними, благоприятный психологический климат в группе, а уже затем успешное решение задачи. Исходя из этого можно говорить о приоритете развития эмоциональной сферы; на материале которой и разворачиваются стадии адаптации, группирования и нормирования. К предметной деятельности группа переходит только тогда, когда оказывается перед «жизненной» необходимостью погружения в предметную, инструментальную компоненту деятельности. Пока члены группы не поймут, что их группа сложилась, что в ней уютно и приятно находиться, она не перейдет к решению поставленных задач.

2. Группа с субкультурой «комбинат». Для членов этой группы прежде всего необходима определенность поставленных задач, а также своего места в решении данной задачи. Если, этого не происходит, члены группы из-за неопределенности начинают испытывать дискомфорт и тревогу. Поэтому группа сразу после адаптации к поставленной задаче переходит к нормированию деятельности, которую проводит, как правило, наиболее компетентный член группы, владеющий технологией осуществления деятельности. Нормирование деятельности также может задаваться извне (заказчик, руководитель и т. п.). Нормирования в области коммуникативных отношений и сферы социоэмоциональных контактов, как правило, не происходит. Стадия характеризуется четкостью и понятностью правил и норм деятельности, которые жестко вменяются членам группы и выполнение которых строго контролируется. При строгости нормообразования группа довольно быстро проходит эту фазу и переходит к функционированию. После создания правил инструментальной сферы группа может переходить к стадии функционирования, и, лишь там, столкнувшись с проблемами коммуникации, при возникновении конфликтов вернется к «проработке» эмоциональной сферы. При этом ценность эмоциональной сферы у «комбината» существенно ниже, чем у «клики».

3. Группа с субкультурой «кружок». После стадии адаптации к задаче каждый член группы определяет сам свое место в технологии ее решения, тот инструментарий, который может оказаться необходимым и переходит к самостоятельному выполнению своей подзадачи, т. е. группа переходит к стадии функционирования. При этом выполнение подзадач сочетается с нормированием деятельности внутри группы. Каждый очерчивает рамки своей компетентности, происходит нормирование взаимодействия специалистов. Нормы не могут быть вменены, как в «комбинате», они согласуются в группе. Только после налаживания инструментальной сферы группа переходит к налаживанию эмоциональной сферы. При этом ценность эмоциональной сферы в «кружке» ниже, чем в «клике». Стадию кооперации (мы-группа) «кружок» достигает позднее, чем «комбинат», и тем более позднее, чем «клика», в связи с превалирующей ценностью индивидуального над коллективным.

4. Группа с субкультурой команда. Развиваясь, группа последовательно сменяет эмоциональную и инструментальную сферы: адаптация — группирование — нормирование — кооперация — функционирование. Подобное развитие позволяет группе включить в свою субкультуру элементы «клики», «комбината», «кружка», при этом не останавливаясь не на одной из них. Существенным для формирования команды является процесс взаимодействия с другими группами в рамках реальной деятельности, без включения группы в решение практических задач невозможно достижения ею типа «команда».

**Эффективность команды**

Эффективную команду можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие только команде. Прежде всего, это нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива и творческий подход к решению задач. Высокая производительность и ориентированность на лучший вариант решения, активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем дополняют ее характеристику.

Эффективной можно назвать такую команду, в которой

• неформальная и открытая атмосфера;

• задача хорошо понята и принимается;

• члены группы прислушиваются друг к другу;

• в обсуждении принципиальных вопросов участвуют все члены группы;

• в ходе обсуждения поощряется как высказывание идей, так и выражение чувств;

• конфликты и разногласия между членами группы центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;

• группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

При удовлетворении таких условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов[[1]](#footnote-1).

Предложена интегративная модель процесса формирования команд, которая включает описание характеристик задачи, рабочей структуры, индивидуальных характеристик, командных характеристик, командных процессов, процессов формирования команд, изменений в команде, командной деятельности, индивидуальных изменений[[2]](#footnote-2). Показатели модели на входе (зависимые) включают индивидуальные и командные характеристики (в том числе физические и финансовые ресурсы), характеристики задачи, над которыми команда работает, и способ структурирования работы.

Под внутренним процессом в модели понимается то, как члены команды взаимодействуют между собой. Сюда относятся командные коммуникации, процессы координации, принятия решений, а также собственно процесс перехода зависимых компонентов в характеристики результата.

Непосредственные результаты на выходе — количество и качество произведенной продукции и осуществленных услуг как показателей командной деятельности. Существуют также и другие результаты, к которым могут быть отнесены командные изменения (например, появление новых норм) и индивидуальные изменения (например, приобретение новых знаний, умений, навыков), которые в свою очередь могут влиять на улучшение командной деятельности.

**Методы формирования команд**

Формирование команды — один из уровней организационного консультирования. Существует три уровня проведения процессов формирования команд:

1) индивидуальное консультирование, т. е. управление трудными проблемами, возникающими в результате существования в организации;

2) непосредственно формирование команды — активное командное включение в планирование организационных изменений (команда определяется как группа из более двух человек, динамично взаимодействующих, зависимых друг от друга и направленных в сторону общей цели/миссии. Каждый член команды играет определенную роль, занимает четкую позицию и выполняет определенную функцию в команде);

3) построение межкомандных взаимоотношений. В организации может существовать несколько отдельных и независимых групп, из которых необходимо сформировать команды. В этом случае консультирование направлено как на процесс формирования команд, так и на налаживание взаимосвязи между ними, поскольку взаимосвязи между командами могут фасилитировать организационную эффективность и быть источником удовольствия или фрустрации для индивидуумов.

Для проведения процесса формирования команды необходимо воспользоваться услугами консультантов, специализирующихся на осуществлении деятельности такого рода. Задача консультанта — помочь группе понять собственные процессы, развивая и совершенствуя групповые навыки и умения.

Убедиться, что команда нуждается в определенной активности по формированию членам команды, руководству или консультантам позволяют:

• неограниченное господство лидера;

• воюющие подгруппы;

• неравное участие и неэффективное использование групповых ресурсов;

• жесткие или нефункциональные групповые нормы и процедуры;

• наличие ригидных защитных позиций;

• отсутствие творчества при решении проблем;

• ограниченная коммуникация;

• разногласия и потенциальные конфликты.

Эти условия снижают способность команды работать вместе по коллективному разрешению проблемных ситуаций.

Различают четыре основных подхода к формированию команды: 1) целеполагающий (основанный на целях), межличностный (интерперсональный), 3) ролевой и 4) проблемно-ориентированный[[3]](#footnote-3).

1. Целеполагающий подход (основанный на целях) — позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью консультанта. Цели могут быть стратегическими по своей природе или установлены в соответствии со спецификой деятельности, например, как изменение продуктивности или уровня продаж, а также как изменение внутренней среды или каких-либо процессов.

2. Межличностный подход (интерперсональный) — сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. Его цель — увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.

3. Ролевой подход — проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются. Командное поведение может быть изменено в результате изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия ролей.

4. Проблемно-ориентированный подход к формированию команды (через решение проблем) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч по фасилитации процесса (с участием третьей стороны — консультанта) с группой людей, имеющих общие организационные отношения и цели. Содержание процесса включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи. Предполагается, что наряду с наработкой такого умения у всех членов команды активность по ее формированию должна быть также сфокусирована на выполнении основной задачи, межличностных умениях, а также может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности.

Можно выделить два типа команд: I) постоянные, «рабочие» команды, имеющие опыт совместной работы и включающие лидера-руководителя и подчиненных; 2) специфические — только появившиеся, заново созданные благодаря организационным структурным изменениям, слияниям, задачам.

Как правило, формирование команд протекает по четырем направлениям:

1) диагностика;

2) достижение или выполнение задачи;

3) командные взаимоотношения;

4) командные процессы формирования команды.

Выделяют также следующие стадии[[4]](#footnote-4):

• вход в рабочую группу (сбор данных);

• диагностика групповых проблем;

• подготовка решений и составление плана действий (активное планирование);

• выполнение плана действий (активный процесс);

• мониторинг и оценивание результатов.

Кратко рассмотрим способы реализации каждой стадии в процессе формирования команд.

1/ Вход в рабочую группу. Цель — сбор данных и проведение диагностики: встреча консультанта с командой без руководства; участие и консультанта, и руководства в первой встрече; проведение руководством первой встречи по формированию команды без участия консультанта после получения от него определенных инструкций.

Однако главная цель формирования команды — самостоятельное управление и преодоление своих проблем. Этот процесс может реализовываться не сразу, а в течение длительного времени.

Нередко команде препятствует эффективно работать само руководство или менеджер. Если же оно (руководство) не осознает этого, то ситуация становится особенно трудной, пока члены команды не вступают в конфронтацию с ним. Если эта проблема в процессе формирования команды не решается (или избегается), то сам процесс будет совершенно бесполезен, поскольку главная проблема тщательно замалчивается.

Возможна и другая ситуация. Консультант четко определяет, готовы ли члены команды к конструктивному диалогу с их руководством. Если команда не доверяет ему и боится карательных санкций за критические замечания в адрес администрации, то, естественно, необходима дополнительная работа — обсуждение сначала более безопасных для команды проблем, а затем — и острых. Как только будет достигнут необходимый уровень доверия, формальный руководитель может включиться в процесс.

2. Диагностика групповых проблем. Цель — обсуждение эффективности деятельности команды с целью определения следующих общих и специальных вопросов («Куда мы идем?» и «Как мы собираемся это делать?») и выбора соответствующей формы, чтобы они могли быть проработаны.

В ходе совместной работы определяются самые важные (актуальные) командные проблемы, и группа может достичь нового равновесного состояния, которое устанавливает более высокий уровень личного участия и общекомандного климата.

3. Подготовка решений и составление плана действий. Как правило, групповая дискуссия развертывается особенно активно, когда членов команды спрашивают, как они считают, что может быть сделано для решения их групповых проблем.

При четком определении проблемы решение вырабатывается в ходе установления консенсуса и отбора одного или более способов выполнения.

4. Выполнение плана действий (активный процесс). Цель — достижение фактического результата через реализацию запланированной деятельности, управление внутригрупповыми процессами.

Группа критикует свою эффективность, анализирует свой способ действия по осуществлению командной задачи и пытается выработать стратегию для улучшения своей деятельности. Общая задача таких встреч — ответ на вопрос: «Как нам изменить себя, чтобы команда более эффективно функционировала?»

В активной стадии процесса формирования команды выделяются четыре основные цели:

1) изменение набора целей или приоритетов;

2) анализ и распределение способа работы;

3) анализ норм, способа принятия решений, коммуникаций;

4) определение взаимосвязей между людьми, выполняющими работу.

Продолжительность таких встреч от одного до трех дней. Встречи должны проходить вне рабочего места. Для ситуативной диагностики актуальных проблем консультант проводит интервью с лидером, а также с каждым членом группы перед встречей. Консультант может задавать вопросы типа: «Что думают члены команды о групповом функционировании и какие существуют проблемы и препятствия на пути повышения производительности команды?»

На основании полученной информации консультант готовит программу обучения с применением активных форм работы, направленную на осознание группой актуальной ситуации, возникающих проблем, возможных способов их решения.

Такая совместная деятельность способствует возникновению чувства «командности» — единства, связанности.

5. Мониторинг и оценивание результатов. Завершающая стадия формирования команды — оцениваются результаты предыдущих стадий, разрешаются идентифицированные командные проблемы. Полученные данные показывают, что неправильно, над чем надо работать.

Формирование команды влияет на эффективность всей последующей ее деятельности: руководство и качество принятия решений улучшаются; изменяется командная субкультура (обычно — в сторону большей открытости); появляются напористость в отстаивании своей позиции, кооперация между всеми членами команды.

**Резюме**

1. Повышение эффективности управленческого труда зависит от умения менеджера любого ранга создавать коллективный продукт труда.

2. Организационная культура является одной из составляющих командного менеджмента, поскольку он тесно связан с символическими способами репрезентации управленческой деятельности.

3. Для повышения эффективности командных форм управления огромное значение приобретает изучение влияния ценностного аспекта сосуществования членов управленческих групп на производительность организации.

4. В успешных управленческих группах выработка и принятие решений осуществляются непосредственно группой, а роль администратора сводится к тому, чтобы создать для этого необходимые условия, определить границы пространства решения и дать в затруднительном случае необходимый совет.

5. Командой называют небольшое количество человек (чаше 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 соотнесенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности (группе).

6. Командные формы управления реализуются в целях решения проблем и подготовки рекомендаций, непосредственного изготовления чего-либо, а также управления процессом.

7. Среди факторов, влияющих на образование команды как организационной формы коллективного управления, необходимо особо отметить тип совместной деятельности, особенности членов команды и тип лидера.

8. Под командообразованием понимается развитие группы из формальной управленческой структуры в контактную группу с особой субкультурой.

9. В развитии команды можно идентифицировать 4 основных этапа: адаптация, группирование и кооперация, нормирование деятельности и функционирование.

10. Существует три уровня реализации процесса формирования команд: индивидуальное консультирование, активное командное включение в планирование организационных изменений, построение межкомандных взаимоотношений.

1. *Wenlell F., Bell С.* Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement. — N.-Y., 1991. [↑](#footnote-ref-1)
2. *Tannenbaum S., Heard R., Salas E.* Team Building and its Influence on Team Effectivness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments/Issues, Theory, and Research in Industrial Organizational Psychology. Elsevier Science Publishers, 1992. [↑](#footnote-ref-2)
3. *Beer M.* Organization Change and Development: A System View. Scott—Glenview: Foresman & Co, 1980. [↑](#footnote-ref-3)
4. *Кillman К.* Completely Intergrated Programm for Creating & Maintaining Organizational Success. — N.-Y., 1989. [↑](#footnote-ref-4)