**Командообразование как технология формирования управленческого потенциала организации**

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

Они сошлись. Волна и камень,

Стихи и проза, лед и пламень

Не столь различны меж собой.

Сперва взаимной разнотой

Они друг другу были скучны;

Потом понравились; потом

Съезжались каждый день верхом

И скоро стали неразлучны.

А.С. Пушкин. Евгений Онегин

Об управленческих командах и их создании специалисты в области высокоэффективного менеджмента, организационного развития и социальной психологии заговорили относительно недавно, чуть больше 30 лет назад. Первые исследования командной деятельности, опубликованные в начале 60-х годов, были посвящены поискам способов повышения эффективности и продуктивности управленческого труда.

Возникновение интереса к командному подходу связано со следующими тенденциями в области развития организаций и высокоэффективного менеджмента.

1. Современные организации обладают ярко выраженными тенденциями к усложнению и увеличению своего структурного и функционального состава, что требует внедрения более эффективных организационных форм и методов коллективного управления, которые позволили бы минимизировать время принятия управленческого решения и одновременно повысить его качество, т.е. продуктивность, целесообразность и своевременность. Ситуацию можно разрешить за счет создания «плотно пригнанной» (хорошо сформированной) управленческой команды, улучшающей решение крупных и междисциплинарных проблем.

2. Почти все успешно развивающиеся и обладающие высокой конкурентоспособностью фирмы и корпорации и в нашей стране, и за ее пределами строят свое развитие как на основе удовлетворения запросов потребителей настоящего времени, так и потребностей завтрашнего дня, создавая отделы новой техники, проблемно-перспективные лаборатории и т. д. Подразделения такого рода характеризуются повышенной подвижностью организационных структур — им свойственна «меняющаяся геометрия»[[1]](#footnote-1), зависимая от смены задач (переход сотрудников от проекта к проекту, приглашение внешних экспертов и исполнителей, создание временных отделов и т. п.). Доля такого типа отделов, на пример, в корпорации «Интелл» составляет 25% от общего числа сотрудников. Успешное функционирование их основывается, в частности, на повышении инновационных способностей исследовательской группы за счет создания «поля идей», атмосферы творческого поиска, а также коллектива единомышленников, принимающих на себя ответственность за перспективы развития организации вместе с администрацией, что по сути является проявлением командного подхода в инновационном менеджменте[[2]](#footnote-2).

3. Рассматривая производительность менеджера как производительность организации, которую он возглавляет или на которую оказывает косвенное воздействие, отмечают, что дальнейшее увеличение производительности управленческого труда зависит от осознания того факта, что менеджер любого ранга связан с созданием коллективного продукта труда[[3]](#footnote-3). Принадлежность отдельного сотрудника к «философии общего дела», т. е. выработка «духа командности», имеет огромное значение как мотивирующий фактор для повышения производительности организации в целом.

Понимание менеджерами правил командной игры определяет быстрое и эффективное решение таких ситуаций, как нечеткое распределение обязанностей при реализации проекта, повышение мотивации занятия предметной деятельностью и осознание причин низкого личного вклада конкретного члена группы, устранение межличностных трений и других, в которых происходит столкновение личных мотивов и нужд организации.

4. Признание самого существования командного подхода связано с последними исследованиями в области развития организации и представлениями о ней как об обладающей особой культурой, ценностями, символическими ритуалами. «Социотехническая модель организации» как микромодель человеческой цивилизации наиболее полно отражает реальные процессы и действительность. Отмечается:

...современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними[[4]](#footnote-4).

Организационная культура является одной из составляющих командного менеджмента, поскольку он тесно связан с символическими способами репрезентации управленческой деятельности. Для повышения ее эффективности огромное значение приобретает, наряду с исследованиями существующих организационно-структурных форм (морфологии организации), изучение влияния ценностного аспекта взаимососуществования членов управленческих групп на производительность организации.

**Команда как организационная форма коллективного управления**

Они шли рука об руку, занимая при этом всю ширину улицы. Они останавливали всех встречавшихся им мушкетеров, так что в конце концов их прогулка превратилась, в триумфальное шествие.

А. Дюма. Три мушкетера

Командный менеджмент, т.е. менеджмент, осуществляемый посредством создания и функционирования управленческих команд как одна из форм коллективного управления, основан на процессе делегирования полномочий.

Почти все организации наделяют менеджеров различных уровней ответственностью за более широкий круг задач, нежели тот, с которым они могли бы справиться лично. Для того чтобы они могли нести эту ответственность, создаются те или иные формы коллективного управления, основанные на перераспределении ответственности. Однако, как указывают Вудкок и Френсис, такая передача оказывается затруднительной для многих менеджеров. Они боятся, что важными аспектами пренебрегут или выполнят их кое-как, и поэтому испытывают искушение брать все важные задачи на себя[[5]](#footnote-5).

**Команда, ее миссия и командные отношения**

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.

Командой называют небольшое количество человек (чаще всего пять — семь, 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]](#footnote-6).

Управленческая команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

Суть команды заключается в общем для всех ее членов обязательстве[[7]](#footnote-7). Такого рода обязательство требует наличия некоего назначения, в которое верят все члены команды, — ее миссии. Миссия команды должна включать элемент, связанный с выигрыванием, первенством, продвижением вперед. Существует отличие целей команды от ее назначения (миссии): цели команды позволяют следить за своим продвижением по пути к успеху, а миссия как более глобальное по своей сути придает всем конкретным целям смысл и энергию.

Ни одна из групп не становится командой до тех пор, пока она не признает себя подотчетной как команда. Командная подотчетность — это определенные обещания, которые лежат в основе двух аспектов эффективных команд: обязательства и доверия. Взаимная отчетность не может возникнуть по принуждению, но когда команда разделяет общее назначение, цели и подход, взаимная отчетность возникает как естественная составляющая.

Для команды важно наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков, составляющих три категории:

1) техническая или функциональная экспертиза;

2) навыки по решению проблем и принятию решений;

3) межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.).

Командные отношения, традиционно включающие такие понятия, как чувство локтя, дух партнерства и товарищества, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды. Существует много примеров, когда удачные партнеры по бизнесу не переносили присутствия друг друга, если речь заходила о других сферах общения.

**Типология и факторы формирования команд**

Команды принято различать по нескольким основаниям. Одна из самых распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора рода деятельности, которой призвана заниматься команда. Выделяют следующие типы команд[[8]](#footnote-8):

1) занимающиеся подготовкой рекомендаций. Это проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности. В деятельности команд такого рода должны всегда присутствовать быстрое и конструктивное начало и разработка итоговой формулировки, чтобы их рекомендации могли бы быть внедрены;

2) занимающиеся непосредственным изготовлением чего-либо. Деятельность такой группы, как правило, не имеет временных ограничений. Для эффективного руководства ею важно концентрироваться на производительности команды;

3) управляющие процессом. Для такого рода команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели, которые отличаются от целей организации в целом.

Рассмотрим факторы, которые оказывают влияние на образование команды как организационной формы коллективного управления.

Обсуждение начнем с того, что любая команда изначально формируется для выполнения какой-либо задачи. Поэтому представляется вполне естественным, что такая характеристика, как тип совместной деятельности, определяющий структуру, сложность и нестандартность решаемой задачи, будет рассматриваться нами в качестве одной из главных в образовании команды.

Тип задачи (совместной деятельности) определяет формальную структуру команды, которая утверждается руководством; ролевой состав; перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды; сроки выполнения поставленной задачи; степень контроля рабочей группы со стороны руководства.

Следующий важный параметр образования команды связан с характеристикой внешней организационной среды, с которой она взаимодействует.

В командном менеджменте принято говорить не о среде, а об организационно-культурном контексте существования команды. Он делится на внешний и внутренний. К внешнему будут относиться такие характеристики, как 1) организационный климат; 2) компетентность руководящих органов материнской организации в управлении командной деятельностью; 3) сложность/структурированность внешнего мира; 4) наличие/качество систем контроля; 5) уровень ее неопределенности; 6) частота и сила стрессовых воздействий.

При описании культуры той или иной организации предлагается также учитывать и такие аспекты, как: степень требуемой официальности при выполнении работы; степень сочетания послушания и инициативы от подчиненных; значение, которое придается соблюдению распорядка дня, одежде, личным особенностям; наличие существования правил и принципов ведения работы или подчеркивание важности только результатов; основательность и период планирования работы[[9]](#footnote-9).

Внутрикомандный культурный контекст характеризуется через описание следующих индикаторов: 1) принятые и разделенные всеми участниками нормы команды; 2) способы распределения власти; 3) сплоченность и связанность членов команды; 4) характерные способы организации и протекания командного взаимодействия (командных процессов — координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей); 5) организация ролевого распределения.

Можно сказать, что процесс образования команды — есть процесс образования ее внутреннего культурного контекста, другими словами, ее субкультуры.

**Тип лидера**

Большое влияние на командные процессы оказывают также особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя или лидера с другими членами команды. Рассмотрим ряд характеристик, которые условно можно назвать типом лидера. Под типом лидера будем понимать характерные особенности, которые определяют всю систему взаимоотношений лидера с подчиненными.

Современная концепция лидерства подчеркивает такую его ценность, как повышение у подчиненных способности к саморуководству[[10]](#footnote-10). Наиболее адекватным лидером является тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили сами собой. Человека, способного к такого рода лидерству, авторы называют сверхлидером.

Людьми могут руководить также:

• сильный лидер, который воздействует применением санкций, силы, формального авторитета;

• транзактор, который создает особые способы взаимодействия между подчиненными, информационные сети и правила коммуникации и за счет этого организует эффективную работу и поддерживает собственный статус;

• герой-визионер, который влияет на людей силой своего убеждения;

• пассионарные личности, способные предложить другим высокие цели и повести участников группы за собой.

**Формы субкультуры**

Комплиментарное соответствие всех трех выделенных параметров (тип совместной деятельности, организационно-культурный контекст, тип лидера), определяющее образование групповых субкультур позволило выделить четыре основные формы внутрикомандного культурного контекста (субкультуры) управленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда».

1. «Комбинат». Основная психологическая характеристика данной субкультуры — беспрекословное подчинение ее членов своему сильному лидеру или, если использовать рабочий термин оргконсультантов, — командиру. Основания для подчинения — страх лишиться места в группе и возможность остаться без работы в материнской организации, так как во главе групп с такого рода субкультурами становятся люди, «имеющие влияние в метрополии».

Группа основана на соблюдении традиционной иерархии. Это очень стабильная групповая культура, действия членов в которой четко определены, решения принимаются оперативно — лидер обладает всей полнотой власти и определяет политику и правила группового взаимодействия. Внешние границы и внутреннее строение группы достаточно жестки. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Контроль осуществляется непосредственно лидером. Участие в процессе принятия решений в группе определяется местом субъекта во внутригрупповой иерархии. Решения принимаются в результате баланса влияний различных сил на лидера, поэтому последнее слово всегда принадлежит ему.

2. «Клика». Такая группа состоит из людей, абсолютно доверяющих своему лидеру. Лидер «клики» в предпринимательских условиях, на начальной стадии развития организации — это такой человек, которому просто верят и внутренне готовы идти за ним. Он влияет на последователей своим видением будущего.

Группа не имеет жесткой внутренней структуры. Если лидер-визионер считает нужным создать в ней руководящее звено, то оно в основном будет служить для укрепления харизмы лидера и укрепления членов группы в общем видении. Оно может оказывать помощь своим членам и регулировать распределение общих ресурсов, причем принципы и нормы распределения также согласуются с видением лидера.

Группа, как правило, нестабильна, имеет размытые границы: в кризисных ситуациях легко распадается на мелкие группы. Члены организации реализуют в ней свои собственные интересы, исходя из собственных целей; существует значительная внутренняя конкуренция. Ценности в такой организации — индивидуальная креативность, энергичность в постановке новых целей и разработке проектов, согласуемых с видением лидера, готовность к инновациям. Интересы индивидуальные выше групповых. Информация рассматривается как совместное знание, которое не нужно выносить вовне. Отсутствие строгой регламентации групповой деятельности — она подвержена колебаниям в устремлениях лидера.

3. «Кружок». Эта субкультура характеризуется строгим распределением полномочий и сфер деятельности внутри коллектива, высокой степенью формализации и стандартизации. Деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются правилами и процедурами, которые редко меняются. Источник влияния — статус. Ведущие ценности — синхронность, параллельность, предвиденность. Каждый должен знать, что ему делать, и делает то, что предписано. Все идут в одну сторону. Каждый должен чувствовать себя вовлеченным и идентифицировать себя с организацией. Функции и ответственность реализуются с почти автоматической точностью. Характерны ощущение защищенности у рядовых сотрудников, исполнительность, заинтересованность в углублении специализации и отработке навыков до автоматизма.

Руководство такой культуры задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство, повседневная работа осуществляется сама собой. Главная задача лидера типа «транзактор или наставник» состоит в том, чтобы организовать коммуникацию между специалистами. Эффективность ее зависит от рационального распределения работы и личной ответственности исполнителей.

4. «Команда». Для этого типа групп характерны открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения постоянно контролируются.

Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству. Руководство действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества. Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации. Команды легко адаптируются благодаря матричному принципу внутренней организации: отдельные подгруппы создаются под задачу и легко могут быть переформированы. Управление группой с такой субкультурой предполагает создание рациональной структуры, обеспечение высокой степени профессионализма сотрудников, оптимальное соотношение внешнего контроля и независимости. Руководитель должен быть гибким и уверенным в себе и в своих сотрудниках. Влияние в команде основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности.

В команде принято культивировать такие способности ее членов, как возможность совершенствования в любом аспекте командной деятельности и ценность постоянного развития.

**Управленческие команды лидеров**

Управленческие команды лидеров — важнейшее условие успешной деятельности организации в условиях кризиса. В частности, специфика задач антикризисного управления требует интенсивного диалога между специалистами различного профиля, поиска нетривиальных (а нередко и уникальных) комплексных решений множества проблем в условиях неопределенности и острого дефицита большинства ресурсов, в первую очередь, — времени, необходимого для разработки, принятия и реализации управленческого решения. Синергетический эффект достигается за счет использования командных методов организации совместной деятельности, которые позволяют целенаправленно сочетать исполнение необходимых наборов профессиональных и групповых ролей на принципах взаимодополнительности и взаимозаменяемости функций, выполняемых всеми членами команды.

Посмотрим, какие типы команд пригодны для решения управленческих задач различной степени сложности. Если взять две шкалы: I) возрастания степени сложности, определяемой, в первую очередь, междисциплинарным характером проблем (1.0, 9.0.); 2) возрастания степени риска принимаемого управленческого решения вследствие неопределенности ситуации и ограниченного временного ресурса (0.1, ..., 0.9.), то можно выделить следующие ситуации, когда приемлем тот или иной тип управленческой команды.

1.1. «Номинальная», или псевдокоманда, сформированная по номенклатурному принципу, — ограничивается чисто формальными взаимодействиями, поскольку осуществляет решение рутинных управленческих задач.

1.9. «Клика» — внутри команды, сформированной лидером-манипулятором на основе личной преданности, разворачивается конкуренция между ее членами, что позволяет, при удачном стечении обстоятельств, принимать эффективные решения, при этом «делегируя» ответственность за провалы своим коллегам и подчиненным.

5.5. «Комбинат» — команда с жестким распределением функциональных обязанностей и неукоснительным контролем со стороны руководителя способна эффективно решать ограниченный класс достаточно сложных задач, чему содействует готовность лидера брать на себя ответственность за принятие рискованных решений.

9.1. «Кружок» — группа специалистов, ориентированных на оригинальное решение самых сложных задач, нуждается для поиска оптимальных решений в достаточно большом временном ресурсе, а повышение степени неопределенности ситуации порождает различного рода диссонансы и конфликты.

9.9. «Команда лидеров» — включает людей, обладающих потенциалом функционального и ситуационного лидерства; их взаимодействие и общее понимание стоящих перед командой, как правило, уникальных задач обеспечивают один-два сверхлидера.

Управленческая команда. В отличие от псевдокоманды или рабочей группы не может быть монокультурным образованием. Более того — потенциал управленческой команды, ее способность к развитию и адаптации в новых условиях непосредственно зависят от разнообразия организационных культур, освоенных и разделяемых ее членами. Традиционно в отечественной культуре управления доминировали ценности бюрократической организационной культуры. Десятилетия господства идеологии социалистического коллективизма сделали ценности органической организационной культуры вторыми по значимости в системе ценностей отечественных управленцев, что до сих пор сказывается на их поведении, особенно на предприятиях, частично или полностью находящихся под контролем государства. Поэтому до недавних пор субкультура «комбинат» была фактически единственной жизнеспособной формой управленческой команды.

Формирование в России основ рыночной экономики интенсифицировало проникновение элементов предпринимательской культуры в отечественную культуру управления. Стало возможным возникновение еще двух субкультур командности: субкультуры «кружка» (сочетание органической и предпринимательской организационных культур) и субкультуры «клики» (сочетание бюрократической и предпринимательской организационных культур).

Однако эффективность командной работы в решающей степени зависит от освоения образцов партиципативноп организационной культуры, на базе которой только и возможно создание дееспособной конфигурации других типов организационных культур.

Таким образом, команда лидеров — это, как правило, мультикультурный феномен, ядром которого является партиципативная организационная культура.

1. *Пригожин А.И.* Современная социология организаций. — М.: Интерпракс, 1995. [↑](#footnote-ref-1)
2. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом развивающейся организации. — М., 1996. [↑](#footnote-ref-2)
3. *Гроув Э.С.* Высокоэффективный менеджмент. — М., 1996. [↑](#footnote-ref-3)
4. *Инновационный* менеджмент /Под ред. С.Д. Ильенковой. — М.: ЮНИТИ, 1997. [↑](#footnote-ref-4)
5. *Вудкок М., Френсис Д.* Раскрепощенный менеджер. — М, 1991. [↑](#footnote-ref-5)
6. *Таппепbаит S., Beard R., Salas E.* Team Building and its enfluence on Team Effectivness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments/Tissues, Theory, and Research in Indus­trial Organizational Psychology. Elsevier Science Publishers, 1992. [↑](#footnote-ref-6)
7. *Katzenbach J., Smith D.* The Wisdom of Teams. — Boston: Harvard Buisness School Press, 1993. [↑](#footnote-ref-7)
8. *Katzenbach J., Smith D.* Ibid. [↑](#footnote-ref-8)
9. *Олдхем Д.* Культура организации. — М, 1991. [↑](#footnote-ref-9)
10. *Mans* Си., *Sims H.* Superleadership. Beyond the Myth of Heroic Leadership // Organizational Dy­namics. Vol. 19(5), p. 18—35. [↑](#footnote-ref-10)