

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ  
Днепропетровская государственная финансовая академия

**Е.В. Комарова, Н.И. Редина**

# **Управление командами**

Учебное пособие для  
студентов высших учебных заведений

Днепропетровск – 2014

**ББК 65.291-21**  
**УДК 658.1 (075)**

**Комарова Е.В., Редина Н.И.**

**К63** Управление командами : учебное пособие – Днепропетровск: Днепропетровская государственная финансовая академия, 2014. – 212 с.

**ISBN 978-966-8203-26-8**

Решение задач, направленных на достижение групповых результатов с использованием минимальных ресурсов, невозможно без знания основных закономерностей групповой динамики. В учебном пособии рассматриваются основные концепции управления командами.

Предназначено для студентов высших учебных заведений, преподавателей, руководителей, т. е. всех, кто работает с людьми и командами.

**Рецензенты:**

*Багрова И.В.* – д.э.н., профессор кафедры маркетинга  
ГВУЗ «Национальный горный университет»

*Жадько К.С.* - д.э.н., профессор кафедры экономики  
предприятий Днепропетровской государственной финансовой  
академии

*Сорока Е.А.* - к.э.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга  
Днепропетровской государственной финансовой академии

Рассмотрено и одобрено  
Ученым советом Днепропетровской государственной  
финансовой академии  
Протокол № 4 от 27.10.2014

**ISBN 978-966-8203-26-8**

© Комарова К.В., Редина Н.И., 2014  
© ДГФА, 2014

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	4
<b>Глава 1. Основы командной работы.....</b>	<b>5</b>
1.1. Группы и их основные характеристики.....	5
1.2. Команды в организации.....	41
1.3. Показатели работы и продуктивность команд.....	85
1.4. Система оплаты труда команд.....	94
<b>Глава 2. Построение команды.....</b>	<b>106</b>
2.1. Ключевые аспекты построения команды.....	106
2.2. Формирование состава команды.....	111
2.3. Командная социализация.....	114
<b>Глава 3. Коммуникации и групповой интеллект.....</b>	<b>123</b>
3.1. Командные коммуникации.....	123
3.2. Групповой интеллект.....	131
<b>Глава 4. Принятие решений в команде.....</b>	<b>136</b>
4.1. Модель группового принятия решений.....	136
4.2. Проблемы группового принятия решений.....	143
<b>Глава 5. Конфликты в команде.....</b>	<b>151</b>
5.1. Типы конфликтов.....	151
5.2. Управление конфликтом.....	155
<b>Глава 6. Развитие командной креативности.....</b>	<b>161</b>
6.1. Модель решения проблем.....	161
6.2. Модель креативности.....	175
6.3. Мозговой штурм как инструмент развития командной креативности.....	178
<b>Глава 7. Внешняя динамика команды.....</b>	<b>184</b>
7.1. Создание коммуникационных сетей и социальный капитал команды.....	184
7.2. Межгрупповые отношения.....	192
7.3. Информационные технологии и командная работа.....	196
7.4. Управление совещаниями.....	198
Библиографический список.....	205
Предметный указатель.....	207

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В современных условиях победа в конкурентной борьбе зависит от эффективного управления трудовыми ресурсами, которыми располагают организации. Учебное пособие посвящено рассмотрению проблем, связанных с управлением командами. Решение задач, направленных на достижение групповых результатов с использованием минимальных ресурсов, невозможно без знания групповой динамики. В данном учебном пособии проблемы управления групповой динамики рассматриваются с точки зрения формирования высокоэффективных рабочих команд.

Учебное пособие состоит из семи глав.

В первой главе «Основы командной работы» рассматриваются вопросы управления формальными, неформальными группами и командами, а также проблемы, связанные с формированием модели функционирования команды. Значительное внимание уделено разработке системы оплаты труда команд. Знание основ командной работы позволит студентам как будущим менеджерам принимать правильные решения в процессе проектирования команд.

Вторая глава «Построение команды» посвящена изучению набора инструментов, позволяющих оптимально проектировать и поддерживать функционирование команды.

В третьей главе «Коммуникации и групповой интеллект» рассматриваются проблемы формирования командных коммуникационных сетей, направленных на формирование и развитие группового интеллекта как источника информации для принятия решений.

Четвертая глава «Принятие решений в команде» посвящена рассмотрению моделей и проблем группового принятия решений.

В пятой главе «Конфликты в команде» рассматриваются типы конфликтов и стратегии управления ими.

В шестой главе «Развитие командной креативности» рассматриваются модели аналитического и творческого решения проблем, проблемы, связанные с формированием и развитием командной креативности.

Последняя глава «Внешняя динамика команды» посвящена рассмотрению вопросов, связанных со взаимодействием с организационной средой, в которой функционирует команда.

Учебное пособие предназначено для различных типов аудитории – студентов, преподавателей, руководителей организаций, желающих найти здесь рекомендации по формированию таких команд, которые будут функционировать оптимально. Та часть аудитории, которая является членами команд, может ознакомиться с основным набором инструментов, позволяющих стать эффективным членом команды.

### План изучения темы

- 1.1. Группы и их основные характеристики.
- 1.2. Команды в организации.
- 1.3. Показатели работы и продуктивность команд.
- 1.4. Система оплаты труда команд.

### Учебные цели

После изучения главы студенты должны уметь:

- Идентифицировать типы формальных групп, выявлять и оценивать проблемы их функционирования.
- Владеть набором инструментов по управлению неформальными группами.
- Проводить сравнительный анализ групп и команд, выявлять причины создания команд, их преимущества и недостатки.
- Идентифицировать типы команд, выявлять и оценивать проблемы их формирования, функционирования, изменения и развития.
- Анализировать показатели работы и продуктивность деятельности команды.
- Выбирать оптимальные системы оплаты труда команд.

### 1.1. Группы и их основные характеристики

Напомним, что организация представляет собой группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. Однако организация - это не просто механически набранные люди, работающие сами по себе. Члены организации в результате разделения труда (как горизонтального, так и вертикального) распределяются по отдельным группам (структурным подразделениям, уровням управления).

Именно группы являются основными строительными блоками, из которых состоит вся организация. Группы являются ключевым объектом управления.

Что же собой представляет группа? В современной литературе по менеджменту термины «группа» и «команда» часто используются как взаимозаменяемые понятия. Но зачастую мы придаем им совершенно разные значения. Теоретически в области менеджмента используют термин «группа» преимущественно в описательном смысле и дают ему

разнообразные определения. Одно из наиболее широко распространенных определений следующее: **группа** – «это два лица или более, тесно взаимодействующие друг с другом, при этом каждый осознает свое членство в группе, принадлежность к ней других, свою позитивную зависимость друг от друга для достижения общих целей» (*Johnson and Johnson, 1991*).

Подобные группы можно встретить практически везде: в семьях, учебных заведениях, спортивных клубах и других организациях.

В обычном употреблении слово «команда» часто используется в своем нормативном значении, определяя особый вид группы с набором известных положительных качеств. На примере спортивной команды это понятие связано с такими качествами, как сотрудничество, сплоченность и командная работа. В повседневной речи часто можно слышать: «Эта группа еще не стала единой командой». При рассмотрении групп термин «команда» будет использоваться нами в значении средства для решения задач. Общепринятым является такое определение: **«команда** – совокупность межличностных отношений, создаваемых для достижения поставленных целей» (*Johnson and Johnson, 1991*). Это определение практически не отличается от определения группы. Причина заключается в том, что этими двумя понятиями в литературе оперируют как синонимами. Мы же остановимся на значении терминов «группа» и «команда» в том виде, в каком они используются в повседневной практике. Группу и команду мы будем рассматривать как два полюса континуума. Любая команда представляет собой группу. Однако не каждая группа становится командой. Группа становится командой, как только она достигает сплоченности, достаточной для достижения основных целей. Переход групп на уровень команд, таким образом, является результатом организационного развития. Группа становится эффективной командой, используя свой собственный приобретенный опыт, придерживаясь организационных моделей и схем. Таким образом, понятия «группа» и «команда» не являются синонимами. Поэтому сначала мы рассмотрим вопросы, связанные с управлением группами, а потом - связанные с управлением командами.

Традиционно группы делятся на два типа:

- формальные группы,
- неформальные группы.

**Формальные группы** – это рабочие коллективы, которые формируются организацией, имеют конкретно установленные рабочие обязанности и выполняют конкретные задачи. Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи. Формальные группы могут быть сформированы для выполнения определенной функции (как, например, бухгалтерия) или для решения определенной

целевой задачи (например, комиссия по разработке какого-либо проекта).

**Неформальные группы** создаются не распоряжениями руководства, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т.п. Данные группы существуют во всех организациях, хотя они не представлены в схемах, отражающих их структуру. Неформальные группы обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения: люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальные группы могут оказывать на своих членов влияние, равное или даже большее, чем формальные структуры.

В организации существуют три основных типа формальных групп: группы руководителей (командные и соподчиненные группы), рабочие (производственные) группы и целевые группы.

**Группа руководителя** состоит из руководителя и его непосредственных заместителей, которые также могут быть руководителями. Так, например, ректор и проректоры высшего учебного заведения – вот типичная группа руководителя. Таковую же группу образует проректор по учебной работе и деканы факультетов. Однако, несмотря на то, что деканы входят в цепь команд ректора, они не являются членами командной группы ректора, поскольку не подчинены ему напрямую.

**Рабочие (производственные) группы** обычно состоят из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Это – самые простые, традиционные группы, которые формируются на основе официальных властных отношений и отображаются на организационных схемах. Обычно такая группа состоит из руководителя и непосредственно подотчетных ему подчиненных. Иногда эти группы носят название контролируемых групп. Примером таких групп могут быть бухгалтерия, научно-исследовательский отдел, деканат и др.

**Целевые группы** – это группы внутри организации, которым делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Иногда целевые группы называют комитетами, советами, комиссиями, командами. Целевые группы принимают решения и осуществляют действия совместно. Существует два основных типа целевых групп - специальные и постоянные. Специальная группа - это временная группа, сформированная для выполнения определенной задачи, например, для изучения особых проблем. Постоянные целевые группы - это перманентно действующие группы внутри организации, имеющие конкретную цель, например, совет директоров, ревизионная комиссия и др. После выполнения задачи целевые группы расформируются.

Эффективное управление каждой формальной группой имеет большое значение. Эти взаимозависимые группы представляют собой блоки, образующие организацию как систему. Механизм образования групп представлен на рис. 1.1.

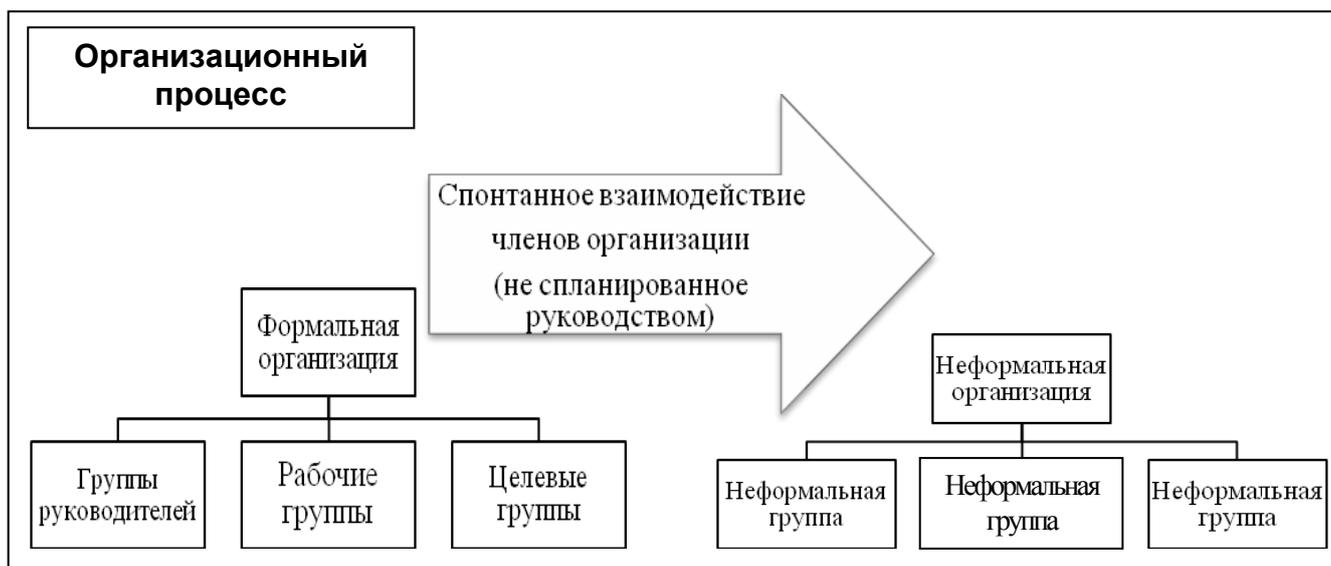


Рис. 1.1. Механизм образования групп

Развитие группы, в том числе и команды, включает пять этапов: формирование, смятие, упорядочение, выполнение работы, расформирование (см. рис. 1.2).

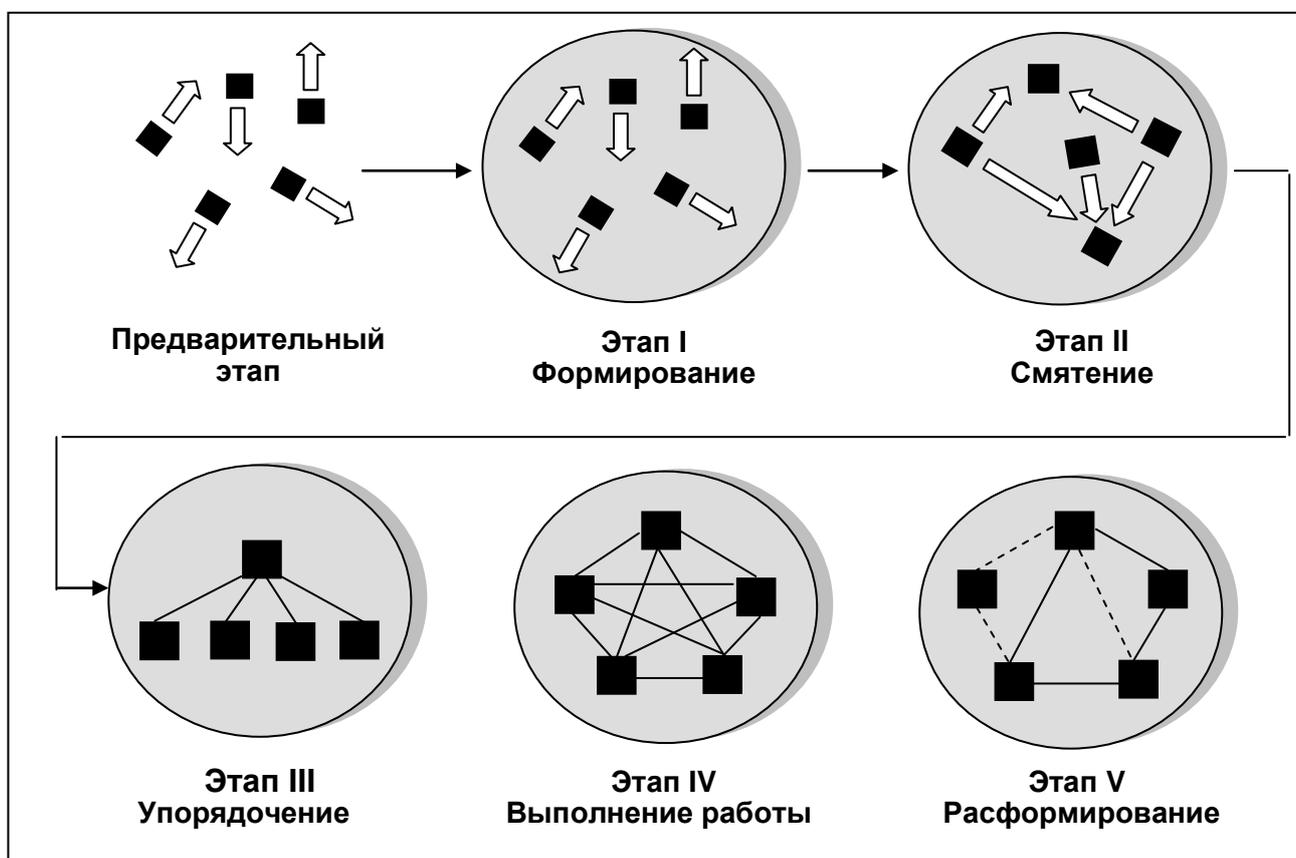


Рис. 1.2. Этапы развития групп

Первый этап, **формирование**, характеризуется двумя аспектами. Сначала люди объединяются в группу либо в результате служебного назначения (формальная группа), либо вследствие стремления к получению каких-либо выгод и преимуществ (неформальная группа). На рис. 1.3 схематически отображены некоторые основные причины объединения людей в группы.

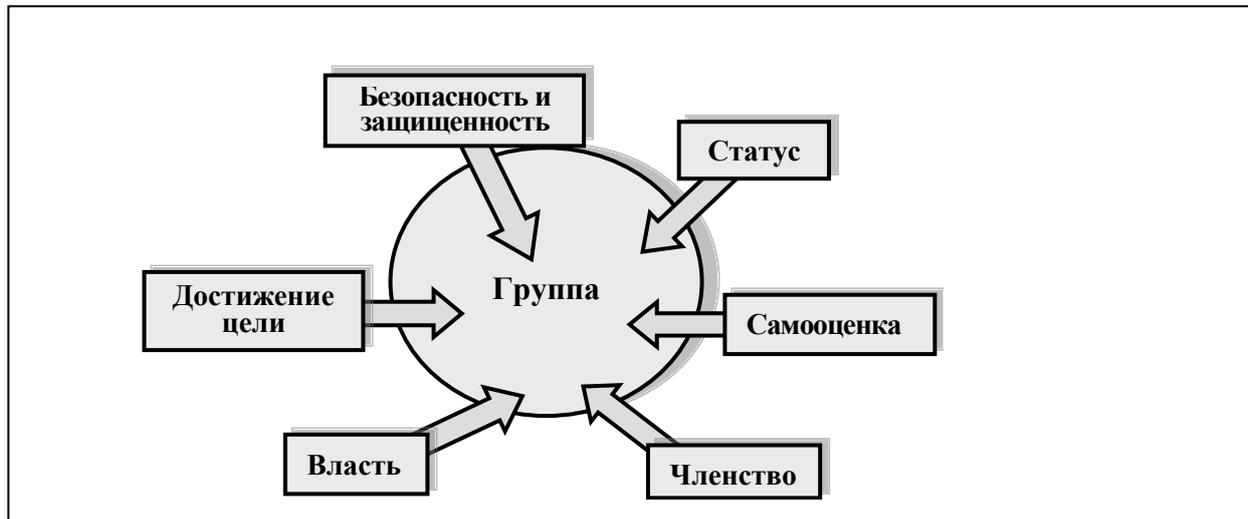


Рис. 1.3. Причины объединения людей в группы

После того как люди объединились в группу (т.е. стали ее членами), начинается вторая стадия этапа формирования: определение цели группы, ее структуры и стиля руководства. Для этой фазы характерна высокая степень неопределенности. Члены группы как бы «прощупывают почву», чтобы определить, какие типы поведения приемлемы в данном коллективе. Этот этап заканчивается после того, как люди начинают ощущать себя членами единого коллектива.

Этап **смятения** характеризуется возникновением и наличием внутригруппового конфликта. Члены группы признают его существование, однако сопротивляются контролю и ограничениям, которые налагает на личность работа в коллективе. Затем возникают конфликты и противоречия по вопросам управления группой. По завершении этого этапа внутри группы формируется достаточно «прозрачная» иерархия распределения власти и достигается соглашение относительно ее общего направления.

На третьем этапе – **упорядочение** – внутри группы формируются тесные связи, и ее члены проявляют сплоченность. В этот период они испытывают сильное чувство единства со своими коллегами и дух товарищества. Этап упорядочения заканчивается после того, как внутренняя структура группы закрепляется, и ее члены принимают и признают общий набор норм и представлений о том, какой тип поведения считается для них правильным.

Четвертый этап – это **выполнение работы**. К его началу структура группы четко и окончательно определена, и группа становится полностью функциональной. Энергия людей, направленная прежде на стремление лучше узнать и понять друг друга, направляется на выполнение поставленных перед ними задач.

Если рабочая группа постоянна, выполнение работы становится окончательным этапом ее развития. Временные группы – комиссии, комитеты, группы, созданные для выполнения тех или иных задач, целевые команды и тому подобные формирования, которые создаются для достижения конкретных целей, имеют еще один, пятый этап развития, который называют **расформированием**. На этом этапе группа готовится к роспуску. Высокий уровень эффективности выполнения работы, направленной на решение тех или иных задач, больше не является основной целью группы. Вместо этого внимание направляется на сворачивание деятельности. На данном этапе члены группы по-разному реагируют на ситуацию. Одни находятся в приподнятом настроении, радуясь достижениям своего коллектива, другие могут грустить по поводу того, что им предстоит расставание с людьми, с которыми у них наладились дружеские и творческие отношения.

Переход группы от одного этапа к другому не всегда четко прослеживается. Группы могут одновременно проходить несколько этапов развития, иногда группы могут возвращаться к предыдущим этапам. Важно понять, что группы представляют собой динамические образования.

### **Характеристики групп**

Эффективная и слаженная работа групп предполагает наличие определенных характеристик. К характеристикам групп относятся: размер, состав, групповые нормы, сплоченность, конфликтность, статус, функциональная роль, неформальное общение.

#### **Размер**

Теоретики в области управления посвятили много времени определению идеального размера группы. Влияет ли он на общее групповое поведение? Ответ на этот вопрос будет положительным. По мнению Ральфа Кита Дэвиса, идеальная группа должна состоять из 3-9 человек. Кит Дэвис полагает, что предпочтительное количество членов группы – 5 человек. В группах из 5 человек ее члены испытывают обычно большую удовлетворенность, чем в группах большего или меньшего размера. Это объясняется тем, что в группах из 2 или 3 человек ее члены могут быть обеспокоены тем, что их персональная ответственность за принимаемые решения слишком высока. С другой стороны, в группах большего размера ее члены могут испытывать робость в высказывании своего мнения.

Степень влияния размера группы на поведение зависит от того, каким видом деятельности занимается группа. Так, например, малые группы выполняют поставленные перед ними задачи быстрее, чем большие. А если группа занимается решением проблем, то большие группы, как правило, справляются с этим лучше, чем маленькие. Выразить результаты этих исследований в конкретном цифровом выражении довольно сложно, однако мы предлагаем некоторые общие ориентиры. Большие группы, т.е. состоящие из 12 или больше человек, особенно эффективны в сборе всевозможных исходных материалов. Поэтому если цель группы заключается в поиске фактов, то большая группа, по всей вероятности, окажется более результативной. С другой стороны, группы меньшего размера лучше справляются с обработкой собранных данных. При этом группы, включающие не больше семи человек, как правило, также эффективнее выполняют конкретные задачи.

По мере увеличения группы вклад каждого ее отдельного члена, как правило, снижается. Таким образом, несмотря на то, что общая продуктивность группы из четырех человек обычно несколько выше, чем группы из трех человек, индивидуальная производительность каждого члена группы будет несколько ниже. Следовательно, производительность группы из четырех человек, как правило, меньше средней производительности отдельного ее члена, умноженной на четыре. Лучшим объяснением такого понижения затрат усилий может служить явление, известное под названием «синдром «зайца» (безбилетника)». Рассредоточение обязанностей внутри группы приводит к тому, что отдельные люди начинают работать с меньшим усердием, «спустя рукава». Дело в том, что, когда за результаты той или иной работы, выполненной в группе, не отвечает какой-либо конкретный ее член, взаимосвязь между вкладом отдельного человека и результатом работы группы становится неявной. В подобных ситуациях у некоторых членов группы возникает искушение «выехать» за счет усилий других. Иными словами, процесс снижения эффективности начинается тогда, когда люди начинают думать, что их личный вклад невозможно измерить и оценить. Из этого открытия следует очевидный вывод: если менеджеры основывают работу на рабочих группах, им следует, прежде всего, предусмотреть способы оценки индивидуальных усилий каждого их члена.

Увеличение размера группы также усиливает тенденцию к неформальному разделению групп на подгруппы, что может привести к появлению несогласующихся целей и к образованию группировок.

### **Состав**

Под составом группы понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. На базе исследований рекомендуется, чтобы группа состояла из

непохожих личностей, поскольку группы с различными точками зрения принимают более эффективные решения.

### ***Групповые нормы***

Как формальные, так и неформальные группы устанавливают групповые нормы. Групповые нормы представляют собой неформальные правила (стандарты) поведения, принимаемые большинством членов группы. Групповые нормы, как правило, не формулируются в письменном виде. Групповые нормы указывают членам группы, какие типы поведения от них требуются. В каждой группе формируется свой уникальный набор норм и правил поведения, к которым относятся показатели производительности, организационной дисциплины, уровень общения и т.п. Так, например, именно нормы определяют «ритуал прибытия» на работу сотрудников организации. Большинство работников, приходя на работу, раскладывают свои вещи, пьют кофе и общаются друг с другом. Над сотрудниками, которые нарушают эту норму, начиная работать «без раскочки» ровно в 8 часов, подсмеиваются и, таким образом, их перевоспитывают до тех пор, пока их поведение не будет соответствовать установившейся норме. Вместе с тем, как показали исследования, в организациях имеют место нормы общего типа: показатели эффективности работы, форма одежды, уровень лояльности (преданности) организации. Рабочие группы обычно устанавливают, каким должен быть уровень производительности, когда следует создавать видимость работы, каким образом расслабиться и т.п. Нормы данного типа настолько сильно могут влиять на поведение отдельных сотрудников, что прогнозы менеджмента относительно эффективности работы, основанные исключительно на оценке индивидуальных способностей сотрудников, могут оказаться неправильными. В организациях также широко распространены нормы поведения, связанные с лояльностью (преданностью) организации. Менеджеры признают тот факт, что большинство сотрудников отрицательно относятся к своим коллегам, которые принижают достоинства организации, в то же время, продолжая в ней работать. В некоторых организациях выдвигаются определенные требования относительно формы одежды. Однако даже в этом случае в рабочих группах появляются свои нормы, предписывающие одеваться тем или иным образом.

Эффективно действующие группы разрабатывают правила организационного поведения в письменной форме. Письменные правила имеют ряд преимуществ по сравнению с неформальными нормами:

- Правила помогают группам гарантировать, что их члены будут придерживаться типов поведения, способствующих повышению эффективности деятельности группы и организации в целом, и избегать поведения, ухудшающего показатели работы и затрудняющего достижение поставленных целей.

- Правила облегчают контроль поведения, поскольку члены группы и менеджеры знают, как и когда сотрудники будут выполнять предписанные им задачи.

- Правила облегчают оценку показателей работы отдельных членов группы, так как их поведение может быть сопоставлено с поведением, заданным правилом.

- Когда членство в группе меняется, правила помогают новым сотрудникам быстрее адаптироваться к требованиям организации.

Группа может создавать правила на любом этапе своего функционирования. Так, по мере того как характер работы группы, ее задачи или цели организации меняются, правила, разработанные на первых этапах, часто изменяются или вообще исчезают. Здоровая группа понимает необходимость в такой динамике и охотно меняет свои правила, когда это нужно.

Какое значение имеют нормы и правила для группы? Они позволяют членам группы и менеджерам контролировать поведение отдельных людей и добиваться выполнения желаемого результата.

Поскольку люди хотят, чтобы их понимали и принимали в группе, к которой они принадлежат, они поддаются давлению со стороны остальных членов группы, направленному на то, чтобы подчинить их поведение нормам группы. Исследования Соломона Эша (*Solomon Asch*) наглядно показали, насколько сильное воздействие оказывает групповое давление на взгляды и отношения человека. В ходе этого исследования Эш формировал группы из семи-восьми человек, рассаживал их в аудитории и просил сравнить две карточки, которые держал в руках экспериментатор. На одной карточке была одна линия, а на другой – три линии разной длины.

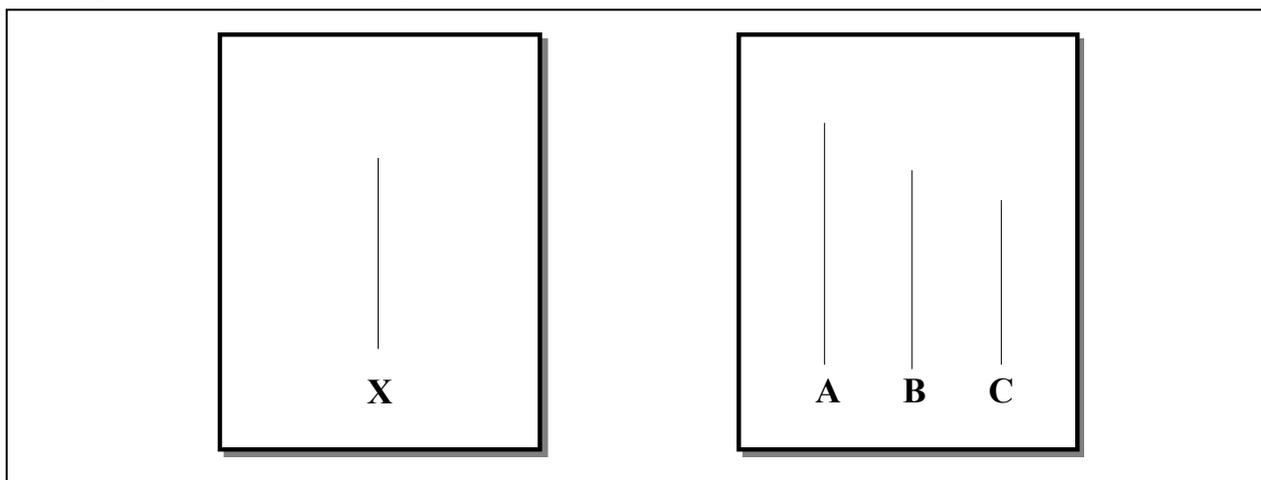


Рис. 1.4. Примеры карточек использовавшихся в экспериментах С. Эша

Как показано на рис. 1.4, одна из линий на карточке с тремя линиями (средняя) была идентична линии, изображенной на карточке с одной линией. Кроме того, как видно на этом рисунке, разница в длине

линий была совершенно очевидна. Испытуемый должен был громко сказать, какая из трех линий на второй карточке совпадает по длине с линией на первой карточке. При обычных условиях процент ошибок был меньше 1%, однако исследователь хотел выяснить, что произойдет, если все члены группы начнут давать неправильные ответы. Что, если на ничего не подозревающего субъекта (ННС) будут «давить» остальные члены группы? Заставит ли это его изменить свой ответ с тем, чтобы он не отличался от ответов остальных членов группы? И Эш сформировал новую группу таким образом, чтобы о цели эксперимента знали все его участники, кроме так называемых ННС. Кроме того, членов группы специально рассаживали так, чтобы этот ни о чем не ведающий человек отвечал последним.

Эксперимент начинался с нескольких наборов упражнений, при выполнении которых все члены группы сначала давали правильные ответы. Однако уже на третьем наборе первый человек отвечал заведомо неправильно, например, указывал, что линии X соответствует линия С. Следующий человек давал такой же неправильный ответ, и так же поступали все остальные, пока не приходила очередь ННС. Он отлично знал, что длина линии X совпадает с длиной линии В, однако слышал, что до него все называли линию С. В результате перед ННС вставала дилемма: «Должен ли я публично высказать мнение, отличающееся от уже выраженной позиции других членов группы, или мне следует дать ответ, который, как я совершенно уверен, неправилен, но совпадает с ответами других членов группы?» И в результате целого ряда экспериментов было выявлено, что люди в 35% случаев отвечали так, как ответили остальные члены группы, т.е. ННС давали ответы, которые заведомо считали неправильными, но которые не отличались от ответов остальных.

Какой же вывод можно сделать, основываясь на результатах исследования С. Эша? Они говорят о том, что существуют групповые нормы, которые оказывают на нас давление, принуждая к подчинению своего поведения и приведению его в соответствие с мнением и поступками окружающих. Мы стремимся быть членами группы и поэтому стараемся не отличаться от остальных. Таким образом, когда мнение человека о каком-либо объективном факте существенно отличается от мнения других членов группы, этот человек ощущает сильное давление, вынуждающее его изменить свою точку зрения таким образом, чтобы она совпадала с мнением остальных.

Группы внедряют установленные нормы в жизнь, вознаграждая тех членов, которые им соответствуют, и наказывая тех, кто от них отклоняется. Вознаграждение за соответствие групповым нормам может выражаться в дружелюбных отношениях с другими членами группы, устной похвале, получении помощи от коллег, когда в ней возникает необходимость, а также может быть материальным. К наказаниям за отклонение от норм могут относиться игнорирование человека другими членами группы, критика и упреки с их стороны, утрата определенных привилегий и даже исключение из состава группы.

Групповые нормы – это своего рода ключи к тому, как группа влияет на поведение своих членов и контролирует его, чтобы добиться

поставленных целей и высоких результатов работы. Когда члены группы имеют похожие представления о приемлемых типах поведения, они могут контролировать поведение друг друга, требуя, чтобы коллеги выполняли групповые нормы.

Также групповые нормы, как и формальные правила, создаются для того, чтобы повысить способность группы контролировать поведение своих членов и направлять его таким образом, чтобы и группа, и организация в целом добились своих целей. Когда существуют нормы, члены группы не тратят время на обдумывание того, что они должны делать в конкретной ситуации. Более того, когда сотрудники используют единые нормы, они могут прогнозировать поведение своих коллег в определенных ситуациях и ожидать от них определенных действий. Это повышает эффективность взаимодействия между членами группы и сокращает недопонимание.

**Почему члены группы соблюдают нормы?** Члены группы соблюдают групповые нормы по трем основным причинам: согласие, ассоциирование, интернализация. Первая и наиболее распространенная причина – это **согласие**, т.е. соблюдение нормы с целью получить одобрение, вознаграждение или избежать наказания. Когда люди действуют в соответствии с нормами, они понимают, что следование норме приносит определенные выгоды, а игнорирование нормы – определенные издержки.

Вторая причина соблюдения норм – **ассоциирование** себя со сторонниками нормы, т.е. соблюдение норм потому, что им следуют другие члены группы.

Третья и потенциально наиболее мощная причина соблюдения групповых норм – это **интернализация**, т.е. внутреннее убеждение в том, что поведение, диктуемое нормой, действительно правильное, и поэтому именно так себя и надо вести. Когда основой следования нормам становится интернализация, это оказывает очень сильное влияние на членов группы.

Способность группы контролировать типы поведения своих членов во многом зависит от того, в какой степени новички овладевают ролями, правилами и нормами группы. Процесс, в течение которого новички овладевают ролями, называется **социализацией**. Вначале новички не знают, чего ожидают от них, что они могут делать, а чего - нет. Только после того, как в ходе социализации они овладеют групповыми ролями, нормами и правилами, прежние члены группы примут их как своих. Часто новичок может узнать, как группа контролирует поведение своих членов, просто наблюдая за тем, как ведут себя члены в группе, и тем самым делая выводы, что приемлемо и что неприемлемо в каждом случае.

**В чем же заключаются положительные и отрицательные стороны соблюдения норм?** Соблюдение норм действительно необходимо, когда нормы помогают группе контролировать поведение своих членов и влиять на него таким образом, чтобы группа могла добиться поставленных целей. Многие нормы, например, такие, как вежливое поведение с потребителями или соблюдение порядка на рабочем месте, способствуют организационной эффективности.

Соблюдение неэтичных норм может иметь отрицательные последствия. Например, группа менеджеров среднего звена может использовать норму «не раскачивай лодку», которая предписывает им соглашаться со всеми предложениями высшего руководства, независимо от того, считают они их правильными или ошибочными. Новый менеджер среднего звена очень скоро убеждается, что «раскачивать лодку» не следует, поскольку такое поведение вызовет неудовольствие не только у его коллег, но и у топ-менеджера, с которым он не согласен. Когда существует такая норма, менеджеры среднего звена могут воздерживаться от высказывания критических замечаний, даже когда все они понимают, что изменения крайне необходимы для обеспечения организационной эффективности и успеха. Подобные нормы поддерживают дисфункциональные типы поведения в группе. В таких ситуациях желательным становится отклонение от их соблюдения.

**Отклонение от нормы** – ситуация, когда член группы нарушает групповую норму. Обычно группы реагируют на отклонение одним из трех способов. Во-первых, группа может попытаться заставить нарушителя изменить тип своего поведения, например, объяснив ему, почему норма столь важна, или указав, что нарушитель – единственный член группы, не соблюдающий норму, или упрекнув и наказав нарушителя за отступление от нее. Во-вторых, группа может попытаться избавиться от нарушителя. В-третьих, группа может изменить нарушенную норму, чтобы привести ее в соответствие с поведением «нарушителя». Когда групповые нормы являются или становятся неподходящими, отклонение может вызвать перемены, необходимые для всей группы.

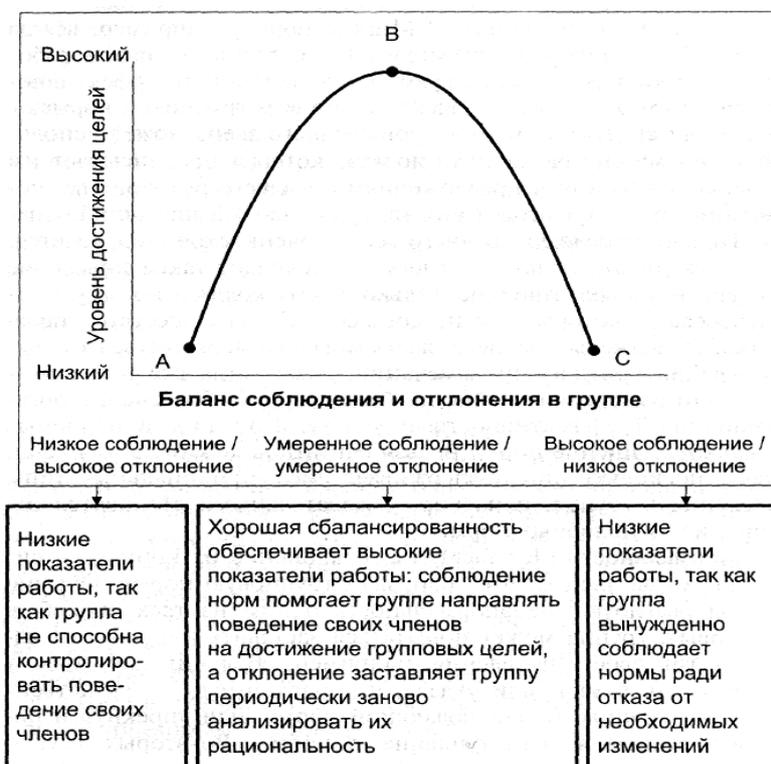


Рис. 1.5. Зависимость достижений групповых целей от уровня соблюдения норм

Группам для достижения их целей и высоких показателей в работе необходимы и соблюдение норм, и отклонение от них. Соблюдение гарантирует, что группа может контролировать поведение своих членов и тем самым обеспечивать выполнение поставленных задач, а отклонение побуждает членов группы пересматривать степень соответствия групповых норм текущей ситуации. На рис. 1.5 показана зависимость между уровнями соблюдения норм и отклонения от норм с точки зрения достижения целей группы. В точке *A* группа имеет низкий уровень соблюдения и высокий уровень отклонения. Группе трудно контролировать поведение своих членов и не удается достичь поставленных целей. В точке *B* группа имеет правильный баланс. Соблюдение норм помогает группе направлять поведение своих членов на достижение групповых целей, а отклонение от них заставляет группу периодически заново анализировать их рациональность. В группе, соответствующей точке *C*, соблюдение норм настолько высоко, что начинает мешать достижению целей. Поскольку члены группы избыточно осторожно относятся к любым отклонениям от групповых норм, группа в точке *C* сохраняет дисфункциональные нормы и сопротивляется любым переменам.

### **Сплоченность**

Группы, в которых существует множество внутренних противоречий и отсутствует дух товарищества и взаимопомощи, менее эффективны, чем группы, члены которых хорошо ладят между собой, помогают друг другу и относятся друг к другу с симпатией. Исследования в этой области были сосредоточены на таком аспекте группового поведения, как **сплоченность группы**, т. е. насколько члены группы симпатизируют друг другу, насколько они объединены и нацелены на достижение общих групповых целей. Чем больше члены группы нравятся друг другу, чем в большей степени групповые цели совпадают с индивидуальными целями членов группы, тем сплоченнее будет группа.

**Сплоченность группы** – степень, определяющая, насколько члены группы нравятся друг другу и разделяют общие групповые цели.

Исследования подтверждают, что группы с высоким уровнем сплоченности более эффективны, чем с низким уровнем, однако взаимозависимость между этими двумя показателями далеко не однозначна. Так, она в немалой мере определяется тем, насколько установки и отношения, сформировавшиеся внутри группы, соответствуют ее формальным целям либо общим целям организации, частью которой она является. Чем сплоченнее группа, тем в большей степени ее члены стремятся к достижению ее целей. Если цель привлекательна, сплоченная группа, как правило, добивается более высоких результатов, чем разрозненная. Однако если уровень сплоченности высок, а отношение к цели негативное, то продуктивность группы снижается. Если же сплоченность незначительна, но при этом цель встречает горячую поддержку членов группы, то ее продуктивность возрастает. Если же уровень сплоченности низок и цель не

поддерживается членами группы, то сплоченность не оказывает на производительность труда никакого существенного воздействия (рис. 1.6).

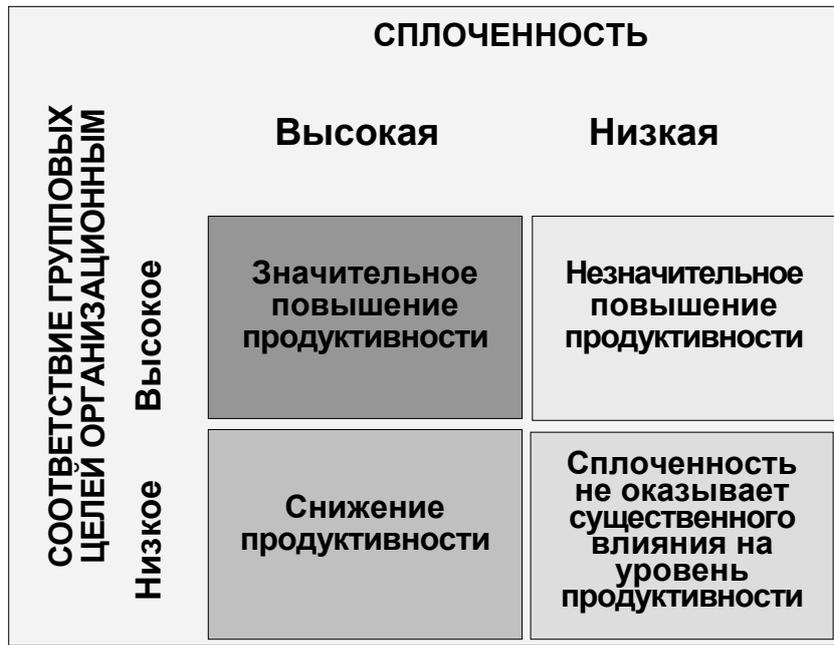


Рис.1.6. Взаимосвязь между уровнем сплоченности и продуктивностью группы

**Какие же факторы влияют на групповую сплоченность?** На групповую сплоченность влияют следующие факторы: размер группы, схожесть членов группы, соперничество с другими группами, успех, эксклюзивность деятельности группы (см. рис. 1.7)

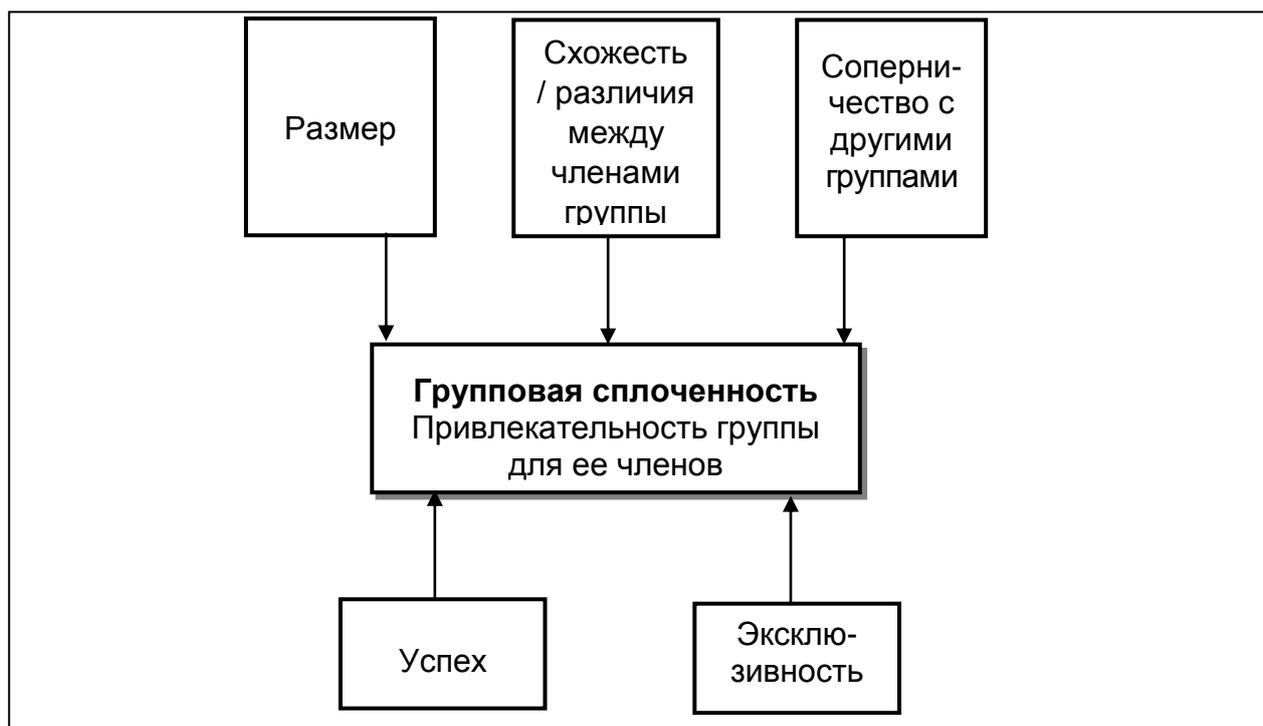


Рис. 1.7. Факторы, влияющие на групповую сплоченность

**Размер группы.** По мере того, как группа становится больше, ее члены, как правило, довольны своей работой все меньше. В крупных группах во время групповых обсуждений тон задают чаще всего относительно немногие члены, а возможности участия других становятся ограниченными. В крупных группах также повышается вероятность возникновения конфликтов. Как правило, наиболее сплоченной получается небольшая или средних размеров группа (численностью от трех до пятнадцати человек). *Microsoft*, например, помогает обеспечить определенный уровень сплоченности своих команд-разработчиков программного обеспечения, стараясь, чтобы численность рабочих групп не превышала двенадцати человек.

**Схожесть/различия между членами группы.** Обычно людям нравится общаться с теми, кто на них похож, и с такими людьми легче устанавливаются связи. Более того, люди, как правило, воспринимают тех, кто на них похож, более положительно, чем тех, кто от них отличается. Группы чаще бывают более монолитными, когда их члены однородны или имеют сходные отношения, ценности, ожидания и другие подобные характеристики.

**Соперничество с другими группами.** Конкуренция между группами в организации повышает сплоченность групп, так как она мотивирует членов каждой группы объединяться для решения поставленных перед ними задач. Поэтому организации часто стараются повысить сплоченность групп, побуждая их соперничать друг с другом. Иногда группы конкурируют не столько с группами в своих организациях, сколько с аналогичными группами из других организаций.

Хотя некоторый уровень конкуренции между группами может помочь каждой отдельной группе стать более монолитной, слишком активное соперничество может оказаться дисфункциональным и отрицательно повлиять на эффективность деятельности группы. Когда конкуренция слишком высока или слишком интенсивна, группы иногда стараются навредить друг другу и их больше заботит «победа в сражении», чем достижение организационных целей. Чтобы организация добилась поставленных перед ней целей, различные группы в ее составе должны и хотеть, и уметь сотрудничать друг с другом.

**Успех.** Когда группы добиваются успеха в выполнении поставленных целей, они становятся особенно привлекательными для своих членов, и сплоченность групп растет.

**Эксклюзивность.** Об эксклюзивности группы свидетельствуют то, насколько трудно стать ее членом, то, насколько лица, не входящие в ее состав, хотят в нее влиться, статус группы в организации и специальные права и обязанности, которые получают члены таких групп. Если членству в группе предшествует очень серьезный отбор или для того, чтобы стать членом группы, кандидатам необходима серьезная подготовка, ценность членства в такой группе в их собственных глазах возрастает. Стать членами подобных групп очень сложно, и лица, не входящие в них, с восхищением и завистью смотрят на членов группы,

имеющих особые права и привилегии. Нередко эти группы имеют высокий статус.

**Каковы последствия групповой сплоченности?** Последствия, вызываемые групповой сплоченностью в масштабах организации, зависят: 1) от степени, в которой цели группы оказываются согласованными с целями организации; 2) от уровня сплоченности.

Когда цели группы оказываются согласованными с целями организации, члены группы стараются вносить заметный вклад в эффективность деятельности организации.

Кроме того, последствия групповой сплоченности зависят от ее уровня, который может быть низким, умеренным или высоким (см. табл. 1.1).

*Таблица 1.1*

### Уровни сплоченности групп

Уровень сплоченности	Характеристики групп
Низкий	Невысокий уровень участия членов группы в решении проблем, низкий уровень общения, низкий уровень соответствия нормам, незначительное влияние на поведение членов, низкая вероятность достижения поставленной цели.
Умеренный	Активное участие членов группы в решении проблем, оптимальный уровень общения, оказание влияния группы на поведение своих членов, высокая вероятность достижения поставленных целей.
Высокий	Высокий уровень общения, излишне высокий уровень соответствия нормам и нетерпимость к отклонениям, концентрация внимания на достижении групповых целей в ущерб целям организации в целом.

Таким образом, первым важным следствием групповой сплоченности становится высокий уровень участия и общения в группе. По мере того, как сплоченность возрастает, члены группы становятся более активными, и уровень общения в группе возрастает. Для организации такой результат может быть положительным. Члены этой группы, скорее всего, примут такие типы поведения, чтобы и группа, и организация добились поставленных перед ними целей. Однако слишком активное общение может оказаться дисфункциональным, если члены группы тратят много времени на разговоры друг с другом, особенно на темы, не связанные с работой. В связи с этим для группы и организации функциональной считается умеренная степень групповой сплоченности, т.е. такая, которая стимулирует членов группы участвовать в общей деятельности и обмениваться необходимой информацией. Слишком большая сплоченность может стать

дисфункциональной, так как члены группы в этом случае часто тратят свое время непродуктивно.

Второе крупное следствие групповой сплоченности, возникающее, когда групповые и организационные цели согласованы, – достижение уровня соответствия групповым нормам. По мере того как сплоченность группы возрастает, степень соответствия групповым нормам часто также растет. Увеличивающееся соответствие может быть для групп и организаций функциональным, поскольку позволяет контролировать поведение своих членов и направлять его на достижение поставленных целей. Однако слишком высокая степень соответствия может стать дисфункциональной, поскольку в группе исчезают любые проявления активности и никто от норм не отходит.

Умеренный уровень групповой сплоченности позволяет группам иметь требуемый уровень соответствия, позволяющий добиваться поставленных перед ними целей и в то же время допускающий определенные отклонения. Слишком большая сплоченность может подавлять возможности изменений и роста.

Третье крупное следствие групповой сплоченности при совпадении групповых и организационных целей – это достижение целей группы. Сплоченные группы обычно показывают высокие результаты и достигают поставленных перед ними целей. Те, кто ценит свою принадлежность к группе, имеют достаточную мотивацию помогать группе добиваться нужных результатов. Такие члены обычно хорошо работают совместно, помогая при необходимости друг другу и демонстрируя типы поведения, требующиеся для того, чтобы группа действовала эффективно. Это, очевидно, благоприятно для организации в целом и для большей ее части. Однако если группы становятся слишком сплоченными, их члены могут излишне концентрироваться на достижении только групповых целей, не обращая внимания на то, что группа – это только часть более крупной структуры – организации. Излишне сплоченные группы могут хуже сотрудничать с другими группами, что не идет на пользу организации в целом, поскольку члены таких групп проявляют лояльность слишком узко – в пределах только своей группы. Умеренная же степень групповой сплоченности считается для групп и организации функциональной, так как способствует достижению целей. И наоборот, слишком сильная сплоченность будет дисфункциональной, поскольку ее результатом может быть снижение степени сотрудничества членов группы с лицами, не входящими в нее.

Если цели группы согласованы с целями организации, определенный уровень сплоченности для групповой эффективности благоприятен. Если уровень сплоченности недостаточен, у членов группы нет стимулов участвовать должным образом в деятельности группы и эффективно общаться друг с другом. В этом случае группе трудно влиять на поведение своих членов, сложнее добиваться успеха, решать поставленные перед ней задачи. Когда этот уровень избыточен, т.е. группа оказалась слишком сплоченной, время тратится непродуктивно – на лишнее общение членов группы во время работы,

соответствие нормам обеспечивается отказом от проведения требуемых изменений, а для достижения групповых целей приносится в жертву сотрудничество с другими группами и организацией в целом. Таким образом, умеренная групповая сплоченность приводит к более благоприятным результатам и для группы, и для организации. Умеренно сплоченная группа имеет правильный уровень общения и причастности участников, достаточную степень соответствия нормам, позволяющую влиять на поведение членов группы (и в то же время не запрещающую необходимые отклонения), и требуемую направленность на достижение групповых целей (но не за счет других групп или организации в целом).

Функциональные и дисфункциональные последствия высокого уровня сплоченности представлены в табл. 1.2.

*Таблица 1.2*

### **Функциональные и дисфункциональные последствия высокой сплоченности группы**

<b>Последствия высокого уровня сплоченности</b>	<b>Функциональные</b>	<b>Дисфункциональные</b>
Высокий уровень участия и общения в группе	Члены группы, скорее всего, будут выбирать типы поведения, необходимые группе и организации для достижения их целей, информационные потоки распространяются в группе быстро, текучесть сотрудников может быть относительно низкой	Члены группы могут тратить много времени на социальное общение во время работы и обсуждение вопросов, не относящихся к выполняемым задачам
Высокий уровень соответствия групповым нормам	Группа способна контролировать поведение своих членов и таким образом добиваться поставленных перед ней целей	Излишнее соответствие нормам в группе может привести к сопротивлению при необходимости осуществления изменений и стремлению сохранить нормы, переставшие быть функциональными
Выполнение целей, поставленных перед группой	Группа добивается поставленных целей и действует при этом эффективно	Члены группы могут не сотрудничать с другими группами в должной мере

Потенциальным отрицательным последствием высокого уровня групповой сплоченности является групповое единомыслие.

**Групповое единomyслие** – это тенденция отдельных личностей подавлять свою собственную точку зрения на ту или иную проблему, чтобы не нарушать гармонию группы, и, таким образом, не вступать в конфликт с группой. В результате появления группового единomyслия проблемы решаются неэффективно, так как вся информация и альтернативные мнения отдельных членов группы не обсуждаются и не оцениваются.

### **Конфликтность**

Ранее упоминалось, что различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе группы. Однако оно также повышает вероятность конфликта.

В ходе выполнения поставленных перед группой задач она неизбежно сталкивается со всевозможными конфликтами и противоречиями.

Термин **«конфликт»** используется для обозначения *воспринимаемых* разногласий, противодействия либо сопротивления. Следует также отметить, что данное определение относится к самым разным проявлениям конфликта, начиная от незаметного, косвенного и в значительной степени контролируемого сопротивления и заканчивая откровенно враждебными действиями.

В результате многочисленных исследований сформировались три разные точки зрения на отношение к конфликтам в группе: традиционное, гуманитарное, с учетом взаимодействия. **Традиционное отношение к конфликту** заключается в том, что конфликтов следует избегать, поскольку они являются симптомом нарушения, «неправильного функционирования» группы или возникновения проблем внутри нее. Вторая точка зрения, получившая название **«гуманитарное отношение к конфликту»**, состоит в том, что конфликт – это естественный и неизбежный результат функционирования любой группы, и что он вовсе необязательно носит негативный характер. Напротив, конфликтная ситуация зачастую несет в себе определенный позитивный потенциал, который способен оказывать положительное воздействие на уровень производительности труда группы. И, наконец, третья, самая современная точка зрения заключается в том, что конфликт не только способен быть позитивным фактором, но в некоторых случаях даже *совершенно необходим* для повышения эффективности работы группы. Этот последний подход получил название **отношения к конфликту с учетом взаимодействия**.

Следует понимать, что это вовсе не означает, что все конфликты хороши. Однако считается, что некоторые из них способствуют достижению целей, стоящих перед рабочей группой – это так называемые **функциональные конфликты конструктивного характера**. Конфликты противоположного рода мешают группе

достижению ее целей, – это **дисфункциональные конфликты**, имеющие деструктивную природу.

Характер конфликта должен определяться менеджером на основании множества всевозможных факторов (рис. 1.8).

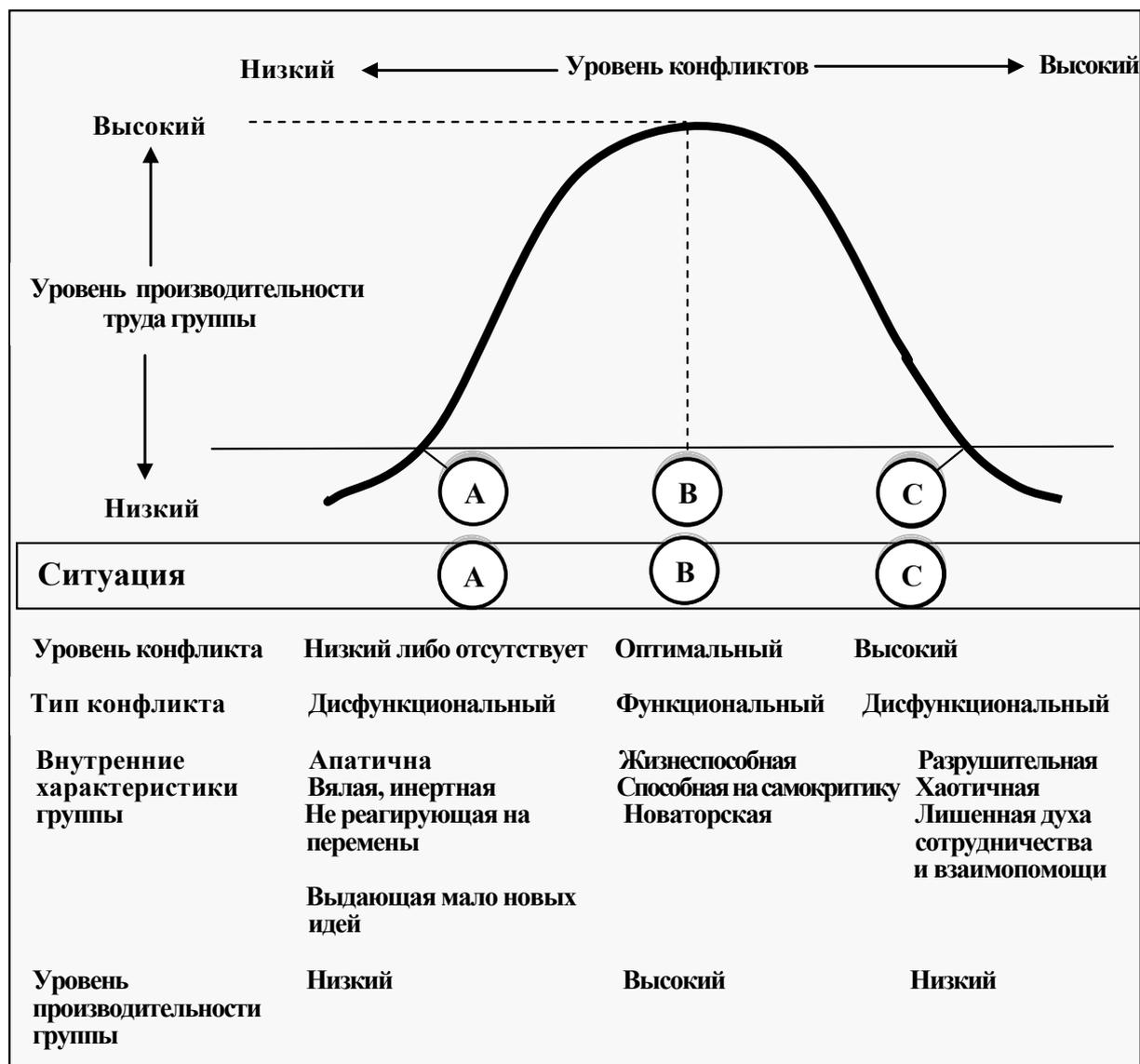


Рис. 1.8. Конфликт и производительность группы

### Статус

**Статус** – это уровень престижа, которого достиг человек внутри группы, положение или ранг, который он занимает. Статус – это мощный мотиватор, который оказывает большое влияние на поведение человека, если он видит несоответствие между собственным восприятием своего статуса и тем, как его воспринимают другие.

Неофициальный статус может формироваться на основе таких характеристик, как уровень образования, возраст, умения и навыки или опыт. Для формирования статуса имеет значение любой момент, который высоко ценится остальными членами группы. Члены группы без

труда распределяют людей по категориям, основываясь на их статусе, и, как правило, единодушны в своей оценке того, кто обладает высоким, средним или низким статусом.

Очень важно, чтобы работники верили, что официальная система статуса в организации совпадает с неофициальной. Это означает, что должно быть равенство между воспринимаемым рангом человека и теми символами статуса, которые ему предоставляет организация. В противном случае они просто отказываются признавать власть и полномочия вышестоящих коллег. Кроме того, несоответствие ранга и символов статуса приводит к снижению мотивационного потенциала. Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем люди с низким статусом. Однако это не всегда способствует повышению эффективности. Менеджерам необходимо следить за тем, чтобы мнения членов группы, имеющих более высокий статус, не доминировали в ней.

### ***Роли***

Критическим фактором, определяющим эффективность работы группы, является поведение каждого из ее членов. Чтобы группа работала более эффективно, они должны вести себя таким образом, чтобы способствовать достижению целей группы и социальному воздействию.

***Роль*** – это набор ожидаемых шаблонов поведения, приписываемых тому, кто занимает определенное положение в конкретной ячейке общества. Люди могут играть несколько ролей, выбирая их в зависимости от группы, к которой они принадлежат в данный момент. Находясь в организации, работники пытаются определить, какого поведения от них ожидают в этой компании. Они изучают свои должностные инструкции, следуют указаниям вышестоящих коллег и наблюдают за тем, как ведут себя другие сотрудники. Например, группе сотрудников небольшой телевизионной станции, отвечающей за подготовку программы вечерних новостей, выделяются четыре роли: репортера местных новостей, репортера региональных и национальных новостей, ведущего, редактора.

Каждой роли в группе присущи определенные обязанности и права. За все типы поведения, ожидаемые от лица, исполняющего ту или иную роль, отвечает это лицо. Каждый исполнитель роли также имеет определенные права или привилегии, такие, как право использовать ресурсы этой конкретной роли. К ресурсам могут относиться сотрудники, деньги, специализированное оборудование и техника.

Роли помогают контролировать поведение членов групп по нескольким причинам. Во-первых, роли указывают членам группы, что они должны делать. Во-вторых, роли не только позволяют группе

требовать, чтобы ее члены отвечали за свое поведение, но и задают в группе стандарты, по которым можно это поведение оценивать. И, наконец, роли помогают менеджерам определять, как следует вознаграждать членов группы, исполняющих те или иные роли.

Задавая набор ролей в группе, члены группы или менеджеры также определяют отношения между этими ролями, т.е. способы, при помощи которых члены группы и организации взаимодействуют друг с другом при исполнении своих ролей. Ролевые отношения могут быть заданы в формальном виде, например, в виде предписания сотруднику, исполняющему эту роль. Ролевые отношения со временем могут становиться неформальными, что часто происходит по мере того, как члены группы совместно вырабатывают методы, позволяющие выполнять общую работу группы.

Значительная часть роли членов группы может формироваться постепенно, по мере того, как члены группы все дольше взаимодействуют друг с другом. Например, одному из членов группы могут поручаться более ответственные задачи, решаемые группой, в результате чего он становится неформальным лидером, поскольку демонстрирует, что может эффективно выполнять этот круг задач. Иногда менеджер замечает, что неформальный лидер успешно выполняет определенные задачи, и делает этого человека формальным лидером, если существовавший формальный лидер группы ее покидает или переводится на другую работу. Процесс создания ролей путем группирования определенных обязанностей называется распределением ролей. И наоборот, исполнение роли – это выполнение обязанностей, требуемых от конкретной роли. Исполнение роли – это общий процесс участия в формализованной деятельности организации.

Человек, который «отклоняется» от роли, вступает в определенный **ролевой конфликт**. Следует отметить, что работники организации сталкиваются с ролевыми конфликтами довольно часто. Например, менеджер кредитного отдела ожидает, что подчиненные ему аналитики по вопросам кредитования будут обрабатывать минимум 30 заявок в неделю, однако рабочая группа оказывает давление на своих членов и требует, чтобы они ограничились 20 заявками в неделю, что позволит избежать увольнения. Коллеги молодого преподавателя университета требуют, чтобы он реже ставил высокие оценки, так как хотят сохранить репутацию факультета с очень строгими стандартами, однако студенты при этом хотят, чтобы преподаватель ставил им как можно больше хороших отметок, поскольку стремятся иметь максимально высокий средний балл. В ситуации, когда данный молодой преподаватель искренне стремится удовлетворить ожидания как коллег, так и студентов, он вступает в ролевой конфликт.

## Неформальное общение

Каким образом рабочие группы получают информацию, необходимую для выполнения их задач, как они общаются между собой внутри группы и с представителями других рабочих групп? Следует помнить, что, несмотря на существование официальных каналов общения, которыми могут пользоваться рабочие группы, во многих случаях предпочтение отдается **неформальному общению**, т.е. общению вне официальных каналов в организации. Неформальное общение рабочих групп служит, прежде всего, двум важным целям: во-первых, благодаря ему работники могут удовлетворить свою потребность в социальном взаимодействии, и, во-вторых, эти альтернативные и во многих случаях более быстрые и эффективные каналы общения нередко позволяют повысить производительность труда группы.

Сеть неформального общения иногда называют **«каналом слухов»**. Эта система существует практически во всех организациях. Информация, циркулирующая как внутри рабочей группы, так и между различными рабочими группами, часто проходит по такому каналу. Менеджеры нередко пользуются именно им для выяснения того, какие вопросы волнуют работников их подразделений. «Канал слухов» служит для управленческого персонала одновременно и своеобразным фильтром, и механизмом для обеспечения обратной связи, поскольку он позволяет менеджерам определить, какие вопросы работники считают самыми важными на данный момент. Вместе с тем, можно время от времени «подбрасывать» информацию, которую менеджер хочет довести до сведения работников неофициальным путем.

## Модель группового поведения

Почему же одни группы добиваются большего успеха, чем другие? Ответ на этот вопрос довольно сложен. Он требует учета таких факторов, как индивидуальные способности членов группы, размер группы, уровень конфликта и внутреннее давление на членов группы, заставляющее их принять существующие в ней групповые нормы. На рис. 1.9 представлены основные факторы, определяющие уровень производительности группы и степень удовлетворенности работой ее членов: внешние факторы, ресурсы членов группы, структура группы, групповые процессы, групповые задачи, групповые задачи.

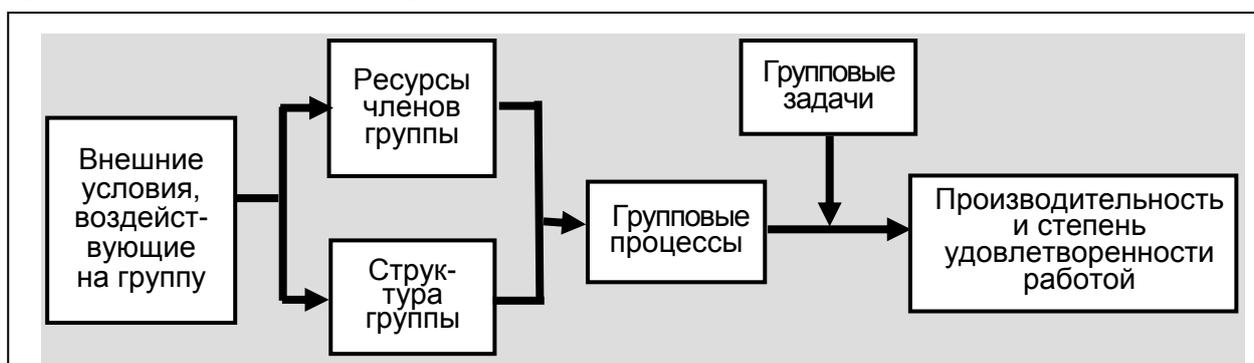


Рис.1.9. Модель группового поведения

Чтобы лучше понять поведение формальной рабочей группы, ее следует рассматривать как подсистему более крупной системы – организации в целом.

**Внешние факторы.** На групповое поведение оказывают влияние такие внешние факторы, как стратегия, структура властных полномочий, официальные правила и нормы, наличие либо отсутствие организационных ресурсов, критерии отбора работников, система оценки производительности, принятая в организации, система вознаграждений, организационная культура и общая схема рабочего пространства группы.

**Личные ресурсы членов группы.** Потенциал производительности труда группы в значительной степени зависит от ресурсов, которыми обладает каждый ее член в отдельности. Речь в данном случае идет об индивидуальных способностях и личностных характеристиках членов группы.

Будущую эффективность любой группы можно в определенной мере предсказать, оценив в общем интеллектуальные способности отдельных ее членов, а также специальные навыки и умения, необходимые для решения той или иной конкретной задачи. Эти способности служат определенным ориентиром, поскольку с их помощью определяют, какие именно задачи могут выполнять члены данной группы и насколько эффективно они будут работать в коллективе.

Проведено много исследований взаимосвязи между чертами характера людей и их личными установками, с одной стороны, и групповым поведением – с другой. Главный их вывод заключается в том, что черты характера, позитивно оцениваемые организационной культурой, как правило, положительно влияют на производительность и моральный дух группы. К ним относятся общительность, уверенность в себе и независимость. И наоборот, отрицательные характеристики, такие как излишняя авторитарность, стремление к власти и неорганизованность, имеют тенденцию влиять на групповую эффективность и моральный дух негативно. Почему же эти черты характера отдельных индивидуумов оказывают столь большое влияние на производительность группы? Именно они определяют, насколько успешно человек способен взаимодействовать с остальными членами группы.

Понимание взаимосвязи между производительностью группы и личными ресурсами ее членов становится еще более сложной задачей в международных организациях, в которых преобладают группы из представителей самых разных культур. Современным менеджерам необходимо иметь ясное представление о культурных особенностях членов группы, которой они руководят.

**Структура группы.** Рабочая группа представляет собой организованное объединение людей. Она имеет свою структуру,

которая формирует поведение ее членов и позволяет во многом объяснить и предсказать действия отдельных личностей внутри группы, а также прогнозировать производительность группы в целом.

У каждой рабочей группы внутренняя структура в немалой мере определяет роли ее членов, нормы, статус, размер группы и позиции формального лидерства.

**Каким образом менеджер может координировать деятельность неоднородных рабочих групп?** Особое значение в данном случае имеют четыре типа межличностного поведения: понимание, сопереживание, терпимость и общение.

**Сопереживание** тесно связано с **пониманием**. Руководитель группы должен стараться вникнуть в чувства своих подчиненных. Он должен ставить себя на их место и побуждать людей к тому, чтобы они также относились друг к другу с сочувствием и пониманием. **Терпимость** – это еще один тип межличностного поведения, играющий важнейшую роль в процессе координирования деятельности неоднородных рабочих групп. Имея дело с людьми разного возраста, пола и культурной принадлежности, очень важно быть терпимым, т.е. предоставлять им определенную степень свободы оставаться самими собой. Быть терпимым отчасти означает восприимчивость к чужому мнению и внимательное отношение к ценностям, отношениям и стилям поведения других людей. И, наконец, при координировании деятельности неоднородных групп особое значение имеет открытое, искреннее и свободное **общение**. Проблемы разнообразия только усугубляются, если люди боятся или не хотят открыто обсуждать волнующие их вопросы. Чтобы общение внутри неоднородной группы позитивно влияло на ее деятельность, оно должно быть двусторонним. Так, если человек хочет узнать, не кажется ли какой-либо его поступок неприятным или оскорбительным для окружающих, лучше всего просто спросить их об этом. Если же вас обижает поведение коллеги, вам следует сказать ему об этом и попросить прекратить поступать таким образом. Если взаимное общение лишено угроз и резкостей, если оно основано на сдержанности и дружелюбии, результат, как правило, оказывается позитивным. Это помогает сформировать в группе атмосферу взаимопомощи и решить многие проблемы, связанные с многообразием трудовых ресурсов.

**Групповые процессы.** Процессы, происходящие внутри рабочей группы, представляют собой коммуникационные системы, используемые членами группы для обмена информацией, принятия коллективных решений, изменения поведения лидеров группы, динамики распределения власти, взаимодействия людей в конфликтных ситуациях и т.д. Почему же процессы имеют столь большое значение для понимания поведения рабочей группы? Потому что в группах сумма двух единиц далеко не обязательно равна двум. Так, например, четыре члена исследовательской группы, как правило, смогут предложить

больше полезных идей, чем эти четыре человека, работающие по отдельности. Данный эффект известен под названием **синергизм**. Очевидно, что синергизм оказывает на процессы позитивное влияние. Однако в группе могут также существовать факторы, оказывающие на процессы негативное воздействие, например, высокий уровень конфликтности или проблемы общения, которые препятствуют эффективной работе группы.

**Групповые задачи.** Влияние групповых процессов на производительность группы и степень удовлетворенности ее членов работой зависит также от задачи, которую выполняет группа. Следовательно, на эффективность группы влияет **сложность** и **взаимозависимость** порученных ей задач. Задачи можно разделить на простые и сложные. Простые задачи обычно бывают шаблонными и стандартными. Сложные задачи – это принципиально новые и нешаблонные. Как правило, чем сложнее задача, тем больше преимуществ получает группа благодаря обсуждению различных вариантов ее решения в коллективе. Если же задача простая, члены группы могут не обсуждать варианты, а положиться на стандартные рабочие процедуры. Если задачи, стоящие перед членами группы, очень тесно взаимосвязаны, группа нуждается в большем взаимодействии. Следовательно, при этом условии решающее значение для производительности группы приобретает эффективное общение и контролируемый уровень конфликтности.

### **Особенности управления неформальными группами**

Формальная группа создается по воле руководства. Но как только она создана, то становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют друг с другом за чашкой кофе, за обедом во время перерыва, на разного рода собраниях, после работы. Из таких социальных взаимоотношений рождается множество дружественных (неформальных) групп, которые все вместе представляют неформальную организацию.

**Неформальная организация** – это спонтанно возникающие группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Как и у формальных организаций, эти цели являются причиной существования неформальной организации.

Важно понять, что в большой организации существует не одна неформальная организация. Некоторые авторы считают, что неформальная организация – это сеть неформальных групп. Для образования таких неформальных групп особенно благоприятна трудовая среда. Люди, которые в других условиях вряд ли бы встретились, вынуждены на работе проводить больше времени в обществе своих коллег, чем в своей собственной семье. Члены одной организации во многих аспектах зависят друг от друга. Они не могут

работать абсолютно изолированно от других коллег, поскольку их усилия направлены на реализацию общих целей организации. Естественным результатом этого интенсивного социального взаимодействия является спонтанное возникновение неформальных организаций. У неформальных организаций много общего с формальными организациями: наличие иерархии, лидеров, задач, неписанных правил (норм поведения), системы поощрения и санкций. Формальная организация создается по заранее продуманному руководством плану с целью объединения и координации деятельности людей для достижения целей организации. Создание же неформальной организации является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности. Различия неформальных и формальных организаций приведены в табл. 1.3.

*Таблица 1.3*

### **Различия неформальных и формальных организаций**

<b>Основа для сравнения</b>	<b>Неформальная организация</b>	<b>Формальная организация</b>
Общие взаимоотношения	неофициальные	официальные
Основные концепции	власть и политика	права и обязанности
Основное внимание к	человеку	должности
Источник власти лидера	исходит от группы	делегирован руководством
Руководство к поведению	нормы	правила
Источник управления	санкции	вознаграждения и наказания

Люди образуют дружественные группы на основе своих должностных контактов в рамках данной организации. Но как только эти группы образовались, они начинают жить собственной жизнью, не связанной с трудовым процессом, на основе которого возникли. Это динамичный, самогенерирующийся процесс, который с трудом поддается измерению. Сотрудники, объединенные рамками формальной организации, взаимодействуют друг с другом, в результате чего у них возникают приятельские чувства по отношению к членам группы. В свою очередь, эти приятельские чувства образуют основу для разных видов деятельности, отсутствующих в описании должностных обязанностей: совместные обеденные перерывы, выполнение работы за приятеля, игры в шашки, шахматы и др., борьба с чужаками, то есть теми, кто не является членом данной группы, и т.д. Таким образом создается неформальная группа.

## **Причины образования неформальных групп**

Люди знают, почему они обычно вступают в формальную организацию. Как правило, они хотят удовлетворить свои первичные (физиологические, безопасности и защищенности) и вторичные (социальные, уважения, самовыражения и др.) потребности. Однако у людей имеются и причины вступления в неформальные группы и организации. К важнейшим из них относятся: чувство принадлежности, потребность во взаимопомощи, защите, общении.

Первой причиной вступления людей в неформальную организацию является **удовлетворение потребности в чувстве принадлежности**. Исследования показали, что возможность принадлежать к группе и поддержка с ее стороны тесно связаны с удовлетворенностью сотрудника. Однако, несмотря на то, что потребность в принадлежности широко признается, большинство руководителей формальных организаций сознательно лишают своих сотрудников удовлетворения своих социальных потребностей. Поэтому люди, чтобы удовлетворить свои социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности (чувство принадлежности к чему или кому-либо, социального взаимодействия, привязанности, чувство, что тебя понимают и принимают другие и т.д.), вынуждены обращаться к неформальным организациям.

Второй из перечисленных выше причин вступления в неформальную организацию является **потребность во взаимопомощи**. Люди чаще всего обращаются за помощью не к руководителю, а к коллегам по следующим вопросам: правила поведения в организации, процедуры и правила выполнения заданий, этикет и др. В идеальном варианте подчиненные должны обращаться к своему непосредственному начальству. Однако, как показывает практика, они еще подумают, стоит ли обращаться к непосредственному руководителю, боясь неодобрения или критики с его стороны. Поэтому работники чаще всего предпочитают обратиться за помощью к своим коллегам. Получение помощи от коллег полезно для обеих сторон: одни получают уважение, вторые – руководство к действию. Таким образом, потребность в помощи приводит к возникновению неформальной организации.

Третьей причиной вступления в неформальную группу является **потребность в защите**. Люди всегда знали, что сила в единстве. Они всегда обращаются к группе, если их права ущемляются или если им необходимо отстаивать свою точку зрения. Эта защитная функция приобретает еще более важное значение в ситуациях, когда начальству не доверяют.

И, наконец, **потребность в общении** также приводит к вступлению людей в неформальные группы, поскольку люди хотят знать, что происходит в организации. Потребность в общении

усиливается, если руководство не доводит информацию до своих подчиненных или из-за отсутствия четкой системы коммуникации, или намеренно. Людей обычно тянет к тем, кто, по их мнению, может удовлетворить их потребности в принадлежности, помощи, защите, уважении и т.д.

Неформальные организации также имеют общие характеристики, знание которых необходимо руководителю формальной организации. Известно, что общими характеристиками формальных организаций являются наличие ресурсов, зависимость от внешней среды, горизонтальное и вертикальное разделение труда, необходимость управления. Процесс развития неформальных организаций и причины, по которым люди в них вступают, способствует образованию у этих групп особых свойств. Основными характеристиками неформальных организаций являются социальный контроль, сопротивление переменам, наличие неформальных лидеров и неформального общения.

Неформальные организации осуществляют **социальный контроль** за своими членами, устанавливая нормы – групповые эталоны поведения членов группы, выполнение которых жестко контролируется. Члены группы должны соблюдать эти нормы. В случае их несоблюдения группа может применять и, как правило, применяет жесткие санкции к своим членам вплоть до отчуждения. Отчуждение выражается в превращении личности в объект манипулирования со стороны господствующей неформальной группы. Отчуждение получает определенное отражение и в сознании индивида (восприятие социальных норм как чуждых и враждебных, чувство одиночества, апатии и, как результат, стресс). Социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может как совпадать, так и не совпадать с интересами организации. Если групповые эталоны (нормы) поведения противоречат системе ценностей формальной организации, то человек может оказаться в ситуации, когда к нему предъявляются взаимоисключающие требования, что приводит к возникновению конфликта.

В неформальных организациях наблюдается **тенденция к сопротивлению переменам**. Люди сопротивляются переменам по трем основным причинам: неопределенности, ощущению потерь и убеждению, что перемены ничего хорошего не принесут. Поскольку люди реагируют не на то, что происходит объективно, а на то, что происходит по их представлению, предлагаемое изменение может показаться группе гораздо более опасным, чем оно есть на самом деле. Сопротивление будет возникать в ситуациях, когда члены группы будут усматривать в переменмах угрозу существованию своей группы, удовлетворению социальных нужд, общим интересам. Руководство

может ослабить это сопротивление, разрешая и поощряя участие подчиненных в принятии решений.

В отличие от формальных организаций, которые возглавляет специально назначенный руководитель, неформальные имеют своих **лидеров**. Руководитель также может быть лидером. Неформальный лидер приобретает свое влияние аналогично тому, как это делает формальный лидер. Формальный лидер имеет поддержку в виде делегированных ему полномочий. Опора неформального лидера – признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Факторы, определяющие возможность стать лидером неформальной организации, включают: возраст, должностное положение, профессиональную компетентность, расположение рабочего места, свободу передвижения по рабочей зоне, отзывчивость. Функциями неформального лидера являются помощь членам группы в достижении их целей и поддержка существования группы.

### **Общение в неформальных группах**

Неформальную систему коммуникаций обычно называют «виноградной лозой». Почему? Во время гражданской войны в США информация передавалась по проводам телеграфной связи, которые перебрасывали с дерева на дерево, подобно виноградной лозе. Поскольку информация, передаваемая по таким линиям, часто искажалась, военные говорили, что источник армейских слухов – виноградная лоза. В настоящее время данный термин применяется к любым неформальным коммуникациям. Неофициальная (неформальная) информация распространяется чаще всего в процессе личного общения по двум причинам: (1) не каждый сотрудник имеет доступ к персональным компьютерам и (2) многие сотрудники предпочитают обсудить неформальную информацию «лицом к лицу».

Поскольку «виноградная лоза» является формой социального взаимодействия, ее «побеги» так же динамичны, как и поведение людей. Она является выражением потребности людей в неформальном общении. Только совершенно незаинтересованные в своей работе сотрудники избегают неформального общения. «Лозу» невозможно уволить, потому что никто не принимал ее на работу. Она просто есть.

Виды цепочек «виноградной лозы» представлены на рис. 1.10.

Работник А сообщает информацию трем - четырем сотрудникам (например, Б, Г, Ж). Полученную информацию передадут дальше не все. Таким образом, новость постепенно «умирает». Такой тип сети называется гроздевой цепью, потому что каждая связь в цепи стремится проинформировать «гроздь» коллег, а не одного из них. Другие виды цепочки возникают реже.

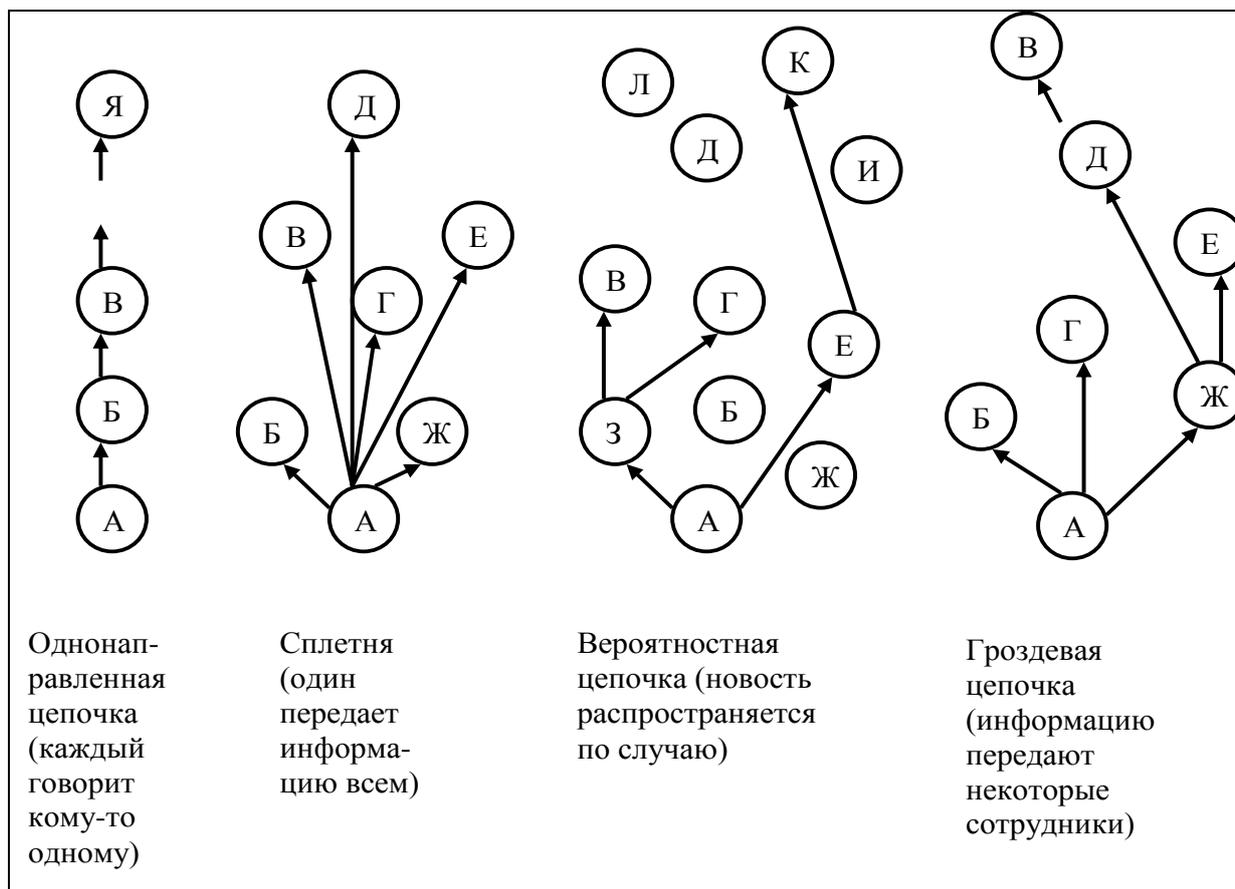


Рис. 1.10. Виды цепочек «виноградной лозы»

В каждом конкретном случае распространения информации в «виноградной лозе» активно участвует лишь определенная часть сотрудников. Некоторые факторы, способствующие активности работников, представлены в табл. 1.4. Людей, активно участвующих в передаче информации, называют связными.

Характерными особенностями «виноградной лозы» являются:

- **Достоверность.** Достоверность передаваемых по «виноградной лозе» данных составляет 75%. Информация при передаче от одного лица к другому, как правило, искажается в результате интерпретации.
- **Устойчивый канал обратной связи.** Руководитель может получать информацию от сотрудников.
- **Преднамеренная утечка информации.** Руководитель может специально передать информацию через связного, чтобы узнать мнение сотрудников.
- **Скорость передачи информации.** Будучи очень гибкой, она распространяет информацию быстрее, чем большинство официальных коммуникаций.
- **Способность проникать сквозь самые плотные завесы секретности.** Именно «виноградная лоза» выступает как источник самой конфиденциальной информации.

### Факторы, способствующие участию в «виноградной лозе»

- Беспокойство и неуверенность
- Причастность к событиям друзей и коллег
- Оперативность информации
- Возможность установить контакты с другими людьми
- Характер работы не мешает общению
- Участие в работе, являющейся источником интересной информации
- Личность связного

Таким образом, распространяемая по «виноградной лозе» информация может носить как желательный для менеджмента характер, так и негативные последствия. Исследования показали следующее: 53% людей считает, что «лоза» оказывает отрицательное воздействие на деятельность организации, 27% усматривают в ней положительный фактор, а 20% – нейтральный.

Основная проблема «виноградной лозы» – передача слухов. Возможность появления слухов определяется двумя факторами – заинтересованностью и неопределенностью. Слухи могут носить как положительный, так и негативный характер. Борьба со слухами предполагает жесткость и настойчивость, но менеджерам необходимо предварительно убедиться, с кем и как бороться.

Серьезной ошибкой является нанесение удара по всей «виноградной лозе» только из-за того, что она была использована для распространения слухов. В табл. 1.5 представлены рекомендации по управлению слухами.

Таблица 1.5

### Рекомендации по управлению слухами

- Устраняйте причины появления слухов
- Обратите особое внимание на противодействие серьезным слухам
- Опровергайте слухи фактами
- Начинайте противодействие слухам как можно раньше
- Уделите особое внимание личному предоставлению фактов в письменной форме
  - Предоставляйте факты из надежных источников
  - Воздерживайтесь от пересказа слуха при его опровержении
  - Поощряйте помощь неформальных лидеров, если они выражают желание сотрудничать
- Прислушивайтесь ко всем слухам, чтобы понять, что они могут означать

Менеджеру необходимо наблюдать за деятельностью неформальных организаций. Необходимо иметь визуальный портрет

неформальной группы, или так называемую сетевую диаграмму (сетевой анализ).

Как считают Д. Кракхардт и Дж. Хансон (*Krackhardt and Hanson, 1993*), если формальная организация образует скелет компании, то неформальная – ее «центральную нервную систему», управляющую коллективными процессами мышления, действиями и реакциями. Разработанный в соответствии со стандартными режимами производства менеджмент создает формальную организацию, позволяющую без особых затруднений справляться с рутинными проблемами. Неформальная организация активизируется при возникновении нестандартных проблем. Она представляет собой сложную «паутину» социальных связей, которая побуждает коллег к общению и объединению в удивительно стабильные сети. Легко адаптируемые неформальные сети, в которых коммуникации осуществляются не только по вертикали или горизонтали, но и по диагонали или эллипсу, отсекая ненужные функции, способствуют преодолению неожиданных трудностей.

Используя сетевой анализ, менеджмент получает возможность отразить на схемах мириады неформальных взаимодействий. Обычно составляются схемы трех типов сетей взаимоотношений:

- Сеть «советников» объединяет «основных игроков» организации, пользующихся авторитетом у большинства сотрудников и играющих важнейшие роли при решении проблем и предоставлении технической информации.

- Сеть «доверенных лиц» связывает сотрудников, обладающих конфиденциальной информацией о жизни организации и поддерживающих друг друга в случае кризиса.

- Коммуникационная сеть охватывает работников, регулярно обсуждающих рабочие проблемы.

Авторы полагают, что неформальные сети в определенных случаях способствуют процессам коммуникации, в других – прерывают информационные потоки. Ученые рекомендуют менеджменту использовать сильные стороны сетей вплоть до внесения коррективов в формальную организацию таким образом, чтобы она дополняла неформальную. Получить необходимую информацию об устройстве сетей позволяет анкетирование сотрудников, после чего данные о том, с кем, когда и как предпочитают общаться сотрудники организации, обрабатываются на компьютере с помощью специальных программ. Кроме того, информацию о неформальных сетях можно получить посредством прямого наблюдения за поведением сотрудников.

Сетевые диаграммы (см. рис. 1.11) позволяют выделить наиболее авторитетных членов группы (таких «звезд», как Таня или Женя), «изгоев» (Кристина), о достоинствах которых коллеги даже не

подозревают, и принципиальные различия между оценками людей и реальной ситуацией.

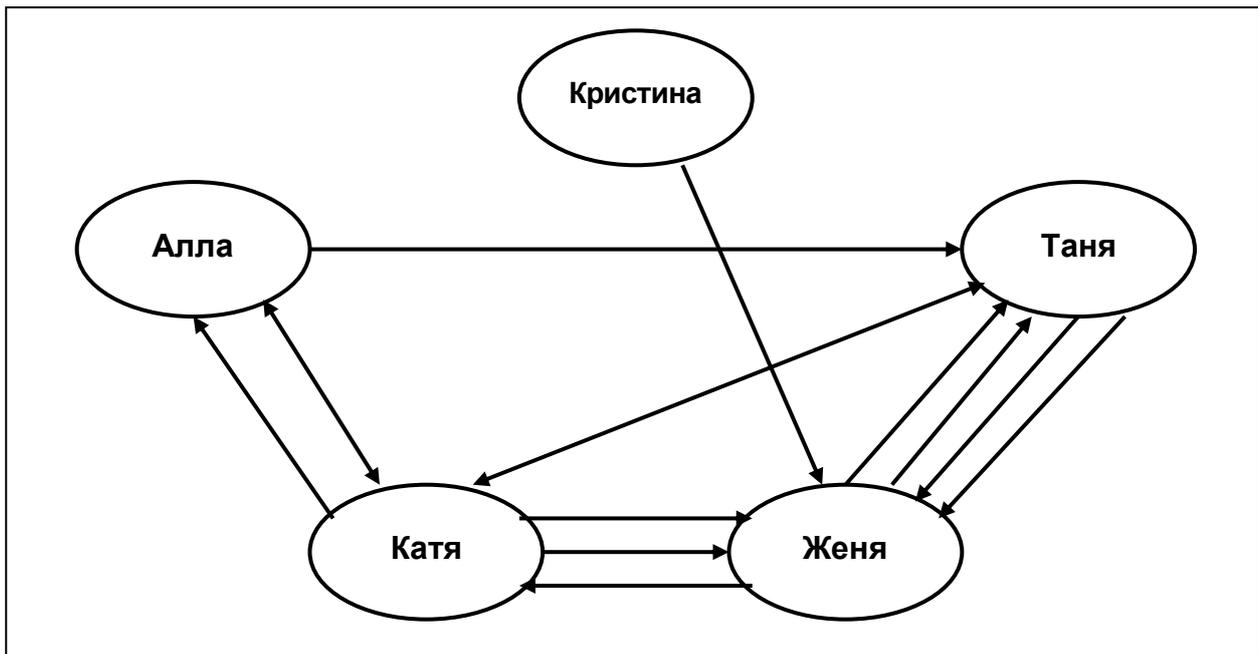


Рис. 1.11. Пример сетевой диаграммы взаимодействий во время выполнения рабочего задания

Неформальные организации динамично взаимодействуют с формальными. Это подтверждает модель Хоманса (рис. 1.12).

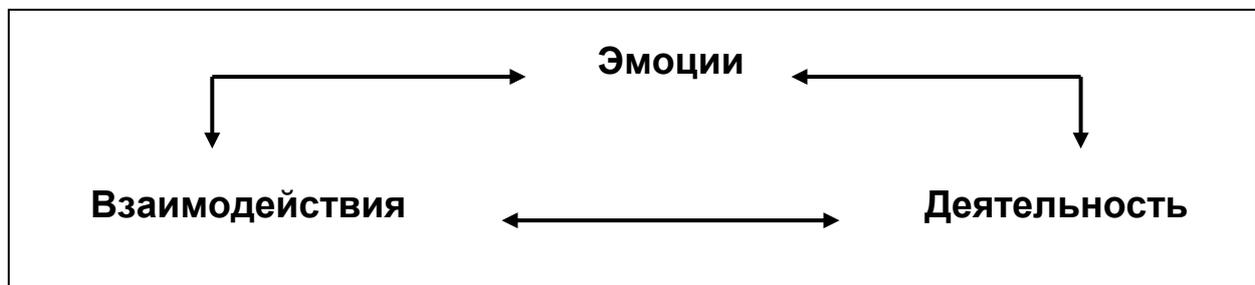


Рис. 1.12. Модель Хоманса

В модели Хоманса под деятельностью понимают задачи, выполняемые людьми. В процессе выполнения задач люди вступают во взаимодействие, в результате которого у них появляются определенные чувства – положительные или отрицательные эмоции как по отношению друг к другу, так и по отношению к руководителю. Именно в процессе взаимодействия люди могут вступать в неформальные группы. Помимо того, что модель демонстрирует, как из процесса деятельности (выполнения задач) возникают неформальные организации, она показывает необходимость управления неформальными организациями. Поскольку групповые эмоции (как положительные, так и отрицательные) влияют на деятельность и взаимодействия людей в процессе этой деятельности, они влияют и на эффективность формальной

организации в целом. Поскольку неформальные организации создаются в процессе трудовой деятельности людей в рамках формальной организации, то ими, как и формальными организациями, необходимо эффективно управлять для того, чтобы деятельность членов неформальной группы была направлена на реализацию целей всей организации в целом.

Однако некоторые руководители считают, что неформальная организация – это результат неэффективного управления. На самом же деле возникновение неформальных организаций, как показывает модель Хоманса, – процесс естественный. Неформальные группы сопровождают деятельность любой организации. Кроме того, существуют разные мнения о неформальных группах. Одни руководители считают, что неформальные группы не оказывают значительного влияния на эффективность работы организации, поэтому их не следует воспринимать серьезно. Другие руководители считают, что неформальные группы – это плохой признак, поэтому их необходимо уничтожать. По существу, неформальные группы несут в себе как положительные, так и отрицательные моменты (см. табл. 1.6).

Некоторые неформальные группы могут оказывать отрицательное влияние на формальную организацию. К числу проблем, связанных с неформальными группами, можно отнести: снижение эффективности работы, распространение ложных слухов и тенденцию к сопротивлению переменам. Однако такие проблемы часто являются реакцией неформальных групп на отношение к ним руководства формальной организации. К потенциальным выгодам существования неформальных групп относятся: большая преданность организации, высокий дух коллективизма и более высокая производительность труда. Эти положительные тенденции наблюдаются в тех случаях, когда групповые нормы превышают официальные.

Руководитель, заботящийся об эффективной работе своей организации, должен взаимодействовать с неформальными группами. Приемы управления неформальными группами таковы:

1. Руководители должны признать неформальную организацию, работать с ней и не угрожать ее существованию.

2. Необходимо выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп.

3. Перед тем, как предпринять какие-либо действия, необходимо проанализировать их отрицательное воздействие на неформальную организацию.

4. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной группы, необходимо привлекать и поощрять участие членов группы в принятии решений.

5. Своевременно информировать сотрудников, тем самым препятствуя распространению слухов.

### Потенциальные достоинства и недостатки неформальной организации

Достоинства	Недостатки
Способствует повышению эффективности работы организации	Создает почву для появления нежелательных слухов
Облегчает нагрузку менеджера	Способствует формированию нежелательных установок
Способствует сотрудничеству и кооперации	Иницирует конфликты между индивидами и группами
Благоприятствует выполнению рабочих заданий	Затрудняет осуществление перемен
Благоприятствует сокращению разрыва в способностях менеджеров	Негативно воздействует на поведение и самооценку некоторых работников
Улучшает коммуникации	Ослабляет мотивацию и удовлетворение работой
Способствует стабильности рабочих групп и получению удовлетворения от работы	Находится вне сферы контроля менеджера
Служит клапаном для эмоций сотрудников	Благоприятствует проявлениям конформизма
Побуждает менеджеров к более тщательному планированию	Иницирует ролевые конфликты

Наиболее желаемая комбинация формальной и неформальной организации предполагает, что официальные структуры обеспечивают движение взаимодействующих между собой групп организации к общим целям. Другими словами, неформальная организация должна быть очень сильной, чтобы оказывать поддержку менеджерам в решении поставленных задач, но руководство организации не имеет права позволить ей занять господствующее положение.

#### Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается сущность понятия «группа»?
2. Какие типы групп вы знаете?
3. В чем состоит отличие формальных и неформальных групп?
4. Какие типы формальных групп вы знаете?
5. Опишите механизм образования групп.
6. Какие этапы развития групп вы знаете? Опишите их.
7. Назовите основные характеристики групп.
8. Каким образом характеристик групп влияют на поведение людей и эффективность работы группы?
9. В чем заключаются особенности управления неформальными группами?

## 1.2. Команды в организации

**Команда** – это взаимозависимая группа людей, которые совместно несут ответственность перед организацией за конкретные результаты работы. Члены команды зависят друг от друга в отношении информации, ресурсов и навыков и стремятся объединить свои усилия для достижения общей цели.

Основные различия между группами и командами перечислены в табл. 1.7.

Таблица 1.7

### Основные различия между группами и командами

Группа	Команда
Наличие формального, четко обозначенного лидера	Соучастие в исполнении роли лидера
Индивидуальное выполнение заданий	Коллективное выполнение заданий
Индивидуальная ответственность	Индивидуальная и взаимная ответственность
Принятие решений лидером	Групповое принятие решений
Нейтральный (иногда негативный) синергизм	Позитивный синергизм
Случайные и разнообразные навыки работы	Взаимодополняющие навыки работы

Как мы видим, главное отличие команды от группы заключается в переносе центра тяжести на коллективное принятие решений на основе совокупности межличностных взаимодействий. Члены рабочей группы взаимодействуют для обмена информацией и согласования решений в целях выполнения задач в пределах своих функциональных обязанностей и ответственности. Выполнение задач членами рабочей группы является простой суммой их личных усилий. Члены рабочей команды, напротив, генерируют позитивный синергизм (повышение эффективности усилий команды в сравнении с суммой усилий отдельных ее членов) благодаря скоординированным совместным усилиям.

Однако мы еще раз подчеркиваем: руководство организации, просто переименовав обычную группу в команду, не добьется повышения ее эффективности. Если руководство надеется повысить показатели организационной работы, ему следует убедиться в том, что его группы (команды) имеют соответствующие командной работе характеристики. Чтобы команды работали успешно, руководству необходимо инвестировать средства в обучение членов группы командной работе.

## **Преимущества командной работы**

Менеджеры считают, что использование команд дает им возможность повысить эффективность работы в процессе реализации функций управления и улучшить положение организаций, которые в современных условиях вынуждены действовать в очень изменчивой внешней среде. Фактически около 80% из всех 500 компаний из списка «Fortune» используют команды как составную часть своих организаций. Почему командная работа становится такой популярной? Исследования работы в командах показали, что команды, как правило, работают лучше, чем индивиды. Почему? Команды способствуют формированию корпоративного духа, стратегического мышления, повышению гибкости, использованию преимуществ многообразной рабочей силы, развитию способности к принятию решений, росту поддержки внедрению принятых решений, усилению контроля (или развитию автономии), усилению влияния лидера, обучению командной работе и повышению производительности труда.

**Формирование корпоративного духа** выражается в том, что члены команды ожидают друг от друга многого и предъявляют друг к другу большие требования, что способствует формированию атмосферы сотрудничества и повышению морального духа сотрудников. Командные нормы, как правило, способствуют значительному повышению эффективности работы и степени удовлетворенности людей своей работой.

Командная работа создает условия для развития **стратегического мышления менеджеров**. Использование команд, особенно самоуправляемых, освобождает менеджеров для выполнения задач, связанных со стратегическим планированием. Когда работу выполняют отдельные люди, менеджеры часто затрачивают очень много времени на контроль над работниками и решение всевозможных текущих вопросов. Таким образом, они слишком заняты другими делами для того, чтобы уделять должное внимание проблемам стратегического характера. Благодаря рабочим командам менеджеры могут направить свою энергию, знания и опыт на решение более масштабных задач, например, составление долгосрочных планов работы своих подразделений.

Передача полномочий по принятию решений на более низкий уровень, т.е. рабочим командам, позволяет значительно повысить **гибкость** организации. Члены команд во многих случаях глубже осведомлены о сути проблемы, чем менеджеры. Более того, они намного «ближе» к проблеме. Если же для принятия решения необходимо учитывать мнения различных специалистов, наиболее гибким и действительно универсальным инструментом становятся команды с перекрестными функциями. К тому же они, как правило, работают очень быстро, поскольку все обладающие информацией люди сосредоточены в одном месте и к ним можно обратиться в любой момент.

Группы, состоящие из людей разной квалификации и обладающих профессиональным и жизненным опытом в разных отраслях, часто

видят то, что не в состоянии заметить однородные группы. Поэтому использование команд, состоящих из служащих с самыми **разнообразными характеристиками**, нередко приводит к выработке новаторских идей и более удачных решений.

**Развитие способностей к принятию решений.** Когда проблема носит комплексный характер и не существует единственного эксперта, который знает решение данной проблемы, команда почти всегда придет к лучшим решениям. Однако необходимо иметь в виду, что отдельные специалисты могут принимать не менее эффективные решения, чем команды, в ситуациях, когда:

- проблема простая и/или рутинная;
- лицо, которое решает проблему, является экспертом в данной области;
- наблюдаются деструктивные явления в функционировании группы (например, расхождение участников в целях, борьба за власть и влияние и т.д.).

Поскольку мир становится все более сложным и взаимозависимым, а знания – все более специфическими, вопросы стратегии, политики, выбора общего направления предполагают учет различных точек зрения представителей разных функциональных групп. В такой ситуации зрелые команды более эффективны. Преимущества команд заключаются не только в расширении диапазона знаний и идей, но и в возможности «вылавливать» ошибки. При этом одной из отличительных характеристик командной работы является поощрение конфликта и несогласие внутри команды. Процесс оппонирования мнению большинства может повысить качество решений. Команда, где терпимо относятся к мнению меньшинства, формирует у ее членов более независимый образ мышления. Вместе с тем, менеджеры опасаются, что конфликт может или заставить членов группы «уйти в себя», или превратить обсуждение в личные нападки. Вероятность членов команды «уйти в себя» будет ниже, если они объединены общими целями и общим стратегическим видением. Вероятность спровоцировать личные нападки будет также ниже, если в команде хорошо выработана, отлажена и управляется процедура решения проблем.

**Рост поддержки внедрения.** Источниками роста поддержки членами команды внедрения принятого решения являются:

- Повышение усилий по координации действий, поскольку члены команды хорошо понимают позицию других ее членов, их исходные установки и допущения, которые выявляются в процессе обсуждения проблемы.
- Повышение чувства ответственности за общий результат, а не только за свою сферу деятельности, способствует оказанию взаимопомощи. Поскольку команда сплоченнее, чем группа, ее члены настроены друг к другу более лояльно и стараются не допускать «провалов» кого-либо из членов команды.

- **Повышение взаимоконтроля.** Члены команды знают, что они могут вступить в конфронтацию с партнерами, если не будут своевременно и качественно решать задачи.

- **Увеличение степени вовлеченности в реализацию принятых решений. *Усиление контроля (или развитие автономии).*** Команды обладают большими источниками контроля по сравнению с группами. Взаимная ответственность, сплоченность, давление, принуждающее к соблюдению групповых норм поведения, приверженность общему стратегическому видению порождает два следствия. Во-первых, уменьшается необходимость плотного контроля со стороны лидера. Во-вторых, обеспечивается большая автономия каждого члена команды. Если члены команды понимают общие цели и принимают групповые нормы, им можно предоставить автономию для оперативного управления. И лидеру (или команде) не надо будет контролировать правильность каждого принятого решения.

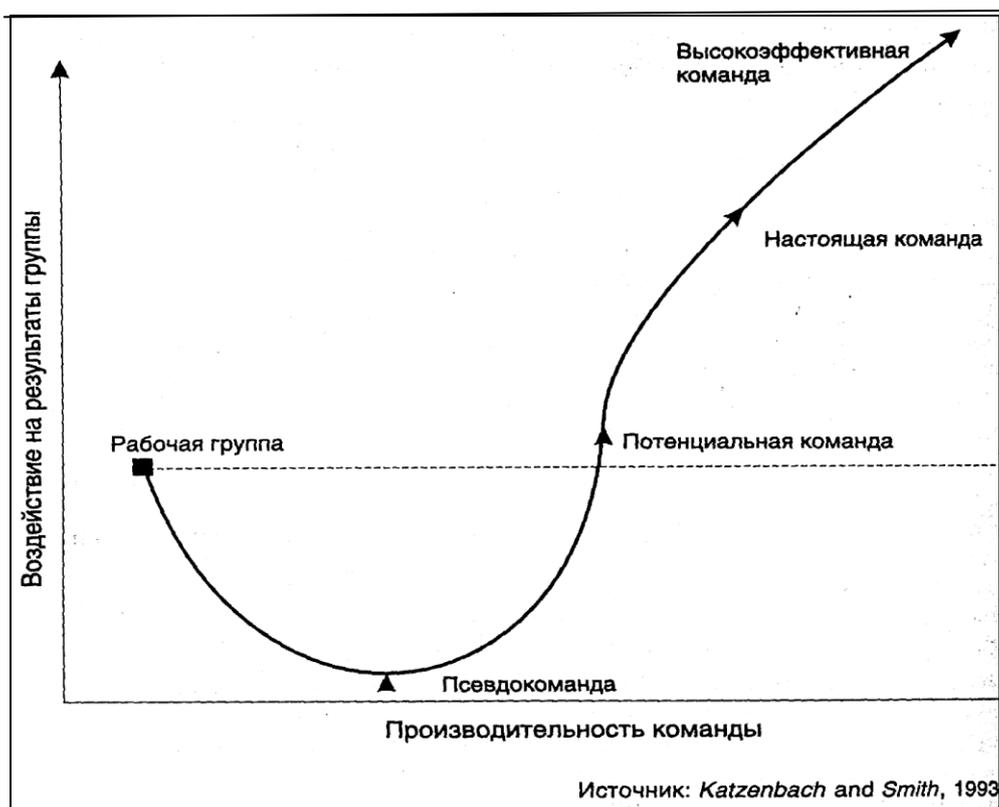
**Усиление влияния лидера.** Сильная команда увеличивает реальную власть лидера. Подчиненные превращаются в партнеров, которые вместе с менеджером находят лучшие способы достижения согласованных целей и удерживают его от ошибок.

**Обучение командной работе.** Искусственная имитация производственных условий в процессе обучения на курсах повышения квалификации (профессиональных тренингах) не всегда приводит к стремлению обучающихся внести какие-либо изменения в рабочий процесс. Работа в команде позволяет непосредственно обмениваться информацией с каждым членом команды. Такое обучение идет как на уровне команды, так и на межличностном уровне. Проводя самоанализ, команда может определить, каким образом реальная практика их совместной работы способствует достижению более высоких результатов.

И, наконец, в совокупности все перечисленные выше факторы, как правило, больше способствуют **повышению производительности труда** команды по сравнению с деятельностью отдельных людей. Так в результате исследований, проведенных в разных организациях, таких как *Burlington Northern, Knight–Ridder, Hewlett–Packard* и *Girl Scouts*, было выявлено, что именно благодаря командам им удается избегать значительных потерь, сокращать расходы на содержание бюрократического аппарата, стимулировать выработку принципиально новых идей и рационализаторских предложений, увеличивать выпуск продукции на единицу времени. Эти исследования подтвердили огромное преимущество использования команд по сравнению с применением традиционных принципов организационной структуры, ориентированной на отдельных членов организации.

### **Модель Дж. Катценбаха и Д. Смита**

Интересную модель предложили Дж. Катценбах и Д. Смит, в которой они анализируют различия в результатах деятельности групп в соответствии с так называемой кривой результатов (см. рис. 1.13).



Источник: Katzenbach and Smith, 1993

Рис. 1.13. Кривая командных результатов

**Рабочие группы** полагаются на сумму отдельных усилий своих членов. Взаимодействие членов таких групп осуществляется преимущественно в целях обмена информацией и опытом. Они принимают решения, способствующие выполнению членами группы заданий, за которые они несут ответственность. Какое-либо давление, направленное на формирование единых целей или четких задач совместной деятельности, отсутствует, а значит, взаимодействия членов группы носят случайный характер, ибо не подкрепляются совместной ответственностью за полученные результаты.

К **псевдокомандам** относятся группы, члены которых не сумели воспользоваться преимуществами совместной деятельности, да и не прикладывали к этому ни малейших усилий. Они не проявляют интереса к постановке общих целей или специфических задач, хотя сами сотрудники или их руководители могут называть эту «аморфную массу» командой. Их члены затрачивают меньше усилий, чем участники рабочих групп, поскольку время, отводимое на совещания, отбирает часы у индивидуальной работы, а значит, уменьшается объем произведенной продукции или величина добавленной стоимости. Целое меньше, чем сумма частей, и, вероятно, члены команды будут считать опыт совместной работы неудовлетворительным. Если такая группа все-таки пойдет на риск возникновения конфликта между ее участниками и возьмется за разработку согласованных методов труда, а

затем перейдет к совместной деятельности, – она имеет шансы превратиться в команду.

Члены **потенциальных команд** испытывают потребность в эффективной деятельности, а значит, стремятся к достижению высоких результатов труда. Например, они осознают необходимость единой четкой цели (пока она отсутствует, что негативно сказывается на производительности команды) или имеют конкретные задачи, однако не сумели выработать эффективные приемы и методы сотрудничества. На пути к высоким результатам возникают разнообразнейшие препятствия, преодолеть которые кому-то удастся, а кому-то придется «сойти с дистанции». Неудачникам суждено оставаться в «обозе» псевдокоманд или рабочих групп.

**Настоящие команды** – небольшие группы, члены которых обладают взаимодополняющими навыками и умениями, имеют общие цели, задачи и выработали эффективные методы совместного труда. Они знают, как удовлетворять и потребности организации, и нужды участников группы.

**О высокоэффективных командах** Дж. Катценбах и Д. Смит говорят как о группах, удовлетворяющих всем требованиям настоящих команд и способствующих индивидуальному развитию их участников. Демонстрируемые ими результаты превосходят ожидания окружающих и в некоторых случаях могут служить образцом для других команд.

В своей работе Дж. Катценбах и Д. Смит задаются вопросом: является ли наличие в организации команды необходимым условием достижения высоких результатов? Характер многих рабочих заданий позволяет эффективно выполнить их соответствующим сотрудникам (задание, требующее определенного опыта в узкой технической области). В данном случае достаточно эффективной рабочей группы. Дополнительные усилия, необходимые для командной работы, нецелесообразны. Однако возможны ситуации, когда выполнение задания требует, помимо индивидуальных усилий, совместной деятельности людей, направленной на создание продукта. И здесь риски и издержки создания команды вполне оправданы.

Многие менеджеры современных организаций стремятся к внедрению командной работы. Однако их усилия по формированию команд часто не достигают цели: сотрудники преследуют свои интересы и озабочены решением вопросов только в той сфере деятельности, за которую непосредственно отвечают, на совещаниях по-прежнему обсуждаются лишь рутинные дела, а уровень исполнительской дисциплины остается низким. Что же делается не так?

Проблема в том, что многие менеджеры ведут разговоры о командах, располагая на деле лишь группами сотрудников. Команду нельзя сформировать, просто собрав вместе несколько сотрудников и объявив их «командой». Раскрытие ее потенциала – превращение нескольких индивидов в сплоченную высокоэффективную команду – результат сложных процессов, занимающих продолжительное время. Не

понимая глубины различий между группами и командами, менеджеры изначально обрекают себя на провал.

По-настоящему сильная команда – один из важнейших инструментов, имеющих в распоряжении менеджера, поскольку при определенных условиях команда способна обеспечить более эффективное решение сложных задач и более творческий подход, чем обычная группа, лидер или любой член группы, действующий в одиночку. Более того, такие команды могут служить идеальным полигоном для развития способностей индивидов и их профессионального роста. Сильные команды могут существенно усилить влияние, оказываемое лидером, поскольку создание команды приводит к усилению властных полномочий, а не только к их разделению между всеми членами.

Необходимо понимать, что команды и группы различаются, прежде всего, по своему назначению. Группы незаменимы в тех случаях, когда основные выгоды можно получить при максимизации индивидуальных усилий ее членов, стремящихся к достижению поставленных целей в «своих» сферах деятельности. При групповой структуре целое является суммой частей, а цель состоит в том, чтобы обеспечить успех каждой составляющей и их взаимную координацию.

Напротив, команды призваны сыграть свою роль в ситуации, когда основные выгоды можно получить при совместной работе над единым продуктом (изделием, проектом и т.д.). В этом случае целое больше суммы его частей, а цель заключается в получении синергического эффекта. Не только руководитель, лидер, но и члены команды ощущают себя не просто «представителями» отдельных направлений деятельности, они чувствуют себя ответственными за организацию в целом. Это означает, что и лидерская функция «поделена» между всеми членами команды, а не сконцентрирована у формального лидера. На первый взгляд кажется, что группы и команды можно представить в качестве «полюсов» континуума, представляющего степень «командной работы». В какой-то мере это справедливо, однако на этой шкале есть точка, где количественные различия переходят в качественные: это момент перестройки психологии, дающий возможность ощутить себя «хозяином». Разницу можно заметить, когда основной акцент смещается у членов группы со «своей» сферы деятельности на деятельность организации в целом. От ожидания, что формальный руководитель единолично исполнит роль лидера, члены команды, формирующейся из группы, переходят к активному соучастию в исполнении функций лидера, при этом принимая на себя и взаимную ответственность. В результате такой психологической перестройки и происходит трансформация рабочей группы в команду.

### ***Факторы, препятствующие внедрению командной работы***

Почему настоящие команды встречаются редко, если в каждой организации существует множество серьезных проблем, требующих

сотрудничества в их решении? Существует два фактора, препятствующих внедрению командной работы.

Во-первых, часто менеджеры не понимают того, что команды не возникают «по указанию сверху», а нуждаются в развитии. Необходимо осознать, что формирование команды – процесс длительный, требующий значительных усилий и навыков менеджера.

Во-вторых, серьезный барьер для развития команд представляет «раздвоение чувств», происходящих со многими менеджерами. Есть несколько источников такой двойственности:

- *Страх менеджеров потерять контроль над подчиненными.* Утрата непосредственного контроля не означает анархии. Напротив, внутри команд действует более жесткий контроль, но он исходит не от менеджера, а от членов команды, имеющих общее видение, нормы и ответственность, разделяемую всеми участниками команды.

- *Боязнь конфликта.* В командах происходит больше конфликтов, чем в рабочей группе. По мере погружения команды в область новых и сложных проблем острее чувствуется потребность в креативном (творческом) мышлении. Такая креативность является результатом столкновения различных идей и представлений. Поэтому лидерам необходимо научиться вызывать функциональные (продуктивные) конфликты, а не подавлять их. В свою очередь, члены команды должны научиться отделять поведение (действия) того или иного участника от особенностей его личности.

- *Озабоченность собственной уязвимостью.* Многие менеджеры считают, что должны всегда выглядеть в глазах других идеальными и совершенными. Поэтому члены команды, к которым относится и менеджер, должны научиться компенсировать не самые сильные стороны и взаимно дополнять друг друга. Необходимо создать атмосферу доверия и самоуважения.

- *Рост давления, оказываемого членами команды.* С появлением у членов команды чувства «хозяина» (включенности в команду) они начинают более открыто высказывать лидеру свое мнение, возражения или несогласие. В свою очередь, и лидер начинает нести ответственность перед членами команды.

- *Работа со все более сложными проблемами.* По мере роста компетентности и зрелости команды, она приобретает способность обращаться ко все более сложным и значимым проблемам, заключающим в себе реальный вызов. Подобно Белому Кролику из «Алисы в стране чудес», лидер должен быстро бежать, чтобы оставаться на месте.

Что нужно, чтобы сформировать команду? Есть ряд ключевых параметров, которым необходимо уделить внимание для формирования и развития команды.

Лидер должен четко определиться: он будет иметь дело с группой или командой. Решение о формировании команд необходимо принимать лишь при наличии следующих условий:

- Имеются кардинальные проблемы, которые не поддаются «дроблению» (более узкому разделению на подпроблемы, подзадачи и т.д.), но требуют совместных усилий.

- Члены команды обладают ценными знаниями и опытом (которых нет у лидера), необходимыми для поиска эффективных способов разрешения проблем.

- Команда должна существовать достаточно долго (минимум полгода), чтобы действительно могли реализоваться усилия по ее формированию.

- Должна существовать конгруэнтность, т.е. сочетаемость целей, преследуемых лидером и членами команды. В противном случае ее члены могут использовать силу команды на то, чтобы блокировать лидера.

- Лидер должен действительно стремиться к созданию команды и готов заплатить за это соответствующую цену.

### **Типы команд**

В одной и той же организации могут существовать команды разных типов. Они отличаются степенью своей автономности и характером управления со стороны организации, в том числе:

- уровнем ответственности за формирование групповой структуры;
- уровнем распределения полномочий;
- уровнем ответственности за мониторинг и управление процессами групповой деятельности.

Этими факторами определяется тип команды. Наиболее широкое распространение получили следующие типы команд:

- Команды, управляемые менеджером.
- Самопроектируемые команды.
- Самоорганизующиеся команды.

Типы команд и сфера их ответственности приведены в табл. 1.8.

*Таблица 1.8*

### **Типы команд и сфера их ответственности**

<b>Типы команд</b>	<b>Сфера ответственности менеджера</b>	<b>Сфера ответственности команды</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Команды, управляемые менеджером	Постановка целей Формирование структуры команды Постановка задач Распределение полномочий Мониторинг и управление процессами групповой деятельности	Выполнение работы

1	2	3
Самоуправляемые команды	Постановка целей Формирование структуры команды Постановка задач Распределение полномочий	Выбор методов достижения целей Мониторинг и управление процессами групповой динамики
Целенаправленные или самоуправляемые команды	Постановка целей Формирование структуры команды Постановка целей	Постановка целей Формирование структуры команды Постановка задач Выбор методов достижения целей Распределение полномочий Мониторинг и управление процессами групповой деятельностью
Самоорганизующиеся команды	Постановка проблем	Постановка целей Формирование структуры команды Постановка задач Выбор методов достижения целей Распределение полномочий Мониторинг и управление процессами групповой деятельностью

На выбор типа команды влияет также характер решаемых задач (степень сложности, новизны, неопределенности, уникальности и др.).

### ***Характеристики эффективной команды***

Многочисленные исследования, проведенные в последние годы, позволили выявить ряд основных характеристик, общих для всех эффективных команд и схематично изображенных на рис. 1.14.

К характеристикам эффективных команд относятся: четкие цели, необходимые навыки и умения, взаимное доверие, общая приверженность, высокий уровень общения, умение договариваться, эффективное руководство, внутренняя и внешняя поддержка.

### ***Четкие цели***

Высокопроизводительные команды характеризуются как ясным и четким пониманием цели, которую они должны достичь, так и

убежденностью в том, что это приведет к получению полезного или важного результата. Кроме того, признав важность стоящих перед командой целей, ее члены отказываются от своих личных интересов ради целей коллектива. Члены эффективных команд верны командным целям. Они точно знают, какие задачи перед ними стоят, и понимают, в результате каких совместных действий они смогут достичь поставленных перед ними целей.

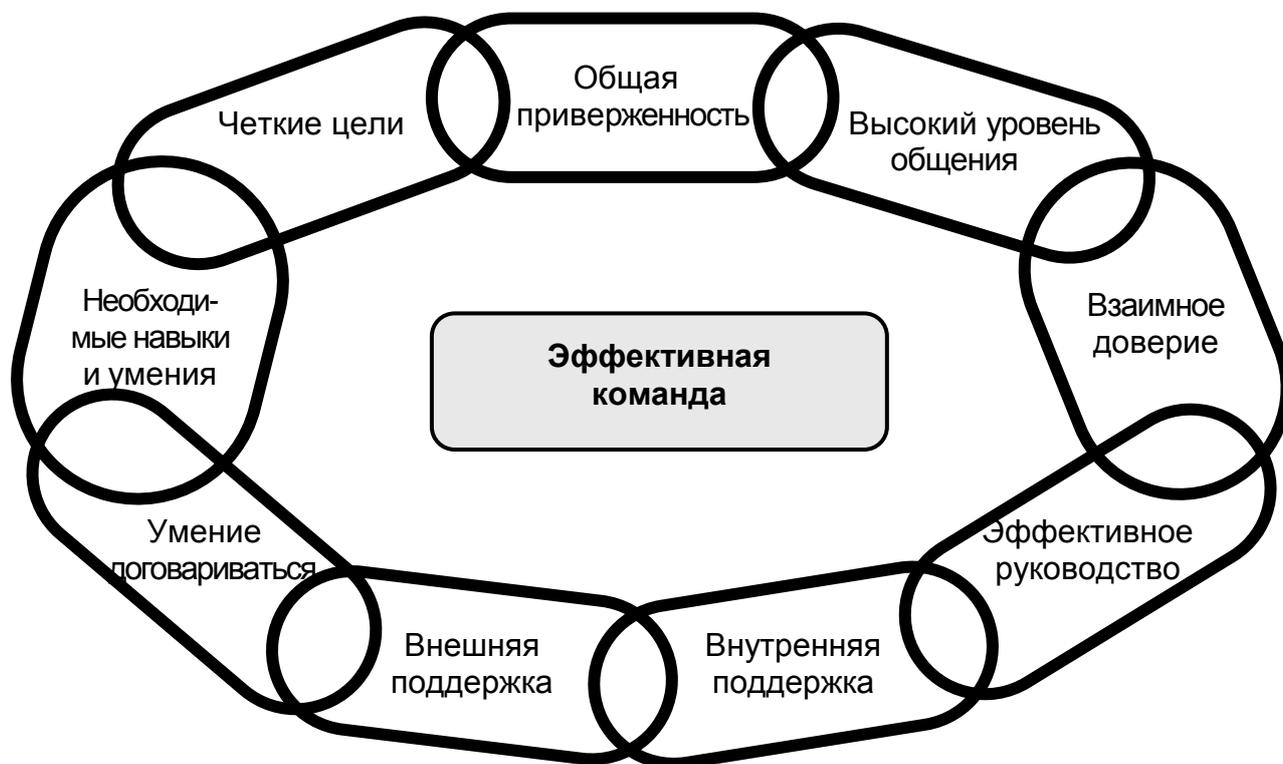


Рис. 1.14. Характеристики эффективных команд

Цели группы должны быть четко сформулированы и измеримы. Четкие цели помогают фокусировать энергию группы на действиях, способствующих их достижению, облегчают коммуникации между членами команды.

### ***Необходимые навыки и умения***

Эффективные команды формируются из компетентных, высококвалифицированных профессионалов, обладающих специальными навыками и способностями, необходимыми для достижения конкретных целей, а также личными качествами, которые нужны для успешного сотрудничества с другими людьми.

При формировании группы *следует учитывать, что ее члены должны обладать взаимодополняющими навыками:*

- техническими, функциональными или профессиональными;
- навыками решения проблем и принятия решений;
- навыками межличностного общения.

## **Взаимное доверие**

Для эффективных команд характерна высокая степень доверия друг другу.

То, насколько доверительной будет атмосфера внутри группы, в значительной степени зависит от организационной культуры и действий менеджеров. Организации, в которых высоко ценятся открытость, честность, сотрудничество и поощряется активное участие работников в делах организации и их независимость и самостоятельность, с большей вероятностью преуспеют в формировании духа доверия. В табл. 1.9 перечислены шесть основных рекомендаций, выполнение которых поможет управленческому персоналу создать и поддерживать доверительную атмосферу в своем подразделении.

Таблица 1.9

### **Шесть рекомендаций менеджеру, работающему над созданием обстановки доверия**

<p><b>1. Общайтесь с людьми.</b> Держите членов команды и подчиненных в курсе событий, объясняя им свои решения и проводимую политику, обеспечивая постоянную обратную связь с ними. Искренне и откровенно рассказывайте о своих проблемах и сложностях.</p> <p><b>2. Оказывайте людям поддержку.</b> Будьте открыты и доступны для подчиненных. Поощряйте членов команды к выдвижению новых идей и поддерживайте эти идеи.</p> <p><b>3. Уважайте людей.</b> Делегируйте членам команды только реальные полномочия и внимательно относитесь к их мнениям и предложениям.</p> <p><b>4. Будьте справедливы.</b> Отдавайте людям должное, признавайте их заслуги, будьте объективны и беспристрастны; оценивая работу подчиненных, не скупитесь на похвалы.</p> <p><b>5. Будьте предсказуемы.</b> Будьте последовательны в своих повседневных делах. Всегда выполняйте свои прямые и косвенные обещания.</p> <p><b>6. Проявляйте компетентность.</b> Старайтесь вызвать восхищение и уважение у членов команды, проявляя свои профессиональные способности и хорошее знание бизнеса</p>
--

### **Общая приверженность**

Члены эффективной команды очень верны и преданы своей команде. Они с готовностью и охотно делают все необходимое для того, чтобы их команда достигла успеха. Эта верность и преданность называется **общей приверженностью**.

Исследования ряда команд, добившихся значительного успеха, показали, что их члены отождествляют себя со своими командами.

Войдя в состав команды, они несколько «переоценивают свои мнения», чтобы включить членство в команде в систему своих основных интересов и сделать его важным элементом своего существования. Таким образом, для общей приверженности характерна большая преданность членов команды ее целям и готовность людей затрачивать огромное количество энергии ради их достижения.

### ***Высокий уровень общения***

Эффективные команды характеризуются высоким уровнем общения. Члены таких команд способны передавать друг другу информацию в простой и понятной форме, что относится как к устным, так и невербальным формам общения. Для эффективных команд характерна также отлично налаженная и регулярная обратная связь между ее членами и управленческим персоналом, которая помогает менеджерам направлять сотрудников, вовремя исправлять ошибки и выяснять недоразумения.

### ***Умение договариваться***

Когда рабочие задания распределяются среди отдельных работников на формальной основе, их роли четко определяются должностными инструкциями, организационными правилами, процедурами и прочими официальными документами. Эффективные команды, напротив, стремятся к повышенной гибкости и постоянно вносят в рабочие задания своих членов всевозможные коррекции и изменения. Такая гибкость требует от членов команд хорошего умения договариваться между собой. Поскольку задачи, проблемы и взаимоотношения в командах постоянно меняются, члены эффективных команд должны уметь признавать существующие разногласия и уметь их улаживать.

### ***Эффективное руководство***

Эффективный руководитель может побудить команду следовать за ним, преодолевая самые трудные препятствия. Каким образом? Он четко разъясняет задачи и намечает четкую цель. Он доказывает, что, преодолев силу инерции, команда может добиться высоких результатов. Он стремится развить уверенность членов команды в себе, помогая им максимально полно реализовать свой потенциал. В современных организациях лидеры эффективных команд все чаще ведут себя скорее как инструкторы, помощники и наставники. Они помогают, направляют и поддерживают членов команды, а не контролируют их деятельность. Это в первую очередь относится к самоуправляемым командам, однако в последнее время этот принцип все чаще ложится в основу деятельности специализированных групп и команд с перекрестными функциями, члены которых наделяются соответствующими

полномочиями. Для некоторых менеджеров, привыкших к традиционным формам управления, переход от роли босса к роли инструктора и наставника, когда они перестают отдавать распоряжения и начинают работать совместно с остальными членами команды, очень труден и порой неосуществим.

### **Внутренняя и внешняя поддержка**

И последняя характеристика любой эффективной команды – это атмосфера поддержки. Если говорить о внутренней ситуации, то в такой команде должна быть сформирована крепкая инфраструктура. Это понятие включает возможность повышения квалификации и дальнейшего обучения ее членов; четкую и понятную систему оценки результатов деятельности, которую люди могут использовать для оценки своей производительности; справедливую и ясную программу материального стимулирования и эффективную и мотивирующую политику управления персоналом. Сильная инфраструктура должна поддерживать членов команды и поощрять линии поведения, способствующие повышению производительности труда. Если же говорить о поддержке команды извне, то управленческий персонал должен обеспечить команду всеми ресурсами, необходимыми для эффективного выполнения порученной ей работы.

Таким образом, эффективно работающая команда характеризуется следующими признаками:

- **состоит из взаимозависимых участников.** Продуктивность и эффективность работы подразделения определяется согласованностью действий всех его участников;

- **помогает своим членам работать более продуктивно, чем в одиночку.** Члены команды показывают более высокие результаты, нежели самые лучшие профессионалы, работающие в одиночку;

- **функционирует столь успешно, что обладает притягательностью, неким магнетизмом.** Члены такой команды хотят работать только в ней, поскольку это дает им ряд преимуществ;

- **лидер эффективной команды может меняться.** Роль лидера может переходить от одного участника команды к другому, так как команда развивается;

- **участники эффективно работающей команды заботятся друг о друге.** Внимание оказывается всем и каждому. Каждый работник является неотъемлемой частью единого командного организма;

- **участники и лидеры эффективно работающей команды подбадривают друг друга.** Каждый участник или лидер команды старается поддерживать прочих ее участников;

- **в эффективно работающей команде царит атмосфера взаимного доверия.** Члены команды демонстрируют единство и проявляют заинтересованность в достижении как успеха в составе команды, так и вне ее.

## **Факторы эффективности команды**

На эффективность команды влияют четыре фактора: содержание задания, структура, культура и процесс.

### **Содержание задания**

Под содержанием задания понимается полученное командой задание или самостоятельная работа, которую планируется выполнить, например, разработка товара, новой структуры организации или внедрение нового процесса. Именно содержание задания определяет подбор членов команды.

Британские консультанты У. Критчли и Д. Кэйси (*Critchley and Casey, 1984*), специалисты в формировании команд на высших уровнях менеджмента, проанализировав множество групп, с которыми им довелось работать, пришли к выводу, что нередко менеджмент выбирает слишком дорогое решение простых проблем. Необходимость формирования команд определяется, по мнению исследователей, характером выполняемого задания:

**- простые задания, имеющие техническую природу.**

Достаточно эффективно их выполняют работающие независимо друг от друга сотрудники, опирающиеся на индивидуальный технический опыт. Им требуются только некоторые социальные навыки.

**- обычные задания с умеренной степенью неопределенности.**

Работники, которым поручено их выполнение, нуждаются в общей информации и идеях, но основное требование — умеренное сотрудничество индивидов, использующих навыки ведения переговоров и координирования.

**- задания с высокой степенью неопределенности и относительно сложными проблемами, имеющие значение для всех заинтересованных сторон.** Требуется высокая степень обобщения информации, хорошие межличностные навыки для разрешения «общей неопределенности», что предполагает высокий уровень навыков работы в команде.

Дж. Эдаэр (*Adair, 1986*) считает, что реальная потребность в команде возникает только в тех случаях, когда задание требует взаимодополняющих усилий индивидов, в противном случае с ним прекрасно справится квалифицированный специалист.

### **Структура**

Структура группы – это порядок организации ее работы, включая способы распределения и координации заданий. Если группа создается менеджментом организации, он же определяет и большинство аспектов ее структуры, однако в процессе работы команды нередко возникают неожиданные трудности. Предположим, что формальный руководитель группы назначен менеджментом организации. Однако в ходе обсуждения темы выясняется, что один из «рядовых» сотрудников

обладает определенным опытом работы в данном направлении, и он превращается в неформального лидера коллектива. Вопросы структуры группы включают в себя не только проблему лидерства, но и распределения других ролей, подотчетности и периодичности ее собраний.

## **Культура**

Эдгар Шейн (*Shein, 1985*) полагал, что совместно работающие в команде индивиды формируют особую культуру, которую он определял как «образец основных допущений... совместно работавшей достаточно продолжительный период времени группы, позволяющий рассматривать их... как адекватные способы восприятия, мысли и чувства по отношению к... проблемам» [8].

Возможность развития культуры группы определяется достаточно длительным периодом совместной деятельности ее участников, позволяющим выработать согласованное отношение к различным, прежде всего служебным вопросам, в свою очередь, детерминирующее процесс формирования ожидаемого поведения членов команды. Культура в сравнении со структурой – понятие неосязаемое, но общие предположения и убеждения участников группы оказывают весьма ощутимое влияние на деятельность команды.

Согласно Э. Шейну, убеждения членов команды относятся к:

- **миссии и стратегии** – убеждения относительно миссии группы и ее стратегии;
- **целям** – определение операционных целей, обеспечивающих выполнение миссии;
- **средствам** – каким образом группа достигнет поставленных целей;
- **критериям оценки результатов** – договоренности о способах оценки выполнения задания;
- **корректирующим стратегиям** – превалирующим предположениям о способах действий – конструктивное конфиденциальное обсуждение проблем или публичная борьба.

Кроме того, Э. Шейн рассматривает характерные для групп аспекты культуры:

- **общий язык и концептуальные категории** – понятная членам группы терминология;
- **границы группы** – кто входит в «основной состав» команды?
- **власть и статус** – как они распределяются – по достигнутым результатам или по формальному положению?
- **отношения** – нормы отношений между руководителем и коллегами;
- **вознаграждение и наказание** – как вознаграждаются достижения членов группы и какую стимулирующую роль они выполняют?

Э. Шейн считал, что культурные характеристики группы выполняют роль информационных фильтров и обеспечивают членов группы общим набором схем, используемых для выработки методов совместного труда. Чем точнее проработаны членами группы эти вопросы, тем выше степень их взаимопонимания, тем эффективнее деятельность группы.

### **Процесс**

Под процессом понимается способ выполнения группой полученного задания: если понятие содержания относится к тому, что делает группа, то процесс – к тому, как она это делает. Анализ процесса предполагает оценку степени участия членов группы в обсуждении проблем, манеру ведения дискуссии. Насколько агрессивны в своих высказываниях стороны или они готовы к сотрудничеству? Процесс включает в себя оценку как вербального, так и невербального поведения членов группы, способы решения проблем и достижения договоренностей. Степень внимания членов группы к процессу и проблемам задания сама по себе является одним из аспектов процесса. Взаимодействие указанных факторов представлено на рис. 1.15.

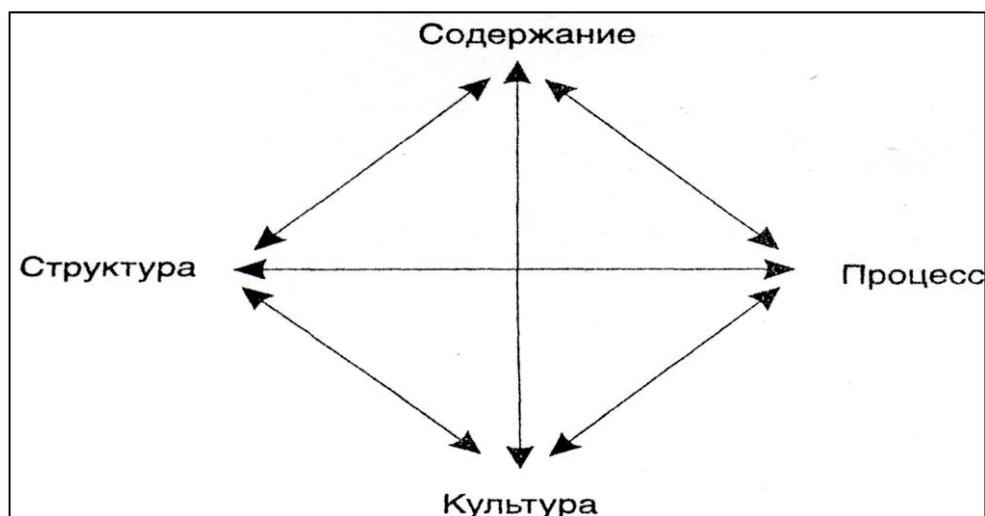


Рис. 1.15. Факторы эффективности команд

### **Роли членов команды**

Ключевой элемент понимания структуры группы и происходящих в ней процессов – исполняемые членами команды роли. Одна из основных целей формирования команды – создание условий для более полной реализации сотрудниками организации талантов, навыков, знаний и интересов. Обычно каждый из членов команды вносит в выполнение задания определенный вклад, а значит, играет в группе четко очерченную роль. Таким образом, «игроки» команды различаются по степени участия в выполнении задания (или в содержании) и использования навыков и знаний, которыми они обладают (помимо функционального опыта) для решения вопросов. Кроме того, члены

команды должны исполнять и роли, связанные с удовлетворением эмоциональных потребностей членов группы и оказанием социально-экономической поддержки.

Члены команды могут играть следующие роли: специалиста по решению задач, социально-эмоциональной поддержки, двойную роль, роли сторонних наблюдателей (рис. 1.16).

Активное  Направленное на решение задач поведение	<b>Специалист по решению задач</b>	<b>Двойная роль</b>
	<p>Главное – рабочее задание, человеческие потребности игнорируются</p> <p>Важная роль, но если в команде преобладают специалисты, остаются неудовлетворенными социальные потребности участников</p>	<p>Главное – цели и люди</p> <p>Ее исполнитель может быть лидером команды</p> <p>Важная, но не главная роль, особенно в тех случаях, когда в команде есть и специалисты, и социально-эмоциональная поддержка</p>
Пассивное	<b>Сторонний наблюдатель</b>	<b>Социально-эмоциональная поддержка</b>
	<p>Не прилагает особых усилий ни к выполнению задач команды, ни к удовлетворению потребностей ее членов</p> <p>Второстепенная роль, но если ее исполняют слишком много членов группы, команда разваливается</p>	<p>Главное – потребности людей, задачи команды не столь важны</p> <p>Важная роль, но в случае преобладания ее исполнителей снижается производительность команды</p>
Пассивное <b>Социально ориентированное</b> Активное поведение		

Рис. 1.16. Роли участников команды

Улучшению производственных показателей команды способствуют два типа ролей: **роли, способствующие выполнению задания (ориентированные на задачу), и роли, направленные на формирование отношений (ориентированные на отношения).** Членам команды сложно исполнять обе роли одновременно, и потому они имеют тенденцию вносить в одно направление больший вклад, чем в другое: кто-то в большей степени сосредоточен на выполнении задания, кто-то – на взаимоотношениях в команде. Роли, ориентированные на задачу, связаны с выполнением задания и достижением поставленных перед командой результатов или целей.

В табл. 1.10 приведены наиболее распространенные варианты ролей, ориентированных на задачу. К их числу относятся:

- **Выдача рекомендаций.** Нахождение путей или альтернатив, способствующих осознанию и достижению целей.

- **Поиск информации.** Вопросы, анализ пробелов в знаниях, выяснение мнений, убеждений и перспектив.
- **Предоставление информации.** Обеспечение данными, предоставление фактов и суждений, выводы.
- **Разработка.** Развитие идей, выраженных другими, приведение примеров и иллюстраций.
- **Подталкивание.** Убеждение членов команды в необходимости оставаться в рамках задачи и стремиться к достижению целей команды.
- **Мониторинг.** Проверка хода работы, разработка критериев оценки.
- **Анализ процесса.** Анализ процессов и процедур, используемых командой для повышения эффективности и своевременности работы.
- **Опытная проверка.** Проверка практической приемлемости и работоспособности идей, приближение их к реальности.
- **Принуждение.** Поддержка существующих норм и правил, установка и закрепление стандартов, поддержка соблюдения согласованных процедур.
- **Подведение итогов.** Комбинирование идей, выработанных членами команды, и подведение итогов, окончательные выводы.

Таблица 1.10

**Роли, способствующие выполнению задания  
(ориентированные на задачу)**

Роль	Примеры
1	2
Выдача рекомендаций	«Решать подобные задачи нас учили именно так». «Сначала все изложат свои соображения на бумаге, после чего мы займемся их рассмотрением»
Поиск информации	«Что вы думаете об этом?». «Обладаете ли вы какой-либо дополнительной информацией по этому вопросу?»
Предоставление информации	«Вот некоторые подходящие данные». «Мне хотелось бы поделиться с вами полезной информацией»
Разработка	«Основываясь на вашей идее, я пришел к другой альтернативе». «Примером сказанного вами может служить...»
Подталкивание	«У нас осталось всего десять минут. Нужно прибавить темп». «Дороги назад нет. Мы переходим к разработке плана»
Мониторинг (контроль)	«Вы отвечаете за реализацию первого предложения, а я – второго». «Я представлю вам некоторые факторы, которые смогут служить подтверждением нашего успеха»
Анализ процесса	«Похоже, что энергия команды пошла на убыль». «Я заметил, что женщины принимают в работе команды менее активное участие»

1	2
Опытная проверка	«Посмотрим, к чему это приведет на практике». «Вы думаете, это выполнимо при наших ресурсах?»
Принуждение	«Мы уклоняемся от темы разговора. Давайте вернемся к делу». «Мы договаривались не перебивать друг друга, и я прошу вас не нарушать это условие»
Подведение итогов	«Мне кажется, что мы можем прийти к следующим выводам...» «Таким образом, вы выступаете с тремя предложениями...»

Реализация ролей, ориентированных на задачу, позволяет двигаться к поставленным целям быстро и эффективно. Отсутствие хотя бы одного исполнителя каждой из этих ролей может негативно сказаться на выполнении задания и помешать команде сосредоточиться на главных целях. Если вы будете выступать в качестве одного из участников команды, имеет смысл брать на себя исполнение ролей, ориентированных на задачу. Порой способность удержать внимание участников команды на решаемой задаче приобретает первостепенную значимость. Эти роли становятся особенно важными в случае замедления работы, отклонения от цели, наличия жестких временных рамок, сложности или неоднозначности путей решения задачи, отсутствия четкого понимания того, куда двигаться дальше, и отсутствия кого-нибудь, кто мог бы помочь сдвинуться с мертвой точки. Один лидер не в состоянии быть эффективным носителем функций, облегчающих достижение результата. Фактически понимание того, что нужно команде для решения задачи, является солидным вкладом члена команды. В наиболее эффективных командах вы найдете несколько человек, исполняющих роли, ориентированные на задачу.

В дополнение к выполнению заданий, успешные команды характеризуются еще и высоким уровнем межличностных взаимоотношений и сотрудничества. Существует огромное количество данных, подтверждающих, что продуктивные команды обладают внутренней сплоченностью, члены команд взаимозависимы и позитивно влияют друг на друга. Роли, ориентированные на взаимоотношения, способствуют поддержанию гармоничных межличностных взаимоотношений внутри команды. Они помогают членам команды чувствовать себя хорошо друг с другом, получать удовольствие от работы в команде. Эти роли приобретают особую значимость при возникновении разногласий, росте напряженности или в случае, если отдельные участники не стремятся вносить вклад в общий результат. В табл. 1.11 приведены основные варианты коммуникативных ролей:

- **Поддержка.** Одобрение идей других членов команды, выражение дружеских чувств и признание вклада других членов команды.

- **Гармонизация.** Умение улаживать ссоры и сглаживать противоречия между людьми (посредничество, роль медиатора) и находить общие точки соприкосновения во время дискуссий и при конфликтах.

- **Снятие напряжения.** Использование шуток и юмора для того, чтобы уменьшить напряжение и создать атмосферу непринужденности.

- **Противостояние.** Борьба с непродуктивными и разрушительными формами поведения, поддержка продуктивных форм поведения.

- **Побуждение.** Стимулирование других, энтузиазм, оптимизм.

- **Развитие.** Помощь в обучении, росте и достижениях, консультирование и наставничество членов команды.

- **Нахождение консенсуса.** Помощь в достижении солидарности, согласия и спокойствия между членами команды.

- **Сопереживание.** Сопереживание, поддержка членов команды.

Таблица 1.11

### Роли, ориентированные на взаимоотношения

Роль	Примеры
Поддержка	«Ваша идея кажется мне блестящей!» «Я очень ценю вашу честность и открытость. Это вносит свежую струю в наше обсуждение».
Гармонизация	«Мне кажется, что высказываемые вами позиции очень близки». «Этими разногласиями, на мой взгляд, можно пренебречь».
Снятие напряжения	«Эй, там не вешать носа!» «Помните тот новый стол в кабинете шефа? За ним может спать человек двенадцать».
Противостояние	«Какое это имеет отношение к обсуждаемой нами теме?» «Мне кажется, что вы не берете на себя такую ответственность, как другие члены команды».
Побуждение	«Отличная идея!» «Лучшей команды я, признаться, давно не видел».
Развитие	«Чем я могу быть вам полезен?» «Позвольте мне оказать вам помощь!».
Нахождение консенсуса	«Вам не кажется, что мы говорим об одном и том же?» «Можем же мы, наконец, согласиться с пунктом 1, даже если не согласны с остальными?»
Сопереживание	«Да, я вас понимаю», «Я понимаю, что эта тема является для вас болезненной, учитывая ваш жизненный опыт».

Все мы в свое время входили в состав некой команды (или, скажем, класса), некоторые из участников которой выделялись приветливостью, обаянием или своим умением поддержать других. Такие люди позитивно влияют на «химию» команды, вследствие чего в ней становится легче работать. Команда обретает притягательность и позитивный энергетический потенциал. Люди начинают более ответственно относиться к исполнению своих обязанностей, охотнее сотрудничают друг с другом и более активно пытаются достигнуть консенсуса. Все это - результаты правильного исполнения ролей, ориентированных на взаимоотношения. Они не отвлекают внимание от выполнения задания, а, наоборот, помогают команде работать.

Отсутствие исполнителей ролей, ориентированных на задачу, и ролей, ориентированных на взаимодействие, негативно отражается на эффективности работы команды. Некоторые ее члены должны быть уверены, что команда сможет справиться с заданием, другие должны быть уверены, что сохранятся сложившиеся в ней взаимоотношения. В разное время одни роли могут доминировать над другими. Важно соблюсти баланс между той и другой группой ролей. Неудачи, переживаемые командами, нередко обусловлены потерей такого равновесия (к примеру, все внимание начинает уделяться выполнению задания, что негативно сказывается на моральном климате внутри команды).

Разумеется, в каждой роли есть и другая сторона, проявляющаяся, если роль исполняется неэффективно или в неприемлемых обстоятельствах. К примеру, *разработка* лишь замедлит процесс принятия решения, если команда заинтересована в том, чтобы решить задачу как можно быстрее, попытки *снять напряжения* могут раздражать серьезных членов команды, *принуждение* может вызвать сопротивление, если команда и так уже испытывает высокое давление, *нахождение консенсуса* может скрыть расхождение во мнениях и наметившуюся напряженность между членами команды. Тем не менее, вероятность того, что участники команды будут исполнять какие-либо другие, непродуктивные, роли, больше, чем неправильное исполнение описанных выше ролей. Непродуктивные роли препятствуют команде или ее членам достигнуть того, чего они могли бы достигнуть, и могут полностью подорвать мораль и единство команды, вследствие чего их принято именовать **блокирующими**. Мы приводим здесь описание подобных проявлений, чтобы вы могли обнаружить их в собственной команде и начать борьбу с ними. К числу характерных «блоков» относятся:

- **Доминирование.** Чрезмерная разговорчивость, перебивание или обрывание других».

- **Сверх-анализ.** «Разделение на волоски», скрупулезная проверка каждой мелочи.

- **Отвлечение внимания.** Склонность уводить разговор в сторону, нежелание соглашаться, повтор старых аргументов и так далее.

- **Пассивность.** Нежелание принимать активное участие в работе команды, пребывание на периферии или «в отказе» от взаимодействия с другими членами команды, надежда на то, что работа будет выполнена другими членами команды.

- **Чрезмерное абстрагирование.** Преувеличение значения чего-либо и выдвижение необоснованных выводов, предложений.

- **Критицизм.** Нежелание обращать внимание на достоинства чужих идей или чрезмерная критика.

- **Преждевременное принятие решений.** Принятие решений еще до постановки целей, получения необходимой информации, обсуждения альтернатив и определения сути проблемы.

- **Склонность выдавать мнение за факт.** Нежелание проверять обоснованность тех или иных суждений и предложений и попытка представить собственное мнение как истину.

- **Неприятие.** Нежелание принимать идеи, высказываемые определенными лицами, невзирая на достоинства самого предложения.

- **Использование служебного положения.** Использование статуса, должности или титула для принятия идей без их обсуждения и проверки.

- **Соппротивление.** Блокирование всех преобразований, нововведений и прогрессивных идей, заведомое неприятие любых предложений от членов команды.

- **Уклонение.** Нежелание оставаться в рамках темы, обсуждаемой командой, уход от предмета обсуждения.

Каждая из описанных выше блокирующих ролей является потенциальным препятствием на пути разумного и эффективного выполнения задачи вследствие падения уровня морали, потери взаимопонимания, возникновения конфликтов, отсутствия развития, принятия ложных решений. Опытные члены команды быстро распознают «блоки» и противодействуют им, изолируя членов команды, которые препятствуют решению задачи, а также обеспечивают обратную связь.

Как видно на рис. 1.15, некоторые члены команды могут играть **двойную роль**, т. е. одновременно и работают над поставленной задачей, и удовлетворяют эмоциональные потребности других участников. Они вполне могут стать лидерами команды, потому что на них, удовлетворяющих оба типа потребностей, равняются все члены группы.

Наконец, есть ещё одна роль – **стороннего наблюдателя**, который не перетруждается ни в решении командных задач, ни в удовлетворении социальных потребностей участников. Обычно такие члены команды не пользуются уважением участников.

Менеджеры не должны забывать, что в хорошей команде должны присутствовать как «специалисты», так и социально-эмоциональная поддержка. Юмор и забота о человеке в не меньшей степени определяют эффективность группы, чем аналитические способности и умение находить решения проблем. Нельзя забывать и о том, что многим людям лучше дается какая-то определенная роль: одни склонны

решать социальные вопросы, другие – производственные проблемы. Команда должна быть хорошо сбалансирована, и тогда она с успехом просуществует очень долго, ее участники будут получать удовлетворение от труда, а компания – высокие результаты.

Согласно исследованиям Мередита Белбина, поведение каждого члена команды соответствует одной из приведенных в табл. 1.12 ролей, баланс которых оказывает влияние на степень эффективности группы.

Таблица 1.12

### Выделяемые М. Белбином роли членов команды

Тип	Типичные характеристики
Исполнитель	Дисциплинированный, надежный, консервативный и эффективный. Умеет реализовать идеи в практических действиях
Координатор	Зрелый, уверенный, хороший председатель. Умеет четко формулировать цели, продвигает решения, делегирует полномочия
Организатор	Динамичный, бросает вызов, оказывает давление. Его мужество и энергия позволяют преодолевать любые трудности, ненавидит проигрыши
Генератор	Изобретателен, обладает богатым воображением - человек с идеями, умеющий решать нестандартные проблемы
Искатель	Экстраверт, энтузиаст, общителен. Исследует возможности, устанавливает контакты, по природе своей - сетевой работник
Математик	Рассудителен, проницателен, обладает стратегическим мышлением. Видит все альтернативы, все взвешивает - инспектор
Командный игрок	Мягкий, восприимчивый, дипломатичный. Умеет слушать, предотвращает трения членов команды - чувствителен по отношению и к индивидам, и к ситуациям
Финишер	Старателен и добросовестен. Ищет ошибки и упущения. Контролирует сроки выполнения поручений
Специалист	Себе на уме, одиночка. Профессионал в узкой области знаний

Источник: *Belbin, 1981, 1993.*

М. Белбин пришел к выводу, что группа, в которой есть исполнители всех девяти ролей, готова к выполнению любого задания «командования», хотя, возможно, далеко не всем ее участникам удастся полностью реализовать свое предназначение. Состав группы должен отражать специфику задания, для выполнения которого она сформирована.

Наибольшую пользу могут принести индивиды, сильные стороны или качества которых адекватны потребностям команды и являются единственными в своем роде. Основная проблема группы – вопрос достижения баланса; но ей требуются не уравновешенные индивиды, а

сотрудники, которые уравнивают друг друга, что позволяет создать в ней благоприятную атмосферу и в максимальной степени использовать сильные стороны ее членов.

Исследования показали, что особенно высоких показателей добились команды, располагавшие:

- способным председателем;
- сильным генератором – творческим источником здравых идей;
- по меньшей мере, еще одним интеллектуалом, стимулирующим генератора идей;
- математиком – сотрудником, способным вовремя «просчитать» недостатки обсуждаемых предложений.

М. Белбин разработал инструмент, позволяющий любому заинтересованному лицу выделить первичные и вторичные предпочитаемые командные роли. Тест М. Белбина представляет собой методику, с помощью которой можно оценить сотрудников организации с точки зрения их пригодности к работе в команде. Эта методика включает три этапа.

**Этап 1. Предварительный (Сбор информации).** Приведенный ниже опросник М. Белбина состоит из семи разделов, каждый из которых содержит 8 утверждений от *a* до *h*.

На каждый раздел выделяется по 10 баллов, которые испытуемый по своему усмотрению должен распределить между приведенными утверждениями.

Распределение баллов производится им в зависимости от значимости утверждений, лучше всего описывающих с собственной точки зрения его поведение в группе.

Заметим, что в крайнем случае все десять баллов можно приписать какому-нибудь одному из утверждений раздела, при этом остальным присваивается нулевое значение.

Таким образом заполняются все правые столбцы семи разделов, а затем для контроля подсчитывается сумма баллов в каждом столбце каждого раздела.

Эта сумма обязательно должна равняться десяти.

<b>I. Какой вклад я надеюсь внести в работу группы</b>		<b>I</b>
<i>a</i>	Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды	
<i>b</i>	Я могу успешно работать с самыми разными людьми	
<i>c</i>	Генерация идей – мое врожденное достоинство	
<i>d</i>	Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде	
<i>e</i>	Моя способность доводить все до конца во многом обеспечила мою персональную эффективность	
<i>f</i>	Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут, в конечном счете, успех	
<i>g</i>	Я быстро выясняю, что сработает в ситуациях, хорошо мне знакомых	

<i>h</i>	Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных курсов действий	
<b>Сумма баллов в правом столбце должна быть равна десяти</b>		
<b>II. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе, следующие</b>		<b>II</b>
<i>a</i>	Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за ее соблюдением	
<i>b</i>	Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим ее открыто	
<i>c</i>	Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются новые идеи	
<i>d</i>	Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег	
<i>e</i>	Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то	
<i>f</i>	Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе	
<i>g</i>	Я слишком захвачен идеями, которые приходят мне в голову, и потому плохо слежу за тем, что происходит вокруг	
<i>h</i>	Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно	
<b>Сумма баллов в правом столбце должна быть равна десяти</b>		
<b>III. Участие в совместном проекте</b>		<b>III</b>
<i>a</i>	Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления	
<i>b</i>	Врожденная осмотрительность уберегает меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности	
<i>c</i>	Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения	
<i>d</i>	Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений	
<i>e</i>	Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам	
<i>f</i>	Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие	

<i>g</i>	Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признается всеми, кто меня знает	
<i>h</i>	На меня можно возложить обязанность следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом	
<b>Сумма баллов в правом столбце должна быть равна десяти</b>		
<b>IV. Особенности моего стиля работы в команде</b>		<b>IV</b>
<i>a</i>	Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег	
<i>b</i>	Я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве	
<i>c</i>	Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений	
<i>d</i>	Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение одобренных планов	
<i>e</i>	Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные	
<i>f</i>	Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе	
<i>g</i>	Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды	
<i>h</i>	Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения	
<b>Сумма баллов в правом столбце должна быть равна десяти</b>		

<b>V. Я получаю удовлетворение от работы, потому что</b>		<b>V</b>
<i>a</i>	Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов	
<i>b</i>	Мне нравится находить практические решения проблем	
<i>c</i>	Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения	
<i>d</i>	Я способен оказывать сильное влияние на принятие решения	
<i>e</i>	Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня	
<i>f</i>	Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий	
<i>g</i>	Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание	
<i>h</i>	Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения	
<b>Сумма баллов в правом столбце должна быть равна десяти</b>		

<b>VI. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то</b>		<b>VI</b>
<i>a</i>	Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать	
<i>b</i>	Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности	
<i>c</i>	Я бы попытался найти способ разбивки задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды	
<i>d</i>	Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика	
<i>e</i>	Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить	
<i>f</i>	Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи	
<i>g</i>	Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе	
<i>h</i>	Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе	
<b>Сумма баллов в правом столбце должна быть равна десяти</b>		
<b>VII. Мои недостатки, проявляемые в командной работе, следующие</b>		<b>VII</b>
<i>a</i>	Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы	
<i>b</i>	Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям	
<i>c</i>	Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов	
<i>d</i>	Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов группы	
<i>e</i>	Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей	
<i>f</i>	Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях	
<i>g</i>	Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам	
<i>h</i>	Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями	
<b>Сумма баллов в правом столбце должна быть равна десяти</b>		

**Этап 2. Обработка полученных результатов.** Теперь следует перенести баллы, присвоенные каждой ячейке каждого раздела, в соответствующие столбцы от I до VII приведенной ниже «ключевой» таблицы, причем перенос осуществляется таким образом, чтобы значения строк от *a* до *h* попали в соответствующие строки таблицы в соответствии с указанным в ней «ключом». Например, в ячейку (*IM*, I) «ключевой» таблицы переносится число баллов, занесенное в *g* - строку I раздела, в ячейку (*RI*, III) – число баллов, занесенное в *f* - строку III раздела, в ячейку (*CF*, VII) – число баллов, занесенное в *c* - строку VII раздела и т.п. После этого подсчитывается сумма баллов по строкам и полученные значения заносятся в правый столбец таблицы.

	I	II	III	IV	V	VI	VII	Сумма баллов по строке
<b>IM</b>	<i>g</i>	<i>a</i>	<i>h</i>	<i>d</i>	<i>b</i>	<i>f</i>	<i>e</i>	?
<b>CO</b>	<i>d</i>	<i>b</i>	<i>a</i>	<i>h</i>	<i>f</i>	<i>c</i>	<i>g</i>	?
<b>SH</b>	<i>f</i>	<i>e</i>	<i>c</i>	<i>b</i>	<i>d</i>	<i>g</i>	<i>a</i>	?
<b>PL</b>	<i>c</i>	<i>g</i>	<i>d</i>	<i>e</i>	<i>h</i>	<i>a</i>	<i>f</i>	?
<b>RI</b>	<i>a</i>	<i>c</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>e</i>	<i>h</i>	<i>d</i>	?
<b>ME</b>	<i>h</i>	<i>d</i>	<i>g</i>	<i>c</i>	<i>a</i>	<i>e</i>	<i>b</i>	?
<b>TW</b>	<i>b</i>	<i>f</i>	<i>e</i>	<i>a</i>	<i>c</i>	<i>b</i>	<i>h</i>	?
<b>CF</b>	<i>e</i>	<i>h</i>	<i>b</i>	<i>f</i>	<i>g</i>	<i>d</i>	<i>c</i>	?

И, наконец, полученные в правом столбце предыдущей таблицы значения для шкал *IM*, *CO*, *SH*, *PL*, *RI*, *ME*, *TW* и *CF*, находящиеся в соответствующих столбцах приведенной ниже таблицы, обводят кружком и соединяют друг с другом. В результате получается кривая, отражающая «ролевой профиль» испытуемого. В качестве примера ниже приведена кривая для значений шкал: *IM* = 4, *CO* = 13, *SH* = 10, *PL* = 24, *RJ* = 9, *ME* = 10, *TW* = 2 и *CF* = 6).

<i>Very High</i>	17-23	14-18	18-36	13-29	12-21	13-19	17-25	10-17
<i>High</i>	12-16	11-13	14-17	9-12	10-11	10-12	13-16	7-9
<i>Middle</i>	7-11	7-10	9-13	5-8	7-9	6-9	9-12	4-6
<i>Low</i>	0-6	0-6	0-8	0-4	0-6	0-5	0-8	0-3
	<i>IM</i>	<i>CO</i>	<i>SH</i>	<i>PL</i>	<i>RI</i>	<i>ME</i>	<i>TW</i>	<i>CF</i>

*IM* = 4, *CO* = 13, *SH* = 10, *PL* = 24, *RJ* = 9, *ME* = 10, *TW* = 2 и *CF* = 6.

**Этап 3. Интерпретация результатов.** Одно-два максимальных значения полученной кривой определяют наиболее успешные командные роли, которые может играть испытуемый в команде, в то время как одно-два минимальных значения определяют наименее успешные роли. (Из приведенной кривой следует, что испытуемый наиболее успешно склонен играть PL-роль, а наименее - IM и TW роли). Основные черты, а также сильные и слабые стороны, характерные для каждой из командных ролей, приведены в табл. 1.13.

Таблица 1.13

### Характеристика командных ролей

Роль	Командная роль	Основная черта	Сильная сторона	Слабая сторона
1	2	3	4	5
<b>IM</b>	Исполнитель, решения ( <i>Implementer</i> )	Обязательный, преданный, предсказуемый, надежный, верный и компетентный сотрудник. Энергично берется за работу и делает все, что должно быть выполнено. Имеет чутье на то, какая работа является уместной и выполнимой. Разрешает проблемы, имеющие систематический характер	Дисциплинированность, практический здравый смысл, трудолюбие, самодисциплина, высокая квалификация	Консервативность, некоторая заторможенность, недостаток гибкости, медленное реагирование на новые возможности, отсутствие спонтанности, непосредственности
<b>CO</b>	Координатор ( <i>Coordinator</i> )	Спокойный, уверенный в себе и контролирующий себя сотрудник. Координирует деятельность команды. В состоянии заставить других работать для достижения общих целей. Быстро распознает способности и отдельные таланты людей, умеет их использовать. При совместной работе способствует выработке решения и обеспечивает доверие в команде	Целеустремленность, способность понять и использовать любые здравые предложения, выдержанность, зрелость, заслуженное уважение окружающих	Не выше, чем средний уровень интеллекта и творческих способностей, отсутствие острого ума

1	2	3	4	5
<b>SH</b>	Структуризатор, стимулятор решений ( <i>Shaper</i> )	Взвинченный, беспокойный, состязательный, динамичный. Придает форму происходящим процессам. Корректирует планы действий, оказывает давление на других, ищет пути преодоления препятствий, призывает других к действию. Не боится принятия непопулярных решений, направляет внимание группы на постановку целей и выработку приоритетов	Энергичность, стремление и готовность бросить вызов инерции, застою, неэффективности, благодущию и самообману. Высокомотивированный, размышляющий и динамично начинающий дело	Прямолинейность, склонность к грубости, раздражительности, гневу, агрессии, беспокойству. Отсутствует внутреннее понимание людей. Легко провоцируем
<b>PL</b>	Генератор идей ( <i>Plant</i> )	Серьезно и неортодоксально мыслящий индивидуалист. Постоянно выдвигает новые идеи и стратегии, изыскивает всевозможные варианты решения проблем, оставляет после себя проторенный путь	Одаренность, воображение, интеллект, знания, творческая натура	Рассеянность. Не обращает должного внимания на практические детали и формальности. Любит спорить. Витает в облаках. Нонконформист
<b>R1</b>	Разведчик ресурсов, изыскатель возможностей ( <i>Resource Im'esligator</i> )	Экстравертированный, веселый, коммуникабельный энтузиаст. Опробует новые возможности и развивает контакты, имеет навыки в отборе приемлемых вариантов и того, что может быть выполнено. Умеет хорошо вести переговоры и зондировать окружающих по поводу информации и поддержки. Легко подхватывает идеи других и развивает их	Способность контактировать с людьми и узнавать новое. Энтузиазм, пылливость и любознательность, коммуникабельность. умение вести переговоры	Склонность терять интерес сразу после того, как проходит первый всплеск энтузиазма. Не является устойчивым источником идей

1	2	3	4	5
<b>ME</b>	Наблюдатель-оценщик, аналитик ( <i>Monitor-Evaluator</i> )	Здравомыслящий, спокойный, осторожный. Анализирует проблемы, обдумывает и оценивает идеи и предложения, следит за ними, пока они не начнут действовать. Взвешивает все «за» и «против»	Рассудительность, вдумчивость, честность, серьезность, умеренность, благоразумие. Принимает во внимание все факторы, редко ошибается	Сухость, надоедливость, излишняя критичность. Не умеет вдохновлять и мотивировать окружающих. Медленно вырабатывает решения
<b>TW</b>	Командный работник ( <i>Team-Worker</i> )	Склонный к общению. Поддерживает дух команды и этим способствует тому, чтобы все члены команды вносили эффективный вклад в общую работу. Не любит трений, всячески пытается их избежать. Позитивно воспринимается окружающими	Мягкость, общительность, открытость, отзывчивость, заботливость. Способность приспособиться к людям и ситуациям	Нерешительность в кризисных ситуациях. Не соглашается делать вещи, которые могут нанести вред другим. Скорее ратует за поддержание духа команды, чем за достижение общей цели
<b>CF</b>	Завершитель работ, доводчик деталей ( <i>Completer Finisher</i> )	Организованный, добросовестный, осмотрительный. Заботится о деталях, никогда не отступает от графика, работает с огромной точностью. Никогда не начинает того, чего не может завершить	Пунктуальность, усердность, старательность. Способность контролировать исполнение и доводить дело до конца, стремление к совершенству	Нетерпимость, недоверчивость, занудливость, тревожность. Склонность уделять чрезмерное внимание мелочам, нежелание ограничиться удовлетворительным вместо лучшего. Неохотно делегирует свое дело другим

Консультанты и преподаватели менеджмента широко используют эту модель для оценки членами группы предпочитаемых ими ролей и анализа влияния распределения ролей на работу команд. Модель помогает членам команд осознать исполняемые ими роли. Некоторые менеджеры используют модель М. Белбина при заполнении вакансий. Например, новый менеджер по персоналу заметил, что руководство организации принимает решения о реализации различных программ, которые обычно остаются незавершенными, ибо внимание управленцев

очень часто переключается на что-то другое. Проблема была решена, когда по его инициативе на работу были приняты сотрудники, обладавшие, по оценке менеджера, качествами финишеров – людей, осознающих важность завершающего этапа, имеющих соответствующий опыт и умеющих довести дело до конца с наилучшими результатами.

М. Белбин рекомендует менеджерам развивать навыки работы по меньшей мере еще в одной, отличной от предпочитаемой ими командной роли, что позволит им «грудью закрыть» периодически возникающие в группе бреши. Вне зависимости от отношения к рассматриваемой нами модели менеджеры, несущие ответственность за работу команды, согласятся, что ее эффективность существенно повышается, если они прилагают усилия для селекции «игроков основного состава».

### **Развитие команды**

Любая команда проходит несколько стадий развития, которые служат причиной изменения динамики команды, взаимоотношений между членами команды и поведения лидера. Такман (*Tuckman, 1965*) и другие авторы называли эти стадии следующим образом: формирование, упорядочивание, бурление, продуктивность. При рассмотрении вопроса «Группы и их характеристики» мы упоминали о стадиях формирования групп. Вместе с тем стадии развития команды имеют свои особенности, поэтому мы и остановимся более подробно на их изучении.

В табл. 1.14 представлены четыре основные стадии развития команды. Каждой из этих стадий соответствуют свои специфические проблемы и результаты, успешное диагностирование и управление которыми приводит команду к зрелости и эффективности.

Таблица 1.14

#### **Стадии развития команды**

<b>Формирование</b>	Команда сталкивается с необходимостью познакомиться со своими членами, их целями и пределами возможностей. На этой стадии должно произойти формирование доверительных взаимоотношений. Лидерам команды следует дать ее участникам ясные указания
<b>Упорядочивание</b>	Команде нужно достичь большей сплоченности и единства, дифференцировать роли, определить ожидания отдельных сотрудников и степень ответственности. Руководители команды должны обеспечить обратную связь и устойчивую приверженность видению будущего команды
<b>Бурление</b>	Команда сталкивается с разногласиями и с необходимостью управлять конфликтами. К числу проблем этого этапа относятся: нарушение командных норм и ожиданий и групповое мышление. Лидер должен уделить особое внимание признанию заслуг команды и поддержке отношений по принципу «выигрыш-выигрыш»
<b>Продуктивность</b>	Необходимость постоянного совершенствования, поиска новых идей, ускорения работы. Лидер должен уделить особое внимание поддержке новых идей, обеспечить их реализацию и стимулировать сотрудников к достижению экстраординарных результатов

## ***Стадия формирования***

Только что собранная команда очень похожа на группу первокурсников, пришедших в учебное заведение 1 сентября. Это не команда, а скопление индивидов, которых объединяет общность обстановки. Ощущения участников команды сводятся к общему чувству дискомфорта, обособленности, неясности и неопределенности. Участники команды практически не взаимодействуют друг с другом, общение носит чисто формальный и осторожный характер. Поскольку у команды нет прошлого, ее члены лишены единства. Таким образом, на этой стадии отношения характеризуются следующим образом:

- молчание;
- самосознание;
- зависимость;
- поверхностность.

Поэтому задача команды на этом этапе состоит в первую очередь в становлении самой команды. Менеджер должен прежде чем ставить задачи помочь членам команды почувствовать, что им хорошо друг с другом. Таким образом, на первой стадии развития перед командой стоят следующие задачи:

- определение направления движения команды;
- ответы на вопросы;
- установление доверительных отношений;
- установление отношений с лидером (лидерами);
- четкое определение целей, норм процедур и ожиданий.

## ***Стадия упорядочения***

Цели, нормы, правила, ожидания и роли в команде проясняются на первом этапе. Но лежащие в основе команды культура и неформальные взаимоотношения между ее участниками также требуют развития. Необходимость трансформации индивидов в единый сплоченный коллектив является основным мотивационным фактором перехода команды к новой стадии - стадии упорядочения. Чем более активным будет взаимодействие членов команды, тем скорее они усвоят новые модели поведения. На данном этапе участников команды волнует не столько преодоление неопределенности, сколько проблема развития норм и культуры единой команды. Члены команды задают типичные для данной стадии развития вопросы:

- Каковы нормы и ценности данной команды?
- Как я должен вести себя по отношению к другим сотрудникам?
- Как я смогу продемонстрировать поддержку другим?
- Как я смогу включиться в работу команды?

На стадии упорядочивания члены команды начинают ставить цели команды выше собственных, берут на себя ответственность за принятие

решений, исправление ошибок и достижение успеха, проявляют лояльность по отношению к команде. Их отношениям присущи:

- сотрудничество;
- следование стандартам и ожиданиям;
- доброжелательность по отношению друг к другу;
- склонность не придавать значения различиям.

На стадии упорядочения особое значение приобретают роли, ориентированные на отношения, а именно:

- поддержание сплоченности и единства;
- предоставление сотрудникам возможности участия в принятии решений и наделения правами;
- демонстрация поддержки членов команды;
- обеспечение обратной связи по результатам работы команды и ее членов.

Однако на этой стадии развития может возникнуть существенная проблема - **групповое мышление**. Причинами возникновения группового мышления являются следующие факторы:

- **Иллюзия неуязвимости.** Члены команды уверены, что их действия всегда будут правильными («мы не можем не победить»).

- **Общность стереотипов.** Члены команды отказываются от рассмотрения неприятной информации путем дискредитации ее источников («они ничего в этом не смыслят»).

- **Рационализация.** Члены команды дают рациональные объяснения отсутствию консенсуса («причина их несогласия с нами заключается в том-то и том-то»).

- **Иллюзия нравственности.** Члены команды уверены, что в силу своей нравственности они просто не могут принимать неправильных решений («наша команда просто не способна совершить аморальный поступок»).

- **Самоцензура.** Члены команды опасаются говорить вслух о своих сомнениях («наверное, я ошибаюсь, поскольку все остальные придерживаются другого мнения»).

- **Прямое давление.** На членов команды, которые имеют другую точку зрения, налагаются санкции («если вы не согласны с нами, то вам следует покинуть нашу команду»).

- **Защита разума от беспокойства.** Члены команды стараются защитить ее от влияния беспокоящих идей («не слушайте их. Это известные смутьяны»).

- **Иллюзия единодушия.** Члены команды считают показателем консенсуса согласие «большинства звонкоголосых ее членов» (если Анна и Егор согласны, то это и есть консенсус»).

Для преодоления этой негативной тенденции команда должна перейти через стадию упорядочения к стадии бурления. К способам борьбы с единомыслием можно отнести:

- **Исполнение роли «эксперта-критика»** одним из членов команды, критически оценивающего решения, принимаемые командой.

- **Проведение открытых дискуссий.** Лидер команды должен быть беспристрастным, не должен выражать своей точки зрения в начале собрания, поскольку это мешает проведению открытой дискуссии.

- **Подгруппы.** Команда может быть разбита на подгруппы, каждая из которых будет выступать со своим независимым мнением.

- **Сторонние эксперты.** Приглашение на собрание сторонних экспертов, способных оценить и подвергнуть критике разумность решений.

- **«Адвокат дьявола».** Поручение одному из членов команды роли «адвоката дьявола».

- **Повторное обсуждение.** Проведение повторного обсуждения проблемы на следующий день и поощрение членов команды к высказыванию новых идей.

### **Стадия бурления**

Стадия бурления характеризуется распределением ролей между членами команды. Кто-то будет заниматься, главным образом, решением задач, кто-то - поддержанием и укреплением взаимоотношений. Эта дифференциация обусловит переход команды на уровень потенциальных конфликтов и сопротивления зависимости друг от друга, то есть на стадию бурления. Исполнение разных ролей участниками команды приведет к формированию разных точек зрения относительно избранного командой направления работы, целей, авторитета лидера, содержания ролей, мнений и решений. До стадии бурления команде были свойственны гармония и единодушие. Индивидуальные различия подавлялись с целью формирования духа единой команды. Если стадия упорядочения будет сохраняться в течение длительного времени, то участники команды могут почувствовать дискомфорт, обусловленный потерей индивидуальности, подавлением своих чувств и т.п. Именно по этой причине успех команды в будущем будет зависеть от успешного прохождения стадии бурления. В этот период у участников команды возникают такие вопросы:

- Каким образом мы справимся с разногласиями?
- Как мы будем принимать решения в условиях разногласия?
- Хочу ли я сохранить свое членство в этой команде?

На этом этапе членам команды необходимо научиться работать в неблагоприятных условиях, преодолеть тенденцию к выработке группового мышления, не бояться занимать различные позиции. Такое поведение приводит к следующим последствиям:

- образование коалиций или клик;
- соперничество между участниками команды;

- разногласия с лидером;
- выражение сомнения в состоятельности точек зрения других членов команды.

К числу основных проблем, с которыми команда сталкивается на этом этапе, относятся:

- управление конфликтами;
- легитимизация проявлений индивидуальности;
- трансформация противодействия зависимости от других членов команды во взаимозависимость;
- поддержка процессов, способствующих достижению согласия.

Конфликты, формирование коалиций, противодействие зависимости друг от друга способствуют появлению сомнений в обоснованности принятых норм и ценностей. Но вместо сопротивления этим проявлениям члены эффективных команд должны научиться вырабатывать собственные конструктивные рекомендации, способствующие улучшению работы команды. Участники команд должны иметь право и возможности проявлять собственную уникальность. Именно в этом состоит истинная ценность командной работы. Многочисленные исследования показали, что команды более эффективны, если они неоднородны. Разнообразие продуктивно. Члены команды должны поддерживать гибкость и терпимость к проявлению индивидуальности, укреплять внутренние связи и играть уникальные роли. Они должны научиться дополнять друг друга. Комплиментарность (взаимодействие) ролей в большей степени будет способствовать укреплению единства команды и повышению ее продуктивности, чем конфликт, при следующих условиях:

- если в качестве конкурента выступает внешний, а не внутренний противник;
- если, обсуждая и признавая результаты своей работы, команда берет на себя ответственность за свою деятельность;
- если у участников команды есть ясное видение будущего и стремление к достижению целей;
- если участники команды превратились в учителей и могут представлять групповые ценности и видение другим людям.

На рис. 1.17 представлена схема процесса превращения учеников в учителей, позволяющего превратить команду в единый организм. На этой схеме проиллюстрирован опыт борьбы широко известной компании *Xerox Corporation* с основными конкурентами. Для обеспечения гармоничной работы всех подразделений и менеджеров *Xerox Corporation* разделили на несколько иерархичных «семейных» команд. Во всех этих командах (семейных группах) имел место один и тот же процесс, состоящий из четырех стадий: изучение, применение, обучение, проверка. На стадии «изучение» были изучены и обобщены основные принципы, видение будущего и ценности. На стадии «применение» были сформированы и выполнены планы действий и

программы совершенствования. На стадии «обучение» принципы действий и успешный опыт были изучены «семейной» командой более низкого уровня управления. На стадии «проверка» планы действий и результаты команд более низкого уровня управления были измерены и проконтролированы. Таким образом, команды работали с необходимой информацией четыре раза. Участники, занимавшиеся обучением других сотрудников, стали более преданными своей команде.

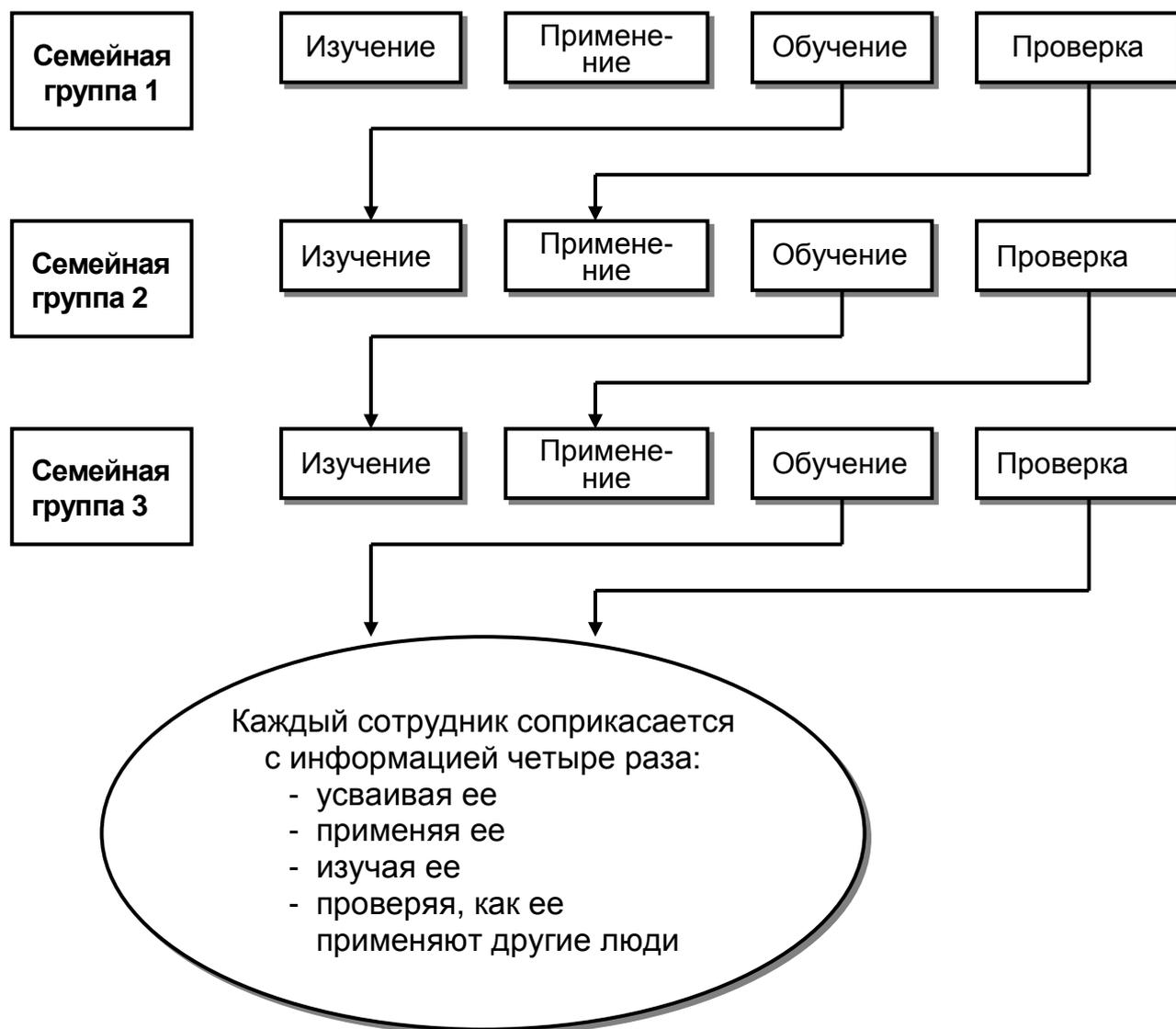


Рис. 1.17. Процесс превращения учеников в учителей, используемый компанией Xerox

### **Стадия продуктивности**

На стадии продуктивности команда функционирует очень эффективно и рационально. Примеры вопросов, которые стоят перед членами команды, включают:

- Каким образом мы сможем обеспечить постоянное совершенствование?

- Каким образом мы сможем поддержать новые идеи и творческую активность?

- Как мы будем повышать свой уровень компетентности?

- Как поддерживать высокий уровень энергии команды?

Таким образом, на этой стадии развития членов команды волнуют вопросы динамики ее развития. Основной целью становится не выполнение задания, а постоянное улучшение качества работы. Если раньше команда стремилась решать такие задачи, как достижение целей, координация и интеграция ролей, обеспечение хороших взаимоотношений, то на стадии продуктивности все усилия членов команды направлены на достижение максимально высокого уровня решения задач. На данном этапе развития взаимоотношения членов команды характеризуются:

- высоким уровнем взаимного доверия;
- преданностью команде;
- взаимным обучением и взаимным развитием;
- предприимчивостью;
- наставничеством и взаимопомощью;
- взаимной ответственностью;
- лояльностью.

Для таких команд характерно экспериментирование, использование метода проб и ошибок, свободное обсуждение проблем, персональная ответственность каждого работника за результаты. Команда вырабатывает правила, направленные на ее дальнейшее развитие. Такими правилами могут быть:

- накопление и рациональное использование (капитализация) ключевых элементов компетенции;
- открытость новым идеям;
- постоянное совершенствование и ускорение процессов развития;
- креативность, то есть поддержка творческого подхода к решению проблем;
- стремление к инновационным прорывам.

При этом необходимо отметить, что процесс постоянного совершенствования находит выражение в постепенных изменениях, а инновации являются очевидным прорывом. Стремление к постоянному совершенствованию или инновационным прорывам зависит от национальной культуры членов команды. Так, например, представители восточных культур традиционно ориентированы на постепенные преобразования, западных культур - на прорыв. В табл. 1.14 приведены различия между постепенным усовершенствованием и творческим прорывом.

### Характеристика методов внезапного прорыва и постепенных улучшений

Элемент	Кайдзен	Внезапный прорыв
Эффект	Долговременный, продолжительный, скромный	Кратковременный, радикальный
Процедура	Малые шаги	Крупные шаги
Динамика	Постоянная	Скачкообразная, прерывистая
Характер изменений	Постоянные, постепенные, предсказуемые	Резкие, непредсказуемые
Участие	Все	Несколько лучших
Подход	Коллективизм, групповые усилия, системный подход	Жесткий индивидуализм, индивидуальные идеи и усилия
Режим	Поддержание и улучшение	Ломка и перестройка
Источник	Обычное «ноу-хау», мастерство	Технологический прорыв, новые изобретения и теории
Требования	Небольшие инвестиции и серьезные усилия для их поддержания	Серьезные инвестиции и небольшие усилия для их поддержания
Ориентация	Люди	Технология
Оценка	Процесс, усилия, системы	Прибыли, последствия
Обучение	Общее	Специальное
Цель	Широкий спектр применения	Креативность
Доступ к информации	Широкий доступ, открытые коммуникации	Ограниченный доступ, право собственности

Таким образом, основной задачей команд, находящихся на четвертой стадии своего развития, является:

- выполнение порученной работы;
- сохранение хороших взаимоотношений;
- переход на более высокий уровень решения задач.

Рис. 1.18 является иллюстрацией к сказанному. Здесь представлены три задачи, с которыми сталкивается высокопродуктивная команда: 1) эффективное достижение поставленных целей, 2) постоянное совершенствование прошлых результатов, 3) выход на непредсказуемо высокий уровень. Вертикальная ось показывает уровень удовлетворенности лиц, для которых работает команда. Он может изменяться от полной удовлетворенности («очень нравится») до полной неудовлетворенности («очень не нравится»). Горизонтальная

ось показывает результаты деятельности команды (от «ужасно» до «отлично»).

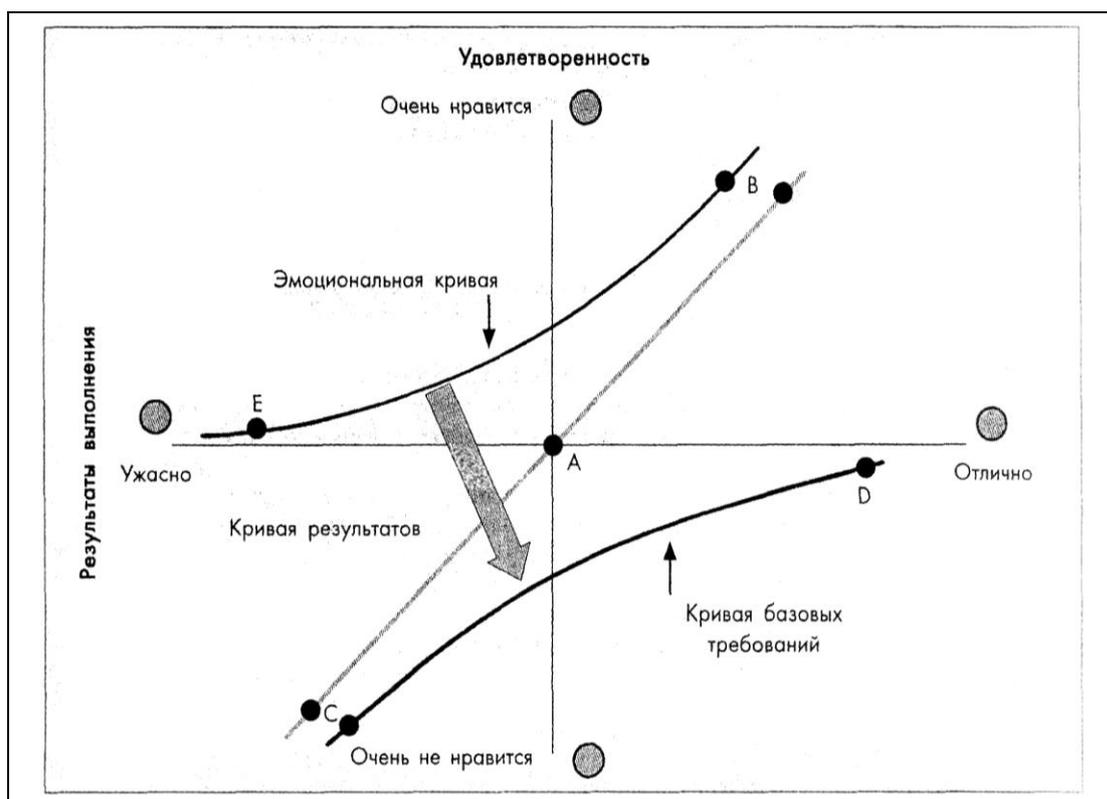


Рис. 1.18. Базовые, производственные и эмоциональные факторы

Чтобы лучше понять эти графики, рассмотрим процесс покупки автомобиля. Если вас спросят, какие характеристики для вас важнее всего, вы, скорее всего, назовете расход топлива, наличие четырех дверей, размеры салона, мощность двигателя и удобство управления. Если торговец автомобилями покажет вам машину, отвечающую вашим требованиям, мы окажемся в точке А, то есть в месте пересечения двух осей (вы удовлетворены и автомобиль удовлетворяет все ваши требования). Если через некоторое время вы обнаружите, что машина оказалась лучше, чем вы думали (скажем, расход горючего оказался меньшим, а мощность двигателя большей), ваша удовлетворенность покупкой будет соответствовать точке В (или, в обратной ситуации, - точке С). Соединив точки С, А и В, мы получим *кривую результата выполнения задания*. Любая команда стремится к улучшению характеристик продукта и к росту удовлетворенности потребителя, то есть «толкает результат» вправо по оси. Эти характеристики или качества обычно достаточно очевидны.

Если вы в ходе пользования своим новым автомобилем обнаружите, что у машины, которая отвечает вашим основным требованиям, отсутствуют коврики и амортизаторы, вы, вне всяких сомнений, крайне огорчитесь. Тем не менее, если бы вам предложили составить список характеристик, которыми должна обладать приобретаемая вами машина, вы, наверняка, не включили бы в него эти пункты. Вы исходите из того, что этими базовыми качествами должны

обладать все новые автомобили. Если новое изделие не будет обладать полным набором базовых характеристик, вы будете испытывать неудовлетворенность.

Что касается таких качеств, как цвет, в который выкрашены амортизаторы, их стоимость, количество амортизаторов на колесо и так далее, то они вряд ли заинтересуют вас, если машина будет идти плавно. В нижней части диаграммы показана кривая *базовых требований*. Если какие-либо базовые характеристики отсутствуют, потребитель будет испытывать крайнюю неудовлетворенность (точка С). Наличие же дополнительных базовых характеристик не приводит к дальнейшему росту удовлетворенности (точка О). Расширение базового набора характеристик обычно не приводит к возрастанию ценности изделия.

Теперь представьте, что у приобретенной вами машины существует ряд дополнительных функций, о существовании которых в момент ее приобретения вы и не подозревали (например, автоматическая подстройка положения кресла, быстрый нагрев сиденья, автоматический электронный гид с картами всех крупных городов). Это станет для вас приятным сюрпризом, вследствие чего вы переместитесь в точку В. С другой стороны, если бы машина не обладала этими качествами, вы не испытали бы ни малейшего расстройствa, поскольку до их обнаружения вы даже и не подозревали об их существовании (точка Е). Соединяя точки В и Е, мы получаем *эмоциональную кривую*, демонстрирующую эффект, производимый новыми идеями и технологиями. Лояльность и ответственность во многом определяются характером этой эмоциональной кривой.

Эта диаграмма говорит о том, что высокопродуктивные команды должны выполнить всю свою основную работу (базовая кривая). При этом они должны постоянно совершенствовать свою работу и стремиться к повышению уровня удовлетворенности потребителей (кривая результатов выполнения задания). Условием эффективности их работы является внедрение новых технологий и усовершенствование продукции (эмоциональная кривая). К сожалению, все эти условия одновременно выполняются достаточно редко. После того, как работники научились решать поставленные задачи на таком уровне, их никогда уже не удовлетворит работа, выполненная на уровне первых трех стадий развития команды.

### ***Управление командами***

На задачу управления командой можно посмотреть с точки зрения четырех основных функций менеджмента: планирования, организации, руководства и контроля. Кроме того, менеджер должен уметь управлять коммуникациями, конфликтами и быть лидером.

### ***Планирование***

Определение цели – это важная часть процесса планирования. Как уже указывалось выше, эффективные команды имеют ясные цели. Причем очень важно, чтобы эти командные цели понимали и принимали члены команды. Независимо от того, даны цели команде «сверху» или

команда разрабатывает их сама, каждый член команды должен четко знать их. Весьма просто проверить, понимают ли члены команды свои цели, – попросить их письменно сформулировать командные цели, а затем собрать ответы и проанализировать точность и согласованность формулировок. И если выяснится, что цели команды поняты неправильно, можно назначить собрание команды и прояснить их.

### ***Организация***

Организационные задачи, связанные с управлением командой, включают выяснение вопросов власти и структуры. Одним из ключевых вопросов любой команды будет следующий: «Насколько велики наши полномочия?» Если команда самоуправляемая, то ей уже даны полномочия принимать определенные решения и выполнять определенные виды работ. Но даже если команда не самоуправляемая, очень часто встает вопрос о том, что она может и чего не может. Если для организационной культуры характерны поддержка участия работников в принятии решений и их независимости, то, скорее всего, рабочие команды в такой организации будут иметь власть над тем, что и как они делают. Причем очень важно рассмотреть вопросы власти как можно раньше, чтобы команда знала свои возможности и ограничения. Структурные вопросы также должны решаться внутри самой команды. Лидер команды назначается или его будет выбирать команда? Какие задачи нужно решить, чтобы достичь поставленных перед командой целей? Каковы самые эффективные и продуктивные способы выполнения работы? Кого назначат выполнять различные задачи и как будут проводиться эти назначения? Вот на такие типы структурных вопросов команды должны найти ответы.

### ***Руководство и лидерство***

К наиболее важным вопросам руководства, которые приходится решать любой команде, относятся, прежде всего, следующие: какую роль будет играть руководитель, как будут разрешаться конфликты и какие процессы общения будут использоваться. Руководитель команды играет огромную роль, направляя ее усилия. Руководители команд все чаще и чаще становятся не «ответственными работниками», а помощниками и инструкторами, «решателями проблем». Для руководства командой обычно требуются достаточные специальные знания, необходимые для понимания рабочих обязанностей команды, а также высокая коммуникабельность, позволяющая облегчить участие в команде отдельным людям, создать мотивацию для высокой производительности, разрешать конфликты и достигать согласия (консенсуса) по ключевым вопросам. Часто оказывается, что самое сложное в управлении командой – это иметь дело с человеческим фактором. В табл. 1.15 перечислены некоторые навыки, важные для эффективного руководства командой.

### Типы навыков в человеческих отношениях, используемые при управлении командой

- Задавать нужные вопросы, чтобы заставить людей высказывать свои мысли и идеи и стимулировать обсуждение.
- Внимательно прислушиваться к идеям и предложениям других.
- Руководить групповым обсуждением, чтобы поощрить к участию в нем скромных и робких членов команды.
- Создать неофициальную обстановку, свободную от запугивания и угроз, чтобы члены команды не стеснялись открыто высказывать свои мысли.
- Использовать метод согласия (консенсуса) при поиске решений по ключевым проблемам команды.
- Привлекать членов команд к участию в постановке целей.
- Установить правила и нормы проведения собраний, позволяющие минимизировать потерю времени на групповых собраниях.
- Побуждать людей уважать друг друга, чтобы каждый член команды знал, что его вклад ценится.
- Выявлять случаи неправильного или некорректного (дисфункционального) поведения и принимать меры немедленно.
- Праздновать определенные вехи и другие достижения команды.
- Использовать признание, одобрение, должностные назначения и другие методы, чтобы создать мотивацию (стимулы) у членов команды

### Контроль

Нередко участие в группах позволяет работникам добиться уменьшения степени контроля менеджмента посредством установления и закрепления стандартов выполнения работы независимо от ожиданий руководства компании. Взаимная ответственность членов группы означает, что эффективные группы имеют возможность контролировать выполнение рабочего задания. Степень самоконтроля может быть повышена в том случае, если достойное место в группе отводится исполнителям такой роли, как «математик» М. Белбина. Команды самоуправления обычно самостоятельно осуществляют корректирующие воздействия.

Два самых важных вопроса контроля в отношении управления командами звучат так: как будет оцениваться работа команды и какие типы систем вознаграждения будут использоваться? Поскольку в организациях все чаще и чаще используют команды, системы оценки производительности и вознаграждения работников должны измениться.

Критерии оценки работы сотрудников нужно изменить так, чтобы они включали такой параметр, как умение работать в команде. Следует оценивать не только индивидуальную работу, но и показатели работы человека в коллективе. Например, в фирме *Ideo*, занимающейся промышленным дизайном, при оценке работника учитываются мнения не только менеджеров, но и коллег.

Кроме изменения системы оценки, связанной с учетом способности человека работать в команде, необходимо рассмотреть также систему

вознаграждения усилий команд в зависимости от уровня их производительности. Одним из популярных подходов к стимулированию групп является система участия в прибылях предполагающая участие членов группы в прибыли, полученной в результате усилий всей группы. При таком подходе вознаграждение непосредственно связано с производительностью. Если команда достигает успеха, то ее членов вознаграждают. В организациях, построенных на основе команд, также используют различные типы вознаграждений, например, разовые премии, системы стимулирования команд, программы признания вклада работников, а также неформальное признание внутри команды. Например, в главном офисе страховой компании *Aid Association for Lutherans* члены команд получают надбавку к зарплате по мере приобретения и использования новых умений и навыков. Но в *Dial Corporation*, где используют региональные команды, состоящие из специалистов по маркетингу, финансам, представителя по обслуживанию клиентов и торговых агентов, отдельных работников вознаграждают в зависимости от их индивидуального вклада, измеряемого по результатам, которые сравнивают с поставленными целями, и от результатов деятельности команды, которые измеряются объемами продаж, точностью прогнозов продаж и прибыльностью. Но, какой бы подход ни использовался, в первую очередь сама команда должна решать, какие типы вознаграждений и признания наиболее важны.

Вопросы командных коммуникаций и управления конфликтами будут рассмотрены в отдельных темах.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. В чем заключается сущность понятия «команда»?
2. Чем отличаются группы от команд?
3. В чем заключаются преимущества командной работы?
4. Опишите модель результатов деятельности команды

Дж. Катценбаха и Д. Смита.

5. Какие факторы препятствуют внедрению командной работы?
6. Какие типы команд могут формироваться в организации?
7. Какие факторы влияют на выбор типа команды?
8. Перечислите и опишите основные характеристики эффективной команды.
9. Какие роли могут исполнить члены команды?
10. Какие роли членов команды выделил М. Белбин?
11. Какие этапы проходит команда в своем развитии? Опишите их.
12. Какими процессами командной работы необходимо управлять?

### **1.3. Показатели работы и продуктивность команд**

Команды осуществляют свою деятельность в составе организации. Организация принимает решение о необходимости создания команд, является источником ресурсов и информации, необходимых для

достижения поставленных целей. Поэтому организационная среда, в которой функционирует команда, влияет на её способность осуществлять три основных действия:

- Эффективно работать.
- Мотивировать деятельность членов команды.
- Координировать усилия людей.

Прежде чем приступить к проектированию команды, менеджеры должны понимать механизм её функционирования. Этому способствует наличие и четкое понимание модели командной работы. Модель позволяет:

- Описывать, интерпретировать и оценивать процессы функционирования команды.
- Принимать необходимые меры, направленные на повышение эффективности командной работы.

Интегрированная модель командной работы представлена на рис. 1.19.

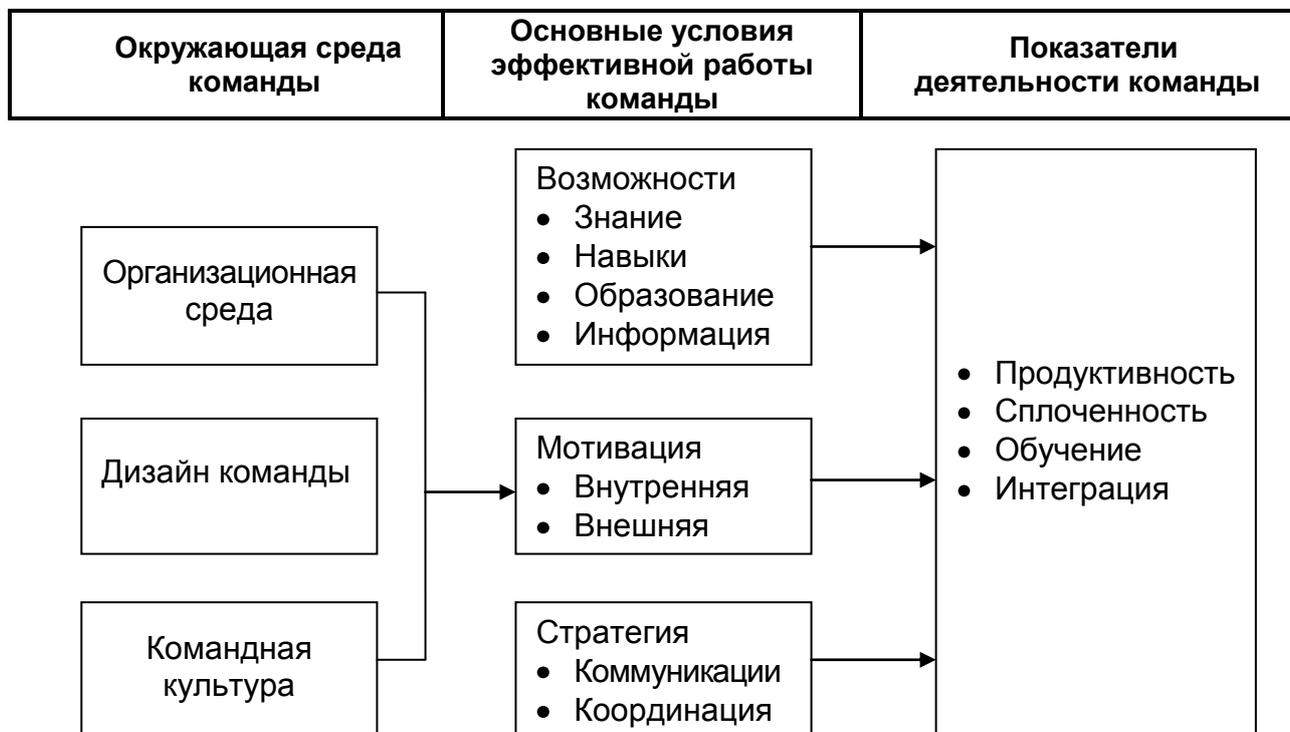


Рис. 1.19. Интегрированная модель командной работы

Модель включает три блока вопросов, ответы на которые позволят менеджерам понять механизм функционирования команды:

- Окружающая среда команды.
- Основные условия эффективной работы команды.
- Показатели деятельности команды

**Среда, окружающая команду**, включает обстановку в организации, в рамках которой рассматриваемая команда выполняет свою работу, дизайн команды с точки зрения внутреннего функционирования и

командную культуру. Команды, обладающие высокими показателями деятельности, не создаются одинаковым образом во всей организации. Более того, не существует единого метода достижения успеха. Это отчасти означает, что команда рассчитывает на организацию в плане обеспечения ресурсами, денежными средствами, людьми и т. д.

Команды функционируют в социальной среде, которая формирует и ограничивает поведение. Вместе с тем, руководитель группы должен думать не только о внутренних процессах (то есть о способностях, мотивации и координации членов группы), но и о внешнем функционировании команды.

**Основными условиями успешной деятельности команды** являются:

- Возможности команды, основанные на знаниях, навыках, уровне образования, способности работать с информацией.
- Внутренняя и внешняя мотивация членов команды.
- Разработка стратегий коммуникации и координации совместных усилий членов команды.

**Критерии деятельности команды** включают следующие факторы:

- Продуктивность работы команды.
- Сплоченность членов команды.
- Интеграция усилий членов команды.

Рассмотрим каждый из этих факторов более детально.

**Организационная среда**, в которой функционирует команда, включает политику организации (видение, миссию, стратегию, организационную культуру), структуру организации (функциональная, дивизиональная, матричная, командная, сетевая), ресурсы, информационную систему, системы обучения и вознаграждения. Команда не сможет работать эффективно без поддержки организационной среды.

**Дизайн команды** представляет собой структуру команды (команда, управляемая менеджером, самоуправляемая команда, самопроектируемая команда, самоорганизующаяся команда). Дизайн команды определяет систему управления её деятельностью. Дизайн команды проектируется менеджером.

**Культура команды** представляет собой набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых членами команды. Нормы регулируют поведение членов команды. Нормы могут быть либо предписывающими (диктующими, каким должно быть поведение членов команды), либо запретительными (указывающими, какого поведения следует избегать). Формирование культуры представляет собой длительный процесс. Она может формироваться как лидером, так и самими членами команды. Культура команды должна соответствовать требованиям внешней среды и стратегии развития организации и команды. Формирование культуры является важной задачей менеджера.

Одним из основных условий успешной работы команды является подбор членов команды, способных:

- Применять свои знания и навыки для решения поставленных задач.
- Проявлять достаточные усилия и мотивацию для достижения необходимых показателей работы.

- Осуществлять коммуникации и координировать свои действия.

Рассмотрим каждое из этих условий более подробно.

Знания, навыки и уровень образования членов команды должны соответствовать поставленным задачам. Наиболее важными личностными характеристиками членов команды являются когнитивные (познавательные) способности, добросовестность, коммуникативные навыки, навыки принятия решений и решения проблем, эмоциональный интеллект, навыки межличностного общения, умение строить и развивать отношения, способность работать в коллективе и др. Поскольку командная работа предполагает совместную работу, то последние два навыка (умение строить и развивать отношения, способность работать в коллективе) должны быть в центре внимания менеджера. Степень эффективности взаимоотношений можно определить с помощью перечня признаков, характеризующих сложившие отношения, приведенного в табл. 1.16.

Таблица 1.16

### Перечень признаков, характеризующих эффективность взаимоотношений членов команды

Недостаточно эффективные отношения	Эффективные отношения
1	2
<b>Открытость и самораскрытие</b> Ограничено «безопасными», социально допустимыми темами	Раскрытие выходит за пределы безопасных сфер и включает личные, принимаемые близко к сердцу спорные темы и аспекты личности
<b>Знание друг друга</b> Поверхностное, обобщенное биографическое знание	Знание разностороннее и простирающееся до глубинных аспектов личности, потребностей и стиля
<b>Предсказуемость реакций и откликов другого человека</b> Ограничено социально предполагаемыми или связанными с ролью реакциями и такими откликами, которые основаны на первых впечатлениях и многократных поверхностных встречах	Предсказуемость реакций другого человека выходит за рамки стереотипного общения и включает знание обстоятельств, влияющих на реакции другого человека

1	2
<b>Уникальность взаимоотношений</b> Общение стереотипное, определяемое преобладающими социальными правилами или ролевыми ожиданиями	Общение, характерное для этих двух человек, определяемое правилами, уникальными для этих взаимоотношений
<b>Многообразие способов общения</b> В основном ограничено вербальными каналами общения и стереотипными или непреднамеренными невербальными каналами	Включает разнообразные средства общения и возможность их использовать для передачи одного и того же сообщения
<b>Альтернативность общения</b> Немного альтернативных способов общения	Обладание альтернативными способами общения и возможность их использовать для передачи одного и того же сообщения
<b>Способность к конфликту и оценке</b> Ограниченная способность к конфликту; применение методов, позволяющих избежать конфликта; нежелание критиковать	Готовность и способность выявить конфликт и сделать негативные или позитивные оценки
<b>Спонтанность общения</b> Взаимодействие скорее формальное или комфортно неформальное в соответствии с принятыми социальными нормами	Большая степень неформальности и легкость в общении; переключение с одной темы на другую происходит легко и без заминок или церемоний; общение свободно протекает и меняет направление
<b>Синхронизация и слаженность</b> За исключением стандартных способов реагировать, редко происходит двоичная синхронизация	Речь и невербальные реакции становятся синхронизированными; взаимодействие протекает гладко; сигналы быстро и точно интерпретируются
<b>Эффективность общения</b> Общение с заранее определенной целью иногда требует широких обсуждений; если высказывания не продуманы заранее или не подготовлены, случаются недоразумения	Заранее определенный смысл передается, понимается легко, точно воспринимаются детали

Одной из проблем командной работы является способность человека работать в коллективе, то есть в присутствии других людей. Физическое присутствие группы может по-разному влиять на эффективность работы людей. Одни люди в присутствии других теряются и эффективность их работы снижается. Другие, наоборот, проявляют более высокую мотивацию. Причиной такого поведения является уровень компетентности, наличие (отсутствие) опыта работы и степень сложности задачи. Люди, не обладающие соответствующим уровнем компетентности и опытом работы (например, новые члены команды), воспринимают сложную задачу как угрозу. Они проявляют беспокойство, поскольку осознают неспособность выполнить сложную задачу, боятся оказаться в центре внимания группы, и «упасть лицом в грязь». Члены команды, обладающие высокой степенью компетентности

и большим опытом работы, наоборот, воспринимают сложную задачу как вызов, прилагают дополнительные усилия для успешного её решения, стараясь подтвердить своё мастерство.

Нередко возникают ситуации, когда люди воспринимают задание не как работу, а как развлечение. Они настолько увлекаются работой, что не замечают вокруг себя никого. Такое психологическое состояние называется потоком.

Менеджеры должны хорошо понимать подобные ситуации и предпринимать соответствующие меры, в том числе:

- повышать компетентность членов команды путем обучения;
- отказываться от давления на членов команды и обеспечить им социальную поддержку;
- распределять задачи с учетом индивидуальных особенностей членов команды.

**Мотивация** – это готовность человека приложить определённые усилия для достижения целей команды и в результате удовлетворить конкретные индивидуальные потребности. Источником мотивации являются как внутренние, так и внешние факторы. На мотивацию и усилия команды значительное влияние оказывают организационная среда, дизайн команды, ее культура, а также возможности членов команды применять и развивать соответствующие знания и навыки. Плохо организованная команда или отсутствие поддержки со стороны организационной среды могут вызвать снижение приверженности, настойчивости, проявление пораженческих позиций (неверие в свои собственные силы) и социальной лени.

• **Социальная лень** является одной из важнейших характеристик внутренней динамики команды и определяется как стремление «пожить за чужой счет». Исследования показали, что люди в группах работают менее усердно, чем в одиночку. Кривая результатов социальной лени представлена на рис. 1.20.

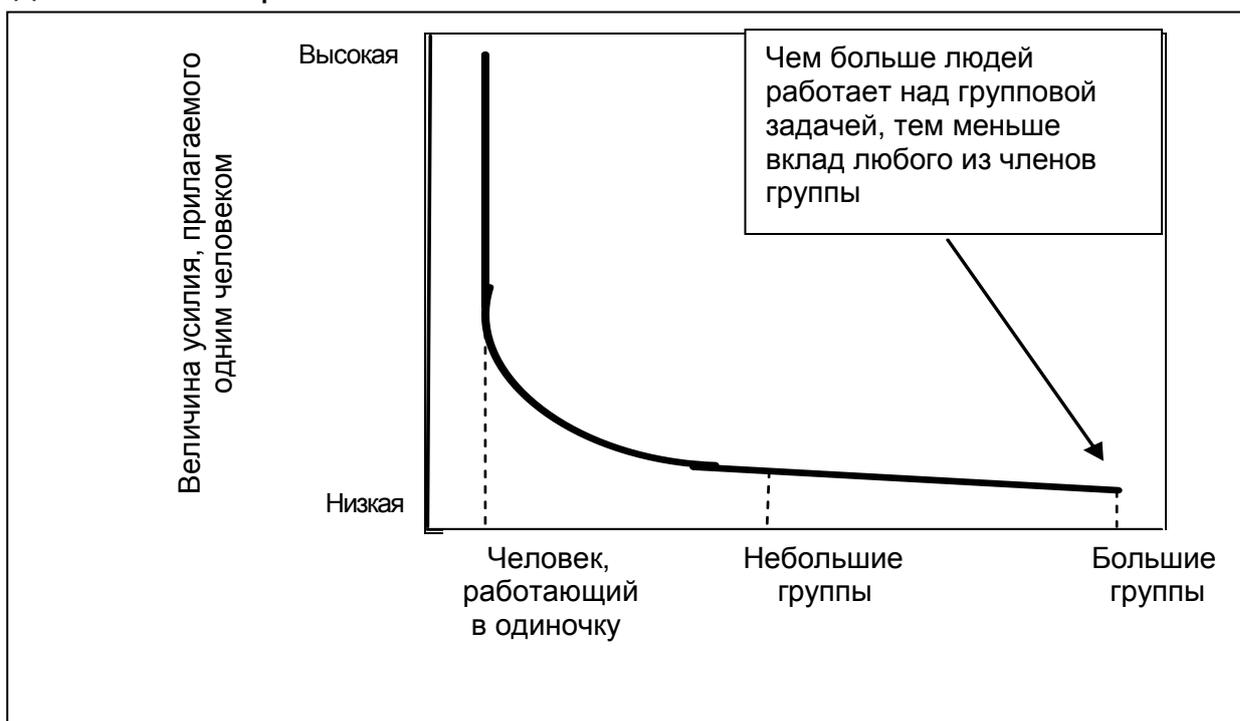


Рис. 1.20. Кривая результатов социальной лени

Многие лидеры команд задают себе вопрос: прилагает ли моя команда максимально возможные усилия, чтобы работать хорошо? Их подозрения могут быть верны: мотивация людей часто снижается при командной работе. Кроме того, чем больше команда, тем менее вероятно, что любой отдельно взятый ее член будет работать добросовестно. При выполнении многих задач существует вероятность, что некоторые могут и будут выполнять большую часть или всю работу, необходимую для успеха команды. Это означает, что члены команды, живущие за чужой счет, будут извлекать выгоду из усилий других людей, прикладывая очень небольшие усилия или не прикладывая их вовсе. Члены команды чутки к тому, насколько значительными считаются их усилия. Когда они думают, что их вклад не окажет существенного влияния на результат, вряд ли они будут прилагать усилия, чтобы помочь команде. Как реагирует команда, когда обнаруживается человек, живущий за ее счет? Как правило, его ненавидят. Члены команды хотят работать в равных условиях. И на практике в большинстве команд поддерживаются строгие этические правила. Более высокие вознаграждения получает тот, кто усерднее трудится. Если кто-то работает менее добросовестно, чем остальные, то реакция членов команды может принимать следующие формы:

- требование уменьшить вознаграждение любителю пожить за чужой счет;
- снижение уровня усилий всех членов команды.

Социальная лень является серьезной угрозой продуктивности команды. Причинами социальной лени являются:

- **Размытая ответственность** – отсутствие личной ответственности за результаты работы команды.

- **Отсутствие чувства значимости собственной работы** – отсутствие веры в возможность позитивного влияния на результаты работы команды.

- **Эффект ожидания** – тенденция членов команды не спешить проявлять инициативу, не прикладывать значительные усилия и выжидать, что будут делать другие. Такое поведение связано с опаской членов команды быть использованными другими.

Основными способами борьбы с социальной ленью являются:

- Обеспечение наглядности вклада каждого члена команды в решение задач команды.

- Повышение уровня увлеченности работой (уход от рутинности и монотонности, расширение круга задач, внедрение коллективной ответственности и др.).

- Признание и вознаграждение вклада отдельных членов команды.
- Укрепление сплоченности команды
- Использование командных контрактов (разработка процедур, правил, целевых показателей работы команды).

- Проведение проверок работы команды и установление обратной связи.

- Поддержание оптимального размера команды.

Для эффективного функционирования команды необходимо обеспечить координацию навыков, усилий и действий её членов.

**Координация** – это объединенная синхронизация стратегии всех членов команды. Проблемы координации тесно связаны с проблемами коммуникации. Основными способами улучшения координации усилий внутри команды является:

- **Формирование оптимального размера команды.** Команды должны включать менее десяти членов. Число участников команды должно охватывать необходимые области компетенции.

- **Составление планов** (программ) работы команды с указанием перечня задач, конкретных исполнителей и сроков выполнения.

- **Проведение совместного обучения** членов команд.

- Формирование и развитие **коммуникационных навыков.**

- **Сокращение излишних связей в цепочке коммуникаций,** создание условий для общения напрямую и уход от посредничества.

- Установление **критериев деятельности.**

- Основными критериями деятельности команды являются:

- Продуктивность.

- Сплоченность.

- Обучение.

- Интерпретация.

Для достижения поставленных целей необходимо непрерывно проводить анализ деятельности команды по каждому из критериев путем получения ответов по каждому из них:

### **ПРОДУКТИВНОСТЬ**

- Есть ли у команды четкая цель?

- Какие объективные критерии деятельности будут применены для оценки результатов?

- Кто является законным клиентом вашей команды?

- Удовлетворяют ли результаты работы команды (например, решение, продукция, услуги) требованиям тех, кто должен их использовать?

- При каких условиях цель следует изменить?

- Какие источники информации следует рассматривать команде для того, чтобы оценить, следует ли изменять первоначальную цель?

### **СПЛОЧЕННОСТЬ**

- Нравится ли членам команды работать вместе?

- Какие условия могли бы привести к проявлению недовольства?

- Какие условия помешали бы членам команды работать вместе в будущем?

- Каким образом члены команды предполагают приспособляться к изменениям, таким, как приход новых членов, рост и текучесть?

### **ОБУЧЕНИЕ**

- Как члены команды могут учиться друг у друга?
- Происходят ли рост и развитие отдельных членов команды в результате командной работы?
- Имеют ли члены команды возможность усовершенствовать личный рост?
- Понимают ли и разделяют ли потребности личного роста другие члены группы?

### **ИНТЕГРАЦИЯ**

- Какую пользу приносит ваша команда организации в целом?
- Соответствуют ли цели команды задачам организации?
- На какие другие группы, отделы и блоки влияет ваша команда?
- Какие меры должна предпринять команда для того, чтобы интегрировать свою деятельность с деятельностью других членов организации?

Относительная важность каждого из четырех перечисленных критериев может меняться в зависимости от ситуации. Лидеры команд должны уметь правильно оценивать каждый из критериев и устанавливать их приоритеты.

Эффективность функционирования команды можно оценить с помощью следующей формулы (*Steiner, 1972*):

$$\mathbf{ФП = ПП + С - У,}$$

где **ФП** – фактическая продуктивность;  
**ПП** – потенциальная продуктивность;  
**С** – синергия;  
**У** – угрозы деятельности.

Фактическая продуктивность команды является функцией трех факторов: потенциальной продуктивности команды, синергии и угроз.

**Потенциальная продуктивность** команды зависит от трех факторов более низкого уровня: требования задачи, имеющихся ресурсов и процесса деятельности команды.

**Требования задачи** – это требования, возлагаемые на команду самой задачей, и правила, регулирующие выполнение задачи. Требования задачи определяют те ресурсы, которые необходимы для оптимального функционирования, и то, как эти ресурсы следует сочетать.

**Ресурсами** являются соответствующие способности, навыки и инструменты, которыми обладают люди, пытающиеся решить эту задачу.

**Процесс** связан с тем способом, которым команды используют ресурсы для удовлетворения требований задачи. **Командный процесс**

описывает те шаги, которые совершает команда, пытаясь решить поставленную задачу. Он включает как продуктивные, так и непродуктивные действия. Требования задачи раскрывают необходимые ресурсы. Эти ресурсы определяют потенциальную продуктивность команды, а процесс определяет степень, в которой реализуется потенциал.

**Синергия** описывает все, что может улучшаться в команде по сравнению с независимой работой отдельных сотрудников.

**Угрозы деятельности** включают все, что может пойти в команде не так. К сожалению, команды часто опускаются ниже своего потенциала. Существуют значительные процессные потери или работа ниже уровня возможностей, связанные с проблемами координации и мотивации. Обычно менеджерам легче контролировать угрозы, чем синергию. Синергия может возникнуть, но, как правило, на это требуется больше времени, чем предполагают. Поэтому задача менеджера – создавать условия для синергии, стараясь свести к минимуму все возможные угрозы.

### Вопросы для самоконтроля

1. Что собой представляет интегрированная модель командной работы?
2. Почему менеджеры должны разрабатывать модель командной работы?
3. Какие параметры включает организованная среда команды?
4. Что собой представляет дизайн команды?
5. Что собой представляет культура команды?
6. Назовите основные условия успешной деятельности команды.
7. В чем заключается сущность социальной лени членов команды?
8. Назовите причины социальной лени.
9. Какие стратегии преодоления социальной лени могут использовать менеджеры?
10. Назовите основные критерии деятельности команды.
11. Как можно оценить деятельность команды?

### 1.4. Система оплаты труда команд

При разработке системы оплаты труда команд менеджеры должны:

- Выбрать оптимальные виды оплаты труда команд.
- Разработать критерии оценки труда команд.

Оплата труда команд является сложной проблемой, поскольку она должна учитывать как индивидуальные показатели работы каждого из членов команды, так и показатели работы в целом. Если система оплаты труда ориентирована только на индивидуальные показатели, то она нарушит сам принцип командной работы. В то же время

вознаграждение членов команды только по показателям работы команды может привести к ряду дисфункциональных последствий:

- усилению конкуренции между командами;
- нарушению принципов справедливости внутри команды, поскольку отдельные члены команды могут вносить различный вклад в результаты работы команды;
- повышению уровня конфликтности и, следовательно, снижению показателей работы.

Поэтому оптимальная система оплаты труда команд должна сочетать разные виды оплаты на основе суммарного вознаграждения. Концепция суммарного вознаграждения представлена на рис. 1.21.



Рис. 1.21. Концепция суммарного вознаграждения труда команд

Виды оплаты труда команд и их описание представлены в таблице 1.17.

Таблица 1.17

### Виды оплаты труда команд

Вид	Описание / типы	Преимущества / применение	Недостатки
1	2	3	4
Премиальная оплата	Команда работников получает деньги за превышение показателей деятельности над заранее определенными плановыми показателями	Сочетает внимание к личным и командным показателям работы. Предоставляет возможность команде распределять вознаграждения	Работники не склонны воспринимать себя как членов команды. Рискованна, если снижается базовая оплата. Направляется вышестоящими руководителями и корпоративной инициативой

1	2	3	4
Признание заслуг	Одноразовое вознаграждение для ограниченного числа работников или команд за достижение показателей работы, превышающих плановые (или за завершение проекта) программы	Легко внедряется. Распространяется на местном (командном) уровне. Легко вводится, не требует больших временных затрат, недорого. Может действовать без многоступенчатых согласований. Сравнительно проста	Работники обеспокоены тем, что их вклад не будет вознагражден. Рискованна, если снижается базовая оплата. Содержит меньше первоначальной мотивации
Участие в прибыли	Часть корпоративной прибыли регулярно распределяется в виде денежных средств среди всех работников (с учетом финансовых результатов)	Служит коммуникативным целям, сигнализируя о том, что вознаграждения уравновешены по всей организации. Информировывает и повышает образование работников в вопросах финансового процветания организации	Слишком удалена от контроля работниками, чтобы оказывать влияние на показатели работы
Разделение дохода	Процент от стоимости, связанной с повышенной производительностью, передается работникам в соответствии с заранее установленной формулой (в зависимости от произведенных показателей, например, качества, производительности, удовлетворенности клиентов)	Приводит к тому, что работники ориентируются на производство. Обеспечивает дополнительные выплаты, поэтому легко принимается работниками	Слишком удалена от контроля работниками, чтобы оказывать влияние на показатели работы

**Премияльная оплата** труда является одним из видов переменной оплаты. Как правило, переменная составляющая оплаты должна составлять не более 15-20% для рядовых членов команды. Премияльная оплата должна учитывать два фактора:

- индивидуальные показатели работы;
- показатели работы команды.

С целью предупреждения деструктивной конкуренции среди членов команды целесообразно использовать программы 360°-ной оценки труда.

**Признание заслуг** является одной из форм переменной оплаты труда и может выражаться как в денежной, так и неденежной формах. Неденежные формы выражения признания могут включать почетные знаки, призы, подарки, отпуска и др. Уверенность людей в том, что их ценят, обеспечивает преданность и продуктивность. Программы выражения признания результатов работы команды должны разрабатываться с участием ее членов и соответствовать результатам работы команды. В таблице 1.18 представлено описание вознаграждений в форме признания.

*Таблица 1.18*

### **Признание заслуг как форма вознаграждения труда команд**

<b>Назначение/задача</b>	<b>Программа должна четко выразить цель и то, каким образом эта работа связана с ценностями данной компании</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Право на получение награды</b>	Компании должны четко определять, будет ли выражено признание заслуг команде или отдельным работникам, руководителям высшего, среднего или нижнего звена и насколько часто работники могут получать эти награды
<b>Уровни программ вознаграждения</b>	Используйте несколько уровней для того, чтобы выразить признание различных достижений и различных уровней внесенных вкладов: а) награды не в денежной форме; б) награды за значительный финансовый вклад для тех команд, чьи достижения значительно превзошли ожидания, поддержали усилия подразделения и привели к важным результатам; в) награды за «экстраординарные финансовые результаты» для членов тех команд, работа которых оказала выдающееся влияние на финансовые показатели компании
<b>Вопросы привилегий</b>	Признание заслуг не связано с получением привилегий
<b>Финансирование</b>	Средства на программы признания, как правило, выделяются из бюджета затрат подразделения или отдела и часто задаются как процент от фонда зарплаты

1	2
<b>Виды вознаграждений</b>	В денежной и не в денежной форме
<b>Процедуры выдвижения кандидатов</b>	На уровне выражения благодарности процедура выдвижения кандидатов должна быть как можно проще; для наград в масштабах компании она может быть гораздо более сложной, при этом свое мнение могут выражать различные группы заинтересованных лиц: коллеги, заказчики и непосредственные руководители
<b>Сроки</b>	Все вознаграждения должны представляться в кратчайшие сроки после получения результатов, чтобы подкрепить действия, которые привели к этим результатам
<b>Представление вознаграждений</b>	Это должно быть позитивным переживанием, которое заставляет виновника испытывать гордость; комментарии должны относиться к конкретному лицу и упоминать конкретные факты, относящиеся к данному достижению; следует четко связывать данное достижение и деловую стратегию данной компании; никогда не вручайте вознаграждения между делом; публикуйте информацию о наградах (например, в служебных записках, через электронную почту, на доске объявлений или в информационных бюллетенях)
<b>Оценка программы</b>	Ежегодно следует созывать комитет по присуждению наград для того, чтобы оценить эффективность применяемой программы

Боб Нельсон, автор книги «1001 способ поощрить работников», предлагает использовать семь методов выражения признания достижений команды:

1. Пригласить менеджеров появиться на первом собрании команды, которой предстоит заниматься специальным проектом, и выразить свою признательность ее членам за участие в этом проекте.

2. Когда группа представляет идею или предложение, менеджерам следует поблагодарить ее членов за их инициативу.

3. Устроить встречу за обедом с командой, занимающейся проектом, как только она получила промежуточные результаты. Попросить менеджеров оценить эти результаты по достоинству. Воодушевить на дальнейшую работу.

4. По окончании проекта дать задание написать письма каждому члену команды, выражающие благодарность за их вклад.

5. Поддерживать творческие символы работы команды, такие как футболки или кофейные кружки с девизом или эмблемой.

6. Менеджерам нужно пригласить руководителя предприятия посетить одно из собраний работников, во время которого будут

выражать благодарность отдельным работникам и группам за их конкретный вклад.

7. Предложить обеды и завтраки группам, работающим с высокими показателями.

Одними из видов стимулирующей системы оплаты труда являются **участие в прибыли и разделение дохода**.

### ***Участие в прибыли***

Многие компании применяют системы участия в прибыли, при которых часть прибыли, полученной в результате деятельности, передается работникам. Это прибыль, распределяемая в рамках компании, может выделяться в равных долях или по справедливости. Как правило, премии из прибыли, выделяемые работникам по программе участия в прибыли, переводятся в пенсионное обеспечение. Это затрудняет соотнесение вознаграждения с регулируемыми показателями работы. Таким образом, система участия в прибыли не оказывает большого влияния на мотивацию и поведение работников.

Системы участия в прибыли играют важную коммуникативную роль, показывая всем, что вознаграждения в организации сбалансированы. Кроме того, они дают информацию работникам о финансовом благополучии данной организации и обучают их. И наконец, участие в прибыли делает затраты на оплату труда в организации переменными, позволяя таким образом корректировать их в соответствии с финансовыми возможностями организации.

### ***Разделение дохода***

Разделение дохода включает некоторую оценку продуктивности в сочетании с расчетом премии, которая предназначена для того, чтобы работники имели совместную долю в любом приросте общей продуктивности организации. В программах разделения дохода организация применяет некоторую формулу для разделения финансового выигрыша со всеми сотрудниками организации или подразделения. Такая организация устанавливает исторический базовый период работы и использует его для определения того, имел ли место прирост показателей работы. Как правило, для того чтобы рассчитать прирост, оцениваются только регулируемые издержки. Пока не происходит существенного изменения в продукции компании или ее технологиях, историческая база остается неизменной на протяжении всего периода действия программы разделения дохода. Таким образом, показатели работы организации всегда сопоставляются с периодом времени, предшествовавшим началу действия системы разделения прироста. Когда показатели работы организации лучше, чем были в течение базового периода, программа финансирует премиальный фонд. Когда показатели работы снижаются, премиальный фонд не создается; когда показатели работы соответствуют базовым или превышают их, как правило, работникам выплачивается около половины премиального

фонда в соответствии с программой, а остальные средства остаются в компании. Выплаты обычно производятся ежемесячно. При этом работники получают один и тот же процент от их базовой зарплаты. Общая тенденция крупных акционерных обществ, которые проводили свои собственные программы разделения дохода, привела к тому, что большее число компании стали использовать разделение дохода.

Программы разделения дохода способствуют повышению производительности организации, улучшению координации работы команд, приводят к изменению установок, повышают показатели работы и усиливают генерацию идей и гибкость.

**Система оплаты по показателям работы команды.** Согласно Лоулеру (*Lawler, 2000*), система вознаграждения по показателям работы команды должна быть ориентирована на поведение и навыки, способствующие повышению эффективности команд. Лоулер различает четыре типа команд: параллельные, производственные и обслуживающие, проектные, управленческие. В табл. 1.19 описываются стратегии оплаты труда каждого из этих типов команд.

Таблица 1.19

### Стратегии оплаты труда согласно Лоулеру

Тип команды	Акцент в работе	Оплата по показателям работы
1	2	3
<b>Параллельные</b>	Дополняют обычную структуру организации и выполняют задачи, связанные с решением проблем и усовершенствованием работы (например, команды по решению проблем, кружки качества)	Программа разделения дохода или другие программы бизнес-подразделений, направленные на поощрение экономии. Вознаграждение в знак признания заслуг
<b>Производственные и обслуживающие</b>	Отвечают за осуществление проекта или обслуживание и являются автономными, идентифицируемыми рабочими единицами (например, производственные бригады, сборочные бригады, оперативные группы, команды, осуществляющие продажи или обслуживающие клиентов)	Премии командам или премии бизнес-подразделениям, если команды взаимозависимы. Применяйте индивидуальные премии, основанные на оценках коллег

1	2	3
<b>Проектные</b>	Часто включают различные группы квалифицированных работников, таких как конструкторы, инженеры-технологи, программисты (например, группы по разработке нового проекта)	Используйте премии, связанные с успешностью проекта. Программы разделения прибили и акционерного капитала
<b>Управленческие</b>	Состоят из хорошо подготовленных менеджеров, часто имеют стабильный состав; команды обычно долговременные; предполагается, что они осуществляют в своей организации интеграцию, лидерство и управление	Премии для команд или бизнес-подразделений. Программы участия в прибылях и фондовые опционы

*Источник: адаптировано из Lawler, E. E. 2000. Rewarding Excellence: Pay strategies for The New Economy, p. 217. San Francisco, CA: Jossey-Bass.*

Все большее распространение получают системы оплаты труда, ориентированные на выполняемую работу, квалификацию и компетенцию. Оплата труда, ориентированная на выполняемую работу, определяется системой оценки видов работы. Оплата труда, ориентированная на квалификацию, предусматривает градацию квалификации или освоение навыков, которыми обладают члены команды. Оплата труда, ориентированная на компетенцию, предполагает применение компетенций на практике.

Оценка работы команды может осуществляться непосредственным руководителем, группой менеджеров высшего звена или коллегами. При оценке работы команды широко используется метод 360°-ной оценки, или метод многосторонней обратной связи (рис. 1.22).

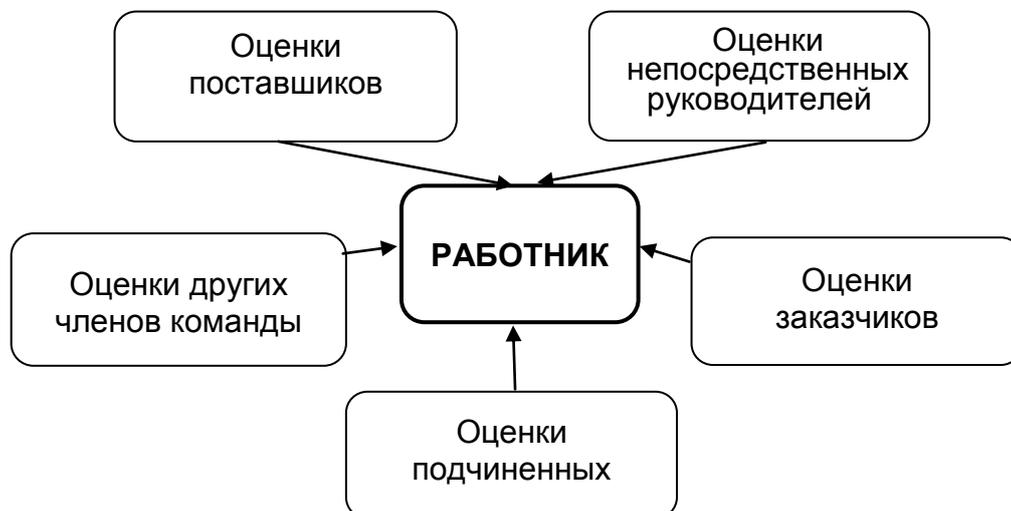


Рис. 1.22. 360°-ная оценка команды

Процессу разработки программы 360°-ной обратной связи должны предшествовать ответы на следующие вопросы (*Hofftan, 1995*):

- Нужно ли применять только систему многосторонней обратной связи или ее целесообразно сочетать с другими системами аттестации?
- Следует ли привлекать стороннего консультанта?
- Может ли быть приобретена некая готовая программа или процесс следует адаптировать к потребностям конкретной организации?
- Автоматизированная или «бумажная» форма является наилучшей для организации?
- Сколько оценщиков нужно привлекать? (Идеальное число от 5 до 10; менее 5 ограничивает перспективы; более 10 делает систему слишком сложной и трудоемкой).
- Кто должен проводить оценку?
- Кто отбирает оценщиков?
- Как организация определяет равного по положению коллегу, внутреннего заказчика, непосредственного начальника, подчиненного и т. д.?
- Сколько вопросов следует включать в анкету?
- Должна ли обратная связь быть анонимной?
- Каким образом следует подготовить работников для предоставления и получения конструктивной обратной связи и в отношении сущности 360°-ной обратной связи?

Важным моментом в процессе использования 360°-ной оценки является соблюдение законодательства. С целью избежания конфликтов, связанных с оценкой труда команды, следует использовать следующие рекомендации:

1. Разработке системы аттестации работы должен предшествовать ее анализ, который позволяет идентифицировать важные обязанности и задачи.
2. Система аттестации работы должна быть стандартной и официальной.
3. Конкретные трудовые нормы должны быть донесены до работников раньше, чем начнется период аттестации.
4. Везде, где возможно, следует использовать цели и неискаженные данные.
5. Следует избегать оценок таких черт, как надежность, мотивированность или установки.
6. Работников следует оценивать по нескольким критериям, а не по единственному, глобальному или универсальному.
7. Если необходимо оценивать поведение, а не результаты, оценщики должны иметь широкие возможности наблюдения за работой аттестуемого.
8. Для повышения надежности оценок, там, где возможно, следует использовать более чем одного независимого оценщика.
9. Для оценки должна быть подготовлена соответствующая документация.

10. Работникам следует предоставлять возможность познакомиться с тем, как их оценили.

11. В ситуациях разногласий в ходе аттестации следует иметь в наличии официальную систему апелляции.

12. Оценщиков нужно обучать для того, чтобы предотвратить дискриминацию и последовательно оценивать работу.

13. Аттестация должна проходить регулярно, не реже чем раз в год.

Люди, осуществляющие оценку труда команды, должны стремиться к объективности и избегать пристрастного отношения. Наиболее распространенными ошибками в оценках, которые могут угрожать качеству оценок равных по положению коллег, являются:

- **Погрешность в сторону завышения оценок**, источниками которой могут быть проявление симпатии к коллеге или боязнь конфликта.

- **Погрешность, связанная с внешними стимулами.** Люди ошибочно считают, что факторы внешней мотивации (оплата труда) оказывают более сильное влияние на результаты работы, чем внутренние стимулы.

- **Погрешность гомогенности**, которая выражается в более высокой благосклонности к людям, похожих на самих оценщиков, чем к тем, кто сильно от них отличается.

- **Погрешность ореола** – тенденция оценивать человека в соответствии с первоначальным восприятием. Внешние привлекательные сотрудники оцениваются более позитивно, чем менее привлекательные, даже если они проявляют высокий уровень навыков и компетенции.

- **Ошибка основополагающей атрибуции** – тенденция воспринимать поступки людей как отражающие их личность, а не временные, случайные, ситуационные факторы.

- **Форма передачи информации** – тенденция занижать оценки отсутствующему работнику и завышать – присутствующему.

- **Влияние опыта** – тенденция к объективности оценок со стороны опытных оценщиков.

- **Погрешность взаимности** – определяется взаимными обязательствами, связанными с оценкой: «Я высоко оценю твою работу, если ты так же оценишь мою».

- **Погрешность большинства** – тенденция примкнуть к мнению большинства.

- **Погрешность первенства и новизны** – тенденция поддаваться своему первому поверхностному впечатлению (первенство) или последнему взаимодействию с данным человеком (новизна).

Аттестуемые работники могут необъективно воспринимать критические замечания. Это объясняется следующими причинами:

- **Погрешность эгоцентричности** – тенденция чувствовать себя недооцененным.

- **Внутренние вознаграждения** – тенденция аттестуемого испытывать чувство, что руководитель не оценивает должным образом внутренние стимулы, которые мотивируют его деятельность (признание заслуг, творческие способности, ответственность, приверженность команде и др.).

- **Социальное сравнение** – тенденция к сравнению и интерпретации оценок.

- **Справедливость** – тенденция к соблюдению справедливости (честности) в процессе оценки.

Основными способами предотвращения ошибок в процессе оценки являются:

- Признание наличия ошибок и понимание их последствий.

- Признание того факта, что многие ошибки со стороны аттестуемых объясняются их потребностью поддержать или усилить чувство собственного достоинства.

- Позитивное отношение к ошибкам. Рассмотрение ошибок как возможность к дальнейшему развитию, а не как неудачу.

- Вовлечение работников в процедуру оценки.

- Проведение предварительных совещаний по разъяснению целей, задач, процедур оценки.

- Понимание того, что любая оценка труда является источником стресса для сотрудников.

### **Принципы оплаты труда команд:**

- Обеспечение корреляции между показателями работы и результатами.

- Оптимальное соотношение командной и индивидуальной оплаты.

- Участие членов команды в формировании системы оплаты труда.

- Интеграция системы оплаты труда команд и системы оплаты труда в организации.

- Обеспечение справедливости оплаты труда членов команд.

- Разработка количественных критериев измерения результатов работы.

- Формирование базовых показателей работы, основанных на средних значениях за предшествующий период.

- Информирование членов команды о финансовых показателях работы команды.

- Адаптация системы оплаты труда команды к изменениям, происходящим в организации.

#### *Преимущества командной оплаты труда:*

- Поощрение результативной работы команды и поведения сотрудничества.

- Прояснение целей команды и её приоритетов.

- Увеличение гибкости работы в рамках команды.
- Поощрение овладения многими навыками.
- Обеспечение стимула для коллективного улучшения показателей работы команды.
  - Стимулирование менее результативных членов команды к усовершенствованию для достижения норм команды.

*Недостатки командной оплаты труда:*

- Способность эффективно работать только в сплоченных и зрелых командах.
- Неудовлетворенность отдельных работников отсутствием возможности вознаграждать личные усилия отдельных членов команды.
- Чрезмерное воздействие (давление) коллег, которое вынуждает отдельных работников соответствовать групповым нормам.

*Условиями успешной командной оплаты являются:*

- Четкая структура команды.
- Взаимозависимость выполнения заданий.
- Наличие целей, норм, показателей работы и их согласование с членами команды.
- Наличие критериев показателей работы команды.
- Соответствие системы оплаты показателям работы команды.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие виды оплаты труда команд вы знаете?
2. В чем заключается сущность премиальной оплаты?
3. В каких формах может использоваться признание заслуг как формы вознаграждения?
4. Какие способы признания заслуг членов команды вы знаете?
5. В чем заключается сущность системы участия в прибыли как формы вознаграждения?
6. В чем заключается сущность программ разделения доходов как формы вознаграждения?
7. Какие стратегии оплаты труда по показателям работы команды предлагает использовать Лоулер?
8. Каким образом можно оценить деятельность и достижения членов команды?
9. В чем заключается сущность 360°-ной оценки труда?
10. Какие ошибки могут угрожать качеству оценки труда?
11. Какие ошибки в процессе оценки труда могут допустить члены команды?
12. Какими принципами могут руководствоваться менеджеры в процессе разработки системы оплаты труда?

### План изучения темы

- 2.1. Ключевые аспекты построения команды.
- 2.2. Формирование состава команд.
- 2.3. Командная социализация.

### Учебные цели

После изучения главы студенты должны уметь:

- Владеть набором инструментов формирования и поддержания процессов функционирования команды.
- Дать характеристику ключевых аспектов построения команды.
- Определять типы задач, выполняемых командами.
- Осуществлять подбор членов команды в зависимости от круга решаемых задач и навыков работы.
- Владеть приемами и методами командной социализации.

#### 2.1. Ключевые аспекты построения команды

Успех деятельности организации во многом зависит от эффективности построения (проектирования) команды и обеспечения её результативного функционирования. В процессе проектирования команды менеджеры должны ответить на два основных вопроса:

1. Каким образом необходимо управлять внутренними процессами, протекающими в команде?
2. Каким образом необходимо управлять процессами взаимоотношений команды с внешней средой?

Основными аспектами внутренней групповой динамики являются:

- Построение команды (определение целей и задач, подбор членов команды, формирование взаимоотношений внутри команды).
- Управление процессами командной коммуникации.
- Формирование и использование коллективного интеллекта.
- Принятие решений в команде.
- Управление конфликтами.
- Развитие креативности.

Основными аспектами внешней динамики команды являются:

- Определение границ команды.

- Формирование коммуникационных сетей, развитие социального капитала и интеграция команд.
- Формирование и развитие межгрупповых взаимоотношений.

Процесс построения (формирование) команды включает три этапа:

1. Определение и анализ задач, подлежащих решению.
2. Формирование состава команды в соответствии с кругом решаемых задач.
3. Построение системы взаимоотношений членов команды.

Эти три фактора (задачи, люди, взаимоотношения) образуют базовую, внутреннюю систему работы команды. Этапы формирования команды представлены на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Этапы формирования команды

Как показано на рис. 2.1, этап 1 «Анализ задачи» включает ряд вопросов, подлежащих тщательному рассмотрению. К ним относятся:

1. Определение задачи.
2. Распределение полномочий.
3. Определение ключевых аспектов деятельности команды.
4. Определение степени взаимозависимости членов команды.
5. Критерии деятельности команды.
6. Характер интересов членов команды.

Рассмотрим каждый из этих аспектов деятельности команды более подробно.

Характер задачи определяется сутью выполняемой работы, или видом деятельности команды. К видам деятельности относятся производство продукции, оказание услуг, решение проблем и др. На этом этапе рекомендуется разработать стратегию выполнения работы. Такое предварительное планирование (до реального выполнения работы) позволит оптимально распределить ресурсы и избежать ошибок, которые трудно будет устранить в процессе выполнения работы. Текущее планирование (при выполнении самой задачи) является недопустимым.

При решении вопроса о **распределении полномочий** необходимо исходить из типов команд (управляемые менеджером, самоуправляемые, целенаправленные и самопроектируемые). Наделение команды полномочиями положительно влияет на мотивацию и уровень приверженности членов команды. Однако здесь необходимо соблюдать компромисс. Чрезмерное наделение команды полномочиями может привести к ряду отрицательных последствий:

- потере контроля за работой команды со стороны менеджера;
- противоречию (несогласованности) целей команды целям организации.

**Определение ключевых аспектов деятельности команды** сводится к выбору типа задач, которые предстоит решать – тактические, решение проблем или творческие. В табл. 2.1 описываются указанные типы задач.

Таблица 2.1

### Типы задач, выполняемых командами

Главные цели	Доминирующие признаки	Акцент в процессе выполнения задачи	Угрозы
Тактические	Ясность	Директивные задачи с высокой степенью концентрации. Определенность ролей. Хорошо сформулированные рабочие стандарты. Точность	Неоднозначность ролей. Недостаток обучения. Барьеры общения
Решение проблем	Доверие	Концентрация внимания на проблемах. Отделение людей от проблемы. Учитывание фактов, а не мнений. Тщательное исследование. Воздержание от высказывания мнения	Невозможность придерживаться фактов. Остановки на решениях. Уступка политическому давлению. Поиск подтверждающей информации
Творческие	Автономность	Исследование других возможностей и альтернатив	Блокировка производства. «Неуклюжее» участие

Источник: адаптировано из Larson C. E. & LaFasto F. M. 1989. *Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong*. Newbury Park, CA: Sage.

В соответствии с типами задач можно выделить и типы команд: тактические команды, команды по решению проблем и творческие.

**Тактические команды** – это команды, главной задачей которых является планирование и четкая организация работы по выполнению этих планов (например, бригада кардиохирургов).

**Команды по решению проблем** – это команды, которые концентрируют внимание на решении проблем, возникающих в процессе деятельности организации. Основными характеристиками таких команд являются высокая степень доверия, сплоченности и взаимоуважения.

**Творческие команды** – это команды, главной задачей которых является разработка инноваций.

На практике команды обычно представляют смесь всех трех типов. Но как правило, у них имеется доминирующий аспект. Менеджеры должны хорошо продумать, какой тип команды им нужен.

При выполнении задач необходимо учитывать степень взаимозависимости членов команды. Существует три вида взаимозависимости:

- **Совокупная взаимозависимость** означает, что члены группы работают независимо, а затем объединяют свою работу. Например, отдел мебели универмага состоит из нескольких продавцов, каждый из которых получает компенсацию на основании общего объема продаж. В этом процессе каждый продавец независим. Другим аналогом может быть команда спринтеров, из которых каждый бежит так быстро, как может, а результатом команды является среднее время.

- **Последовательная взаимозависимость** – это классическая конвейерная линия или разделение труда. Каждый член команды имеет определенную квалификацию или выполняет определенную работу. Члены такой команды являются более взаимозависимыми, причем те, кто стоят дальше «вниз по течению» конвейера, больше зависят от других. Аналогом может также служить эстафета, когда каждый бегун должен дожидаться эстафетной палочки от другого члена команды.

- **Всеобщая взаимозависимость** – это высшая форма взаимозависимости. Каждый член зависит от остальных на всех уровнях – не просто в линейном виде, как в случае с последовательной зависимостью. Аналогом может служить команда гребцов, членам которой требуется координация и синхронизация работы.

Рис. 2.2 иллюстрирует уровни взаимозависимости.

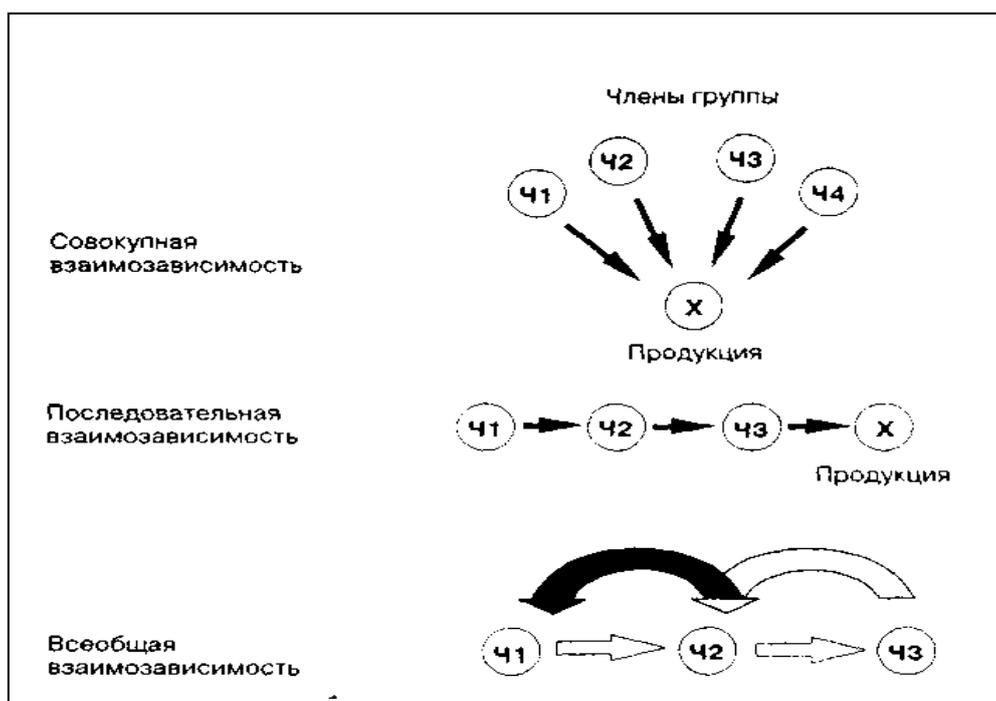


Рис. 2.2. Уровни взаимозависимости

Исследования показали, что высокий уровень взаимозависимости при выполнении задачи улучшает показатели работы. Члены группы, которые в значительной степени зависят друг от друга, быстрее принимают решения, выполняют больший объем задач, чем команды с невысоким уровнем взаимозависимости. Однако, при проектировании команды необходимо учитывать степень специализации и разделения труда. Если задачи могут быть легко разделены на отдельные подзадачи, то следует выбирать совокупную взаимозависимость. Если выполнение задачи требует специализации, то необходимо использовать последовательную или всеобщую взаимозависимость, поскольку в этом случае члены команды должны опираться на других при выполнении своей части работы.

При построении команды важное значение имеет определение критериев деятельности команды. Необходимость определения критериев зависит от четкости задачи. Четкая задача предполагает выбор одного правильного решения, соответствующего нормативным требованиям. Например, решения, принимаемые командой по строительству дома, должны соответствовать строительным нормам, которые являются критериями командной работы.

Решение нечетких задач предполагает наличие нескольких вариантов. При выполнении нечеткой задачи важно, чтобы члены команды договорились, какими критериями они будут пользоваться для оценки показателей своей работы как команды (например, консалтинговые команды).

При проектировании команды необходимо учитывать интересы ее членов. **Характер интересов членов команды** главным образом определяется вознаграждением. Интересы членов команды могут быть ориентированными на сотрудничество, конкурирующими или

смешанными. Сотрудничество предполагает наличие системы оплаты за командные показатели, конкуренция – только за индивидуальные показатели работы, смешанные – сочетают систему оплаты как за командные, так и индивидуальные показатели. Смешанные системы оплаты труда команд являются более эффективными.

### Вопросы для самоконтроля

1. Какие основные проблемы должны решить менеджеры в процессе проектирования команды?
2. Перечислите основные аспекты внутренней групповой динамики.
3. Перечислите основные аспекты внешней групповой динамики.
4. Какие этапы включает процесс проектирования команды?
5. Какие решения должны принять менеджеры на этапе анализа задач, подлежащих выполнению?
6. Какие виды взаимозависимости команды вы знаете и как они влияют на процесс выполнения работы?

### 2.2. Формирование состава команд

Формирование состава команд является вторым этапом проектирования команды. Формирование состава команды включает два основных момента:

- Анализ задач с точки зрения работы, которую необходимо выполнить.
- Подбор людей, обладающих навыками, необходимыми для выполнения конкретной работы.

Как было показано на рисунке 2.1, этап формирования состава команды включает следующие процессы:

- Определение численного состава команды.
- Подбор членов команды, обладающих навыками, необходимыми для выполнения конкретной работы.
- Определение уровня и типа дифференциации членов команды.

Оптимальная численность команды зависит от следующих факторов:

- характера задачи, подлежащей выполнению;
- уровня квалификации членов команды;
- способности членов команды к взаимозаменяемости.

**Оптимальная численность команды** должна быть менее 10 человек. Увеличение численного состава команды приводит к ряду проблем, отрицательно влияющих на производительность команды. К ним относятся: проблемы координации совместной деятельности команды, снижение уровня сплоченности, тенденция к социально неприемлемому поведению, отсутствие стремления к сотрудничеству, рост уровня социальной лени и др.

**Подбор людей, обладающих навыками**, необходимыми для выполнения работы, зависит от сути самой работы. Как правило, члены команды должны обладать следующими навыками:

- Технические навыки.
  - Навыки управления задачей (навыки планирования, организации, руководства и контроля).
  - Навыки работы с людьми.
- Пример навыков управления задачей и работы с людьми приводятся в табл. 2.2.

Таблица 2.2

### Навыки управления задачей и работы с людьми

Навыки управления задачей	Навыки работы с людьми
<p><b>Инициализация:</b> предложение новых целей или идей.</p> <p><b>Информационный поиск:</b> выяснение ключевых вопросов.</p> <p><b>Поиск мнений:</b> выяснение позиций, ценностей и ощущений.</p> <p><b>Разработка:</b> выдача дополнительной информации – примеры, перефразирование, соображения – по отношению к пунктам, разработанным другими.</p> <p><b>Подзарядка:</b> стимулирование команды к продолжению работы, когда энергия иссякает.</p> <p><b>Координирование:</b> обобщение идей и предложений.</p> <p><b>Ориентирование:</b> обеспечение движения команды к поставленным целям.</p> <p><b>Уточнение:</b> наблюдение за деталями работы.</p> <p><b>Регистрация:</b> выполнение функции «организации памяти команды» посредством документирования обсуждений и итогов.</p> <p><b>Критический анализ:</b> умение ставить под сомнение качество методов работы команды, логики и результатов.</p>	<p><b>Воодушевление:</b> содействие росту командной солидарности за счет поощрения других членов.</p> <p><b>Гармонизация:</b> посредничество при улаживании конфликтов.</p> <p><b>Поиск компромисса:</b> изменение позиции одного из членов с целью погасить конфликт в команде.</p> <p><b>Привлечение к участию:</b> поощрение всех членов команды к участию в работе.</p> <p><b>Отражение:</b> выявление положительных и отрицательных аспектов динамики команды и требование изменений, если они необходимы.</p> <p><b>Сопровождение:</b> принятие идей, предлагаемых другими членами, и выслушивание членов команды.</p> <p><b>Выработка стандартов:</b> формулирование или призыв к обсуждению стандартов для оценки качества процесса работы команды.</p>

*Источник: адаптировано из Benne K.D. & Sheats P., 1948. Functional Roles of Group Members. Journal of Social Issues, 4, 41-49.*

Источниками информации о наличии у потенциальных членов команды необходимых навыков могут быть:

- **Самоанализ работников.** Как работники относятся к своим ключевым сильным (слабым) сторонам?

• **Прошлые достижения.** В каких проектах, требующих определенных навыков, участвовали работники?

• **Многосторонний анализ.** Что равные по положению коллеги, начальники и подчиненные думают о сильных и слабых сторонах участника команды.

Ключевой задачей менеджера в процессе формирования команды является концентрация внимания на задаче **дифференциации команды**. Дифференциация представляет собой ценность не только с точки зрения проблем пола, расы, возраста членов команды, но и с точки зрения профессиональных навыков. Преимущества команд, состоящих из людей, обладающих разнообразными навыками, проявляются в следующем:

- Расширенный резерв талантов.
- Наличие разных точек зрения.
- Принятие более эффективных решений.
- Увеличение конкурентного преимущества.

Основными проблемами дифференциации являются:

• Принятие решений о том, что именно необходимо дифференцировать. Различают три типа дифференциации в рабочих командах: дифференциация социальных категорий (возраст, пол, раса), информационная дифференциация (образование, опыт работы и срок пребывания в должности), ценностная дифференциация. Команды, концентрирующие своё внимание на социальных категориях, более склонны к стереотипам и личной интерпретации, что является деструктивным. Информационная дифференциация способствует творческому решению проблем. Команды, придерживающиеся одинаковых ценностей, менее склонны к деструктивным конфликтам. Чрезмерная дифференциация может привести к разногласиям. Оптимальная степень дифференциации определяется набором навыков, необходимых для выполнения задания, а также степенью межличностного соответствия членов команды.

Основными способами управления разнообразием является:

- Публичное признание ценности разнообразия.
- Привлечение членов команды к принятию решений о выборе оптимальных методов осуществления дифференциации.
- Обучение членов команды преимуществам разнообразия.
- Использование дифференциации как на индивидуальном, так и групповом уровнях.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Каким должен быть численный состав команды?
2. Какими навыками должны обладать члены команды?
3. Какими навыками, связанными с выполнением задачи, должны обладать члены команды?

4. Какими навыками, связанными с работой с людьми, должны обладать члены команды?
5. Каким образом можно оценить навыки членов команды?
6. В чем заключается сущность дифференциации команды?
7. В чем состоят преимущества дифференцированных команд?
8. С какими проблемами могут столкнуться менеджеры в процессе дифференциации команды?
9. Как можно преодолеть проблемы, связанные с дифференциацией команды?

### 2.3. Командная социализация

Третьим и последним этапом проектирования команды является решение вопроса о формировании эффективных взаимоотношений членов команды, то есть их социализации. **Социализация** представляет собой процесс адаптации работников к команде, посредством которого личность становится членом команды.

Процесс социализации включает решение следующих вопросов:

- Адаптация новых членов команды.
- Распределение ролей между членами команды.
- Разработка командных норм.
- Формирование сплоченности группы.
- Завоевание доверия членов команды.

Рассмотрим каждый из этих вопросов более подробно. Важно отметить, что введение в команду нового члена представляет собой процесс взаимной социализации. Процесс социализации начинается с адаптации нового члена к команде и команды к новому члену. Адаптация включает следующие этапы:

- Оценка членов команды.
- Признание.
- Смена ролей в группах.

На первом этапе социализации происходит взаимная **оценка** членов команды. Команды оценивают новых членов, а последние – команду. Обычно люди при оценке команды проводят примитивный анализ выгод и затрат. Например, если члены команды ожидают получить от членства в команде относительно большие выгоды, не делая при этом больших затрат, команда им понравится. Команды также положительно оценивают нового члена, который вносит значительный вклад в командную работу и не выдвигает высоких требований.

На этапе **признания** новый член команды осуществляет последовательное продвижение от новичка к полноправному члену команды. Одним из способов добиться статуса полноправного члена является получение положительной оценки и признания со стороны

команды. Признание личности полноправным членом команды снижает уровень дисфункциональных конфликтов и способствует повышению показателей работы.

**Смена ролей** членов команды происходит по мере продвижения личности в команде. Смена ролей в командах представлена на рис. 2.3.

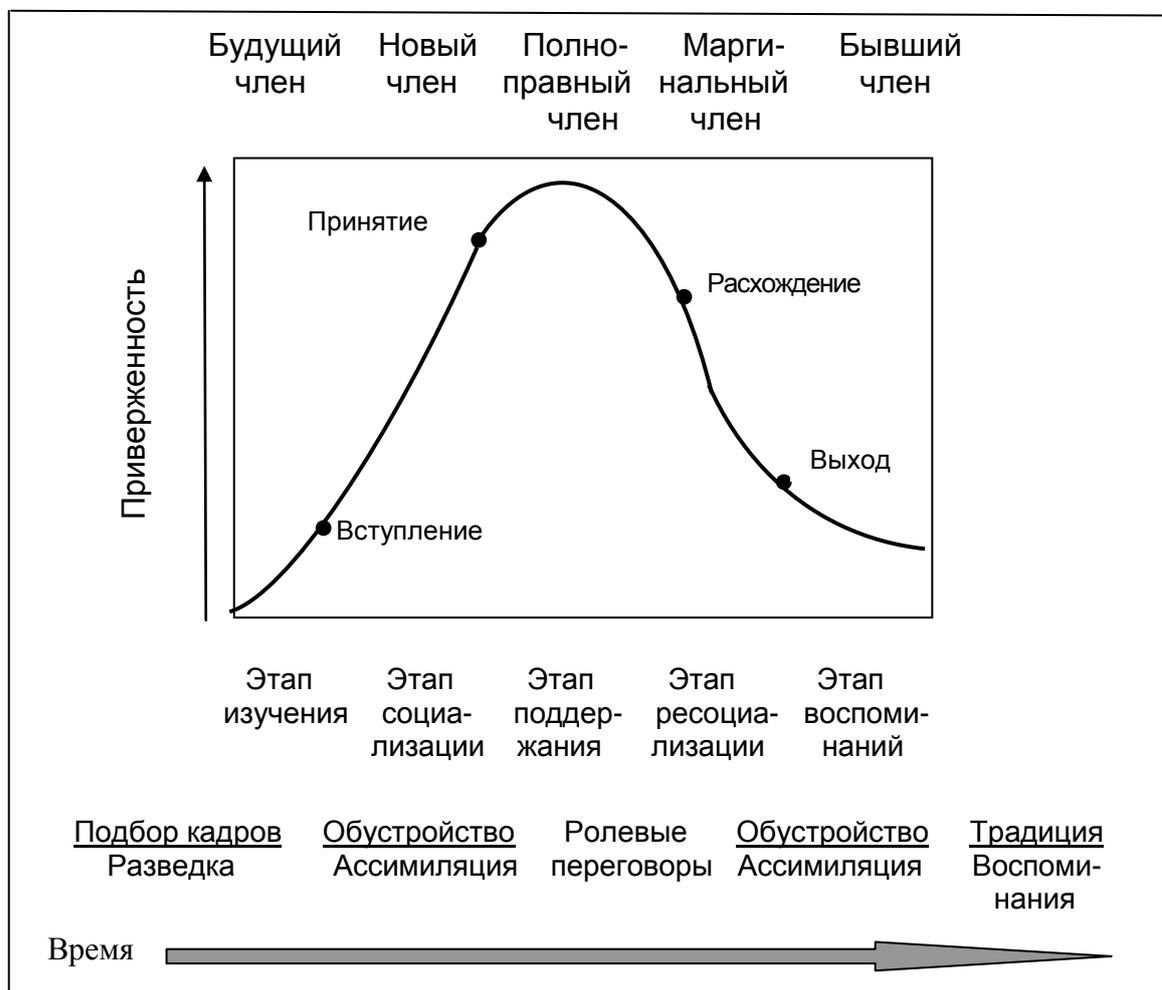


Рис. 2.3. Смена ролей в командах

Основными стратегиями, направленными на интеграцию в команду новых членов, являются:

- Выяснение причины присоединения к команде нового члена. Это позволит предвидеть характер взаимоотношений данного человека и команды и избежать разногласий в будущем.
- Ознакомление новых членов команды со стратегией, целями, задачами и процессами выполнения работы.
- Ознакомление новых членов команды с групповой культурой.

Улучшению производственных показателей команды способствуют два типа ролей:

- роли, способствующие выполнению задания (ориентированные на задачу);

- роли, направленные на формирование отношений (ориентированные на отношения) (Schin, 1976).

Членам команды сложно исполнять обе роли одновременно. Они имеют тенденцию вносить в одно направление больший вклад, чем в другое: кто-то в большей степени сосредоточен на выполнении задания, кто-то – на взаимоотношениях в команде. Роли, ориентированные на задачу, связаны с выполнением задания и достижением поставленных перед командой результатов или целей. В табл. 2.3 были приведены наиболее распространенные варианты ролей, ориентированных на задачу. К их числу относятся:

- *Выдача рекомендаций.* Нахождение путей или альтернатив, способствующих осознанию и достижению целей.

- *Поиск информации.* Вопросы, анализ пробелов в знаниях, выяснение мнений, убеждений и перспектив.

- *Предоставление информации.* Обеспечение данными, предоставление фактов и суждений, выводы.

- *Разработка.* Развитие идей, выраженных другими, приведение примеров и иллюстраций.

- *Подталкивание.* Убеждение членов команды в необходимости оставаться в рамках задачи и стремиться к достижению целей команды.

- *Мониторинг.* Проверка хода работы, разработка критериев оценки.

- *Анализ процесса.* Анализ процессов и процедур, используемых командой для повышения эффективности и своевременности работы.

- *Опытная проверка.* Проверка практической приемлемости и работоспособности идей, приближение их к реальности.

- *Принуждение.* Поддержка существующих норм и правил, установка и закрепление стандартов, поддержка соблюдения согласованных процедур.

- *Подведение итогов.* Комбинирование идей, выработанных членами команды, и подведение итогов, окончательные выводы.

Таблица 2.3

**Роли, способствующие выполнению задания  
(ориентированные на задачу)**

Роль	Примеры
1	2
Выдача рекомендаций	«Решать подобные задачи нас учили именно так». «Сначала все. Изложат свои соображения на бумаге, после чего мы займемся их рассмотрением»
Поиск информации	«Что вы думаете об этом?» «Обладаете ли вы какой-либо дополнительной информацией по этому вопросу?»
Предоставление информации	«Вот некоторые подходящие данные». «Мне хотелось бы поделиться с вами полезной информацией»

1	2
Разработка	«Основываясь на вашей идее, я пришел к другой альтернативе» «Примером сказанного вами может служить...»
Подталкивание	«У нас осталось всего десять минут. Нужно прибавить темп». «Дороги назад нет. Мы переходим к разработке плана»
Мониторинг (контроль)	«Вы отвечаете за реализацию первого предложения, а я – второго» «Я представлю вам некоторые факторы, которые смогут служить подтверждением нашего успеха»
Анализ процесса	«Похоже, что энергия команды пошла на убыль» «Я заметил, что женщины принимают в работе команды менее активное участие»
Опытная проверка	«Посмотрим, к чему это приведет на практике» «Вы думаете, это выполнимо при наших ресурсах?»
Принуждение	«Мы уклоняемся от темы разговора. Давайте вернемся к делу» «Мы договаривались не перебивать друг друга, и я прошу вас не нарушать это условие»
Подведение итогов	«Мне кажется, что мы можем придти к следующим выводам...» «Таким образом, вы выступаете с тремя предложениями...»

Реализация ролей, ориентированных на задачу, позволяет двигаться к поставленным целям быстро и эффективно. Отсутствие хотя бы одного исполнителя каждой из этих ролей может негативно сказаться на выполнении задания и помешать команде сосредоточиться на главных целях. Если вы будете выступать в качестве одного из участников команды, имеет смысл брать на себя исполнение ролей, ориентированных на задачу. Порой способность удержать внимание участников команды на решаемой задаче приобретает первостепенную значимость. Эти роли становятся особенно важными в случае замедления работы, отклонения от цели, наличия жестких временных рамок, сложности или неоднозначности путей решения задачи, отсутствия четкого понимания того, куда двигаться дальше, и отсутствия кого-нибудь, кто мог бы помочь сдвинуться с мертвой точки. Один лидер не в состоянии быть эффективным носителем функций, облегчающих достижение результата. Фактически, понимание того, что нужно команде для решения задачи, является солидным вкладом члена команды. В наиболее эффективных командах вы найдете несколько человек, исполняющих роли, ориентированные на задачу.

В дополнение к выполнению заданий, успешные команды характеризуются еще и высоким уровнем межличностных взаимоотношений и сотрудничества. Существует огромное количество данных, подтверждающих, что продуктивные команды обладают внутренней сплоченностью, и члены команд взаимозависимы и позитивно влияют друг на друга. Роли, ориентированные на взаимоотношения, способствуют поддержанию гармоничных межличностных взаимоотношений внутри команды. Они помогают членам команды чувствовать себя хорошо друг с другом, получать удовольствие от работы в команде. Эти роли приобретают особую значимость при возникновении разногласий, росте напряженности или в случае, если отдельные участники не стремятся вносить вклад в общий результат.

В табл. 2.4 приведены основные варианты коммуникативных ролей. К ним относятся:

- *Поддержка.* Одобрение идей других членов команды, выражение дружеских чувств и признание вклада других членов команды.
- *Гармонизация.* Умение улаживать ссоры и сглаживать противоречия между людьми (посредничество, роль медиатора), находить общие точки соприкосновения во время дискуссий и при конфликтах.
- *Снятие напряжения.* Использование шуток и юмора для того, чтобы уменьшить напряжение и создать атмосферу непринужденности.
- *Противостояние.* Борьба с непродуктивными и разрушительными формами поведения, поддержка продуктивных форм поведения.
- *Побуждение.* Стимулирование других, энтузиазм, оптимизм.
- *Развитие.* Помощь в обучении, росте и достижениях, консультирование и наставничество членов команды.
- *Нахождение консенсуса.* Помощь в достижении солидарности, согласия и спокойствия между членами команды.
- *Сопереживание.* Сопереживание, поддержка членов команды.

Все мы в свое время входили в состав некой команды (или, скажем, класса), некоторые из участников которой выделялись приветливостью, обаянием или своим умением поддерживать других. Такие люди позитивно влияют на «химию» команды, вследствие чего в ней становится легче работать. Команда обретает притягательность и позитивный энергетический потенциал. Люди начинают более ответственно относиться к исполнению своих обязанностей, охотнее сотрудничают друг с другом и более активно пытаются достигнуть консенсуса. Все это результаты правильного исполнения ролей, ориентированных на взаимоотношения. Они не отвлекают внимание от выполнения задания, а, наоборот, помогают команде работать.

Отсутствие исполнителей ролей, ориентированных на задачу, и ролей, ориентированных на взаимодействие, негативно отражается на эффективности работы команды. Некоторые ее члены должны быть уверены, что команда сможет справиться с заданием, другие должны быть уверены, что сохранятся сложившиеся в ней взаимоотношения. В разное время одни роли могут доминировать над другими. Важно соблюсти баланс между той и другой группой ролей. Неудачи, переживаемые командами, нередко обусловлены потерей такого равновесия (к примеру, все внимание начинает уделяться выполнению задания, что негативно сказывается на моральном климате внутри команды).

Таблица 2.4

### Роли, ориентированные на взаимоотношения

Роль	Примеры
Поддержка	«Ваша идея кажется мне блестящей!» «Я очень ценю вашу честность и открытость. Это вносит свежую струю в наше обсуждение».
Гармонизация	«Мне кажется, что высказываемые вами позиции очень близки». «Этими разногласиями, на мой взгляд, можно пренебречь»
Снятие напряжения	«Эй, там, не вешать нос!» «Помните тот новый стол в кабинете шефа?» За ним может спать человек двенадцать»
Противостояние	«Какое это имеет отношение к обсуждаемой нами теме?» «Мне кажется, что вы не берете на себя такую ответственность, как другие члены команды»
Побуждение	«Отличная идея!» «Лучшей команды я, признаться, давно не видел»
Развитие	«Чем я могу быть вам полезен?» «Позвольте мне оказать вам помощь!»
Нахождение консенсуса	«Вам не кажется, что мы говорим об одном и том же?» «Можем же мы, наконец, согласиться с пунктом 1, даже если мы не согласны с остальными?»
Сопереживание	«Да, я вас понимаю» «Я понимаю, что эта тема является для вас болезненной, учитывая ваш жизненный опыт»

Разумеется, в каждой роли есть и другая сторона, проявляющаяся, если роль исполняется неэффективно или в неприемлемых обстоятельствах.

К примеру, разработка лишь замедлит процесс принятия решения, если команда заинтересована в том, чтобы решить задачу как можно быстрее, попытки *снять напряжения* могут раздражать серьезных членов команды, *принуждение* может вызвать сопротивление, если команда и так уже испытывает высокое давление, *нахождение консенсуса* может скрыть расхождение во мнениях и наметившуюся напряженность между членами команды. Тем не менее, вероятность того, что участники команды будут исполнять какие-либо другие, непродуктивные, роли, больше, чем неправильное исполнение описанных выше ролей. Непродуктивные роли препятствуют команде или ее членам достигнуть того, чего они могли бы достигнуть, и могут полностью подорвать мораль и единство команды, вследствие чего их принято именовать **блокирующими**. Мы приводим здесь описание подобных проявлений, чтобы вы могли обнаружить их в собственной команде и начать борьбу с ними. К числу характерных «блоков» относятся:

- *Доминирование*. Чрезмерная разговорчивость, перебивание или обрывание других.

- *Сверх-анализ*. «Разделение на волоски», скрупулезная проверка каждой мелочи.

- *Отвлечение внимания*. Склонность уводить разговор в сторону, нежелание соглашаться, повтор старых аргументов и так далее.

- *Пассивность*. Нежелание принимать активное участие в работе команды, пребывание на периферии или «в отказе» от взаимодействия с другими членами команды, надежда на то, что работа будет выполнена другими членами команды.

- *Чрезмерное абстрагирование*. Преувеличение значения чего-либо и выдвигание необоснованных выводов, предложений.

- *Критицизм*. Нежелание обращать внимание на достоинства чужих идей или чрезмерная критика.

- *Преждевременное принятие решений*. Принятие решений еще до постановки целей, получения необходимой информации, обсуждения альтернатив и определения сути проблем.

- *Склонность выдавать мнение за факт*. Нежелание проверять обоснованность тех или иных суждений и предложений, попытка представить собственное мнение как истину.

- *Неприятие*. Нежелание принимать идеи, высказываемые определенными лицами, невзирая на достоинства самого предложения.

- *Использование служебного положения*. Использование статуса, должности или титула для принятия идей без их обсуждения и проверки.

- *Сопротивление*. Блокирование всех преобразований, нововведений и прогрессивных идей, заведомое неприятие любых предложений от членов команды.

- *Уклонение*. Нежелание оставаться в рамках темы, обсуждаемой командой, уход от предмета обсуждения.

Каждая из описанных выше блокирующих ролей является потенциальным препятствием на пути разумного и эффективного

выполнения задачи вследствие падения уровня морали, потери взаимопонимания, возникновения конфликтов, отсутствия развития, принятия ложных решений. Опытные члены команды быстро распознают «блоки», противодействуют и изолируют членов команды, которые препятствуют решению задачи, а также обеспечивают им обратную связь. Умение должным образом обеспечить обратную связь является вторым по важности навыком членов команд.

**Командные нормы** – это принимаемые всеми членами группы стандарты поведения, определяющие их поступки. Командные нормы являются неофициальными, то есть они не фиксируются ни в каких документах. Командные нормы определяют границы допустимого и недопустимого поведения. Выработка норм начинается на ранних стадиях развития группы. Основными направлениями развития командных норм являются:

- **Критические события** – это события, которые создают важный прецедент и которые впоследствии рассматриваются как образец приемлемого поведения.

- **Первенство** – это первый имевший место в команде образец поведения, который является основой для будущих ожиданий.

- **Перенос поведения** – это поступающие извне нормы поведения.

- **Явные заявления** – это заявления лидера или членов команды о нормах поведения или ценностях, которыми будет руководствоваться команда в процессе работы.

Нормы носят критичный характер и оказывают или положительное, или отрицательное влияние на показатели работы команды и организации. Основными способами борьбы с фактами нарушения норм являются:

- Корректировка поведения посредством замечания.

- Исключение из определенных видов социальной или профессиональной деятельности (изоляция).

На эффективность работы команды оказывают влияние сплоченность членов команды и доверие. **Сплоченность команды** – это степень преданности команды её участникам, уровень их мотивации оставаться в команде. Сплоченность рассматривается как положительная характеристика команды. На уровень сплоченности команды влияют следующие факторы:

- Взаимодействие членов команды.

- Наличие общих целей.

- Привлекательность команды.

- Организационный контекст (соперничество с другими командами и стремление одержать победу).

- Достижение и признание успеха.

Однако необходимо понимать, что многие факторы, влияющие на уровень сплоченности, находятся в противоречии с факторами разнообразия. Поэтому менеджеры должны сначала сконцентрировать внимание на вопросах дифференциации, а потом – на создании сплоченности в рамках разнообразной команды. Основными

рекомендациями по формированию сплоченности являются следующие:

- Помогите группе найти свою индивидуальность. Для возникновения сплоченности достаточно просто собрать людей в команду, и чем больше времени люди проводят вместе, тем более сплоченными они становятся. Когда члены команды думают об индивидуальности своей группы (например, за что они борются) и том, что между ними общего, они становятся более сплоченными.

- Помогите членам команды стать ближе друг другу. Сближение и реальное или ощущаемое сходство усиливают сплоченность команды.

- Концентрируйте внимание на сходных чертах членов команды. Члены команды чувствуют большую сплоченность, если концентрируют внимание на сходных чертах, а не на различиях.

- Придайте работе команды положительный импульс. Сплоченность команды растет быстрее, когда она добивается успехов, чем когда сталкивается с неудачами, хотя некоторые команды могут сохранять (если не укреплять) сплоченность, даже если терпят неудачу.

- Бросайте команде вызов. Внешнее давление и поощрение работы команды также увеличивают сплоченность команды.

**Доверие** – это уверенность одного человека в том, что другой будет соблюдать все обязательства и быть честным.

Для завоевания доверия членов команды менеджеры могут использовать следующие модели поведения:

- Демонстрируйте цельность своей натуры.
- Будьте последовательными и открытыми.
- Излучайте позитивную энергию.
- Подбадривайте и наставляйте.
- Делитесь информацией.
- Создавайте видение будущего команды. Завоевание доверия, кроме того, предполагает видение возможных перспектив развития членов команды, их способностей и возможностей.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что собой представляет социализация команды?
2. Какие вопросы должны решить менеджеры с целью обеспечения эффективной социализации?
3. Какие этапы включает процесс адаптации? Опишите их.
4. Какие стратегии интеграции в команду новых членов вы знаете?
5. Какие роли, связанные с выполнением задания, могут исполнять члены команды?
6. Какие роли, ориентированные на взаимопонимания, могут исполнять члены команды?
7. Какие роли могут блокировать работу команды?
8. Какое влияние оказывают командные нормы на работу?
9. Как добиться сплоченности команды?
10. Как завоевать доверие членов команды?

### План изучения темы

3.1. Командные коммуникации.

3.2. Групповой интеллект.

### Учебные цели

После изучения главы студенты должны уметь:

- Выбирать тип командных коммуникационных сетей в зависимости от степени сложности задачи.
- Идентифицировать барьеры командных коммуникаций, анализировать причины и стратегии их преодоления.
- Понимать сущность и значение ментальной модели команды.
- Формировать систему трансактивной памяти команды (СТП).
- Понимать принципы развития и проблемы СТП.

### 3.1. Командные коммуникации

Командные коммуникации являются особым видом организационных коммуникаций. **Командные коммуникации** – это процесс, посредством которого осуществляется обмен, осознание и понимание информации членом команды.

Члены команды совместно работают над выполнением одних и тех же задач, и от структуры коммуникаций зависят как результат, так и степень удовлетворенности от труда. Выбор типа командных коммуникаций зависит от двух факторов – степени централизации коммуникаций и природы задач команды. В зависимости от степени централизации коммуникаций они могут быть централизованными и децентрализованными. В **централизованной сети** решение проблем и принятие решений предполагает взаимодействие команды с одним и тем же сотрудником. В **децентрализованной сети** члены команды свободно общаются между собой и обмениваются информацией до тех пор, пока не приходят к согласованному решению.

В зависимости от природы задач задачи могут быть простыми и сложными.

Исследования показали, что централизованные коммуникативные сети способны быстро решать простые проблемы. Члены таких команд могли передавать информацию непосредственно лидеру, который и

принимал решение. Децентрализованные сети более медлительны в решении простых проблем, потому что информация в них проходит через всех членов команды до тех пор, пока кто-то из членов команды не обобщит её и не найдет решение. Чем сложнее проблема, тем выше скорость обработки информации в децентрализованной сети, поскольку вся информация не концентрируется у одного человека, а циркулирует благодаря осуществлению интенсивных коммуникаций, что дает возможность каждому члену команды почувствовать в принятии решений. Точность решения изменяется вместе с уровнем сложности проблем. Централизованные сети допускают меньше ошибок в простых задачах и больше ошибок в сложных. В децентрализованных сетях наблюдается противоположная картина. Взаимосвязь природы задач и степени централизации коммуникаций представлена на рис. 3.1.

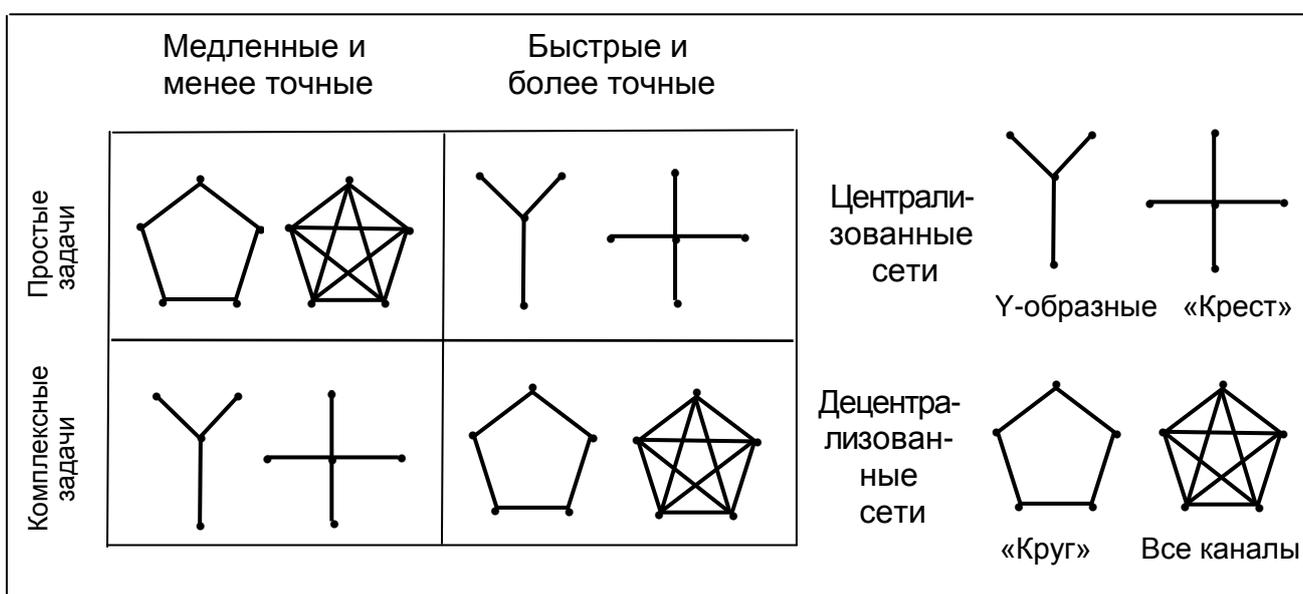


Рис. 3.1. Эффективность командных коммуникационных сетей

*Источники: Adapted from A. Bavelas and D. Barrett, «An Experimental Approach to Organization Communication», Personnel 27 (1951): 366-371; M. E. Shaw, Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior (NY: McGraw-Hill, 1976); and E.M. Rogers and R. A. Rogers, Communication in Organizations (NY: Free Press, 1976).*

Таким образом, в условиях жесткой глобальной конкуренции для решения сложных комплексных проблем необходимо использовать команды. При этом все члены команды должны иметь доступ к информации в децентрализованной сети. Команды, решающие рутинные задачи, затрачивают меньше времени на обработку информации и, следовательно, коммуникации в них могут быть централизованными. В этом случае информация передается руководителю, который принимает решение, а у рядовых членов команды высвобождается время для выполнения других заданий.

Основными **барьерами командных коммуникаций** являются:

- Различия в восприятии информации.
- Семантические барьеры.
- Невербальные барьеры.
- Качество коммуникативных сетей.
- Неумение слушать.
- Фильтрация информации.
- Искажение информации.
- Пристрастная интерпретация информации.
- Неумение учитывать кругозор.
- Неудовлетворительная структура команды.
- Отсутствие эффективной обратной связи.
- Интеллектуальные ограничения.
- Информационная зависимость.
- Эффект общеизвестной информации.

Поскольку последние четыре барьера командных коммуникаций оказывают значительное влияние на эффективность командных решений, рассмотрим их более подробно.

**Система обратной связи** представляет собой систему, позволяющую получать информацию о результатах деятельности членов команды. Менеджеры должны систематически анализировать индивидуальные и командные результаты работы, выявлять сильные и слабые стороны и принимать меры, направленные на улучшение показателей работы команды.

Обеспечить обратную связь тому, кто ведет себя неприемлемо или разрушительно для команды, – это достаточно сложная задача. Предоставлять «позитивную» обратную связь или делать комплименты куда проще, чем корректировать негативное поведение. Большинство из нас боится обидеть другого человека, что лишь усугубляет существующие проблемы или приводит к конфликту способному разрушить единство команды. Разумеется, универсального набора моделей поведения, который был бы одинаково применим в любых ситуациях или для каждого индивида, не существует. Тем не менее, мы можем привести некоторый набор принципов обеспечения обратной связи, как негативной, так и позитивной (*Hayes, 1997; Dew, 1998; Yeatts & Hyten, 1998*):

- *Сосредоточьтесь на поведении, а не на личности сотрудника.* Индивиды способны контролировать и изменять свое поведение. Чего они не могут изменить, так это своего «я» и своих физических характеристик. Высказывание «Ваше замечание не имеет отношения к рассматриваемой теме» более уместно, чем «Вы крайне наивный человек».

- *Обращайте особое внимание на факты, а не на выводы, описания и на оценки.* Факты и объективные свидетельства вызывают больше доверия, чем мнения и предположения. К примеру,

высказывание «Данные свидетельствуют не в вашу пользу» лучше, чем «У вас это не получится, понимаете?».

- *Сосредоточьте внимание на поведении индивида в данной конкретной ситуации, «здесь и сейчас», но не обобщайте и не ссылайтесь на его прошлые ошибки.* Людей расстраивает, если они не могут вспомнить конкретный инцидент или поступок, на который вы ссылаетесь. Кроме того, люди не могут изменить того, что уже произошло. Например, высказывание «Вы уже могли бы и согласиться с этим предложением» более эффективно, чем «Вы постоянно создаете какие-то проблемы в этой команде».

- *Осуществляя обратную связь, старайтесь обмениваться идеями и информацией, а не давать советы.* Попробуйте вместе с сотрудником рассмотреть все имеющиеся альтернативы. Не давайте прямых указаний, если собеседник не обратился к вам с подобной просьбой. Попытайтесь помочь человеку самостоятельно найти решение проблемы. К примеру, высказывание «Как, по-вашему, каким образом мы могли бы разрушить это препятствие и пойти дальше?» лучше, чем «Теперь мы должны сделать то-то и то-то».

- *Обращайте особое внимание на тот объем информации, который может быть усвоен собеседником, а не на тот ее объем, который вы можете ему передать.* Информационная перегрузка может привести к тому, что собеседник перестанет слушать и понимать, о чем вы говорите. Недостаток информации нередко приводит к фрустрации и к взаимонепониманию. К примеру, высказывание «Вы приняли решение прежде, чем вам стали известны все факты» более уместно, чем «Вот еще данные, которые вы должны принять во внимание, и еще, и еще, и еще...».

- *Осуществляя обратную связь, обращайтесь особое внимание на то, как воспринимает происходящее ваш собеседник.* Обратная связь нужна для того, чтобы собеседник увидел и осознал свои ошибки, а не для того, чтобы вы «выпустили пар». Например, высказывание «Должен заметить, что ваша разговорчивость мешает не только мне, но и всей нашей команде» более корректно, чем «Вы – сущее ничтожество и причина трудностей, мешающих команде двигаться вперед».

- *Осуществляя обратную связь, обращайтесь особое внимание на время и место, так, чтобы даже информация личного характера могла бы быть использована в подходящий момент.* Чем больше вы апеллируете к конкретным ситуациям, осуществляя обратную связь, тем лучше. К примеру, высказывание «Во время перерыва я хотел бы обсудить с вами пару проблем» более уместно, чем «Вы полагаете, что ваша должность дает вам право навязывать другим сотрудникам свое мнение? Этим вы только раздражаете своих коллег».

Известно, что основной задачей команды является создание ценности. Для этого команда должна обладать высоким интеллектуальным потенциалом, уметь наращивать интеллектуальный капитал и использовать его для решения сложных проблем и творческих задач. Командный интеллект представляет собой способность членов команды познавать и понимать информацию. Неспособность команды развивать интеллектуальный потенциал приводит к **интеллектуальным ограничениям** и, как следствие, к снижению эффективности команды.

Интеллектуальные ограничения представляют собой верхнюю границу способности команды решать проблемы и достигать цели. Ограничение интеллекта команды зависит от её умения трансформировать данные в понимание ситуаций и способности принимать решения.

На рисунке 3.2 представлен процесс эволюции познания и понимания через уровни абстрагирования.

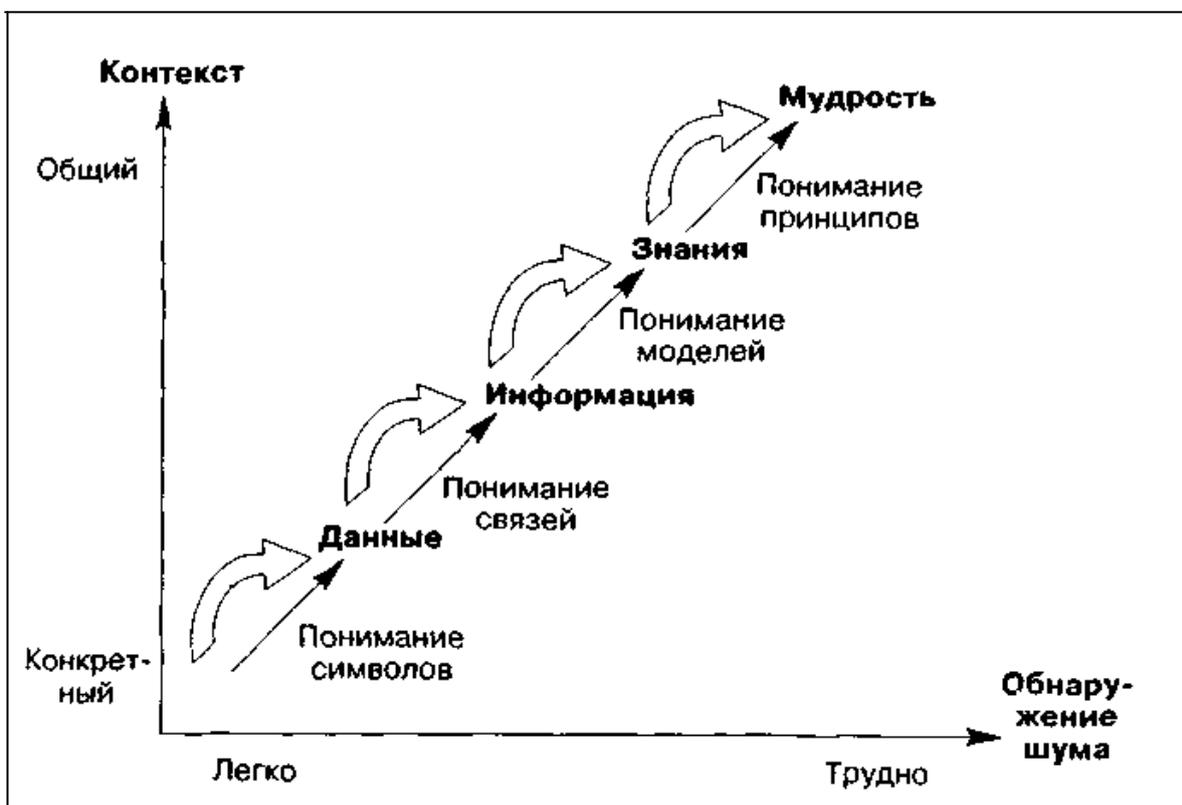


Рис. 3.2. Эволюции познания

*Источник: Nunamaker J. F., Jr., Romano N. C & Briggs R. O. 2002. Increasing Intellectual Bandwidth: Generating Value from Intellectual Capital with Information Technology. Group Decision and Negotiation, 11, 69-86.*

Известно, что индивиды имеют разный уровень когнитивных (познавательных) способностей, по-разному могут понимать и интерпретировать информацию. Эволюция познания и понимания через уровни абстрагирования, представленная на рисунке 3.2, позволяет

менеджерам и членам команды правильно определить пути развития интеллектуального потенциала команды и преодолеть интеллектуальные ограничения.

При **понимании данных** члены команды понимают значение символов в конкретном контексте, поскольку вне контекста данные не имеют значения.

При **понимании информации** члены команды понимают и взаимосвязи отдельных данных.

При **восприятии знаний** члены команды должны понимать модели, возникающие на основе информации.

**Понимание принципов** приводит к мудрости, что позволяет понимать ситуации и следствия в модели.

Таким образом, ограничение интеллекта команды является функцией её умения трансформировать данные в мудрость, а так же её способность к сотрудничеству. Чтобы создавать для организации ценности, её члены должны иметь возможность совместно использовать свой интеллектуальный капитал.

Сложной задачей, с которой сталкивается команда в процессе коммуникаций, является снятие проблемы информационной зависимости. **Информационная зависимость** – это зависимость членов команды в отношении получения информации друг от друга. Чтобы преодолеть барьер информационной зависимости, необходимо обеспечить доступ членов команды к идеям, информации и опыту каждого из них. Барьером на пути преодоления информационной зависимости является эффект общеизвестной информации.

**Эффект общеизвестной информации** – это тенденция принимать решения на основе информации, которой обладает большинство членов команды, и избегать принятия решений на основе уникальной информации, которой обладают отдельные члены команды. Перефразирование или «констатация очевидного» является пустой потерей времени. Уникальная информация выявляется с трудом. Команды имеют тенденцию обсуждать то, что каждый уже знает. Кроме того, влияние информации на совокупное решение команды напрямую связано с числом членов команды, которые ознакомились с информацией до принятия решения группой. Информация, которой до принятия решения обладает большее число членов команды, окажет большее влияние на мнение команды, чем информация, которой владеет меньшее число членов, независимо от уникальности этой информации.

Таким образом, решения команды будут приниматься на основе общеизвестной информации, а не разнообразных знаний, приобретенных членами команды на основе своих уникальных позиций и опыта. В такой ситуации вероятность принятия неэффективных решений возрастает.

Менеджеры и члены команды, пытаясь преодолеть коммуникационные барьеры, часто используют методы, которые на самом деле являются неэффективными. К ним относятся:

- **Увеличение объема времени обсуждения.** Увеличение объема времени на обсуждение альтернатив решения не позволяет избежать эффекта общеизвестной информации.

- **Разделение анализа и решений.** Некоторые менеджеры пытаются структурировать обсуждение в группе на две части: анализ информации и последующее принятие решений. Если команда владеет общеизвестной информацией и не владеет уникальной, то разделение процесса принятия решений на анализ и последующее за ним принятие решения является неэффективным.

- **Увеличение размера команды.** При увеличении размера команды усиливается тенденция к обсуждению общеизвестной информации.

- **Увеличение объема информации.** Если члены группы получают дополнительную информацию, а относительное её распределение остается прежним, эффект общеизвестной информации будет присутствовать.

- **Опрос членов группы до обсуждения.** Данная стратегия может иметь отрицательное влияние на качество обсуждения, если исходное мнение членов команды основывается на недостаточной (общеизвестной) информации. Отрицательное влияние заключается в следующем:

1. Если большинство опрошенных придерживаются одного и того же мнения, то менеджеры могут принять решение о нецелесообразности проведения обсуждения.

2. Сам факт предварительного опроса членов команды стимулирует давление с целью добиться конформности, т.е. пассивного соглашения с большинством. Конформизм приводит к приспособленчеству, подавлению собственных позиций членов команды, беспринципному и некритичному следованию мнению большинства.

- **Подотчетность.** Подотчетность представляет собой обязательство отчитываться за результаты своей работы. Подотчетность характеризует степень ответственности за свои действия и решения. Команды с высоким уровнем подотчетности и ответственности более склонны принимать решения на основе общеизвестной информации, чем уникальной.

Основным способом борьбы с эффектом общеизвестной информации является исполнение лидером команды роли информационного менеджера. Роль информационного менеджера способствует эффективному управлению информацией в ходе обсуждения, концентрации внимания команды, повышению уровня

взаимодействия членов команды. Информационные менеджеры, обладая как общеизвестной, так и уникальной информацией, стимулируют членов команды вносить свой вклад в обсуждение уникальной информации, которая может носить критический характер при принятии командой окончательного решения. При этом директивные лидеры по сравнению с демократичными, которые опираются на мнение коллектива, более склонны выявлять оптимальные варианты решений.

Эффект общеизвестной информации может быть значительно снижен, если лидер активно выполняет следующие рекомендации:

- В ходе обсуждения концентрировать внимание членов команды на уникальной информации. Чем меньше уделяется внимание уникальной информации, тем ниже показатели работы команды (Kim, 1997).

- Присваивать задаче наименование «проблема, которую надо решать», а не «суждение, которое надо вынести».

- Классифицировать, а не выбирать вариант. Классификация вариантов решения по значимости тех или иных критериев повышает вероятность принятия лучшего решения.

- Рассматривать альтернативные решения по очереди. Лидер должен быть уверен, что команда полностью обсудила все варианты. В противном случае альтернативные варианты, имеющие скрытый аспект, будут преждевременно отвергнуты.

- Откладывать первоначальное суждение. Одной из наиболее эффективных стратегий, позволяющих избежать эффекта общеизвестной информации, является предостережение команды от вынесения суждения до обсуждения информации. Эффект общеизвестной информации представляет собой прямой результат предубеждений.

- Создавать доверие и развивать дружеские отношения между членами команды.

- Укреплять уверенность.

- Минимизировать разницу в статусах членов команды.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие типы командных коммуникаций вы знаете?

2. Какие барьеры снижают эффективность командных коммуникаций?

3. В чем заключается сущность интеллектуальных ограничений команды?

4. Как менеджеры и члены команды могут устранить интеллектуальные ограничения команды?

5. В чем заключается сущность проблемы информационной зависимости?

6. Какие ошибки могут допустить менеджеры в решении проблем информационной зависимости?

7. Как менеджеры могут бороться с эффектом общеизвестной информации?

### 3.2. Групповой интеллект

Уровень группового интеллекта является решающим фактором успешной деятельности команды. Интеллект (от лат. *intellectus* – познание, понимание, рассудок) – представляет собой способность человека к мышлению и рациональному познанию. В свою очередь интеллект влияет на формирование ментальной модели человека. Менталитет (ментальность) представляет собой образ мыслей, совокупность умственных навыков и духовных установок, присущих одному человеку или группе.

**Ментальные модели** – это представления о мире, которые позволяют людям понимать, предсказывать и решать проблемы, возникающие в данной ситуации. Ментальные модели отдельных людей как членов команды являются основой модели команды. **Ментальная модель команды** представляет собой общую концепцию членов команды относительно специфических систем, существующих в окружающей среде, и своего ожидаемого поведения. Система представляет собой множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство. Команда, как и организация, к которой она принадлежит, является социальной системой.

Люди, как члены команды, обладают своей ментальной моделью как относительно работы, так и относительно команды. Например, они могут рассматривать команды как модель производственного процесса, увлекательное путешествие, спортивную команду, модель бракосочетания. Эти разные модели работы в команде нельзя назвать правильными или неправильными. Важно понимать, что они могут повлиять на внутреннюю динамику команды. Если члены команды имеют значительно отличающиеся (конфликтующие) ментальные модели, то это может привести к конфликту и другим дисфункциональным последствиям.

Ментальная модель членов команды формируется в процессе обучения (опыта) и подлежит изменению. Устаревшую ментальную модель следует заменять современной. Основным инструментом изменения ментальной модели является развитие мышления. Человек способен развиваться в четырех основных сферах. К ним относятся независимость и системность мышления, открытость сознания и совершенствование собственной личности.

**Независимость мнения** – это умение мыслить за рамками предписанных правил и категорий, установленных другими людьми. Люди, мыслящие независимо, не присоединяются к общему мнению, а имеют своё собственное. Независимое мышление тесно связано с **дальновидностью**, которая определяется как постоянная переоценка усвоенного опыта в контексте поступления новой информации и изменения ситуаций. Дальновидность включает в себя не только независимое мышление, но и любознательность и стремление к обучению.

**Открытость сознания** – это отказ от привычных стереотипов, категорий, правил, процедур, мешающих дальнейшему развитию команды.

**Системное мышление** – это способность видеть синергию целого, а не только его отдельные части, а также умение поддерживать изменения системных паттернов.

**Совершенствование собственной личности** – это концепт (от лат. *conceptus* – мысль, понятие), описывающий развитие личности и её обучение, включающий в себя три характеристики: личное видение, обращенность к реальности и творческое напряжение.

Все пять указанных элементов сознания связаны между собой. Независимость мышления и открытость сознания развивают системное мышление и способствуют совершенствованию личности, что позволяет человеку изменять ментальные модели.

Ключевыми аспектами ментальных моделей является точность модели команды и степень соответствия (или несоответствия) моделей членов группы.

**Точность ментальной модели.** Ментальная модель должна быть точной (правильной) и соответствовать характеру решаемых проблем. Если члены команды придерживаются ошибочных ментальных моделей по отношению к текущей задаче, их поведение, вызванное самыми лучшими намерениями, может привести к негативным последствиям.

**Соответствие ментальных моделей членов группы.** Ментальные модели членов команды должны соответствовать друг другу. Чем больше общего у ментальных моделей членов команды, тем выше вероятность их адаптации к изменяющимся требованиям и успешной координации своей деятельности.

Важным условием развития командного интеллекта является создание систем трансактивной памяти. **Система трансактивной памяти (СТП)** представляет собой информационную систему группового использования, включающую сбор, хранение и обработку информации. СТП является сочетанием знаний, которыми обладают отдельные члены команды, и осведомленности о наличии этих знаний у других. Команды, обладающие СТП, отличаются более высокими показателями работы. СТП исключает дублирование работы и ряд координационных потерь, которые снижают эффективность команды.

Процесс создания СТП включает:

- Профессиональное обучение.
- Формирование системы обратной связи.

**Профессиональное обучение** должно быть направлено на развитие технических навыков, навыков, связанных с задачей, межличностных навыков, на основе которых и формируется СТП. СТП формируется также в процессе совместной работы.

Особенно важное значение СТП, профессиональное обучение и опыт совместной работы имеет для тактических команд в отличие от творческих и команд по решению проблем. Именно тактические команды ориентированы на выполнение четко поставленной задачи, требующей полной и достоверной информации.

Выбор формы обучения (индивидуальная или групповая), и соответственно структуры СТП, определяется степенью структурирования задачи (см. табл. 3.1).

Таблица 3.1

### Структура задачи, СТП и форма обучения

Структура задачи	Число членов команды	Форма обучения	Обладатель СТП
Индивидуальная задача	Один член команды	Индивидуальная	Один член команды
Задача, выполнение которой требует участия подгруппы	Подгруппа	Групповая	Члены подгруппы
Общекомандная задача	Команда	Групповая	Все члены команды

В процессе профессионального обучения члены команды должны создать правильную структуру совместного использования информации и распределить ответственность за хранение той или иной информации.

Вопросы обратной связи рассматривались ранее.

Каким образом можно добиться максимальных показателей работы команды при помощи СТП? Ниже приводятся шесть основных принципов:

- **Планирование работы.** Командные задачи требуют предварительного обдумывания и планирования работы, что будет способствовать более четкой координации и эффективному использованию рабочего времени.

- **Оптимизация интеллектуального капитала команды,** который позволит обеспечить доступ членов команды к соответствующим сферам знаний и опыта коллег.

- **Предвидение возникновения проблем,** что позволит избежать негативные последствия.

- Совместное обучение членов команды.
- Наличие кадрового резерва, что позволит обеспечить замену членов команды, покидающих организацию.
- Укрепление структуры команды путем четкого распределения ролей среди её членов и составления инструкций, регламентирующих порядок выполнения работы.

Команды, которые длительное время работали вместе, имеют большую вероятность создания эффективной СТП. Однако необходимо понимать, что долговечные команды имеют тенденцию к изменению поведения. Исследования показали, что показатели групп улучшались по мере роста стажа совместной работы, но только до определенного времени. После пяти лет показатели работы команды и уровень общения резко снижались.

Последствия долговечности группы проиллюстрированы на рис. 3.3.

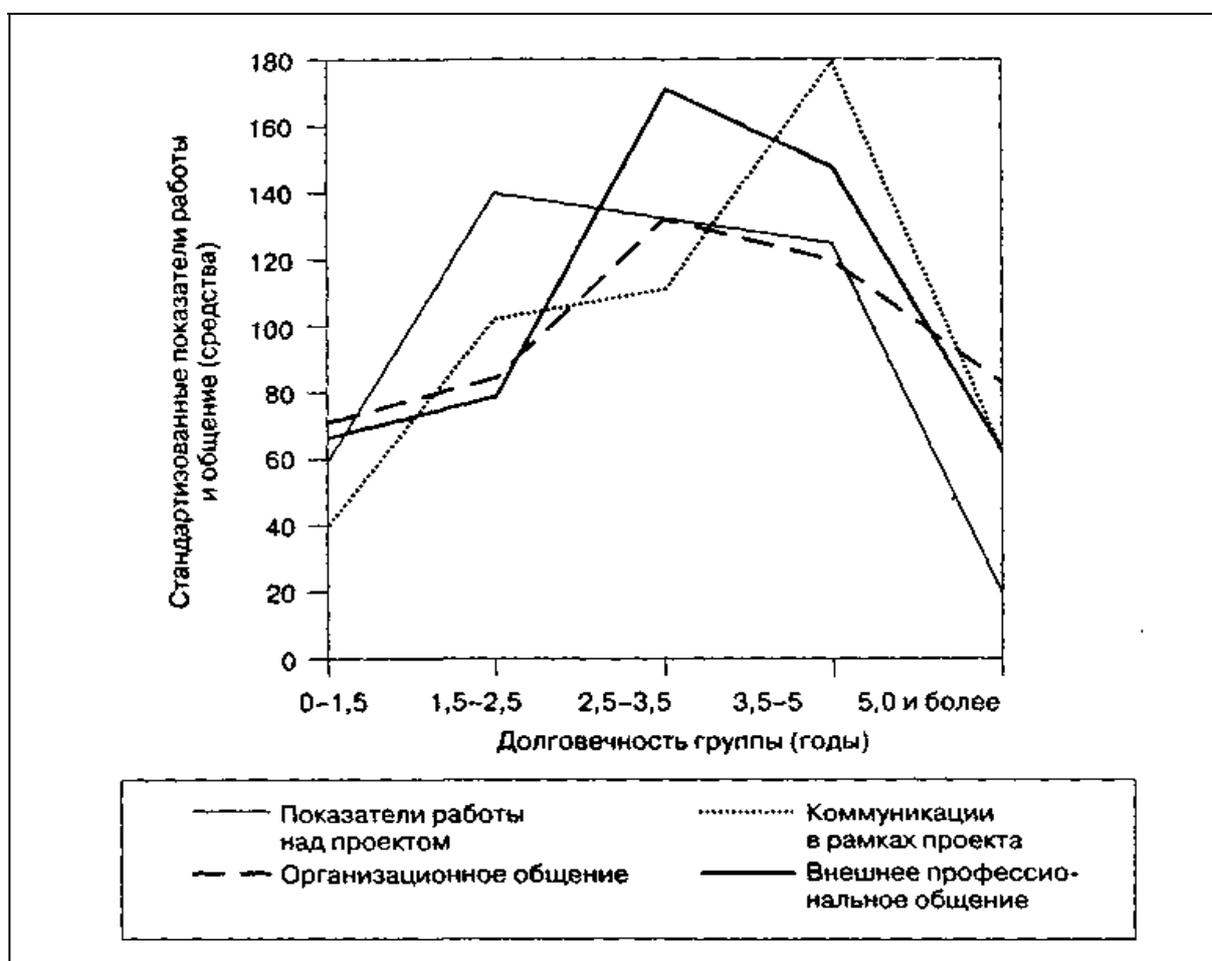


Рис. 3.3. Долговечность группы и эффективность работы команды

Источник: Katz, R. 1982. *The Effects of Group Longevity on Project Communication and Performance*. *Administrative Science Quarterly*, 27, 81-104.

Кроме того, в группах, работавших более пяти лет, имели место следующие четыре вида изменения поведения:

- **Устойчивость поведения.** Участники группы, взаимодействующие длительное время, вырабатывают стандартные рабочие модели, что приводит к изоляции от внешней среды и благодушию.

- **Избирательная экспозиция,** которая проявляется в приверженности к определенной системе взаимодействия с другими членами команды. Это связано со склонностью к однородности – тенденции подбирать новых членов, которые похожи на уже имеющихся членов группы. Участники команды предпочитают взаимодействовать избирательно, чтобы избегать информации, вступающей в конфликт с уже принятыми методами работы и диспозицией в команде.

- **Однородность группы.** Группы вырабатывают однородные представления о группе и организационной среде.

- **Дифференциация ролей.** Наблюдается тенденция к узкой специализации и возрастанию ролевой дифференциации, что приводит к снижению взаимодействия членов группы, потере интереса к новым идеям.

Таким образом, долговечность команды приводит к ряду проблем, в том числе:

- Появление рутинности.
- Отсутствие стремления к инновациям.
- Снижение показателей работы команды после пяти лет совместной работы.
- Снижение уровня профессионального общения.

С целью решения проблем, связанных с долговечностью команды, рекомендуется:

- Поручить исполнение роли инновационных экспертов членам команды.
- Вводить в команду новичков.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. В чем заключается сущность понятия «ментальная модель команды»?

2. Какое значение имеет ментальная модель в работе команды?

3. Каким образом члены группы могут изменить свою ментальную модель?

4. Каким требованиям должна соответствовать ментальная модель команды?

5. В чем заключается сущность системы трансактивной памяти команды (СТП)?

6. Как формируется система трансактивной памяти команды?

7. Какие факторы влияют на выбор формы профессионального обучения членов команды?

8. Как можно добиться максимальных показателей работы команды с помощью СТП?

9. В чем заключается проблемы долговечности команды?

10. Каким образом можно снизить уровень влияния проблем долговечности команды на её эффективность?

### План изучения темы

- 4.1. Модель группового принятия решений.
- 4.2. Проблемы группового принятия решений.

### Учебные цели

После изучения главы студенты должны уметь:

- Описывать процесс группового принятия решений.
- Проводить сравнительный анализ группового и индивидуального принятия решений.
- Описывать модели группового принятия решений.
- Владеть стратегиями привлечения членов команды к принятию решений.
- Идентифицировать проблемы группового принятия решений.

### 4.1. Модель группового принятия решений

Принятие решений – это основной вид деятельности, которым должны заниматься команды независимо от их структуры управления – управляемые менеджером или самоуправляемые.

Принятие решений представляет собой интегрированную последовательность действий, которая включает идентификацию проблем, диагностику и анализ ситуации, разработку альтернативных вариантов, выбор оптимального варианта, реализацию выбранного решения, оценку результатов и обратную связь. Процесс принятия решений группой представлен на рис. 4.1.

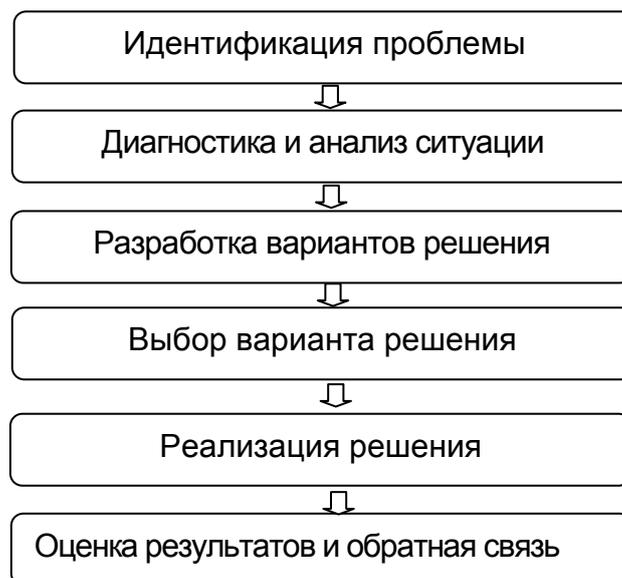


Рис. 4.1. Модель группового принятия решения

На качество решения влияют условия его принятия, которые определяются наличием или отсутствием информации. Основными условиями принятия решений являются определенность, риск, неопределенность, непредсказуемость (см. рис. 4.2).

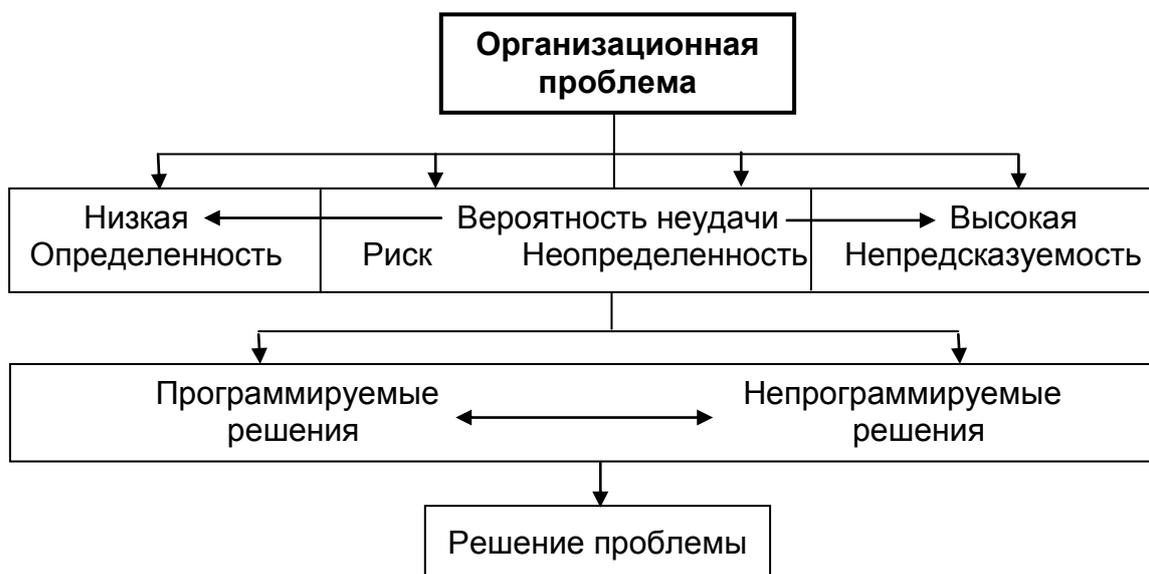


Рис. 4.2. Условия, влияющие на принятие решений

**Определенность** означает, что группа обладает достаточным объемом информации, необходимой для принятия решений. Результаты реализации решения понятны и предсказуемы.

**Риск.** Решение, связанное с риском, принимается на основе достаточного объема информации, но будущие результаты, ассоциируемые с каждой из альтернатив, могут изменяться. Для расчета вероятности успеха или неудачи члены команды могут использовать статический анализ.

**Неопределенность.** Ситуация неопределенности возникает тогда, когда менеджеры и члены команды знают, каких целей они хотят достичь, но информация о вариантах решений и будущих событиях является неполной и не позволяет оценить риски и возможные последствия. Поэтому члены команды вынуждены принимать решения на основе предположений, достоверность которых будет известна в будущем. В данном случае следует использовать креативные подходы к таким решениям и выбирать наилучшую альтернативу на основе собственного опыта.

**Непредсказуемость** – наиболее сложная для принятия решений ситуация. Основными признаками непредсказуемости являются: неочевидность цели и проблемы; отсутствие возможности идентифицировать альтернативные решения; отсутствие или противоречивость информации. В этой ситуации члены команды должны четко определить цели и разработать сценарий для обсуждения альтернатив.

В зависимости от условий принятия решений члены группы должны выбрать соответствующую модель – классическую, административную или политическую.

**Классическая модель** основывается на принятии решений, разумных с экономической точки зрения и в наибольшей степени отвечающих экономическим интересам. В основе этой модели лежат следующие предпосылки:

1. Лицо, принимающее решение, стремится к достижению известных и согласованных целей. Проблемы четко определены и сформулированы.

2. Лицо, принимающее решение, стремится к определенности и собирает всю необходимую информацию. Все варианты и их потенциальные результаты тщательно просчитываются.

3. Критерии оценки вариантов известны. Лицо, принимающее решение, отбирает варианты, которые максимизируют экономические выгоды организации.

4. Лицо, принимающее решение, действует рационально и использует логику при оценке вариантов и расстановке приоритетов; его выбор наилучшим образом содействует достижению целей организации.

Классическая модель принятия решений считается нормативной, т. е. она определяет, как должны приниматься решения. Но она не описывает, как менеджеры фактически принимают решения, и предоставляет лишь общие указания.

**Административная модель** принятия решений основывается на концепциях ограниченной рациональности и приемлемости Герберта Саймона в ситуациях неопределенности. В основе этой модели лежат следующие предпосылки:

1. Цели решений часто бывают неясными, противоречивыми и не вызывающими согласия среди менеджеров. Иногда менеджеры сами не знают о проблемах и благоприятных возможностях, существующих в организации.

2. Рациональные процедуры используются не всегда, а если и используются, их применение ограничивается упрощенным взглядом на проблемы, который не отражает комплексности реальных событий.

3. Поиск альтернатив осуществляется менеджерами не в полном объеме из-за ограниченности имеющихся у них человеческих, информационных и материальных ресурсов.

4. Большинство менеджеров довольствуются приемлемым, а не наилучшим решением. Отчасти это происходит вследствие ограниченности имеющейся у них информации, отчасти – из-за отсутствия четких критериев определения наилучшего решения.

**Политическая модель** используется для принятия решений в условиях неопределенности, отсутствия у членов команды единого мнения о целях и линии поведения. Политическая модель включает следующие базовые предположения:

1. Организации состоят из групп с разными интересами, целями и ценностями. Менеджеры имеют разногласия по поводу приоритетности проблем и могут оспаривать или не разделять цели и интересы других менеджеров.

2. Информация является неопределенной и неполной. Стремление действовать рационально сдерживается сложностью многих проблем, а также личными и организационными ограничениями.

3. Менеджеры не располагают временем, ресурсами или интеллектуальными способностями для идентификации всех аспектов проблемы и для обработки всей релевантной информации. Менеджеры беседуют друг с другом и обмениваются мнениями для сбора информации и снижения неопределенности.

4. Менеджеры участвуют в дебатах о постановке целей и обсуждают альтернативы. Решения являются результатом переговоров и дискуссий между членами коалиций.

Ключевые параметры классической, административной и политической моделей приведены в табл. 4.1.

Таблица 4.1

#### Ключевые параметры классической, административной и политической моделей принятия решений

Классическая модель	Административная модель	Политическая модель
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Четкость целей, осознание проблемы.</li> <li>• Определенность ситуации.</li> <li>• Полная информация о вариантах решения и их возможных результатах.</li> <li>• Человек делает рациональный выбор для получения максимально полезных результатов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неясные проблемы и цели.</li> <li>• Неопределенность условий.</li> <li>• Ограниченная информация о вариантах решения и их последствиях.</li> <li>• Выбор удовлетворительного варианта решения проблемы на основе интуиции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Плюрализм; конфликтующие цели.</li> <li>• Состояние неуверенности/неопределенности.</li> <li>• Несогласованность мнений, неопределенность информации.</li> <li>• Переговоры и дискуссии между членами коалиций</li> </ul>

Исследования показали, что решения, принимаемые группой, значительно превосходят решения, принимаемые отдельными людьми. Однако все лидеры сталкиваются с вопросом, следует ли решения принимать самим или с участием группы. Степень участия команды колеблется от нуля до полной вовлеченности. Какая степень участия идеальна? Участие команды в принятии решений в условиях определенности не всегда является целесообразным, поскольку приводит к дополнительным издержкам (потеря времени, нерациональное использование ресурсов и др.). Модели анализа решений Врума - Йеттона (*Vroom & Yetton, 1973*) и Врума - Джаго (*Vroom*

& Jago, 1988) представляют полезный инструмент для решения вопроса, в какой степени целесообразно привлекать команду к принятию решений. Модель анализа решений представлена на рис. 4.3.

<p>O1 – лидер принимает решение в одиночку  O2 – лидер обращается к команде за информацией, но принимает решение в одиночку. Может сказать команде, в чем заключается проблема, а может не сказать  K1 - лидер делится с командой и обращается к ней за информацией и оценками. Проводятся встречи с каждым членом команды поодиночке, а не с группой в целом, но решение принимает лидер  K2 - лидер и команда встречаются как группа для обсуждения проблемы, но решение принимает лидер  Г2 - лидер и команда встречаются как группа для обсуждения проблемы, и вся команда в целом принимает решение</p>		
<p>Примечание: О – один, К – консультации, Г - группа</p>		
<b>ТК</b>	Требование качества	Насколько важно техническое качество решения?
<b>ТП</b>	Требование приверженности	Насколько важна приверженность подчиненных решению?
<b>ИР</b>	Информированность лидера	Имеете ли вы достаточно информации для того, чтобы вынести высококачественное решение?
<b>СП</b>	Структура проблемы	Достаточно ли структурирована проблема?
<b>ВП</b>	Вероятность приверженности	Если бы Вам пришлось принимать решение самому, действительно ли вы убеждены, что ваши подчиненные будут привержены этому решению?
<b>СЦ</b>	Соответствие цели	Разделяют ли подчиненные цели, которых организация должна достичь при решении этой проблемы?
<b>КП</b>	Влияние на подчиненных	Является ли пресечение конфликта среди подчиненных оптимальным решением проблемы?
<b>ИП</b>	Информированность подчиненных	Имеют ли подчиненные достаточно информации, чтобы принять высококачественное решение?
<p><b>Рис. 4.3. Модель анализа решения Врума - Джаго</b></p>		

Источник: Vroom V.H. and Jago A.G. 1987. *The New Leadership: Cases and Manuals for Use in Leadership Training*. New Haven, CT Authors.

Модель Врума – Джаго содержит три основных компонента:

1. Стили руководства (01 – автократичный, 02 – справочный, К1 – консультативный, К2 – консенсус, Г 2 – делегирование).
  2. Диагностические вопросы.
  3. Правила принятия решений (модель дерева принятия решений).
- Модель дерева принятия решений Врума-Иеттона представлена на рис. 4.4.

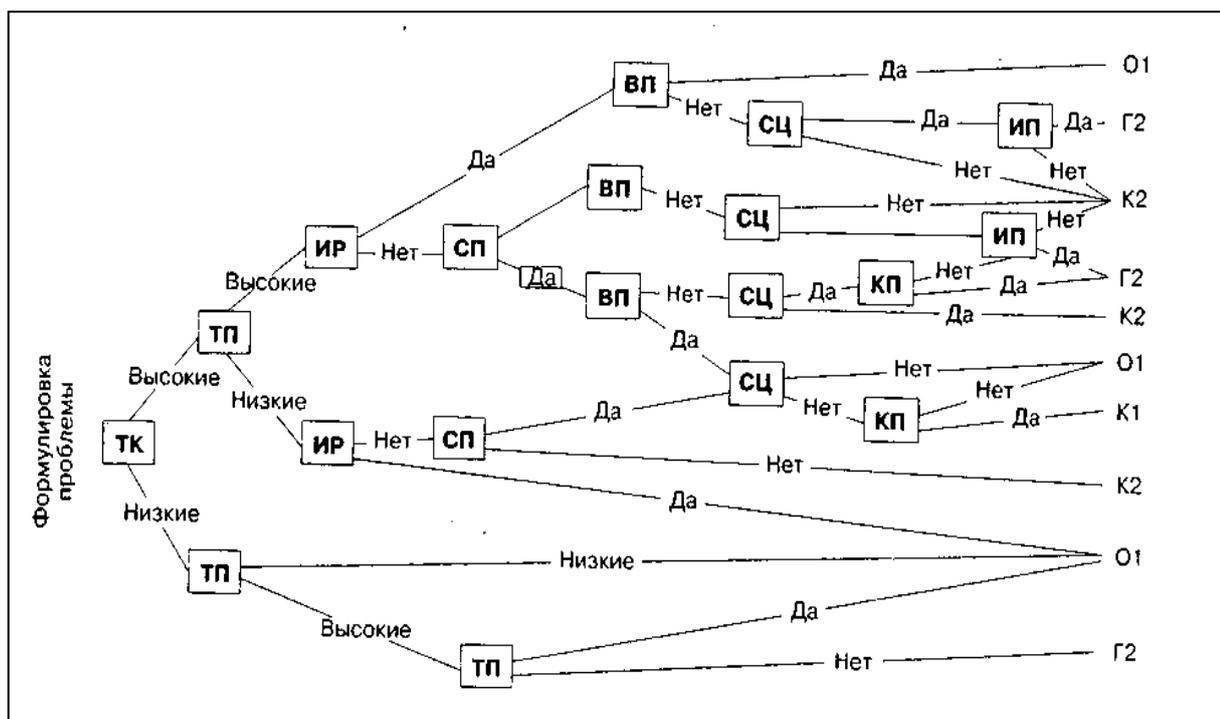


Рис. 4.4. Модель дерева принятия решений Врума-Иеттона

Основными стратегиями привлечения членов команды к принятию решений являются делегирование задач и полномочий, привлечение параллельных предложений, причастность к работе и организационная причастность.

**Делегирование** – это передача задач и полномочий лицу или группе лиц, которые принимают на себя ответственность за их выполнение. Основными методами успешного делегирования являются следующие:

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Используйте делегирование для развития, а не как свалку.</b> Поскольку люди все больше выражают беспокойство по поводу управления временем, появилась тенденция считать, что делегирование эквивалентно избавлению от нежелательных задач. Будьте уверены, что ваши подчиненные обсуждают задачу в рамках того, что она представляет собой для них. Не просто переключайте ответственность. Передавайте сложные проблемы, ответственность, а также шанс приобрести новые навыки или изучить новые аспекты организации.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Добивайтесь, чтобы подчиненные задавали вопросы.</b> Проверяйте в ходе беседы, понимают ли вас.</li> <li>• <b>Добивайтесь от подчиненных дополнительных идей</b> или других предложений.</li> <li>• <b>Обеспечьте обратную связь.</b> Вашим подчиненным нужно знать, как они работают. Это полезно для применения корректирующего воздействия и особенно помогает укреплению после достижения цели.</li> </ul> |
|---|--|

<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Устанавливайте вместе с подчиненными конкретные цели.</b> Это включает анализ задачи, особенно ожидаемых результатов, график выполнения работы и анализ прогресса выполнения работы. Не предполагайте, что они понимают, чего вы ожидаете и/или что вам нужно. Будьте конкретны и убедитесь, что вас понимают.</li> <li>● <b>Обсудите значение миссии</b> в рамках ее значения для более крупной организации.</li> <li>● <b>Обеспечьте автономность.</b> Сделайте так, чтобы всем было ясно, что подчиненные обладают полномочиями и ресурсами и что они могут свободно «вести мяч», но заверьте их, что вы здесь для того, чтобы оказать им поддержку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Организуйте <b>сопровождение</b> по ходу дела. Нельзя просто делегировать и ожидать результатов. Планируйте встречи, анализируйте предварительные результаты, обсуждайте проблемы и т. п.</li> <li>● <b>Выберите наиболее мотивированного человека.</b></li> <li>● <b>Делегируйте только один раз</b> и только одному человеку, группе или команде. Нет ничего более деморализующего для подчиненных, чем обнаружить, что другие работают над проектом, права на который, как они считали, были делегированы только им</li> </ul>
---	--

**Привлечение параллельных предложений** – представление возможности сотрудникам и членам команды вносить свои предложения по вопросам деятельности организации. Необходимым условием успешного применения данной стратегии является анализ предложений, информирование членов команды о целесообразности их использования и поощрения сотрудников.

**Причастность к работе.** Основным инструментом повышения уровня причастности членов команды к работе является реструктуризация задач. Реструктуризация задач предполагает обогащение функциональных обязанностей, расширение автономии, повышение ответственности, усиление мотивационных факторов высшего уровня (признание, возможности для роста, обучения и достижений).

**Организационная причастность**, или подход, ориентированный на приверженность, предполагает изменение структуры организации от централизованной к децентрализованной. Децентрализация управления способствует созданию условий для участия в управлении, которое предполагает участие не только в принятии решений, но и в их реализации. В организациях, ориентированных на приверженность, поощряется командная работа, наделение сотрудников дополнительными правилами и полномочиями, делегирование.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие этапы включает процесс группового принятия решений?
2. В каких условиях могут приниматься решения?
3. Какие модели принятия решений вы знаете? Опишите их.
4. Опишите модель анализа решений Врума – Йеттона.

## 4.2. Проблемы группового принятия решений

В процессе группового принятия решений команды сталкиваются с определенными проблемами, которые отрицательно влияют на результаты работы. Наиболее распространенными ошибками являются:

- Групповое мышление.
- Эскалация приверженности.
- Плюралистическое игнорирование, или парадокс Абилина.
- Поляризация группы.
- Принятие неэтичных решений.

**Групповое мышление** – это склонность членов команды к демонстрации такой преданности команде, которая мешает им высказывать свое мнение, если оно отличается от мнения большинства. В этом случае для группы большую ценность представляет мир и согласие, чем поиск правильного решения.

Причины группового мнения могут варьировать от давления группы и требования подчиниться до искреннего желания объединиться и принять мнение большинства. Такое давление может исходить также от руководства.

Основными симптомами группового мнения являются:

- **Переоценка группы.** Члены группы ощущают свою исключительность и считают свое мнение неопровержимым и правильным с моральной точки зрения.

- **Закрытость сознания.** Члены группы проявляют склонность к принятию решений на основе предубеждений, стереотипов и категорий, традиционно считающихся правильными.

- **Давление для достижения единодушия.** Члены группы подвергаются давлению как со стороны руководства, так и со стороны большинства. В группе выражена нетерпимость по отношению к многообразию мнений и «инакомыслию».

Как правило, в процессе группового мышления допускаются следующие ошибки:

- Неполное рассмотрение альтернатив.
- Отсутствие четких целей.
- Отсутствие перепроверки альтернатив.
- Ошибки выбора.
- Отсутствие полной и достоверной информации и нежелание членов команды вести её поиск.
- Отсутствие ситуативных планов действия.

По сути, в процессе выработки группового мнения члены команды не соблюдают требования модели аналитического решения проблем.

В ходе исследования проблем принятия групповых решений было выделено несколько различий между группами, характеризующимися присутствием группового мышления, и эффективными группами. В табл. 4.2 представлено описание факторов, приводящих к групповому мышлению, факторов, приводящих к правильным решениям, и факторов, не оказывающих влияния на принятие группой неправильных решений.

### Ускоряющие и сдерживающие условия развития группового мышления

Условия	Поведение и знания лидера	Поведение и знания команды
<p><b>Ускоряющие условия</b> (скорее приводящие к групповому мышлению)</p>	<p>Ограниченная, неполная оценка вариантов. Анализ вариантов с точки зрения политических последствий. Озабоченность имиджем и репутацией. Стратегия, при которой удастся избежать потерь</p>	<p>Жесткость. Конформизм. Рассмотрение ролей с политической точки зрения (защита политического капитала и статуса). Большой размер группы. Сильное ощущение коллективной эффективности. Ощущаемая угроза социальной самобытности</p>
<p><b>Сдерживающие условия</b> (скорее приводящие к принятию правильных решений)</p>	<p>Ясное и прямое выражение политических предпочтений, позволяющее команде сразу же узнать позицию лидера</p>	<p>Ориентация на задачу. Интеллектуальная гибкость. Меньшее давление кризиса. Меньше пессимизма. Меньше коррупции (то есть большая забота о соблюдении должных правил и процедур). Меньше централизации. Открытость и искренность. Своевременная корректировка неудачной политики. Искреннее желание разрешить проблему. Поощрение инакомыслия. Решительные действия в чрезвычайных обстоятельствах. Подстройка к переменам в окружающей среде. Акцент на совместных целях. Понимание необходимости компромиссов. Способность импровизированно принимать решения в непредвиденных ситуациях</p>
<p><b>Условия, не позволяющие сделать вывод</b> (скорее всего, не оказывающие влияния)</p>	<p>Сильное, своевольное лидерство</p>	<p>Принятие риска. Сплоченность. Внутренние споры</p>

Как видно из табл. 4.2, ключевыми факторами группового мышления являются как поведение лидера, так и поведение команды, которые озабочены политическими последствиями и политическим имиджем.

Основными мерами, направленным на предотвращение группового мышления, являются:

- **Сохранение оптимального размера команды.** Размер команды положительно коррелируется с групповым мышлением. Состав команды, превышающий 10 человек, становится жертвой группового мышления. По мере роста команды имеет место тенденция к усилению неуверенности и снижению уровня ответственности за результаты работы.

- **Создание механизма сохранения репутации команды.** Команда нуждается в уважении и поддержке со стороны своей организации и сохранении положительного имиджа. Причиной этого является боязнь быть обвиненными в случае принятия неэффективных решений. Поэтому команде должен быть представлен механизм сохранения имиджа, оправдывающий причины принятия неудачных решений. Наличие такого механизма способствует снижению уровня группового мышления.

- **Проведение дискуссий с использованием метода «техника риска».** Техника риска – это структурированная дискуссия, направленная на снижение страха членов группы, связанного с принятием решений (*Maier, 1952*). Структура дискуссии включает: 1) обсуждение опасностей и рисков, связанных с решением; 2) рассмотрение потенциальных выгод; 3) рассмотрение механизмов контроля или механизмов управления рисками.

- **Создание условий, обеспечивающих свободное выражение различных точек зрения.** К основным инструментам, позволяющим обеспечить выражение различных точек зрения, относятся: создание обстановки открытого общения, создание атмосферы взаимного доверия и уважения, умение слушать, толерантность, отсутствие критиканства, умение вести дискуссию, умение оперировать фактами и др.

- **Назначение лица, исполняющего роль «адвоката дьявола».** Адвокат дьявола – это лицо, специально назначаемое для того, чтобы оспаривать предложения и заявления группы и таким образом не допускать достижения преждевременного консенсуса.

- **Структурирование принципов обсуждения.** Целью структурирования принципов обсуждения является расширение стадий диагностики, анализа ситуации и разработки вариантов решения в процессе принятия решений.

- **Установление процедуры для защиты альтернативных точек зрения.** Команды в процессе обсуждения проблем могут генерировать высококачественные альтернативные идеи, которые не могут мгновенно быть принятыми в качестве предпочтительного решения. Необходимо время, чтобы убедить членов команды в правильности альтернативного

варианта. Поскольку в команде могут проявляться давление, конформизм, приверженность и другие негативные факторы, менеджерам необходимо вести учет всех альтернативных решений, предложенных во время обсуждения.

- **Использование метода «второе решение».** Этот метод предполагает наличие некоего второго решения, которое рекомендуется в качестве альтернативы для первого. Наличие второго решения усиливает стадии решения проблем и генерации идей, а также качество работы (*Hoffman & Maier, 1966*).

- **Обеспечение контроля за сроками выполнения работы.** Давление временных рамок действует на команды как стрессовый фактор. Поэтому необходимо определить оптимальные сроки выполнения работы и осуществлять предварительный и текущий контроль.

Вторым препятствием на пути принятия решений является эскалация приверженности. **Эскалация приверженности** – это стремление придерживаться какого-либо варианта решения и нежелание вовремя от него отказаться, несмотря на необходимость его изменить.

Процесс эскалации приверженности проиллюстрирован на рис. 4.5.

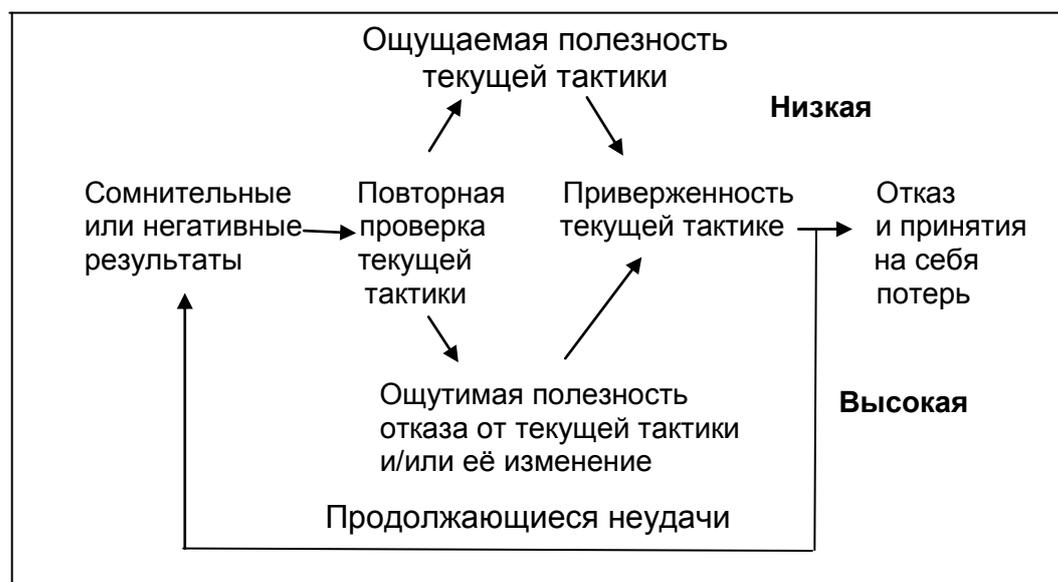


Рис. 4.5. Эскалация приверженности

Источник: Ross, J. & Stavv, *Organizational Escalation and Exit: Lessons from the Shoreham Nuclear Power Plant. Academy of Management Journal, 701-732. - В.-М. 1993, August.*

Как видно из рис. 4.5, эскалация приверженности включает несколько стадий: выявление негативных результатов, повторная проверка текущей тактики, оценка полезности текущей стадии и принятие решения о дальнейшем применении или изменении (отказе) от текущей тактики. Это решение определяет уровень (низкий или высокий) приверженности. Если уровень приверженности низкий, то команда

принимает решение об отказе или изменении тактики, несмотря на понесенные убытки. Если уровень приверженности высокий, то команда будет продолжать придерживаться текущей тактики, несмотря на негативные последствия.

На эскалацию приверженности влияют следующие факторы:

- Ситуативные.
- Психологические.
- Социальные.
- Структурные.

**Ситуативные факторы** связаны с процессом реализации проекта, в ходе которого выявляются негативные результаты. Члены команды должны ответить на вопрос, являются ли неудачи постоянными или временными (например, снижение доли рынка – существенная тенденция или просто фоновое отклонение в системе?). Если неудача воспринимается как временная, то, возможно, не следует менять тактику. Если же неудача воспринимается как постоянная, но команда продолжает наращивать инвестиции в проект, она демонстрирует эскалацию приверженности.

**Психологические факторы** относятся к когнитивным и мотивационным факторам, которые побуждают людей продолжать следовать выбранному курсу, а не отказаться от проекта на более ранних стадиях. Причинами продолжения работы над проектами или эскалации приверженности в этом случае могут быть: стремление сохранить имеющееся вознаграждение, защитить своё самолюбие и репутацию команды, стремление видеть только то, что уже считаешь справедливым (погрешность подтверждения), боязнь подвергнуться большему риску в случае отказа или изменения проекта.

**Социальные факторы** (отождествление с командой, потребность в одобрении, симпатия друг к другу) способствуют росту эскалации приверженности.

На эскалацию приверженности влияют также **структурные факторы**, к которым можно отнести получение проектом законного статуса или политическое давление.

Таким образом, явление эскалации приверженности подразумевает, что команды чаще будут придерживаться проигрышной тактики в связи с психологическим, социальным и структурным подкреплением ситуации. Менеджерам и членам группы необходимо понимать, что эскалация приверженности может привести к самым тяжелым финансовым потерям организации.

Одним из способов, позволяющих избежать проблем эскалации приверженности, является использование политики управления рисками. Управление рисками включает:

- Определение критериев и показателей деятельности, которые устанавливают границы, не позволяющие потерям переступить некоторый допустимый уровень. Эти критерии и показатели должны быть четко сформулированы и доведены до сведения членов команды.

- Отказ от использования эффекта безучастного свидетеля (наблюдателя). Оказание помощи членам команды в чрезвычайных ситуациях.

- Уход от туннельного видения и обращение к членам команды с просьбой честно и критически оценить ситуацию.

- Осознание и признание некупаемых (необратимых) издержек, связанных с вероятностью принятия неудачных решений. При разработке программы реализации проекта следует определить некоторый период времени, в течении которого команда может отказаться от этого проекта.

- Сохранение хорошего расположения духа. Негативные эмоциональные состояния приводят к выбору варианта с большей степенью риска, но обещающего высокую отдачу.

- Обеспечение обратной связи, позволяющей получить информацию по проекту из разных источников, в том числе от других подразделений организации.

Следующей ловушкой, в которой команда может оказаться в процессе принятия решений, является **плюралистическое игнорирование или парадокс Абилина**. Сущность парадокса Абилина заключается в следующем. Члены группы принимают определенную позицию, потому что чувствуют, что этого хотят остальные; члены команды воздерживаются от выражения противоположной точки зрения, потому что хотят избежать конфликта или достичь консенсуса. Такая выжидательная позиция является одним из видов «пузырей ожидания» (ожидания по поводу ожиданий других людей), который в любой момент может лопнуть, если хотя бы один человек бросит вызов команде. Стратегические шаги, которые позволяют избежать подобной ситуации, включают назначение «адвоката дьявола», скрупулезное обсуждение альтернативных вариантов, высказывание своего мнения членами команды и создание обстановки уважения к мнению других.

Основным фактором, который приводит к проблемам типа парадокса Абилина, является так называемое «самоограничивающее поведение», причиной которого может быть боязнь выразить вслух своё мнение. Существует шесть основных видов самоограничивающего поведения в командах:

- Давление со стороны авторитетного члена команды, обладающего высоким уровнем компетенции.

- Представление весомого аргумента.

- Отсутствие уверенности в способности внести свой вклад.

- Несущественность, незначительность решения для человека, который занимает позицию «меня это не интересует».

- Отсутствие благоприятной (конструктивной) атмосферы принятия решений.

Чтобы избежать парадокса Абилина, необходимо:

- Провести встречу с ключевыми фигурами в решении данной проблемы и выразить свою точку зрения.

- Провести тайное голосование.

- Свести к минимуму различие в статусе.

- Сформулировать задачу как решение, которое нужно принять, а не как проблему, которую нужно решить.
- Предоставить возможность провести дискуссию между сторонниками противоположных точек зрения.
- Уметь признавать ошибки, брать на себя ответственность и продолжать движение вперед.

**Поляризация группы** как ловушка, в которую может попасть команда, является тенденцией групповых дискуссий, направленных на формирование мнения группы, что приводит к более полярным суждениям, чем то, которые могло бы быть получено объединением точек зрения отдельных индивидуумов (рис. 4.6).

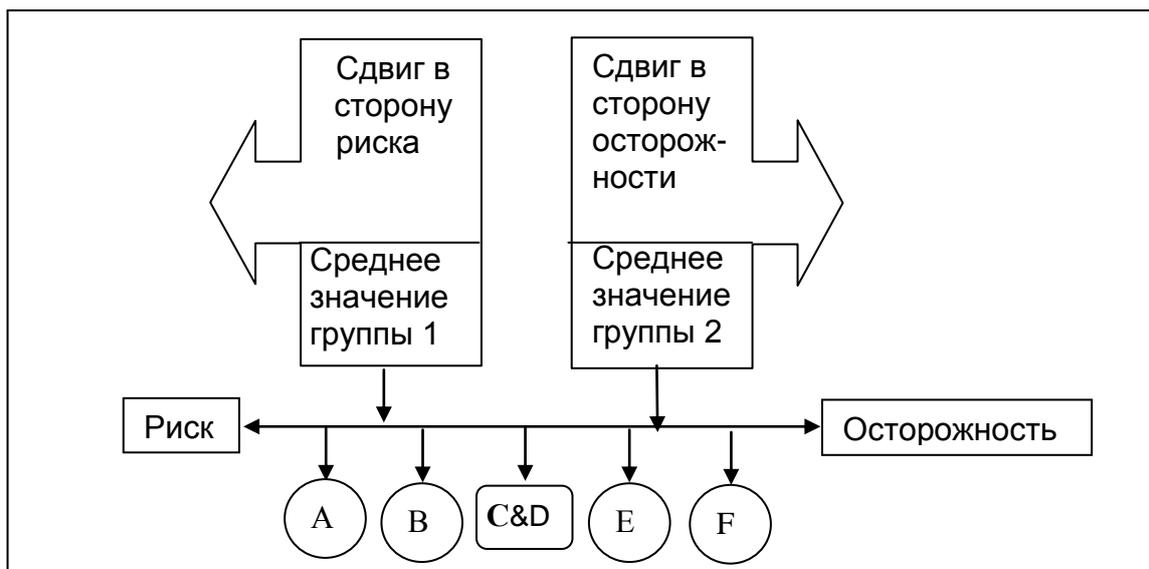


Рис. 4.6. Процесс поляризации группы

Источник: адаптировано из Janis, I. L 1982. *Victim of Groupthink* (2<sup>nd</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin.

Представьте, что группа 1 состоит из члена А (который выбрал 1), члена В (который выбрал 3) и членов С и D (которые оба выбрали 5); среднее выборов до формирования группы было бы  $(1 + 3 + 5 + 5)/4$ , или 3,5. Поскольку это среднее меньше 5, то, вероятно, в группе 1 наблюдался сдвиг в сторону риска. И напротив, если группа 2 состоит из членов С, D, E и F, среднее значение этих членов до формирования группы было бы  $(5 + 5 + 7 + 9)/4$ , или 6,5. Поскольку эта средняя величина ближе к полюсу осторожности, в этой группе, вероятно, произошел бы консервативный сдвиг.

Основной причиной поляризации группы является конформизм. **Конформизм** представляет собой приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка, господствующих мнений, отсутствие собственной позиции, беспринципное и некритическое следование любому образцу поведения, обладающему наибольшей силой давления. Эффект поляризации группы связан с гнетом конформности. Причинами конформизма являются потребность быть правым и потребность нравиться. **Потребность быть правым** – это тенденция члена команды смотреть на мнение группы как источник истины, чтобы понять реальное

положение дел и оказаться правым. **Потребность нравится** – это тенденция людей выражать позицию, совпадающую с позицией группы, чтобы получить признание группы и более уверенно ощущать себя частью этой группы.

Чтобы избежать гнета конформности в группах, менеджеры должны понимать его причины и создавать такие структуры групп, которые не позволят конформности ставить под угрозу качество принимаемых решений.

Одним из видов отклонения является **принятие неэтичных решений**. Основными причинами принятия неэтичных решений являются:

- **Плюралистическое игнорирование** или уверенность в том, что «все это делают».

- **Снижение сензитивности** поведения. Когда человек впервые переходит границу допустимого поведения, уровень его чувствительности чрезвычайно высок. Однако, прейдя границу и не получив наказания, он перестает быть чувствительным и нормальная система внутреннего контроля отключается.

Основными способами, направленными на повышение уровня этичности решений, являются:

- Повышение уровня ответственности.
- Объективная система вознаграждения.
- Устранение конфликта интересов.
- Формирование культуры честности.

### Вопросы для самоконтроля

1. С какими проблемами сталкиваются команды в процессе группового принятия решений?

2. В чем заключается сущность группового мышления, каковы его причины и симптомы?

3. Какие ошибки в процессе принятия решений способствуют групповому мышлению?

4. Какие условия группового принятия решений приводят к групповому мышлению?

5. Какие условия сдерживают групповое мышление?

6. Как можно избежать группового мышления?

7. В чем заключается сущность эскалации приверженности?

8. Опишите процесс эскалации приверженности.

9. Какие факторы влияют на эскалацию приверженности?

10. Как избежать проблем эскалации приверженности?

11. В чем заключается сущность парадокса Абилина и как его избежать?

12. В чем заключается процесс поляризации группы?

13. Как избежать принятия неэтичных решений?

### План изучения темы

- 5.1. Типы конфликтов.
- 5.2. Управление конфликтами.

### Учебные цели

После изучения главы студенты должны уметь:

- Идентифицировать типы конфликтов.
- Выбирать оптимальную стратегию управления конфликтом.

### 5.1. Типы конфликтов

Конфликт представляет собой противоборство сторон, препятствующее достижению целей. Чтобы эффективно управлять конфликтными ситуациями, менеджеры должны:

- Диагностировать тип конфликта.
- Выбрать оптимальную стратегию управления конфликтной ситуацией.
- Уметь трансформировать конфликт отношений в конфликт, связанный с задачей.

Согласно К. Йену (*Iehn, 1995*), существует три различных типа конфликта:

- Конфликт отношений.
- Конфликт, связанный с задачей.
- Конфликт, связанный с процессом.

Типы конфликтов приведены в табл. 5.1.

Таблица 5.1

### Типы конфликтов

Тип конфликта	Определение	Примеры критериев, применяемых для оценки
1	2	3
<b>Конфликт отношений</b> (эмоциональный типа А, или аффективный конфликт)	Включает разногласия, связанные с личными и социальными моментами, которые не имеют отношения к работе	Как часто люди сердятся, работая в вашей команде? Насколько значительны трения в вашей команде?

1	2	3
<b>Конфликт, связанный с задачей</b> (познавательный, или типа С)	Подразумевает разногласия по поводу работы, которая выполняется группой	Насколько велики различия мнений в вашей команде? Насколько велики противоречия, связанные с работой, в вашей команде? Насколько часто члены вашей команды расходятся во мнениях по поводу работы, которую следует выполнить? Насколько часто в вашей команде имеют место конфликты по поводу идей?
<b>Конфликты, связанные с процессом</b>	Концентрируется на стратегии и делегировании обязанностей и распределении ресурсов	Как часто члены вашей команды расходятся во мнениях по поводу того, кто должен выполнять определенные обязанности? Как часто члены вашей команды расходятся во мнениях по поводу способа выполнения задачи команды? В какой степени в вашей команде присутствуют разногласия по поводу делегирования?

Основано на: Jehn, K. 1995. *A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict*. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282; Jehn K.A. & Mannix, E. A. 2001. *Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance*. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.

Конфликт отношений, как правило, отрицательно влияет на эффективность работы группы. Конфликт, связанный с задачей, оказывает благоприятное воздействие на её функционирование, способствует повышению качества решений, стимулирует конструктивную критику и проведение дискуссий.

Исследования эволюции конфликтов (*Jehn and Mannix, 2001*) показали, что эффективные команды характеризовались низким, но возрастающим уровнем конфликтов, связанных с процессами, умеренным уровнем конфликтов, связанных с задачей, и низким уровнем конфликтов отношений. Эти команды обладали схожими системами ценностей, высоким уровнем доверия и уважения, а также нормами поведения, поддерживающими открытые обсуждения проблем.

В любой команде уровни конфликта отношений, конфликта, связанного с задачей, и конфликта, связанного с процессом, могут быть

разными. Проведение сравнительного анализа всех трех типов конфликта способствует пониманию лидером команды степени влияния конфликтов на выполнение задачи. Связь между тремя типами конфликта описывает **концепция пропорционального состава конфликтов** (*Lehn and Chatman, 2000*): как уровень каждого типа конфликта соотносится с двумя другими и с общим уровнем конфликтности в группе.

Команда, которая переживает умеренный конфликт, связанный с задачей, и не испытывает никаких других конфликтов (ни конфликта отношений, ни конфликта процесса), обладает достаточным уровнем приверженности членов команды, сплоченными, хорошими индивидуальными и групповыми показателями и высоким уровнем удовлетворенности членов группы. И наоборот, команды с большой долей конфликта отношений испытывают высокий уровень стресса, тревожности и раздражительности, что отрицательно влияет на результаты работы.

Если пропорциональность конфликта связана с соотношением уровней конфликта отношений, задачи и процесса в рамках одной команды, то **перцепция конфликта** относится к степени различия восприятия членами команды уровня конфликта. Одни люди могут ощущать конфликт, другие - его не замечать. Разногласия по поводу того, существует ли конфликт в группе и насколько он серьезен, негативно влияют на эффективность команды.

Лидеры команд, испытывающих конфликт отношений, должны уметь трансформировать его в конфликт, ориентированный на задачу. Для этого необходимо:

- Уметь формировать общее видение и цели и информировать о них команду.
- Поощрять конфликты, ориентированные на задачу и на процесс и позволить им выйти наружу.
- Развивать навыки управления конфликтом, ориентированным на задачу.

Во многих командах члены группы стоят перед выбором между удовлетворением интересов команды или своих собственных. Выбор между интересами команды и индивидуальными интересами называется **командной дилеммой**. Командная дилемма противопоставляет индивидуальные стимулы групповым таким образом, что, если каждый член команды действует в своих интересах, то вероятность получения более низких командных результатов возрастает. Стратегия смещения равновесия в сторону интересов команды по сравнению с индивидуальным представлена в табл. 5.2.

### Факторы, влияющие на командную дилемму

Эти факторы, скорее всего, склоняют чашу весов к индивидуальным интересам	Эти факторы, скорее всего, склоняют чашу весов к совместным интересам
Системы оплаты, базирующиеся на индивидуальных показателях (например, система вознаграждения людей по достоинствам)	Системы оплаты, базирующиеся на показателях группы
Наличие иерархии	Бросающиеся в глаза совместные отличительные черты
Недостаток ресурсов	Угрозы, влияющие на всех
Стресс и неопределенность	Дружеские отношения между группами
Краткосрочные отношения	Долгосрочные отношения
Цели достижения продуктивности	Цели достижения гармонии
Различия статусов	Равные статусы

Одной из стратегий, которые усиливают сотрудничество и сводят к минимуму конкуренцию, является выполнение обязательств или командных соглашений.

### Пример командного соглашения

#### Формулировка миссии

Нашей задачей является добиться высоких показателей работы команды за счет:

- максимальной концентрации на обучении,
- полной коллегиальности,
- разделения совместного опыта,
- использования многообразия нашей группы,
- критического анализа мышления друг друга,
- новаторства,
- получения удовольствия

#### Руководящие принципы/условия успеха:

- совместное руководство командой (самоорганизующаяся команда),
- ротация роли секретаря,
- начало и конец работы вовремя,
- сведение к минимуму работы в выходные дни,
- опрос рабочей группы в конце каждого занятия,
- 100%-ная посещаемость и активное участие

Ключевым вопросом деятельности команды является соблюдение принципов демократии в процессе принятия решений. В некоторых командах её члены стоят перед выбором: какие интересы являются приоритетными – команды или личные.

Одним из методов снижения конфликта, связанного с выбором варианта решения, является голосование. Команда должна разработать правила голосования. Выбор правил голосования зависит от ситуации. Целью выработки правил голосования является определение той альтернативы, которую предпочитает большинство. Голосование не гарантирует разрешения конфликта. Во-первых, члены группы могут не согласиться с методом проведения голосования. Во-вторых, сам метод голосования может не привести к решению (при равенстве голосов) или не дать единственного решения. И, в-третьих, поскольку голосование не устраняет конфликта интересов, а скорее предоставляет членам команды возможность существовать в рамках этого конфликта, такое решение может быть нестабильным.

Наиболее широкое распространение получили такие процедуры голосования, как правило большинства и анонимное принятие решения. Несмотря на свою демократическую привлекательность, правилу большинства свойственно несколько проблем при достижении согласия:

- Игнорирование степени предпочтения членами какой-либо альтернативы.
- Снижение вероятности получения взаимовыгодного варианта решения, чем тех вариантов, которые требуют единодушного решения.
- Анонимное принятие решений способствует рассмотрению творческих альтернатив и удовлетворению интересов всех членов.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие типы конфликтов в команде вы знаете? Опишите их.
2. В чем заключается сущность пропорциональности конфликта?
3. В чем заключается сущность перцептивных конфликтов?
4. Какие стратегии следует использовать для преобразования конфликта отношений в конфликт, связанный с задачей?
5. В чем состоит сущность понятия «командная деятельность»?
6. Какие факторы влияют на командную дилемму?
7. Как избежать опасности и ловушки демократии?

### **5.2. Управление конфликтами**

В командах вырабатываются определенные стили урегулирования конфликтов, которые определяются желанием членов команды добиться удовлетворения либо своих собственных интересов, либо потребностей другой стороны. Модель, описывающая стили разрешения конфликтов,

представлена на рис. 5.1. В ней использованы две противоположные характеристики человека: асертивность (настойчивость, самоуверенность) и склонность к кооперации.

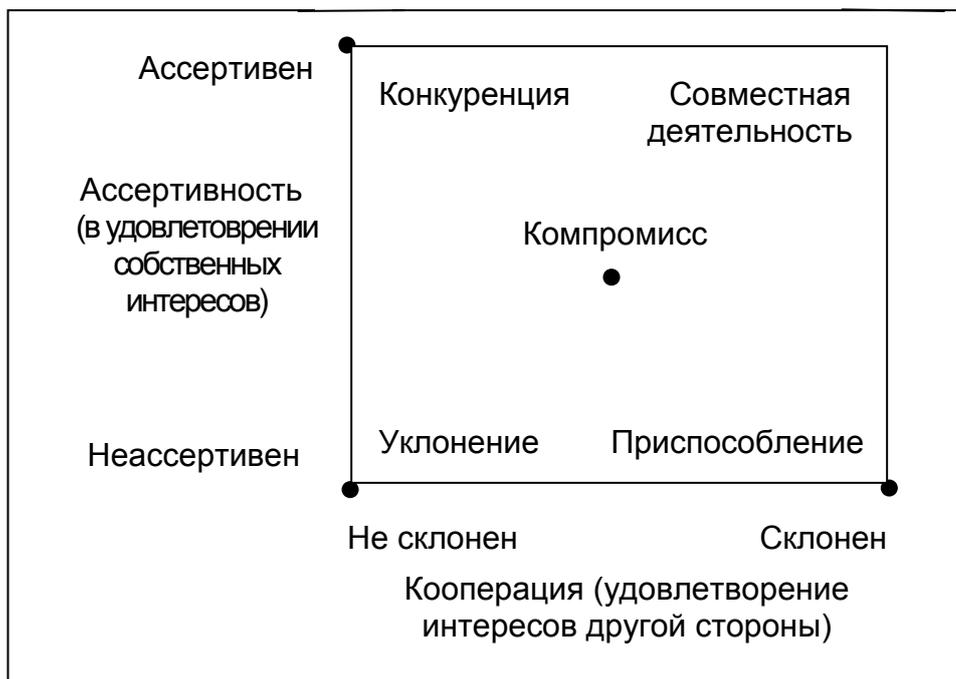


Рис. 5.1. Модель стилей управления конфликтами

Источник: Adapted from Kenneth Thomas, «Conflict and Conflict Management», in *Handbook of Industrial and Organizational Behavior*, ed. M. D. Dunnette (New York: John Wiley, 1976): 900.

Члены эффективной команды в зависимости от ситуации выбирают один из следующих пяти стилей урегулирования конфликта.

1. **Конкурентный стиль** (асертивность, уверенность в своей правоте) должен применяться тогда, когда необходимы быстрые решительные действия, особенно если дело касается важных вопросов или непопулярных мер.

2. **Уклонение от конфликта** (неассертивность, отсутствие стремления к кооперации) целесообразно в случаях, когда решение представляется очевидным, когда изменить решение в вашу пользу не представляется возможным, когда требуется пауза для сбора дополнительной информации или когда разрушительные последствия конфликта могут обойтись слишком дорого.

3. **Компромиссный стиль** (умеренная асертивность и умеренная склонность к кооперации) применяется в тех случаях, когда цели обеих сторон одинаково важны, когда оппоненты обладают одинаковой властью, когда обе стороны стремятся к устраивающему друг друга решению или когда решение необходимо принять как можно скорее.

**4. Приспособление** (высокая склонность к кооперации) наиболее эффективно в тех случаях, когда индивид осознает ошибочность своей позиции, когда вопрос более важен для других людей, чем для него самого, когда индивид стремится к необходимому для него в будущем социальному доверию, когда на первый план выходит поддержание гармонии.

**5. Совместная деятельность** (ассертивность и стремление к кооперации) позволяет обеим сторонам конфликта добиться взаимовыгодного решения, хотя им следует подготовиться к длительным переговорам. Данный стиль подходит в ситуации, в которой невозможно пренебречь интересами ни одной из сторон, когда для достижения консенсуса необходимо привлечение всех участников конфликта.

Итак, конфликты могут быть урегулированы различными способами. Но что делать менеджеру, когда разногласия возникают в команде, за которую он отвечает, или между командами? Основными методами урегулирования конфликтов являются:

- Постановка целей высшего уровня.
- Использование посредничества.
- Переговоры.

**Целями высшего уровня** называются наиболее важные цели, которые не могут быть достигнуты одной из сторон в одиночку. Эта концепция сходна с концепцией видения. Убедительное видение часто побуждает людей преодолевать разногласия и сотрудничать ради общего блага. Подобным образом и цель высшего уровня требует кооперации конфликтующих членов команды. Людям необходимо сплотиться. Чем интенсивнее будут усилия, направленные на достижение целей команды или организации, тем быстрее будет ослабевать конфликт, потому что люди будут видеть перед собой общую цель и понимать, что для ее реализации им необходимо объединить свои усилия.

При использовании **посредничества** для разрешения спора привлекается третья сторона или посредник. Это может быть руководитель команды, менеджер более высокого уровня или специалист отдела человеческих ресурсов. Посредник может обсудить проблему с каждой из конфликтующих сторон и предложить свое решение. Если найти устраивающий обе стороны вариант не удастся, сторонам следует обратиться к посреднику с просьбой выступить судьей в их споре.

Особым способом управления конфликтами являются **переговоры**, посредством которых стороны вовлекаются в дискуссию о выгодах и уступках и рассматривают различные альтернативы для достижения совместного решения, приемлемого для обеих сторон. Конфликтующие стороны могут садиться за стол переговоров с диаметрально противоположными точками зрения и разными намерениями, что

находит выражение в использовании ими интегрирующего или дистрибутивного подхода к переговорам.

**Интегрирующие переговоры** основываются на предположении о возможности нахождения беспрюирышного решения. При использовании такого подхода стороны конфликта стремятся найти креативное решение, приносящее выгоды каждой из них. Вместо того, чтобы рассматривать конфликт с позиций «выигрыша - проигрыша», стороны предлагают компромиссные варианты и пытаются «увеличить общий пирог», а не делить его между собой. В ходе интегрирующих переговоров конфликты улаживаются с помощью взаимного сотрудничества и компромиссов, что стимулирует укрепление доверия и развитие позитивных долгосрочных отношений.

**Дистрибутивные переговоры**, напротив, основываются на предположении о том, что «размер пирога является фиксированным» и что каждая сторона старается получить максимально возможную его часть. Каждая из сторон хочет выиграть, а это означает, что другая сторона неизбежно должна проиграть. Поэтому дистрибутивные переговоры ведутся в конкурентном и агрессивном, а не коллаборативном стиле и, как правило, не приводят к установлению позитивных долгосрочных отношений.

В последние годы появилось множество специальной литературы и учебных семинаров, посвященных различным аспектам ведения переговоров. Большинство из них подчеркивают ценность интегрирующих переговоров в современной коллаборативной среде бизнеса. Таким образом, ключевое значение для эффективности переговоров имеет понимание того, что они являются не игрой с нулевой суммой, а процессом выработки креативного решения, приносящего выгоды всем сторонам конфликта.

Достижение беспрюирышного решения посредством интегрирующих переговоров основывается на следующих четырех стратегиях:

- **Отделите людей от проблемы.** Для проведения успешных интегрирующих переговоров люди должны концентрироваться на проблеме и источнике конфликта, а не на критике и дискредитации друг друга.

- **Фокусируйтесь на интересах, а не на текущих требованиях.**

Требования – это то, что люди хотят получить в результате переговоров, а интересы – это то, почему они хотят это получить. Рассмотрим для примера двух сестер, спорящих из-за последнего апельсина, оставшегося в вазе для фруктов. Каждая из них доказывает, что именно она должна получить апельсин, и отказывается идти на уступки (требования). Затем в комнату входит мать и спрашивает каждую из сестер, почему она хочет завладеть апельсином (интересы). Как выясняется, одна сестра просто хочет съесть апельсин, а другой нужны апельсиновые корки для проведения исследований на уроке

биологии. Фокусируясь на интересах, сестры приходят к решению, позволяющему каждой из них получить то, что она хочет. Требования создают препятствия эффективному проведению переговоров. Интересы представляют проблемы, для которых могут быть найдены креативные решения.

- **Генерируйте разнообразные альтернативы, приносящие взаимную выгоду.** Обе стороны интегрирующих переговоров находят различные варианты решения проблемы и проводят обсуждение возможных выгод и уступок, ассоциируемых с каждым из вариантов.

- **Настаивайте на том, чтобы результаты основывались на объективных стандартах.** Каждая сторона переговоров имеет собственные интересы и естественным образом старается максимизировать желательные для нее результаты. Успешные переговоры требуют использования объективных критериев и поддержания стандартов справедливости, а не использования субъективных суждений о наилучшем решении.

Важным моментом ведения переговоров является выбор оптимальной зоны переговоров.

**Зона переговоров** – это диапазон между минимальным критическим требованием одной стороны (требованием, выполнение которого гарантирует заключение сделки) и максимальным критическим требованием другой стороны. На рис. 5.2 показана зона переговоров для двух студентов, ведущих переговоры о покупке и продаже подержанного учебника. Саманта хотела бы купить учебник за \$60, но она готова заплатить за него и \$85. Бейли написал в рекламном объявлении, что продает учебник за \$90. Он знает, что может сдать учебник в магазин и получить за него \$65, и поэтому эта цена является для него минимально допустимой. Как видно из рисунка, зона переговоров находится в диапазоне между \$65 (минимальная цена для Бейли) и \$85 (максимальная цена, которую согласна заплатить Саманта). Это позитивная зона переговоров, потому что диапазоны переговоров каждой из сторон перекрываются (разность между критическими требованиями равна \$20, что оставляет пространство для переговоров).

Негативная зона переговоров образуется тогда, когда диапазоны переговоров сторон не перекрываются, например если Бейли не хочет продавать учебник дешевле \$65, а Саманта не хочет покупать дороже \$60. Такая ситуация не оставляет пространства для переговоров, и стороны должны обратиться к своей наилучшей альтернативе – договорному соглашению (BATNA). Прежде чем приступить к переговорам, каждая сторона должна решить, что она будет делать, если взаимоприемлемое соглашение не сможет быть достигнуто. В нашем примере BATNA Саманты будет заключаться в том, чтобы взять экземпляр учебника в библиотеке и пользоваться им вместе с другими студентами группы. BATNA Бейли может заключаться в том, чтобы

дождаться другого покупателя, готового заплатить более высокую цену, или сдать учебник в магазин за \$65.

Ключевым аспектом переговоров является определение каждой стороной своей BATNA и выяснение критического требования другой стороны. При наличии позитивной зоны переговоров достижение взаимоприемлемого соглашения возможно, если обе стороны будут придерживаться стратегии эффективных интегрирующих переговоров.

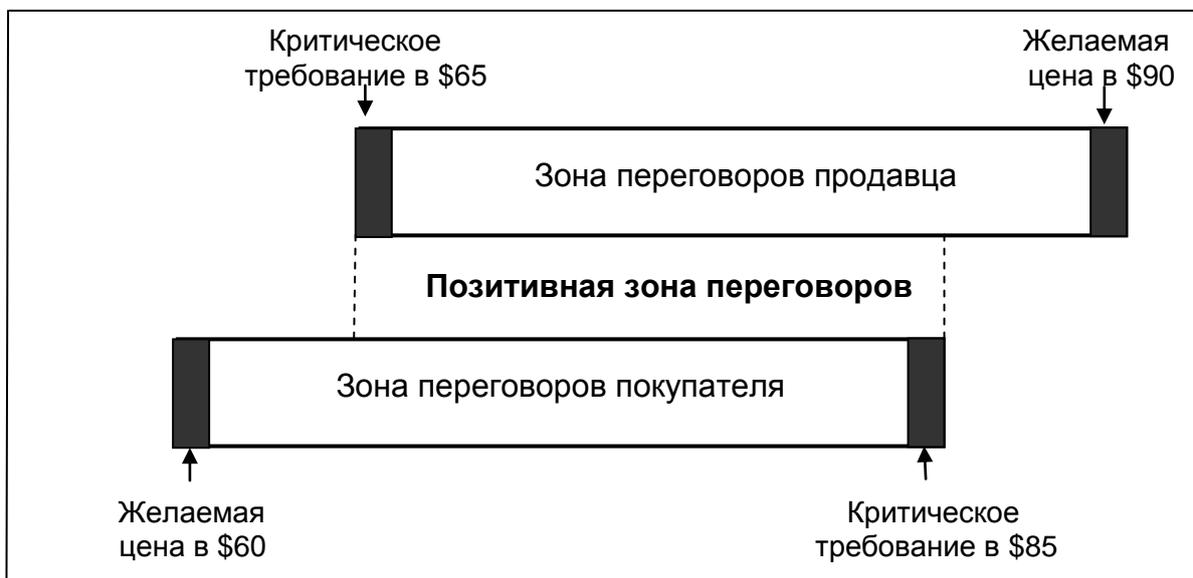


Рис. 5.2. Зона переговоров

Источник: «Negotiation Distributive Bargaining», *Culture at Work*, <http://www.culture-at-work.com/distribute.htm>].

### Вопросы для самоконтроля

1. Какие стили управления конфликтами вы знаете?
2. Какие методы урегулирования конфликтов вы знаете?
3. Какие подходы к ведению переговоров вы знаете и в чем состоит их сущность?
4. Как добиться бесприоритетного решения в ходе переговоров?
5. Что собой представляет зона переговоров?

### План изучения темы

6.1. Модель решения проблем.

6.2. Модель креативности.

6.3. Мозговой штурм как инструмент развития командной креативности.

### Учебные цели

После изучения главы студенты должны уметь:

- Выбирать модель решения проблем в зависимости от их сложностей.
- Понимать процесс творческого мышления.
- Идентифицировать типы концептуальных блоков, препятствующих творческому решению проблем.
- Использовать методы расширения числа определений проблем.
- Использовать методы увеличения числа альтернатив.
- Понимать модель креативности.
- Идентифицировать организационные факторы, влияющие на развитие креативности.
- Проводить сравнительный анализ творческих, консервативных, реалистических и идеалистических идей.
- Владеть критериями оценки креативности.
- Владеть методикой проведения мозгового штурма.

### 6.1. Модель решения проблем

Умение решать проблемы относится к числу базовых навыков, необходимых членам команды. Существует два подхода к решению проблем: аналитический и творческий. или креативный. На рис. 6.1 представлена сводная модель процесса аналитического и творческого решения проблем, позволяющая выбрать подход к принятию решений – аналитический или творческий. И так, процесс выбора подхода к принятию решений начинается с оценки проблемы. Если в ходе ее оценки выявлено, что проблема очевидна и результаты предсказуемы, команда обладает достаточным объемом информации и осознает связь средств и целей, то необходимо использовать *аналитическую модель* принятия решений. Если же проблема с трудом поддается определению, информация отсутствует, поиск альтернативных решений затруднён, то следует использовать методы *творческого решения* проблемы.



Рис. 6.1. *Модель процесса аналитического и творческого решения проблем*

Поскольку модель процесса аналитического принятия решений была рассмотрена при изучении темы «Принятие решений в команде», мы, в первую очередь, ознакомимся с процессом творческого мышления, а затем – с факторами, препятствующими творческому процессу, и способами их преодоления.

Процесс творческого мышления состоит из четырех этапов:

**1. Подготовительный этап.** Включает сбор данных, определение проблемы, генерирование альтернативных идей, тщательную проверку всей доступной информации.

**2. Инкубационный этап.** Включает неосознанную ментальную активность, посредством которой мозг ищет решение, пытаясь комбинировать различные элементы.

3. **Озарение.** Включает инсайт (момент решения мыслительной задачи, выходит за пределы опыта путем мыслительного схватывания («озарения») или обобщения в образной форме непознанных связей, закономерностей), прозрение, формулировку и озвучивание творческого решения.

4. **Верификация.** Включает проверку найденного решения путем соотношения его с неким стандартом приемлемости.

Большинство людей обладают творческим потенциалом, который они могут использовать для принятия креативных решений. Исследование креативности показало, что исключительными творческими способностями обладают менее 1% населения земного шара, 10% людей обладают высокими творческими способностями, 60% имеют средние творческие способности. Результаты этого исследования свидетельствуют о том, что большинство людей обладает определенным творческим потенциалом. Остается только раскрыть его.

В процессе решения проблем люди создают определенные концептуальные блоки, о существовании которых они зачастую даже не подозревают. **Концептуальные блоки** – это ментальные препятствия, мешающие определению проблемы и ограничивающие число рассматриваемых альтернативных решений.

В табл. 6.1 представлены четыре типа концептуальных блоков, препятствующих творческому решению проблем.

Таблица 6.1

### Концептуальные блоки, препятствующие творческому решению проблем

<p><b>1. Постоянство</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вертикальное (однаправленное) мышление.</li> <li>• Единственность языка мышления</li> </ul>	<p>Однозначное, безвариантное определение проблемы.</p> <p>Использование одного языка для определения сути проблемы и ее решения</p>
<p><b>2. Приверженность</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стереотипизация, обусловленная прошлым опытом.</li> <li>• Игнорирование общности</li> </ul>	<p>Текущие проблемы воспринимаются как вариации прошлых проблем.</p> <p>Неумение видеть общее в элементах, которые поначалу кажутся разными</p>
<p><b>3. Ограниченность</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разграничения фигуры (предмета) и фона.</li> <li>• Искусственные ограничения</li> </ul>	<p>Неспособность отделять неуместную информацию или находить необходимую.</p> <p>Слишком узкие границы при определении проблемы</p>
<p><b>4. Самодовольство</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие пыливости.</li> <li>• Нежелание думать</li> </ul>	<p>Нежелание задавать вопросы.</p> <p>Склонность к деятельности вместо умственной работы</p>

Обычно они носят не межличностный или организационный, а именно индивидуальный характер, и потому их можно преодолеть путем развития определенных навыков.

Концептуальные блоки существуют у каждого человека, однако у некоторых людей они особенно многочисленны и сильны. Эти блоки, как правило, остаются неопределенными или неосознанными. Чтобы индивид мог осознать их, он должен столкнуться с проблемой, которая неразрешима только из-за их наличия. Концептуальные блоки являются отражением особенностей мыслительных процессов, которые использует человек, столкнувшись с проблемой. Концептуальные блоки формируются у каждого человека постоянно. В сущности, мы нуждаемся в некоторых из них в нашей повседневной жизни. И вот почему.

Каждое мгновение нашей жизни мы находимся под воздействием столь большого объема информации, какой не можем поглотить. Например, мы обычно не осознаем того, каковы в данный момент температура воздуха, уровень освещенности помещения, насколько удобна обувь. Вся подобная информация воспринимается и обрабатывается нашим мозгом, но мы на что-то не обращаем внимания, а на чем-то его фокусируем. Со временем у нас вырабатывается привычка умственного «отфильтровывания» некоторой информации, которая на нас обрушивается, иначе информационная перегрузка сведет нас с ума. Именно это «фильтрация» и порождает концептуальные блоки. Действуя на неосознаваемом уровне, они будут препятствовать осознанию вами некоторых видов информации и, соответственно, решению определенных видов проблем.

Парадоксально, но чем выше уровень образования и богаче трудовой опыт данного индивида, тем в меньшей степени присущ ему творческий подход к решению задач. Было установлено, что способности взрослых людей в возрасте старше 40 лет творчески решать проблемы составляют менее 2% от творческого потенциала пятилетних детей. Причина этого состоит в том, что формальное образование нередко задает «правильные» ответы, аналитические правила или ментальные пределы. Трудовой опыт приучает человека к «правильным» методам работы, наделяет его специфическими познаниями и негибкими представлениями о том, какие действия являются подходящими. Индивиды утрачивают способность экспериментировать, импровизировать или мысленно находить иные пути. Рассмотрите следующий пример:

*Если вы поместите в бутылку полдюжины пчел и такое же количество мух, после чего положите ее набок так, чтобы донце ее было обращено к окну, вы обнаружите, что пчелы будут пытаться проникнуть сквозь стекло до той поры, пока не издохнут, мухи же вылетят через горлышко буквально через пару минут... В данном случае пчел подводит их любовь к свету; в этом их ум, в этом их смерть в данном опыте. Очевидно, в своих действиях они исходят из*

*того, что выход из любой западни должен находиться там, где свет сияет ярче всего. В этом объяснение их действий и логики. Стекло для них - нечто сверхъестественное, нечто такое, с чем они никогда не сталкивались на практике. Умные логичные пчелы не могут понять природу столь странного препятствия. Легкомысленные же мухи, которые не привыкли ломать себе голову над такого рода загадками и не испытывают особого влечения к свету, летают совершенно беспорядочно и находят зачастую простой выход там, где умные пчелы даже не пытаются его искать.*

Разрешение парадокса (чем больше знаний, тем меньше творчества) зависит не столько от наличия информации или образования, сколько от способности овладеть процессом творческого мышления при решении определенного рода проблем.

Под **постоянством** понимается склонность индивида к однозначной трактовке проблемы, выражающейся в применении одного-единственного подхода к ее определению, описанию или решению. Причины подобной одномерности достаточно очевидны. Постоянство или твердость принято считать высоко ценящимся качеством. Мы пытаемся хранить хотя бы относительное постоянство в нашем подходе к жизни. Помимо прочего, оно обычно ассоциируется со зрелостью, честностью и даже интеллектом. Отсутствие же постоянства обычно воспринимается как признак ненадежности, странности или легкомыслия. Многие видные психологи считают, что потребность в постоянстве является одним из основных мотиваторов человеческого поведения (*Festinger, 1957; Heider, 1946; Newcomh, 1954*). Результаты многих психологических исследований показывают, что индивид, придерживающийся определенного подхода в решении проблемы, скорее всего, будет исходить из того же подхода и в будущем.

Тем не менее, подобное постоянство в ряде случаев может препятствовать решению проблемы. Постоянство иногда исключает всякую креативность. К числу блоков, порожденных постоянством, относится вертикальное мышление и использование только одного языка мышления.

Термин **вертикальное мышление** был введен Эдвардом де Боно (*de Bono, 1968, 2000*). Под ним понимается однонаправленное определение проблемы и поиск решения, в основе которого лежит одно это определение. Альтернативные определения вообще не рассматриваются. Вся собираемая информация и все рассматриваемые альтернативы определяются единственно одним определением. Де Боно противопоставляет горизонтальное мышление вертикальному.

Представители «вертикального мышления» будут искать нефть в избранной ими точке, буря все глубже и глубже толщу земли. Представители **«горизонтального мышления»** разработают альтернативные пути решения проблемы и сформулируют множество определений. Вместо того, чтобы бурить все глубже и глубже, они будут

производить неглубокое бурение в самых разных местах. Концептуальный блок вертикального мышления является следствием неспособности увидеть проблему в разных аспектах – бурить разные скважины, или мыслить горизонтально, а не вертикально.

Вторым проявлением блока постоянства является использование только одного **языка мышления**. Большинство людей думает словами, то есть они используют для рассмотрения и решения проблемы термины вербального языка. В случае **аналитического решения проблемы** вербальные средства играют еще более значимую роль. Некоторые авторы считают, что мышление без слов вообще невозможно (*Vygotsky, 1962; Feldman, 1999*). Тем не менее, нельзя не согласиться с тем, что, помимо обычного языка, существуют также другие языки, которые мы можем назвать невербальными, или символическими (их примером может служить язык математики), сенсорными (осознание или обоняние), эмоционально-чувственными (счастье, страх или гнев) и визуальных изображений (ментальные образы). Чем большим числом языков пользуется лицо, пытающееся решить некую проблему, тем более творческими будут его решения.

Чтобы лучше понять различия между языками мышления, попытайтесь решить следующую задачу.

На рис. 6.2 вы видите семь спичек. Переложите одну спичку так, чтобы получилось верное равенство (то есть так, чтобы левая часть уравнения стала бы равной правой). Попробуйте оценить эту задачу, используя разные языки. Сколько ответов вам удалось найти?

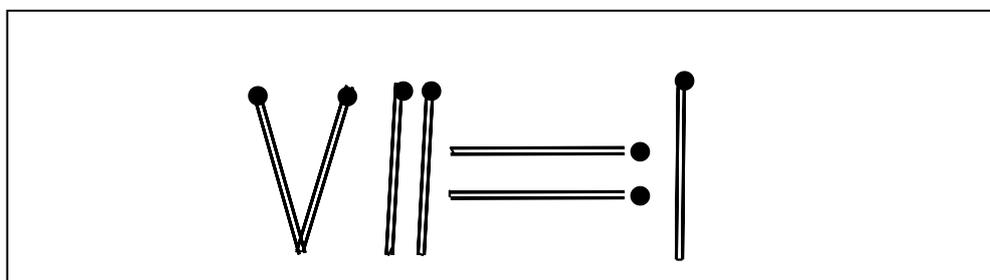


Рис. 6.2. Задача со спичками

**Приверженность** представляет собой преданность какой-либо идее. Когда индивид становится приверженцем некой точки зрения, определения или решения, он впоследствии будет исходить, прежде всего, из них. К появлению приверженности могут приводить стереотипизация, обусловленная прошлым опытом, и игнорирование общности.

**Стереотипизация, обусловленная прошлым опытом.** Марч (*March, 1999*) указывает, что основным препятствием для творческого решения проблем является склонность индивидов рассматривать все проблемы в свете тех проблем, с которыми они сталкивались прежде. Как определение проблемы, так и ее предполагаемое решение оказывается обусловленным прошлым опытом, так что альтернативы

предлагаются из числа тех, которые обеспечили успех в прошлом. Эту ограничивающую обусловленность принято именовать перцептивной (относящейся к восприятию) стереотипизацией (Allen, 1986); она выражается в предубеждениях, определяющих, как индивид идентифицирует ситуацию.

Однако, это не означает того, что мы не должны доверять своему опыту и учиться на собственных ошибках. Тем не менее, обусловленность прошлым опытом порой не позволяет нам взглянуть на проблему по-новому и, в отдельных случаях, вообще не позволяет нам решить ее. Попробуйте, к примеру, решить следующую задачу.

На полке стоят четыре тома Шекспира (см. рис. 6.3). Толщина блока каждой книги составляет ровно два дюйма. Толщина обложки равна одной шестой дюйма. Книжный червь начал проедать книги с первой страницы первого тома и добрался до последней страницы четвертого тома. Какое расстояние он при этом преодолел?



Рис. 6.3. Загадка Шекспира

Источник: Raudsopp, E., & Hough, G.P. (1977). *Shakespeare riddle*. New York: Putnam.

**Игнорирование общности** заключается в неспособности находить общие моменты в разнородных явлениях или разных данных. Этот блок относится к числу наиболее распространенных. Человек обычно обладает определенной точкой зрения, которая в некоторых ситуациях оказывается неадекватной оцениваемой ситуации, что препятствует выявлению существенных связей, идентификации тем и восприятию общих черт различных явлений.

Способность находить определение или решение сразу для нескольких внешне разнородных задач является отличительной чертой творческой личности (Sternberg, 1999). Отсутствие подобных способностей может привести к перегрузке человека, которому в этом случае придется решать каждую из стоящих перед ним проблем в отдельности. Открытие пенициллина сэром Александром Флемингом

стало возможным благодаря его способности увидеть нечто общее во внешне разнородных явлениях. Флеминг работал с некоторыми культурами стафилококков, которые случайно оказались загрязненными. Факт загрязнения, рост плесени и отдельные скопления мертвых стафилококков позволили Флемингу выявить связи, оставшиеся незамеченными другими исследователями, и создать благодаря этому замечательное лекарство. Знаменитый химик Фридрих Кекуле неожиданно осознал взаимосвязь между привидевшейся ему во сне змеей, кусающей себя за хвост, и химической структурой органических соединений. Это неожиданное сопоставление привело его к открытию того, что бензольные соединения представляют собой не открытые, а замкнутые кольцевые структуры (Koestler, 1967).

Концептуальные блоки могут возникать и вследствие ограниченности рамок идей. Она может выражаться в слишком узком видении проблемы, в игнорировании слишком большого числа подходящих данных и в принятии таких предположений, которые будут препятствовать нахождению реального решения. Наиболее распространенными проявлениями ограниченности являются установление искусственных ограничений и неумение отделить предмет от его фона.

**Искусственные ограничения.** Люди склонны к разграничению проблем и к их «суживанию», вследствие чего эти проблемы могут перейти в разряд неразрешимых. В основе таких ограничений могут лежать предположения, которые не находят внешнего выражения. Люди считают, что некоторые определения или решения проблемы выходят за установленные ими рамки, и потому отказываются от их рассмотрения. Пример подобного концептуального блока представлен на рис. 6.4. Попробуйте, не отрывая карандаш от бумаги, соединить четырьмя прямыми линиями все девять точек.

Чрезмерное сужение проблемы приводит к тому, что проблема становится неразрешимой. Искусственное сужение проблемы не позволяет определить её адекватно и лишает возможности рассмотрения множества альтернатив.

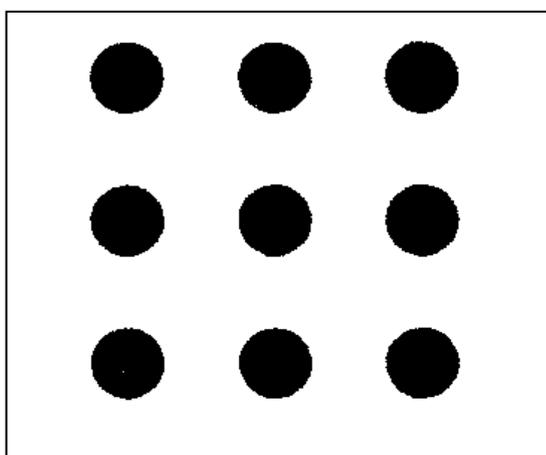


Рис. 6.4. Задача девяти точек

**Самодовольство.** Некоторые концептуальные блоки являются, скорее, следствием страха невежества, незащищенности или простой лени ума, а не порождением недостатка ума или ложных предположений. Наиболее распространенными формами блока самодовольства являются отсутствие пытливости и нежелание думать, или предвзятость.

Порой неспособность решать задачи является следствием **отсутствия пытливости** или интереса к получению и рассмотрению информации. Индивиды нередко боятся задавать вопросы или переопределять проблему только потому, что боятся прослыть наивными или невежественными. Наличие вопросов свидетельствует о недостаточной осведомленности человека. Помимо прочего, вопросы могут порождать в других враждебность, поскольку подразумевают неадекватное восприятие. Это может приводить к сопротивлению, конфликтам и даже насмешкам со стороны других.

Творческое решение проблем неразрывно связано с известным риском, поскольку оно несет в себе возможность межличностного конфликта. Риск связан и с большой вероятностью совершения разного рода ошибок. Нобелевский лауреат Лайнус Полинг (*Linus Poling*) как-то сказал: «Если вы хотите получить хорошую идею, вы должны иметь идей намного больше, поскольку многие из них будут плохими». Однако многие годы социализации, которая не поддерживает риск, лишают большинство людей авантюрной жилки и пытливости. Многие из нас не получают вознаграждения за плохие идеи. Для иллюстрации, попробуйте ответить на следующие вопросы.

- В каком возрасте лучше приступить к изучению иностранного языка - в пять лет или в зрелые годы? Почему?
- Сколько раз за прошедший месяц вы приступали к делам, вероятность успешного исхода которых не превышала 50%?
- Когда в последний раз вы задали три вопроса подряд, начинавшихся с «почему»?

Чтобы продемонстрировать присущий нам недостаток пытливости, достаточно подсчитать, на сколько из следующих вопросов вы ответите.

- Почему люди не чувствуют запаха собственного тела?
- Почему в салюте участвует 21 орудие?
- Что делают с изношенными покрышками?
- Почему сахар препятствует порче продуктов?
- Почему клей, используемый в почтовых марках, не имеет вкуса?
- Почему телефонная клавиатура отличается от клавиатуры калькулятора?
- Почему в одну упаковку входит 10 сосисок, но всего 8 булочек?
- Курсанты имеют обыкновение бросать вверх свои фуражки; каким образом они их потом находят?

Второе проявление блока самодовольства состоит в **нежелании совершать умственную работу**. Этот блок, как и большинство других, имеет как общекультурный, так и индивидуальный аспект. Предположим, проходя мимо кабинета подчиненного, вы замечаете, что он, развалившись в кресле, смотрит в окно. Через полчаса вы вновь проходите мимо и видите, что он по-прежнему смотрит в окно. Его поза не меняется и через час. Как вы к этому отнесетесь? Большинство из нас сочтет его бездельником. Если мы не видим конкретных действий, мы считаем, что человек бездействует.

Западным культурам свойственен особый концептуальный блок, препятствующий полноценной работе правого полушария. **Левополушарное мышление** у большинства людей связано с решением логических, аналитических, линейных или последовательных задач. Левополушарное мышление тяготеет к организованности, планированию и точности. Язык и математика относятся к левополушарной активности. **Правополушарное мышление** связано с интуицией, синтезом, игрой и качественными оценками. Оно более спонтанно, образно и эмоционально. Формальное обучение всегда связано с развитием функций левого полушария вне зависимости от того, о какой культуре идет речь, о западной или о восточной. Аналитическое, логическое или практичное решение задачи обычно вознаграждается, решения же, основанные на чувствах, интуиции или удовольствии, считаются зачастую чем-то менее значимым и серьезным.

Некоторые исследователи пришли к выводу, что большинство людей, творчески решающих проблемы, используют для мышления как правое, так и левое полушарие и легко переходят с одного на другое (*Hermann, 1981; Hudspith, 1985; Martindak, 1999*). Творческие идеи чаще всего порождаются правым полушарием, однако они нуждаются в определенной интерпретации и обработке, которая может быть произведена только левым полушарием, поэтому творческое решение проблем требует применения обоих полушарий.

Попытайтесь выполнить упражнение, представленное в табл. 6.2. Оно иллюстрирует одинаковое развитие функций обоих полушарий мозга. Вы видите два столбца слов. Попытайтесь запомнить все слова левого столбца (на это вам дается не более двух минут). Теперь попробуйте воспроизвести все эти слова на бумаге. То же самое необходимо проделать и со словами, включенными в правый столбец.

Большинство людей легче запоминает слова левого столбца. Это объясняется тем, что они связаны с визуальными образами, то есть соотносятся и с левым, и с правым полушарием. Вы можете использовать ментальные образы, но при этом никто не мешает вам фантазировать. То же самое можно отнести и к творческим идеям. Чем активнее вы пользуетесь обоими полушариями, тем выше ваш творческий потенциал.

Упражнение для определения степени владения обоими полушариями			
Список 1	Список 2	Список 1	Список 2
закат аромат кирпич обезьяна замок гитара	упадок очень неопределенный ресурсы термин концептуальный	карандаш компьютер зонт радар волдырь шахматная доска	о приложение определять забывать количество обзор

*Источник: von Oech, R. (1986). A kick in the seat of the pants. New York: Harper & Row.*

Чтобы разрушить концептуальные блоки, необходимо развивать творческое мышление. Как было показано на рис. 6.1, развитию творческого мышления способствуют две группы методов:

1. Методы расширения числа определений проблемы.
2. Методы увеличения количества альтернатив.

Определение проблемы является самым важным этапом процесса творческого решения проблемы. Правильное определение проблемы способствует оптимальному её решению. Индивиды склонны определять проблему в знакомых им терминах. Если человек сталкивается с трудноопределимой проблемой, он обычно либо не определяет её вообще, либо определяет её в знакомых ему понятиях.

Основными методами, направленными на определение проблемы, являются:

- Синектика.
- Конкретизация определения проблемы.
- Формулирование обратного (противоположного) определения.

**Синектика** – это техника, способствующая повышению творческого потенциала при определении проблем, которая состоит в определении того, что вам неизвестно, посредством известных вам понятий. Цель синектики заключается в определении чего-то неизвестного в терминах чего-то известного, и наоборот. Анализ известного и его приложение к неизвестному может породить озарение и открыть новые перспективы. Синектический процесс основан на использовании аналогий и метафор. Процесс синектики включает следующие этапы:

1. Формулировка некоего определения проблемы (сделать неизвестное известным).

2. Трансформация определения путем его искажения (сделать известное неизвестным) с использованием синектических инструментов – аналогий и метафор.

3. Использование результатов анализа трансформации определения для определения проблемы с целью получения новой идеи.

При построении аналогий необходимо руководствоваться следующими правилами:

- Желательно, чтобы аналогия предполагала определенный элемент действия или движения (управление автомобилем, приготовление пищи, обслуживание похорон).

- Аналогия должна опираться на четкие, легко представимые образы (круги, футбольный матч, людное торговое место).

- События или ситуации должны быть хорошо известными вам (семья, поцелуй, ночной сон).

- Подобие не должно быть совсем уж банальным (сравнение организации с толпой вряд ли окажется столь же продуктивным, как сравнение с сумасшедшим домом или игрой в покер).

В синектике рекомендуется использовать четыре типа аналогий: **персональные аналогии**, при которых индивид пытается отождествить себя с проблемой («Если бы я был проблемой, что бы я чувствовал, чего бы я хотел, что могло бы удовлетворить меня?»); **прямые аналогии**, при которых индивид пытается решить проблему, опираясь на некие факты, технологии и общеизвестный опыт (Брюнель смог решить проблему подводных конструкций, наблюдая за движением корабельных червей в пробирке); **символические аналогии**, когда с проблемой сопоставляются некие символы или образы (математическое моделирование проблемы или диаграммное представление динамики процесса); **фантастические аналогии**, когда индивид задается вопросом: «Как бы я решал эту проблему в моих самых смелых мечтах?» (например, «Как было бы хорошо, если бы за работниками не нужно было присматривать!»).

Следующим методом совершенствования определения проблемы является **конкретизация определения**. Основными способами конкретизации определения являются:

- Генерация двух и более альтернативных гипотез для каждого определения проблемы.

- Использование списка вопросов.

В процессе генерации альтернативных гипотез для каждого определения проблемы (в дополнение к первоначальному) необходимо думать в терминах множественного числа (например, «Что это за проблемы?», «В чем суть этих проблем» и т.п.). Использование списка вопросов способствует облегчению рассмотрения тех или иных альтернатив определений. Например, список вопросов может формулироваться следующим образом:

- Что еще можно сказать по этому поводу?
- Верно ли обратное?

- Не является ли данный феномен частным случаем, признаком более общей проблемы?

- Кто видит эту проблему иначе?

Третьим инструментом, позволяющим расширить область определения проблемы, является **обратное определение проблемы**. Этот подход является одним из проявлений мышления, известного как «Янусово мышление». Под Янусовым мышлением следует понимать одновременное рассмотрение двух противоречащих друг другу мыслей или идей. Творческие люди, активно формирующие прямо противоположные идеи, вносят наибольший вклад в решение творческих проблем. Основной особенностью творческих людей является раскованность и гибкость мышления.

Творческое решение проблем предполагает выработку множества разнородных альтернатив. Основными методами, способствующими выработке большего числа альтернатив, являются:

- Мозговой штурм (брейнсторминг).
- Разделение проблемы на отдельные составляющие.
- Комбинирование несочетающихся признаков.

Методика использования мозгового штурма будет рассмотрена ниже. Другой достаточно эффективной техникой для увеличения числа альтернатив является **техника разделения проблемы** на ряд составляющих. Чем выше уровень детализации факторов проблемы, тем большее число аспектов проблемы может рассматриваться одновременно. Например, попытайтесь в течении одной минуты найти новые сферы применения шарика для пинг-понга. Решение этой задачи предполагает выявление характерных свойств шарика для пинг-понга (вес, цвет, текстура, форма, наличие внутренней полости и т.д.). Такое мысленное разделение позволяет найти для шарика большое число возможных сфер применения (шарик для проведения лотерей, чашечка, лодочка, колыбелька для жука и т.д.).

Инструмент **«комбинирование несочетающихся признаков»** позволяет расширить поле альтернатив за счет сочетания отдельных аспектов проблемы, которые кажутся совершенно разнородными. Способность рассматривать нечто большее в несопоставимых факторах является отличительной особенностью креативных людей. Поиск общего можно осуществить с помощью морфологического синтеза.

Морфологический синтез как процесс включает четыре этапа:

- Запись сути проблемы.
- Составление списка свойств и признаков проблемы.
- Запись возможных альтернатив каждого качества или признака.
- Комбинирование альтернатив.

Чтобы проиллюстрировать этот процесс, рассмотрим гипотетическую проблему с подчиненным вам оператором, который, несмотря на ваши постоянные напоминания, то и дело задерживается

после обеденного перерыва. Попробуйте найти некие альтернативные способы решения этой проблемы. Первое решение, которое приходит в голову большинству людей, с этим оператором следует жестко поговорить и, возможно, даже припугнуть его. Если эта мера не сработает, его, по мнению большинства из нас, следует уволить или переместить. Если же вы прибегнете к средствам морфологического синтеза, то сможете найти целый ряд иных альтернатив (см. табл. 6.3).

Таблица 6.3

### Морфологический синтез

<b>Шаг 1.</b> Постановка проблемы: оператор каждый день засиживается с приятелями в кафе				
<b>Шаг 2.</b> Основные атрибуты проблемы				
Период времени	Исходное время	Место	С кем	Частота
Больше часа	12 по полудни	Кафе	С друзьями	Ежедневно
<b>Шаг 3.</b> Альтернативные атрибуты				
Период времени	Исходное время	Место	С кем	Частота
30 минут	11:00	Офис	С коллегами	Ежедневно
90 минут	11:30	Конференц-зал	С директором	Два раза в неделю
45 минут	12:30	Ресторан	С менеджером	Через день
<b>Шаг 4.</b> Сочетание атрибутов				
1. 30-минутный ланч раз в неделю с 12:30 (конференц-зал, с директором)				
2. 90-минутный ланч с 11:30 два раза в неделю (конференц-зал, вместе с коллегами)				
3. 45-минутный ланч с 11:00 через день (кафе, вместе с менеджерами)				
4. 30-минутный ланч с 12:30 в одиночку через день (офис)				

Если вы попытаетесь сочетать атрибуты, которые не обладают выраженной связью друг с другом, то тут же обнаружите массу иных альтернатив. Если мы составим соответствующую матрицу, окажется, что количество решений этой проблемы очень велико. При решении более сложных проблем, связанных, например, с необходимостью повышения качества продукции или обслуживания клиентов, или с развитием премиальной системы, потенциальное число альтернатив может оказаться еще большим, а их оригинальность - выше.

### Вопросы для самоконтроля

1. В каких ситуациях следует использовать модель творческого решения проблем?
2. Опишите модель творческого решения проблем.
3. Какие этапы включают процесс творческого мышления?

4. В чем заключается сущность понятия «концептуальные блоки»?
5. Как вы думаете, какой характер носят концептуальные блоки – межличностный, организационный или индивидуальный? Почему?
6. В чем заключается сущность таких концептуальных блоков, как постоянство, приверженность, ограниченность и самодовольство?
7. Каким образом вы сможете преодолеть концептуальные блоки?
8. Какие методы вы можете использовать, чтобы расширить число определений проблемы? Опишите их.
9. Какие методы вы можете использовать, чтобы увеличить количество альтернатив? Опишите их.

## 6.2. Модель креативности

**Креативность** представляет собой способность человека или команды генерировать новые идеи. Фундаментом креативности команды является творческий потенциал её членов. С учетом того, что большинство людей обладают средними творческими способностями, возникает вопрос: как можно трансформировать творческий потенциал в креативность? Ответ на этот вопрос дает так называемая трехкомпонентная модель креативности. Эта модель предполагает, что индивидуальная креативность требует компетентности, творческого мышления и внутренней мотивации к выполнению конкретной задачи (рис. 6.5). Результаты исследований показали, что чем выше уровень каждого из этих компонентов, тем выше креативность человека.

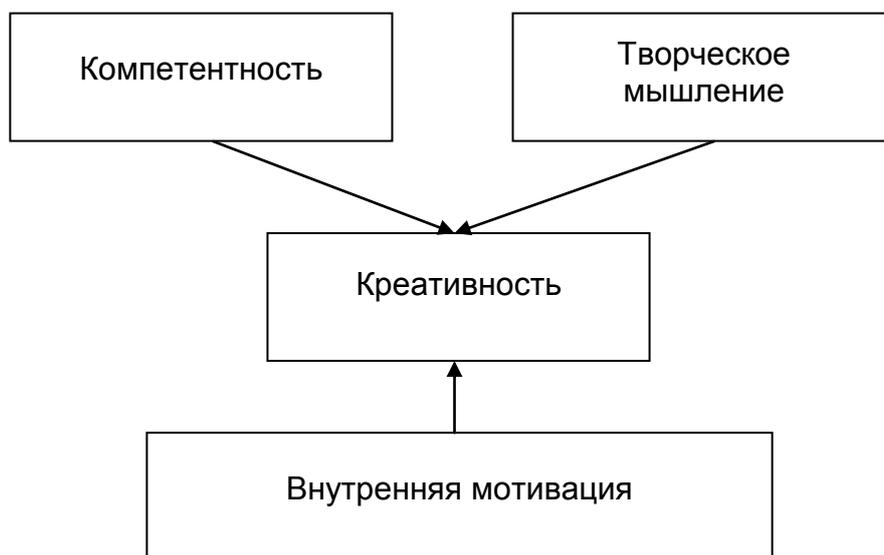


Рис. 6.5. Трехкомпонентная модель креативности

**Компетентность** – это способности, знания, квалификация и мастерство в определенной области деятельности. Компетентность является фундаментом любой творческой работы.

**Творческое мышление** – это характеристики личности, связанные с креативностью, умением проводить аналогии, способностью видеть привычное и хорошо известное в новом, необычном свете. Такие черты характера человека, как ум, сообразительность, независимость, уверенность в собственных силах, готовность к риску, внутренний локус контроля, принятие неопределенности и умение стойко переносить неудачи, тесно связаны со способностью человека генерировать творческие идеи.

Творческое мышление включает два типа мышления – дивергентное и конвергентное. **Дивергентное мышление** – это нестандартное мышление, которое движется от задачи во многих возможных направлениях и подразумевает мышление без границ. Дивергентное мышление называется мышлением Януса. Римский бог Янус имел два лица, смотрящих в разные стороны. Поэтому мышление Януса связано со способностью успешно справляться с противоречащими друг другу идеями, парадоксами, неопределенностью или сомнениями. Команда должна обладать способностью к дивергентному мышлению. Команды могут стимулировать дивергентное мышление разными способами, например:

- Задавать вопрос «Что будет, если...?»
- Формировать состав команды из людей, имеющих разные специальности.
- Сочетать членов команды, которые имеют противоположные мнения, что приводит к творческому конфликту, в результате которого могут родиться совершенно новые идеи.
- Предложить подумать об идеях, которые хотелось бы осуществить (например, жизнь на Луне), а затем определить условия, которые могли бы привести к осуществлению этих идей.

Однако это не означает, что командам не нужно конвергентное мышление. **Конвергентное мышление** – это мышление, которое приводит к единственному ответу. При конвергентном мышлении команда или человек оценивает различные представленные идеи с точки зрения их реализации, практичности и общих достоинств. Идеи, которые генерированы командами, имеющими склонность к дивергентному мышлению, должны быть оценены людьми, имеющими конвергентное мышление, с точки зрения их последующей реализации.

**Внутренняя мотивация** к выполнению конкретной работы – это стремление работать над решением определенной проблемы, которая интересна, увлекательна и позволяет человеку раскрыть свой творческий потенциал. Именно эта мотивационная составляющая превращает творческий потенциал в способность генерировать креативные идеи.

Необходимо иметь в виду, что креативность могут блокировать следующие организационные факторы:

- Высокий уровень контроля за процессом работы со стороны руководства.
- Внешние мотиваторы – акцент на внешних, материальных вознаграждениях.
- Конкуренция – необходимость соревноваться с коллегами.
- Строго заданные рамки выполнения работы.

Команды должны стремиться к генерации новых идей (то есть исключительно оригинальных и ранее не существующих), в противоположность консервативным и традиционным. В то же время новые идеи должны быть реалистичными. Идеалистические идеи, как правило, трудно использовать на практике. На рис. 6.6 иллюстрируются две основные концептуальные области, к которым могут быть отнесены идеи.

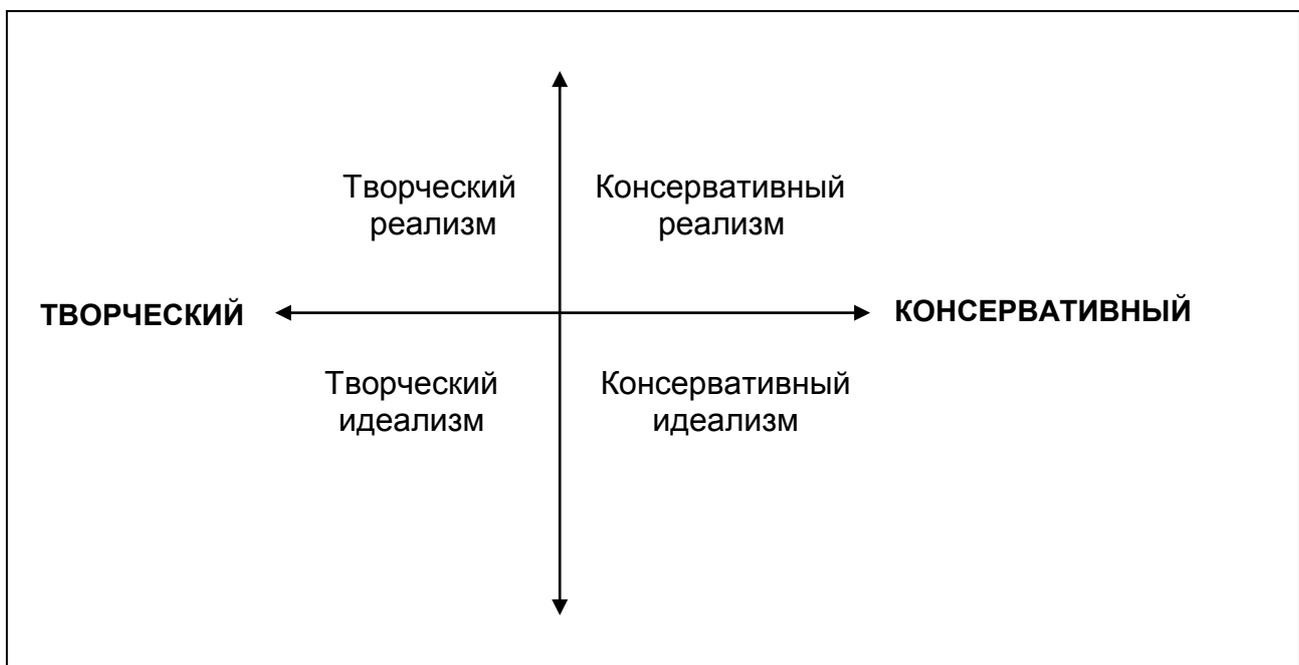


Рис. 6.6. Концептуальные области новых идей

Источник: *Finke, R. L. 1995. Creative Realism. In S.M. Smith, T.B. Ward & R.L. Finke (Eds), The Creative Cognition Approach (p. 303-326). Cambridge, MA: MIT Press.*

И так, мы видим координатную сетку, определяющую на одном континууме творческие и консервативные идеи, на другом – реалистичные и идеалистические идеи.

Модель включает четыре квадранта: творческий реализм, консервативный реализм, консервативный идеализм и творческий идеализм.

Наиболее предпочтительный результат получается тогда, когда идеи попадают в квадрант **«творческий реализм»**, поскольку они являются творческими и могут быть реализованы на практике.

**Консервативный реализм** как способ мышления команды представляет традиционные идеи, связанные с уже имеющимися знаниями и опытом. **Консервативный идеализм** является самым плохим видом мышления команды, поскольку общеизвестные представления далеки от реальности. **Творческий идеализм** представляет собой в высокой степени оригинальные, но не реалистичные идеи.

**Оценка креативности** идей команды включает три показателя:

- **Беглость** – это количественная оценка идей, которые генерирует команда.

- **Гибкость** – это оценка разнообразия идей, которые генерирует команда.

- **Оригинальность** – это оценка способности генерировать неожиданные и уникальные решения проблем.

Между тремя этими критериями (число, разнообразие и гибкость идей) существует явная корреляция.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что собой представляет креативность?
2. Опишите модель креативности.
3. В чем заключается сущность дивергентного мышления?
4. Каким образом команды могут стимулировать дивергентное мышление?
5. Что собой представляет конвергентное мышление?
6. Каким должен быть состав команды в зависимости от типа мышления её членов? Почему?
7. Что собой представляет внутренняя мотивация членов команды и как она влияет на креативность?
8. Какие организационные факторы могут блокировать креативность команды?
9. Что собой представляет творческий реализм? Консервативный реализм? Консервативный идеализм? Творческий идеализм?
10. Как можно оценить креативность человека или команды?

### **6.3. Мозговой штурм как инструмент развития командной креативности**

**Мозговой штурм** – это процесс генерирования альтернативных идей, исключающий предварительную критику и оценку этих идей.

В ходе типичного сеанса мозгового штурма члены команды занимают места вокруг стола. Лидер четко и ясно формулирует проблему. Затем члены команды высказывают все имеющиеся варианты решения рассматриваемой проблемы. На данном этапе не

допускается никакая критика в адрес предлагаемых вариантов. Все идеи и предположения просто фиксируются для последующего обсуждения и анализа. То обстоятельство, что одна идея включает за собой другие и что критика даже самых экстравагантных предложений не допускается в принципе, стимулирует членов команды высказывать самые необычные идеи. Целью мозгового штурма является получение максимального количества идей. Количество идей является предвестником их качества. Команда может выработать действительно хорошую идею, если у нее есть множество идей, из которых она может выбрать. При этом идеи, генерируемые одним членом команды, могут стимулировать идеи других людей синергетически (что известно также как когнитивная стимуляция).

Правила сеансов мозгового штурма приведены в табл. 6.4.

Таблица 6.4

### Правила сеансов мозгового штурма

<b>Экспрессивность</b>	Члены группы должны выражать любую идею, которая приходит в голову, независимо от того, насколько странной, причудливой или нереальной она кажется. Членов группы поощряют в том, чтобы они не были ограниченными и робкими. Они должны вести себя совершенно свободно
<b>Отсутствие оценки</b>	Не критиковать идеи. Члены группы не должны критиковать никакие идеи на стадии их генерации; все идеи должны считаться ценными
<b>Количество</b>	Члены группы должны сгенерировать как можно больше идей. Группы должны стремиться к большому количеству идей, так как чем больше идей, тем лучше. Количество идей увеличивает вероятность нахождения отличного решения
<b>Построение</b>	Поскольку все идеи принадлежат группе, ее члены должны стремиться модифицировать и развить идеи, предлагаемые другими членами, при любом удобном случае

*Источник: адаптировано из Osborn, A. F. 1957. Applied Imagination (rev. ed.) New York; Scribner.*

Четкое следование этим правилам приводит к усилению мотивации членов команды. Кроме того, необходимым условием проведения сеансов мозгового штурма является взаимная поддержка товарищей по команде, что также усиливает мотивацию. Важным моментом сеансов мозгового штурма является проявление у членов команды «эффекта воспламенения», который приводит к продолжению обсуждения идей, высказанных другими, даже после сеансов мозгового штурма. Таким образом, применение правил мозгового штурма может повысить креативность команды.

Исследования эффективности групповых сеансов мозгового штурма показали, что индивидуальный мозговой штурм гораздо более продуктивен, чем групповой, с точки зрения как количества, так и качества идей. В табл. 6.5 представлены реальные данные показателей групповых и индивидуальных сеансов мозгового штурма.

Таблица 6.5

### Данные о результатах группового и индивидуального мозгового штурма

Показатели	Групповой мозговой штурм	Такое же число людей, работающих независимо (индивидуальный мозговой штурм)
<b>Количество:</b> число сгенерированных идей	28	74,5
<b>Качество:</b> процент «хороших идей», по мнению независимых экспертов, которые не знали, чьи идеи оценивают	8,9	12,7

*Источник: адаптировано из Dichl, M., & Strocbe, W. 1987. Productivity Loss in Brainstorming Groups: Toward a Solution of a Kiddle. Journal of Personality and Social Psychology, 53, 497-509.*

Почему это происходит?

Основными проблемами сеансов мозгового штурма являются:

- **Социальная лень** – это тенденция людей работать менее усердно в группе, чем в одиночку (стремление жить за счет других).

- **Конформность** – это желание нравиться и быть принятым группой. Причиной конформности является боязнь выразить критические замечания из-за желаний сохранить хорошие отношения с членами команды.

- **Блокировка продуктивности** – это негативное влияние на генерацию идей неспособности человека длительное время удерживать течение мысли из-за необходимости одновременно выслушивать идеи других и дожидаться своей очереди высказаться.

- **Установка заниженных норм** – это тенденция приближать показатели работы к показателям работы членов команды, которые имеют более низкие результаты.

Эти четыре проблемы влекут за собой изменение поведения членов команды во время сеансов мозгового штурма, вынуждая их:

- Не следовать правилам мозгового штурма.

- Испытывать тревогу, беспокойство и проявлять озабоченность о том, как они выглядят в глазах других.

- Снижать продуктивность.

- Обеспечивать положительную обратную связь, что губительно влияет на креативность.

- Снижать планки своих показателей работы.

- Соглашаться с идеями, даже плохими.

- Соглашаться со скоростью генерации идей.

В современных организациях для принятия креативных решений широко используются методы номинальной группы, анонимной номинальной группы, дельфийский метод, которые являются вариациями мозгового штурма.

**Метод номинальной группы (МНГ)** включает два этапа – этап генерации идей (индивидуальная фиксация идей в письменной форме) и этап интерактивной работы (групповое обсуждение идей). Таким образом, МНГ отделяет фазу генерации идей от фазы их оценки.

Процесс принятия решений с использованием МНГ состоит из следующих этапов:

1. Постановка проблемы.

2. Запись идей членами команды на отдельных карточках.

3. Озвучивание идей.

4. Обсуждение идей.

5. Отбор пяти лучших идей каждым членом команды.

6. Суммарный отбор лучших идей.

Преимуществом МНГ является максимальный информационный выигрыш, который обеспечивает демократичную процедуру представления идей всеми членами группы и позволяет избежать блокировки производительности.

При **анонимном методе номинальных групп** члены команды записывают свои идеи на карточках. Лидер собирает, перемешивает и раздает карточки членам команды, которые их читают вслух и обсуждают идеи. Этот метод позволяет избежать пристрастного отношения к своим идеям.

**Дельфийский метод (метод экспертных оценок)** аналогичен МНГ, однако при его использовании члены группы не собираются вместе. Этот метод идеально подходит для групп, члены которых разбросаны географически или испытывают конфликт. В процесс мозгового штурма с использованием дельфийского метода входит:

1. Назначение координатора, которому члены группы доверяют.

2. Подготовка опросных листов с указанием проблемы.

3. Распространение опросных листов среди членов команды.

4. Подготовка ответов членами команды и отправка их куратору (обратная связь).

5. Объединение опросных листов (ответов) и отправка их команде.

6. Обратная связь.

Этот процесс повторяется до тех пор, пока не будет найдено решение проблемы. Преимуществами этого метода являются:

- Широкий охват всех членов команды и обеспечение равных входных возможностей.

- Снижение уровня конформности и давления на членов команды.

- Отсутствие координационных потерь, связанных с необходимостью проведения совместных совещаний.

- Использование электронных технологий.

Для усиления креативности команды при проведении сеансов мозгового штурма необходимо:

- Иметь подготовленных инструкторов, обладающих навыками работы с группами, умеющих заполнять паузы и генерировать идеи.

- Обеспечить высокий уровень работы.

- Фиксировать информацию во время сеанса мозгового штурма.

- Использовать метод номинальной группы.

- Использовать анонимный метод номинальной группы.

- Использовать дельфийский метод (метод экспертных оценок).

- Диверсифицировать команду.

- Использовать аналогии (применять знания из одной сферы знаний в другой).

- Создавать организационную память путем фиксации идей.

- Изменять состав команды, что позволяет избежать ряда негативных факторов (единомыслие и т.п.) и дифференцировать навыки членов команды.

- Использовать метод стремянки, суть которого заключается в поэтапном присоединении к подгруппе из двух человек (костяку) по одному члену команды, которые представляют свои идеи.

- Создавать игровое поле, позволяющее отвлечься от решения проблемы и увеличить время для инкубационного периода (оборудование спортивных площадок, установка тренажеров и др.).

Одним из видов мозгового штурма является электронный мозговой штурм (ЭМШ). ЭМШ представляет собой метод, при использовании которого с помощью системы компьютерной связи собирается интерактивная группа людей, занимающаяся генерированием идей для решения проблем. Этот метод обладает рядом преимуществ:

- Сокращение времени на проведение совещаний.

- Концентрация внимания на идеях, а не на людях.

- Отсутствие возможности для блокировки продуктивности работы.

- Обеспечение параллельного ввода идей.
  - Соблюдение анонимности.
  - Отсутствие проблем с размером группы.
  - Возможность работать дистанционно, то есть независимо от расстояния.
  - Автоматизация процессов обработки информации.
  - Обеспечение равенства.
- Недостатками ЭМШ являются:
- Недостаток социального взаимодействия.
  - Утрата власти членами команды, имеющими более высокий статус.
  - Отсутствие признания заслуг.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. В чем заключается сущность мозгового штурма как инструмента командной креативности?
2. Опишите правила проведения сеансов мозгового штурма. Почему их необходимо соблюдать?
3. Какие проблемы могут возникнуть при проведении сеансов мозгового штурма?
4. Каким образом проблемы сеансов мозгового штурма могут повлиять на поведение людей?
5. Какие разновидности мозгового штурма вы знаете? Опишите их.
6. Какие стратегии необходимо использовать для усиления креативности команды при проведении сеансов мозгового штурма?
7. Что собой представляет электронный мозговой штурм?
8. В чем состоят преимущества и недостатки электронного мозгового штурма?

### План изучения темы

7.1. Создание коммуникационных сетей и социальный капитал команды.

7.2. Межгрупповые отношения.

7.3. Информационные технологии и командная работа.

7.4. Управление совещаниями.

### Учебные цели

После изучения главы студенты должны уметь:

- Идентифицировать типы границ команды и оценивать их влияние на эффективность команды.

- Идентифицировать типы взаимоотношений команды с окружающей средой, понимать сущность ключевых видов деятельности в зависимости от типа взаимоотношений и оценивать их преимущества и недостатки.

- Идентифицировать и описывать роли членов команды, связанные с взаимодействием команды с окружающей средой.

- Понимать значение оценки информации, поступающей из внешней среды.

- Понимать сущность и различие понятий «человеческий капитал» и «социальный капитал».

- Идентифицировать типы неформальных социальных сетей, их преимущества, недостатки и владеть стратегиями их расширения.

- Понимать сущность и значение личной и командной идентификации как фундамента межгрупповых отношений.

- Идентифицировать типы межгрупповых конфликтов.

- Владеть стратегиями снижения влияния межгрупповых конфликтов на эффективность команд.

- Владеть методами управления совещаниями.

#### **7.1. Создание коммуникационных сетей и социальный капитал команды**

Для успешного функционирования команды менеджеры должны уделять внимание не только внутренним процессам, протекающим в команде, но и вопросам внешней динамики. Внешняя динамика команды

предполагает её взаимодействие с окружающей средой. Окружающая среда, в которой функционирует команда, включает:

- организацию, к которой принадлежит команда;
- внешнюю среду за пределами организации.

Команды должны расширять и укреплять традиционные каналы коммуникаций как внутри организации, где они могут обеспечить более тесное взаимодействие с функциональными подразделениями, так и за её пределами, где они могут обеспечить связь с поставщиками, потребителями или конкурентами. Вместе с тем, в сознании членов команды и организации между командой и другими частями организации существует различимая граница.

**Границы команды** представляют собой невидимые линии, которые отделяют одну рабочую группу от другой и влияют на передачу знаний и распределение ресурсов. В одних случаях эти границы могут быть четко определены, что приводит к изоляции команды от внешнего мира, в других – более открытыми. Изоляция команды, в свою очередь, приводит к потере коммуникаций с функциональными подразделениями организации, поставщиками, потребителями и конкурентами. В свою очередь, чрезмерная открытость границ может привести к повышению уровня риска, связанного с утечкой информации, и потере индивидуальности команды.

В зависимости от уровня взаимоотношений с окружающей средой выделяют четыре типа команд:

- Изолирующиеся команды.
- Информированные команды.
- Маркетинговые команды.
- Изучающие команды.

Типы взаимоотношений перечисленных выше команд с окружающей средой представлены в табл. 7.1.

*Таблица 7.1*

### Типы взаимоотношений команд с окружающей средой

Взаимоотношения команды с окружающей средой	Ключевые моменты и виды деятельности	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Изолированные	Команда изолирована от других частей организации или от своих потребителей; целиком сосредоточена на внутренней деятельности; обычно сильно стимулирована целью	Менее вероятен компромисс между идеалами и реальностью. Особенно полезен для творческих команд	Отрыв от остальной части организации. Может развиться шаблонное мышление или чрезмерное доверие

1	2	3	4
Информирующие	Команда сосредоточена на внутренних процессах до тех пор, пока не возникает готовность информировать о своих намерениях	Контроль отрицательной информации. Относительно недорогое распространение информации. Более широкий обзор часто бывает очень полезен для команды	Может не суметь почувствовать реальные нужды покупателя. Может не уметь заключать сделки с покупателем
Маркетинговые	Команда сосредоточена на том, чтобы посредством рекламы, продвижения и лоббирования заставить людей, находящихся вне ее пределов, заключать сделки	Большой обзор часто бывает очень полезен для команды	Может не суметь удовлетворить реальные нужды заказчика. Затраты на маркетинг могут оказаться высокими
Изучающие	Команда сосредоточена на диагностировании нужд покупателей, экспериментировании с решениями, ревизии своих знаний, инициировании программ и сборе данных	Потенциальный покупатель максимально удовлетворен. Понимаются требования людей со стороны. Люди со стороны считают ее исполнителем высокого класса	Часто чрезвычайно дороги и отнимают много времени. Могут всплыть на поверхность скрытые конфликты. Возможна низкая сплоченность (из-за расхождения во взглядах, вызванного обследованием). Возможная неудовлетворенность

Источник: на основе работы Ancona D. G. 1990. *Outward Bound: Strategies for Team Survival in an Organization*. *Academy of Management Journal*, 33(2), 334-365.

**Изолирующиеся команды** – это команды, стремящиеся изолировать себя от окружающей среды. Причинами изоляции являются стремление к безопасности (сохранению секретов) и ограничение доступа к информации, представляющей интерес для конкурентов. Основными угрозами изолирующихся команд являются отделение от организации и неспособность разработать жизнеспособный продукт или услугу из-за ограниченного доступа к ресурсам.

**Информирующие команды** – это команды, которые сосредоточены на своих внутренних процессах и ограничиваются информированием других функциональных подразделений организации о принятых решениях и действиях.

**Маркетинговые команды** – это команды, которые активно продвигают свои задачи, продукты, услуги и культуру внутри организации, к которой они принадлежат. Задачей маркетинговых команд является продажа себя и получение признания. Они отличаются от информирующих команд тем, что активно выстраивают коммуникационные сети с целью удовлетворения потребностей, интересов и целей организации. Информированные команды похожи на газетный репортаж, а маркетинговые команды – на рекламу.

**Изучающие команды** – это команды, которые изучают потребности своих клиентов с целью разработки продукта или услуги для потребителей.

На выбор стратегии взаимодействия команды с окружающей средой влияют решения, принимаемые руководителем в начале деятельности команды, организационные нормы, культура и ограничения, определяемые ситуацией.

Неэффективное управление взаимоотношениями команды с внешней окружающей средой отрицательно влияет на эффективность самой команды независимо от результатов её деятельности. Наложение ограничений и создание барьеров на пути взаимоотношений команды с окружающей средой со стороны руководителей приводит к потере возможностей команды получать доступ к информации, знаниям и экономическим ресурсам. Информационная и ресурсная поддержка окружающей среды может носить критичный характер, если команде предстоит вступить в цикл положительной эскалации.

В процессе принятия решений о взаимодействии команды и окружающей среды важное значение имеет **идентификация и распределение ролей** между членами команды. Процесс распределения ролей включает следующие этапы:

- Идентификация ролей, которые должны выполнять члены команды в процессе взаимодействия с окружающей средой.
- Распределение ролей между членами команды.

- Определение круга задач, связанных с выполнением той или иной роли.

В перечень ролей, связанных со взаимодействием команды с внешней средой, входят:

- **Связной**, являющийся мостиком между подразделениями или людьми в организации, которые по-другому не взаимодействуют. Связные испытывают воздействие большего количества идей, чем те, кто не взаимодействует с другими группами. Действительно, связные, проводящие время с разными группами, демонстрируют большую степень интеграционной сложности мышления (одной из форм креативности), чем люди, не пересекающие границы.

- **Буферы**, защищающие команду от плохих или разочаровывающих новостей, которые могут доставить моральные страдания, и добровольно принимающие давление или критику со стороны других. Переводчик формирует коллективное понимание команды. Это важно, поскольку во многих случаях сообщения, которые команда получает, являются двусмысленными и подлежат интерпретации.

- **Советник**, информирующий команду о тех вариантах, которые она должна рассмотреть, и о том, какой подход выбрать в случае изменения обстоятельств.

- **Вратарь**, контролирующий потоки входящей и исходящей информации.

- **Лоббист** – это чрезвычайно важная роль, особенно для групп, работающих над новым продуктом. Объясняя, что делает команда и насколько это выгодно для людей вне ее, лоббист управляет интерпретацией восприятия работы, которую выполняет команда.

- **Ведущий переговоры**, или посредник, который получает от команды полномочия вести переговоры от имени группы. Этот человек обладает экстраординарными полномочиями при отборе ресурсов, определении вариантов выбора и т. п. Он действует как посредник, когда команда вступает в конфликт с другими.

- **Оратор**, который представляет собой голос команды. Эта позиция может быть определена двояко: самими членами группы (например: «Поговорите с Бобом, если хотите выяснить, что решили по поводу продвижения Луи») или членами окружающей среды, которые делают выбор при заключении контрактов с членами группы.

- **Разработчик стратегий**, который, как и ведущий переговоры, планирует, как обратиться к руководству за ресурсами и что делать с угрозами и другой отрицательной информацией.

- **Координатор**, организующий формальное и неформальное общение с другими людьми или подразделениями вне команды.

В процессе взаимодействия с внешней средой команда должна уметь анализировать информацию, поступающую извне, с целью оценки её достоверности и ценности.

При оценке информации необходимо:

- Избегать так называемого **синдрома «изобретено не здесь»**, при котором группа переоценивает знания своих членов и игнорирует входящую информацию.
- Избегать переоценки знаний, полученных извне.
- Правильно оценивать характер взаимоотношений между отправителями и получателями информации с точки зрения потенциальных угроз.

В зависимости от характера взаимоотношений между отправителями и получателями и степени потенциальной угрозы получателю или его группе выделено шесть типов отправителей информации: коллеги, люди с отклонением от нормы, соперники, советники, враги и незваные гости (*Cohen, March, Olsen, 1992*). Анализ мотивов поведения указанных отправителей позволит менеджеру принять решение о ценности полученной информации.

Важным условием эффективного функционирования команды является формирование и развитие коммуникационных сетей организации. Коммуникационная сеть организации должна обеспечивать свободный доступ к информации и обмен знаниями как между функциональными подразделениями независимо от их территориальной удаленности, так и между членами команды. Эффективная коммуникационная сеть способствует быстрому распространению информации, снижению дублирования усилий членов команды, усвоению новых знаний и опыта, успешной трансформации знаний в практические результаты и, самое главное, развитию человеческого и социального капитала команды и организации в целом. **Человеческий капитал** – это экономическая ценность знаний, опыта и способностей членов команды.

**Социальный капитал** – это ценность, вытекающая из знаний, полученных в результате взаимодействия людей. Социальный капитал относится к ресурсам, доступным через социальные сети и связи с другими людьми или группами людей. Если человеческий капитал относится к индивидуальным способностям, то социальный – к благоприятным возможностям, создаваемым взаимодействием людей. Команды, обладающие большим социальным капиталом, имеют широкий доступ к информации.

Менеджеры команд должны уделять внимание не только формированию формальных коммуникационных сетей, но и поощрять неформальные.

Неформальные социальные сети могут быть двух видов:

- Замкнутые социальные сети.
- Предпринимательские социальные сети (сети, перекрывающие границы команды).

**Замкнутые социальные сети** – это тесно сплетенные независимые сети, обеспечивающие коммуникации членов команды в пределах своей же команды. Члены замкнутых сетей считают, что поддерживают друг с другом тесные контакты, и, поскольку они концентрируют свои усилия главным образом на общении внутри команды, то часто отсекают себя от организации.

**Предпринимательская социальная сеть, или сеть, перекрывающая границы команды** – это сеть, обеспечивающая контакты с различными отдаленными друг от друга структурными подразделениями. Структурное позиционирование предпринимательских сетей в противоположность сетям замкнутым обладает значительными преимуществами, поскольку способствует наращиванию социального капитала и повышению уровня конкурентоспособности команды.

Основными стратегиями расширения социальных сетей являются:

- Признание ограниченности замкнутых сетей.
- Изучение сети формальных взаимоотношений, существующих за границами команды.
- Развитие дифференцированной сети взаимоотношений, связанной с пересечением организационных границ и функциональных областей.
- Разработка структурных стратегий интеграции с другими командами и бизнес-подразделениями.

Основными структурными стратегиями интеграции команд являются:

- Связующие роли.
- Пересекающееся членство.
- Команды, объединяющие команды.

Основными структурными стратегиями интеграции команд и бизнес-подразделений являются:

- Руководящие команды.
- Команды, объединяющие представителей.
- Индивидуальные объединяющие роли.
- Команды усовершенствования.

В табл. 7.2 представлены структурные стратегии интеграции команд внутри организации.

## Структурные стратегии интеграции команд

Типы стратегий	Описание стратегий
<b>Стратегии интеграции команд</b>	
Связующие роли	Один связной, формально являющийся членом одной команды, но присутствующий на собраниях другой команды, чтобы поделиться и собрать информацию (например, рабочий из дневной смены сидит на собраниях ночной смены)
Пересекающееся членство	Несколько работников, являющихся членами двух групп одновременно или по очереди
Команды, объединяющие команды	Команды, состоящие из нескольких членов других команд из-за потребности в интеграции, отвечающие за своевременные изменения в ведении документации и общения
<b>Стратегии интеграции команд и бизнес-подразделений организации</b>	
Команды руководящие	Вырабатывающие стратегию и направление многочисленных команд в бизнес-подразделении; обеспечивающие ресурсные компромиссы между командами, которые совпадают со стратегией; управляющие показателями работы команды
Команды, объединяющие представителей	Неруководящие команды, обладающие полномочиями принимать решения; окружение команды состоит из равных по должности ее членов
Индивидуальная объединяющая роль	Отдельные люди, наделенные особыми функциями с целью обеспечения более гибкого объединения, чем команда (например, продавец собирает команду под конкретного покупателя или проект)
Команды усовершенствования	Команды, инициирующие изменения в совместной работе отдельных частей бизнес-подразделения над улучшением показателей его работы; должны обладать легитимностью на том уровне организации, на котором их изменения будут внедряться; часто работают не полный рабочий день, но руководство ими осуществляется как официальной командой

Источник: Grucnfeld D. H. 1997. *Integrating across Teams: Formal Structural Solutions. Presentation at Kellogg School of Management, May 1997. Evaston, IL; также на основе Mohrman S. A., Cohen S. G. & Mohnnan A. M. 1995. Designing Team-Based Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.*

Высокий уровень интеграции способствует достижению целей команды, формированию командного духа, индивидуальному развитию членов команды и, безусловно, решению общеорганизационных задач.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие факторы включает внешняя среда команды?
2. В чем заключается сущность понятия «границы команды»?
3. Какие типы команд в зависимости от уровня взаимоотношений с внешней средой вы знаете?
4. Какие этапы процесса распределения внешних ролей членов команды вы знаете?
5. Какие виды внешних ролей членов команды вы знаете?
6. Как вы думаете, почему необходимо оценивать информацию, поступающую из внешней среды?
7. В чем заключается сущность понятий «человеческий капитал» и «социальный капитал»? Чем они различаются?
8. Почему менеджеры должны способствовать развитию социальных сетей, в том числе и неформальных?
9. Что собой представляют замкнутые социальные сети?
10. Что собой представляют предпринимательские сети или сети, перекрывающие границы команды?
11. Какие стратегии расширения социальных сетей вы знаете?
12. Какие структурные стратегии интеграции команд вы знаете? Опишите их.
13. Какие структурные стратегии интеграции команд и бизнес-подразделений вы знаете? Опишите их.

### **7.2. Межгрупповые отношения**

Важным аспектом внешней динамики команды являются взаимоотношения между командами, которые функционируют в организации. Каждая организация имеет несколько команд, которые вынуждены поддерживать определенные отношения друг с другом. Эти отношения могут носить различный характер – от конкуренции до сотрудничества. Характер межгрупповых отношений определяется, как правило, руководителями высшего звена, которые зачастую, сами того не подозревая, могут создавать условия для нездоровой конкуренции между командами.

При решении вопроса о формировании эффективных межгрупповых отношений необходимо акцентировать внимание на следующих аспектах функционирования команд:

- уровнях личной и групповой идентификации;
- процессах социального сравнения команд;
- межгрупповых конфликтах.

Почему понимание уровней личной и групповой идентификации является важным для формирования межгрупповых отношений? Уровень личной и групповой идентификации определяет склонность человека или команды выстраивать межгрупповые отношения или в духе конкуренции, или в духе сотрудничества.

Уровни идентификации в организации представлены на рис. 7.1.

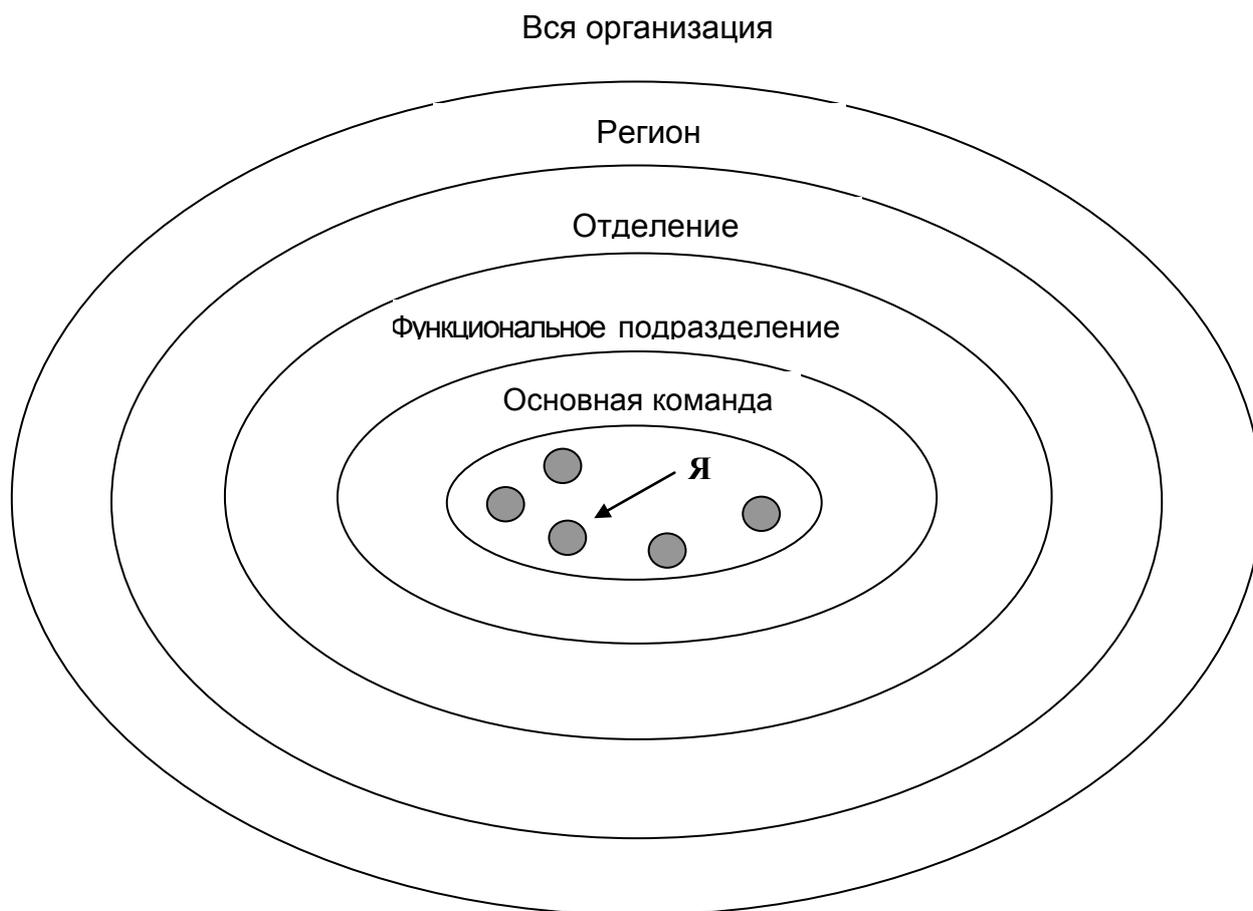


Рис. 7.1. Уровни идентификации в организации

На базовом уровне личность должна идентифицировать себя как индивидуальность, на уровне команды – как член команды, на уровне функционального подразделения, в составе которого работает команда, – как член подразделения и т.д. Личность, которая идентифицирует себя с организацией в целом, склонна к сотрудничеству при взаимодействии с личностями из других групп, поскольку её собственная индивидуальность определена на уровне организации в целом. Личность, которая идентифицирует себя только с командой, членом которой она является, более склонна к конкуренции.

**Личная идентификация** представляет собой процесс эмоционального и другого самоотождествления личности с группой, членом которой она является, и организацией, в которой она работает.

Идентификация человека с группой формируется на трех уровнях – познавательном, поведенческом и эмоциональном. В табл. 7.3 приведены уровни групповой идентификации человека.

Таблица 7.3

### Уровни групповой идентификации человека

Источник индивидуальности	Пункты
Эмоциональный	Я предпочел бы быть в другой группе (О) Члены этой группы похожи друг на друга Я получаю удовольствие от взаимодействия с членами этой группы Я не люблю многих членов этой группы (О)
Поведенческий	В этой группе члены не опираются друг на друга (О) Все члены должны вносить свой вклад в достижение целей группы Эта группа делает то, что один человек сделать не в силах В этой группе членам не нужно сотрудничать для выполнения задачи, стоящей перед группой (О)
Познавательный	Я чувствую себя частью этой группы Я чувствую, что сильно отличаюсь от других членов этой группы (О) Я не чувствую себя частью этой группы (О) Я чувствую, что очень похож на других членов этой группы

Примечание: О – отрицательное отношение.

Источник: Henry K. B., Arrow H, & Carini B., 1999. A Tripartite Model of Group Identification: Theory and Measurement. *Small Group Research*, 30(5), 558-581.

На стремление личности идентифицировать себя с группой оказывают влияние два основных фактора:

- Степень уважения личности членами группы.
- Статус (репутация, имидж) группы.

Люди, которые имеют высокую репутацию и ощущают уважение со стороны группы, имеют тенденцию к повышению уровня не личной, а

групповой идентификации. Эта тенденция способствует концентрации усилий человека на групповых, а не личных интересах.

Люди, которые не ощущают уважения со стороны группы, не проявляют особого стремления к групповой идентификации и, следовательно, сотрудничают с группой.

Статус группы по-разному влияет на стремление людей к групповой идентификации. Принадлежность людей к престижным группам способствует их стремлению к групповой идентификации. Даже неуважаемые члены группы имеют тенденцию активизировать свои усилия с целью повышения своего собственного имиджа. Уважаемые члены групп, имеющих низкий статус («недооцененных групп»), склонны к улучшению показателей работы с целью повышения имиджа команды, а не своего личного.

Одной из важнейших проблем эффективности командной работы является несовпадение интересов группы и отдельных её членов. Поэтому укрепление групповой (а не личной) индивидуальности способствует повышению заинтересованности членов группы в достижении групповых результатов.

Таким образом, восприятие людьми самих себя и своих групп может расширяться и сжиматься. Люди, которые идентифицируют себя только на уровне группы, членом которой являются, демонстрируют поведение, ориентированное на конкуренцию. Люди, которые идентифицируют себя не только на уровне группы, но и на уровне всей организации, в большей степени проявляют стремление к сотрудничеству. Задача лидера команды состоит в поддержании баланса между «командным духом» и соперничеством команд.

Команды в организации характеризуются разными показателями работы, что приводит к социальному сравнению. Процессы социального сравнения команд описывает **теория социального сравнения**, которая позволяет прогнозировать развитие отношений между командами. Исходным положением теории является изменение отношений между командами в связи с изменением показателей их работы. Если одна из неблагополучных команд будет постепенно улучшать свою работу и достигнет таких же результатов, что и ваша, то вы воспримете это как угрозу индивидуальности вашей команды. В этих условиях ваша команда будет предвзято относиться к таким командам. И наоборот, ваша команда будет поддерживать другие команды, чьи показатели ухудшаются, потому что такие группы обеспечивают положительное социальное сравнение для вашей группы. Таким образом, команды более склонны ухудшать отношения с неблагополучными группами, когда их показатели работы улучшаются, что представляет угрозу

собственным показателям работы команды. Ухудшение отношений между группами приводит к межгрупповым конфликтам.

**Межгрупповые конфликты** могут быть реальными, символическими и со смешанными мотивациями. **Реальный конфликт** – это конфликт, причиной которого является конкуренция команд за обладание ограниченными ресурсами. **Символический конфликт** – это конфликт, отражающий различия в ценностях или убеждениях. **Конфликт со смешанной мотивацией** включает в себя комбинацию сотрудничества и конкуренции. Команды стремятся к сотрудничеству, но одновременно находятся в состоянии конкуренции, которое присуще всем командам.

Основными стратегиями, направленными на снижение уровня межгрупповых конфликтов, являются:

- Расширение контактов.
- Улучшение отношений между членами разных групп.
- Исполнение пересекающихся ролей.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. На каких аспектах функционирования команд необходимо концентрировать внимание при решении вопроса о формировании эффективных межгрупповых отношений?

2. Какие уровни идентификации в организации вы знаете?

3. Что представляет собой личная идентификация?

4. Какие уровни групповой идентификации вы знаете?

5. Какие факторы влияют на групповую идентификацию личности?

6. В чем заключается сущность теории социального сравнения?

7. Какие типы межгрупповых конфликтов вы знаете?

8. Какие стратегии, направленные на снижение уровня межгрупповых конфликтов, вы знаете?

### **7.3. Информационные технологии и командная работа**

Современные информационные технологии значительно расширяют доступ команд к информации и повышают скорость её обработки. Более того, информационные технологии, выходя за границы пространства и времени, дают возможность членам команд участвовать в работе независимо от временных и пространственных ограничений.

Модель места и времени социального взаимодействия членов команды представлена в табл. 7.4.

### Модель места и времени социального взаимодействия членов команды

Время	Виды коммуникаций	
	Одно и то же место	Различные места
Одно и то же время	Личное взаимодействие	Телефон Видеоконференция
Различное время	Редактирование единого текста Сменная работа	Электронная почта Голосовая почта

Модель позволяет выбрать оптимальный тип коммуникаций в зависимости от места и времени нахождения членов команды.

Информационные технологии оказывают значительное влияние на поведение людей, которое проявляется в:

стирании различий в статусе;

- выравнивании участия всех членов группы;
- стимулировании проведения личных встреч;
- увеличении времени на принятие решений;
- более открытом выражении мнений и снижении давления группы;
- тенденции к принятию более рискованных решений.

Развитие информационных технологий, изменение ожиданий работников и глобализация бизнеса привели к появлению новых подходов к организации работы в командах. В последнее время все чаще используются такие типы команд, как виртуальные и глобальные.

**Виртуальная команда** состоит из рассредоточенных географически или организационно работников, которые поддерживают связь друг с другом главным образом с помощью передовых информационных и телекоммуникационных технологий. Одни виртуальные команды состоят целиком из сотрудников фирмы, а другие могут включать контрактных работников, членов организаций-партнеров, покупателей, поставщиков, консультантов и прочих сторонних лиц. Для связи между собой члены команды используют e-mail, системы мгновенной передачи сообщений, голосовую почту, видеоконференции, Интернет, интранет и программное обеспечение для коллективной работы, хотя не исключены и личные встречи. Многие виртуальные команды являются, по сути, межфункциональными командами, нацеленными на решение покупательских проблем или выполнение конкретных проектов. Другие же представляют собой постоянные самоуправляемые команды.

Четко выраженного лидера в виртуальной команде либо нет вовсе, либо команду попеременно, в зависимости от стадии проекта, возглавляют разные ее члены, являющиеся специалистами в соответствующих областях. Кроме того, состав виртуальных команд может меняться, причем очень быстро, в зависимости от выполняемых в

данный момент задач. Одно из главных преимуществ виртуальной команды состоит в том, что она позволяет быстро собрать группу людей, способных выполнить сложный проект, решить возникшую проблему или использовать конкретную стратегическую возможность. Виртуальные команды обладают огромным потенциалом. Менеджерам, занимающимся формированием виртуальных команд, необходимо:

**Осуществлять правильный подбор членов команды.** Первый шаг заключается в создании команды работников, обладающих нужным набором технических знаний, навыков межличностного общения, опыта решения подобных задач и личных качеств, позволяющих работать в виртуальном коллективе.

**Управлять процессом социализации.** Людям необходимо познакомиться друг с другом, освоить соответствующие типы поведения и выработать необходимые установки. Опытные лидеры команд вводят нормы и правила взаимоотношений на ранних этапах создания команды.

**Воспитывать доверие.** Доверие, возможно, является наиболее важным фактором успешной работы виртуальной команды. Члены команд, в которых сложилась атмосфера прочного взаимного доверия, имеют четкие представления о своих и чужих ролях и ожиданиях, знают личные качества друг друга и поддерживают отношения, ориентированные на совершение позитивных действий.

**Эффективно управлять коммуникациями.** Частые коммуникации имеют ключевое значение. Лидерам команд необходимо понимать, когда и каким образом использовать различные формы коммуникаций для извлечения максимальной выгоды. Одни эксперты советуют проводить регулярные личные встречи, а другие утверждают, что виртуальные команды могут быть успешными и тогда, когда их члены просто обмениваются электронными коммуникациями. Однако личные встречи становятся обязательными, когда взаимное непонимание, фрустрация или конфликты начинают подрывать работоспособность команды.

Некоторые виртуальные команды по праву можно назвать глобальными.

**Глобальные команды** – это международные команды из представителей разных национальностей и разных стран, их деятельность может осуществляться на территории нескольких государств.

Организации, в которых применяются глобальные команды, инвестируют время и деньги в обучение работников. Руководители таких организаций должны быть уверены в том, что все члены команды понимают и ценят культурные различия, концентрируются на целях и понимают свою ответственность. Глобальная команда добивается успеха в том случае, когда все ее члены готовы отказаться от собственных ценностей и норм и установить новые нормы, обязательные для всей команды. Как и в случае с виртуальными командами, важнейшими элементами успеха являются подбор членов команды, создание атмосферы доверия и обмен информацией.

Основными стратегиями, направленными на повышение эффективности виртуальных команд, являются:

**Сотрудничество** – это комбинация технологий, инструментов и инфраструктуры, что позволяет объединить усилия в решении сложных задач.

**Личное общение** членов команд перед началом работы.

**Видеоконференции.**

**Использование технологий**, обеспечивающих командную работу.

В табл. 7.5 представлены технологии, обеспечивающие функционирование групп.

Таблица 7.5

### Технологии, обеспечивающие функционирование групп

Технология	Функциональная роль	Пример
GCSS (Group Communication Support System – система поддержки групповых коммуникаций)	Обеспечение или модификация внутри групповых коммуникаций	Видеоконференции, телефонные конференции. Компьютерные конференции. Голосовая почта. Электронная почта. Факс. Сетевые сайты
GISS (Group Information Support Systems – системы поддержки групповой информации)	Дополнительная информация, доступная для группы или ее членов за счет информации, навлеченной из баз данных	Количественные базы данных (например, информация о продажах, данные о производстве или затратах). Качественные базы данных или архивы (например, библиотеки, газетные файлы)
GXSS (Group eXternal Support Systems – системы поддержки внешних коммуникаций группы)	Обеспечение или модификация внешних коммуникаций с теми, кто находится за пределами группы	Экстранет (например, для получения обновленных версий)
GPSS (Group Performance Support Systems – системы поддержки деятельности группы)	Содействие процессам выполнения задания группой и результатам работы или их модификация	Инструменты для электронного мозгового штурма. Инструменты для оценки и голосования и т. п.

*Источник: Hollingshead, Л. В. 2001. Communication technologies, the Internet, and Group Research. In M. Hogg and R. S. Tindale (Eds), Blackwell Handbook of Social Psychology, Vol. 3: Group Processes (p. 557-573), Oxford, England: Blackwell.*

## Вопросы для самоконтроля

1. Что собой представляет модель места и времени социального взаимодействия?
2. Какие типы коммуникаций предусматривает модель?
3. Каким образом информационные технологии влияют на поведение людей?
4. Что собой представляют виртуальные команды?
5. Какие проблемы должны решить менеджеры в процессе формирования виртуальных команд?
6. Что собой представляют глобальные (транснациональные) команды?
7. Какие стратегии могут использовать менеджеры для повышения эффективности работы виртуальных команд?

## 7.4. Управление совещаниями

Многие руководители убеждены, что рабочие собрания – пустая трата времени. У занятого менеджера 70% рабочего времени может уходить на разнообразные собрания и совещания, участники которых заняты преимущественно рисованием абстрактных рисунков, кофе и мыслями о том, чем они займутся по возвращении в свои офисы.

Однако лучшие менеджеры помогают своим сотрудникам пользоваться важной информацией для решения организационных проблем. Эффективными собрания становятся не сами по себе, они – результат продуманных, спланированных действий «исполнителя главной роли», т. е. председателя. Успех или провал собрания зависит от того, что делается до него, во время него и после него.

**Подготовка.** Готовиться нужно заранее – это самое главное условие проведения эффективного, продуктивного собрания. Чтобы по-настоящему подготовиться, сделайте следующее:

- *Определите цели.* Председатель должен очень четко поставить цели, доходчиво донести их до участников.
- *Составьте повестку дня.* Повестка дня – это простой перечень тем, которые будут обсуждаться, необходимый для того, чтобы собрание протекало в нужном русле. Повестка дня собрания приносит в него порядок и логику, а председатель получает средство контроля, если участники совещания вдруг перейдут к обсуждению других тем.
- *Тщательно отбирайте участников.* Если вы хотите, чтобы каждый участник действительно внес свой вклад в дискуссию, в совещании должно участвовать от 5 до 12 человек.
- *Введите лимиты времени.* Формальное собрание должно быть ограничено по времени, о чем заранее нужно оповестить его участников. Кроме того, повестка дня должна предполагать определенный темп беседы.

**Во время встречи.** Если председатель заранее подготовился к собранию, все пройдет ровно и гладко. Кроме того, используя наши нехитрые советы, он может «вытащить» из участников максимум того, на что они способны, и сделать встречу еще более продуктивной:

- *Контролируйте движение к цели.* Стимулирование свободного потока идей не означает, что участники могут отклоняться от повестки дня. «Уклоны» будут означать растрату драгоценного времени, из-за чего группа может не достичь поставленной цели.

- *Начинайте вовремя.* Кажется очевидным, но стоит повторить: не заставляйте занятых людей ждать. Начало встречи точно в указанное время имеет символическое значение, ибо напоминает ее участникам о важности дискуссии.

- *Отключите мобильные телефоны.* Когда в процессе обсуждения у кого-то звонит мобильный телефон, легко сбиться с толку. Если на звонки по телефону отвечает сам председатель, у остальных участников возникает ощущение, что собрание не слишком важно.

- *Изложите цель и обсудите повестку дня.* Начиная встречу, председатель четко излагает ее цели. Необходимо явным образом высказать, какие результаты должны быть достигнуты по окончании совещания.

- *Стимулируйте сотрудников к участию в дискуссии.* Хорошая встреча предполагает дискуссию. Если председатель хочет в одностороннем порядке сообщить какую-то информацию, ему следует разослать ее в письменном виде. Стимулирование активности участников собрания осуществляется с помощью определенных приемов:

- *Избегайте тишины.* Например, председатель может сказать: «Боб, что ты думаешь об идее Нэнси?»

- *Контролируйте особо говорливых.* Некоторые люди настолько словоохотливы, что начинают доминировать в любой дискуссии. Задача председателя – предоставить возможность высказаться всем участникам собрания. В одной организации практикуется такое правило: никто не раскрывает рта дважды, пока все не выскажутся по одному разу.

- *Стимулируйте столкновение идей.* Хорошая встреча – это не серия диалогов, а перекрестная дискуссия, дебаты. Председатель направляет их, играет роль посредника, стимулирует участников и подводит итоги.

**После встречи.** После встречи необходимо подвести итог, сделать выводы и призвать участников собрания к действиям:

- *Закончите встречу призывом к действию.* Последним пунктом в повестке дня должно быть подведение итогов встречи (основных ее моментов). Необходимо убедиться, что каждый участник понял свое новое задание.

- *Последующие действия.* Передайте участникам протоколы встречи. В них вы можете перечислить ключевые договоренности, предложить график работ, о которых вы договорились. Начинайте готовиться к следующей встрече.

Одним из методов проведения совещаний является модель «4Р». Она содержит 4 ключевых этапа:

- Определение цели совещания.
- Формирование состава участников.
- Разработка плана проведения.
- Управление процессов проведения.

Модель управления совещаниями 4Р представлена в табл. 7.6.

### Модель управления совещаниями «4Р»

Ключевой навык	Вопросы, которые нужно задавать
1	2
<p><i>Цель</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сложная проблема, которую нужно решить, используя заключения нескольких человек.</li> <li>• Настрой членов команды на принятие решения или желание усилить позиции друг друга.</li> <li>• Информация должна быть доведена одновременно до нескольких человек</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Какова цель собрания?</li> <li>• Ясна ли эта цель участникам?</li> <li>• Является ли совещание самым подходящим способом для решения этой проблемы?</li> <li>• Могут ли ведущие специалисты прийти на совещание?</li> <li>• Пропорциональны ли затраты на совещание, что будет достигнуто?</li> </ul>
<p><i>Участники</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Размер команды должен быть соизмерим с задачей.</li> <li>• Желательно соблюдать равновесие между людьми с сильной ориентацией на задачу и теми, кто обладает хорошими навыками межличностного общения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Адекватен ли масштаб совещания, принимая во внимание проблемы затрат на координацию?</li> <li>• Какое многообразие навыков и опыта должно быть представлено на совещании?</li> </ul>
<p><i>План</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечьте адекватное физическое пространство.</li> <li>• Определите приоритеты, упорядочив пункты повестки дня и установив регламент для каждого пункта.</li> <li>• Подготовьте и распространите повестку дня до совещания или в начале его.</li> <li>• Составьте повестку дня, ориентируясь на содержание, а не на присутствующих.</li> <li>• Используйте трехэтапный подход: доклады, решения и дискуссия.</li> <li>• Подумайте о наглядных пособиях: наглядные пособия на 43% более убедительны, чем невизуальные.</li> <li>• Выбирайте наиболее подходящую систему принятия решений (мозговой штурм, метод номинальной группы)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Составлена ли повестка дня?</li> <li>• Была ли повестка дня распространена среди участников до совещания?</li> <li>• Предупреждены ли заблаговременно члены команды, что их попросят выступить с сообщением?</li> <li>• Продуманы ли моменты, связанные с организацией совещания (например, доски, проекторы)?</li> <li>• Была ли ключевая информация размещена на соответствующих информационных стендах?</li> <li>• Назначен ли секретарь для ведения протокола?</li> </ul>

1	2
<p><i>Процесс</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• С самого начала сформулируйте еще раз главную цель совещания и повторите повестку дня и регламент</li> <li>• Отметьте основные правила, такие как порядок прохождения дискуссии (например, открытое или тайное голосование)</li> <li>• Применяйте методы, позволяющие обеспечить равное участие всех членов</li> <li>• Завершите совещание, просуммировав основные решения, кратко повторив задания и определив задачи следующего совещания</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Если это первая встреча команды, то включена ли в повестку дня тема, которая помогает завязать разговор?</li> <li>• Вовлекает эта тема людей в разговор эмоционально или побуждает действовать?</li> <li>• Были ли основные правила определены и разъяснены участникам совещания до его проведения?</li> </ul>

*Источники: адаптировано из Whetton, D. A. & Cameron, K. S. 1991. Developing Management Skills (2nd ed.). HarperCollins; Armour, S. 1997, December 8. Business' Black Hole. USA Today, p. 1A.*

Ответственность за проведение продуктивного совещания лежит не только на лидере, но и на членах группы. Члены группы должны занимать проактивную позицию и придерживаться следующих рекомендаций:

- *Примите решение, нужно ли вам присутствовать на данном совещании.* Не приходите на совещание просто потому, что вас пригласили. Если у вас есть сомнения по поводу того, имеет ли повестка дня совещания отношение к вам, обсудите с руководителем, почему он считает важным ваше присутствие.

- *Подготовьтесь.* Познакомьтесь с повесткой дня и подготовьте сообщения или информацию, которые помогут другим разобраться в вопросах, которые предполагается обсудить.

- *Приходите вовремя.* Опоздавшие не только заставляют напрасно тратить время остальных участников, задерживая совещание и требуя краткого изложения того, что уже произошло до их появления, но и мешают успешному построению команды и подрывают мораль.

- *Попросите уточнить пункты, которые непонятны или двусмысленны.* В большинстве случаев вы увидите, что у других людей, находящихся в комнате, появились те же самые вопросы, но они стесняются их задать.

- *Излагая информацию, будьте точны и говорите по существу.* Не докучайте остальным анекдотами и деталями, которые ничего не добавляют к существу дела.

- *Слушайте.* Смотрите в глаза тому, кто говорит, и старайтесь понять основные мысли высказываний.

- *Поддерживайте остальных членов группы.* Подтверждайте высказывания других людей и развивайте их (например: «Как говорила...»).

- *Обеспечивайте равное участие.* Берите на себя роль вовлекающего остальных, чтобы использовались таланты каждого. Это особенно важно, если вы знаете, что точки зрения некоторых участников еще не прозвучали в ходе дискуссии. Это можно сделать, поощряя выступления тех, кто редко высказывается (например: «Олег, ваше подразделение работало в прошлом году над чем-то подобным. Расскажите о вашем опыте»).

- *Основывайтесь на принципах, не соглашаясь.* Если нужно не согласиться с высказываниями других или подвергнуть их сомнению, следуйте основным принципам кооперативного управления конфликтом (например, основывайте свои замечания на общепринятых принципах или ценностях: «Александр, это интересная мысль, но как она согласуется с акцентом, который президент делает на сокращении затрат?»).

- *Действуйте и реагируйте так, чтобы усилить работу команды.* Другими словами, оставьте ваши личные проблемы за дверями и работайте в направлении достижения целей группы.

В ходе совещаний могут возникнуть определенные проблемы, основными из которых являются:

- **Взятие чрезмерных обязательств.** Многие люди соглашаются выполнять задания и добиваться целей, когда они не в состоянии осуществить это в отведенное время. В некоторых случаях эта проблема связана с давлением, которое оказывается на менеджеров с тем, чтобы они достигли определенных целей и сказали «да». Однако гораздо чаще проблема чрезмерных обязательств возникает в результате неспособности оценить время, необходимое для выполнения конкретной задачи. Кроме того, люди принимают на себя обязательства заранее, поскольку больше уверены в своей способности завершить дело, когда еще далеки от задачи. Для решения этой проблемы необходимо удвоить (или умножить на три) количество времени, которое предполагается потратить на выполнение задания.

- **Требование предоставить дополнительную информацию.** Данная проблема проявляется в стремлении членов команды

уклониться от решения в связи со сложностью, важностью или непопулярностью. Ошибки можно избежать путем ведения подробных записей процесса принятия решения и убеждения членов команды в необходимости принятия решений.

- **Изобретение колеса.** Данная проблема проявляется в принятии повторных решений по одному и тому же вопросу в связи с изменением состава команды и отсутствием организационной памяти. Основным способом решения данной проблемы является письменное фиксирование решений.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие этапы подготовки и проведения совещаний включает модель «4Р»?
2. Какие правила должны соблюдать участники совещания?
3. С какими проблемами могут столкнуться менеджеры при проведении совещаний?

## Библиографический список

### Основная литература

1. *Дафт, Р.Л.* Уроки лидерства / Ричард Д. Дафт ; пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – М.: Эксмо, 2006. – 480 с.
2. *Роббинс, С.П.* Менеджмент : пер. с англ. / Стивен П. Роббинс, Мэри Коултер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 880 с.
3. *Роббинс, С.П.* Основы организационного поведения : пер. с англ. / Стивен П. Роббинс : - 8-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 448 с.
4. *Томпсон, Л.* Создание команды : пер. с англ. / Лей Томпсон. – М.: Вершина, 2006. – 544 с.
5. *Управління групами : підручник / Н.І. Редіна, К.В. Комарова, В.А. Гавяда, С.А. Шмельова.* – Дніпропетровськ : ДДФА, 2007. – 355 с.
6. *Управління групами у схемах, таблицях і коментарях : навчально-наочний посібник для студентів вузів / Н.І.Редина, К.В.Комарова, В.В.Гавяда, С.А. Шмельова.* – Дніпропетровськ : Дніпропетровська державна фінансова академія, 2008. – 190 с.
7. *Шермерорн, Дж.* Организационное поведение / Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. ; пер. с англ. под ред. Е.Г. Молл. – 8-е издание – СПб.: Питер, 2004. – 637 с.
8. *Шейн, Э.Х.* Организационная культура и лидерство / Шейн Э.Х. ; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер. 2002.

### Дополнительная литература

9. *Гриффин, Р.* Международный бизнес / Гриффин Р., Пастей М. ; пер. с англ. под ред. А.Г. Медведева. 4-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 1088 с.
10. *Камерон, К.* Диагностика и изменение организационной культуры / Ким Камерон, Роберт Куинн. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
11. *Карташова, Л.В.* Организационное поведение : учебник / Карташова Л.В. Никонова Т.В., Т.О. Соломандина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 220 с.
12. *Питерс, Т.* В поисках эффективного управления ; пер. с англ. / Питерс Т., Уотерман Р. – М.: Прогресс, 1986. – 399 с.
13. *Bass, B.M., Baret G.V.* People, work and organizations: An introduction to industrial and organizational psychology. – Boston, 1981.
14. *Coffey, R.E.* Management and organizational behavior / Coffey R.E., Cook C.W. and Hunsaker P.L. – Boston: Irwin (Austin Press), 1994.

## Информационные ресурсы

### Журналы:

15. «Вопросы экономики».
16. «Економіка України».
17. «Искусство управления».
18. «Менеджмент в России и за рубежом».
19. «Менеджмент сегодня».
20. «Отдел кадров».
21. «Персонал».
22. «Проблемы теории и практики управления».

### Интернет-ресурсы:

1. <http://www.amr.ru>
2. <http://www.aup.ru>
3. <http://www.businesspravo.ru>
4. <http://www.ht.ru>
5. <http://www.mecm.info>
6. <http://www.rssp.gost.ru>
7. <http://www.uhr.ru>

## Предметный указатель

### А

Адаптация членов команды -114  
Административная модель принятия решений - 138  
Аспекты внешней динамики команды -106  
Аспекты внутренней групповой динамики -106

### Б

Барьеры командных коммуникаций - 124

### В

Вертикальное мышление -165  
Виноградная лоза - 35  
Взаимоотношения членов команды - 88  
Виды оплаты труда команд - 95  
Взаимозависимость членов команды -109, 110  
Виртуальная команда -197

### Г

Горизонтальное мышление -165  
Группа – 5, 6, 7  
Групповые нормы -14,15, 16, 17  
Групповой интеллект -131  
Групповое мышление -143  
Границы команды -185

### Д

Дальновидность -132  
Доверие - 122  
Долговечность группы -134  
Дивергентное мышление -176

### З

Замкнутые социальные сети -190  
Зона переговоров - 159

### И

Интеграция команды - 86  
Интеллектуальные ограничения -127  
Информационная зависимость - 128  
Идентификация членов команды - 193

## К

Команда - 6, 41  
Командная дилемма - 153  
Комбинирование несочетающихся признаков -173  
Конфликтность - 23, 24  
Конфликт в команде - 151  
Кривая команды результатов - 45  
Концепция суммарного вознаграждения труда команд - 95  
Командная социализация -114  
Командные коммуникации - 123  
Коммуникационные сети - 123, 184  
Классическая модель принятия решений -138  
Концепция пропорционального состава конфликтов -153  
Концептуальные блоки - 163  
Конкретизация определения проблемы - 172  
Конвергентное мышление - 176  
Концептуальные области новых идей -177  
Консервативный реализм - 178  
Консервативный идеализм - 178

## М

Межгрупповые отношения -192  
Модель креативности -175  
Механизм образования групп - 8  
Мозговой штурм - 178  
Модель группового поведения - 27  
Метод номинальной группы - 181  
Модель Хоманса - 38  
Метод экспертных оценок (метод Дельфи) -181  
Модель командной работы - 86  
Метод многосторонней обратной связи - 101  
Методы неэффективной коммуникации -129  
Ментальная модель команды -131  
Модель места и времени социального взаимодействия -197  
Модель группового принятия решений -136  
Модель анализа решений -140  
Модель дерева принятия решений -141  
Модель стилей управления конфликтом -156  
Модель управления совещаниями «4P» -202  
Методы разрешения конфликтов -156  
Модель аналитического и творческого решения проблем -162  
Методы определения проблемы -171  
Методы разработки альтернатив -173  
Морфологический синтез -173

## Н

Неформальная группа - 7, 30, 31  
Неформальное общение – 27, 34  
Навыки членов команды - 112  
Независимость мышления - 132

## О

- Обучение членов команды - 93
- Оплата труда команд - 95
- Ошибки оценки труда команд - 103
- Обратная связь - 125
- Открытость сознания - 132
- Обратное (противоположное) определение проблемы - 173
- Оценка креативности - 178

## П

- Парадокс Абилина -148
- Причины образования неформальных групп - 32
- Показатели деятельности команды - 86
- Продуктивность команды - 92
- Признание заслуг - 97
- Принципы оплаты труда команд -104
- Принципы системы трансактивной памяти (СТП) -133
- Политическая модель принятия решений -138
- Поляризация группы -149
- Перцепция конфликта -153
- Переговоры в командах -157
- Предпринимательские социальные сети -190

## Р

- Размер группы -10
- Роли членов группы – 25, 26
- Роли членов команды - 57, 115, 187
- Разделение дохода - 99
- Роли членов команды, ориентированные на задачу - 116
- Роли членов команды, ориентированные на взаимоотношения -119
- Роли, блокирующие работу команды -120

## С

- Состав группы – 11, 12
- Сплоченность группы -17, 18, 20-22
- Сплоченность команды - 121
- Статус члена группы -24
- Структура группы - 28
- Стадии развития команды - 73
- Среда, окружающая команду - 86
- Социальная лень - 90
- Стратегии оплаты труда команд - 100
- Системное мышление - 132
- Система трансактивной памяти (СТП) -132
- Синектика -171
- Социальный капитал команды -189
- Стратегии интеграции команд -191
- Стратегии повышения эффективности виртуальных команд -198

## Т

Типы формальных групп - 8  
Типы команд - 49, 50  
Типы задач, выполняемых командами -108  
Типы конфликтов -151  
Техника разделения проблемы -173  
Творческий реализм -177  
Творческий идеализм -177  
Типы взаимоотношений команд с окружающей средой -185  
Теория социального сравнения -195

## У

Управление слухами - 36  
Управление командами - 82  
Условия успешной деятельности команды - 86  
Участие в прибыли - 99  
Условия, влияющие на принятие решений -137  
Управление совещаниями - 200

## Ф

Финишер - 73  
Формальная группа - 6  
Факторы, препятствующие внедрению командной работы – 47, 48  
Факторы эффективности команд - 55-57

## Х

Характеристики команд – 50, 51  
Характеристика методов внезапного прорыва и постепенных улучшений - 80

## Э

Эволюция познания -127  
Этапы развития групп - 8  
Этапы построения команды -107  
Эффект общеизвестной информации - 128  
Эффективность командных коммуникационных сетей -124  
Эскалация приверженности -144

Учебное издание

*Редина Наталия Ивановна*  
*Комарова Екатерина Владимировна*

## УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ

Учебное пособие

**Комарова Е.В., Редина Н.И.**

**К63** Управление командами : учебное пособие – Днепропетровск: Днепропетровская государственная финансовая академия, 2014. – 212 с.

**ISBN 978-966-8203-26-8**

Решение задач, направленных на достижение групповых результатов с использованием минимальных ресурсов, невозможно без знания основных закономерностей групповой динамики. В учебном пособии рассматриваются основные концепции управления командами.

Предназначено для студентов высших учебных заведений, преподавателей, руководителей, т. е. всех, кто работает с людьми и командами.

**ББК 65.291-21**  
**УДК 658.1 (075)**

Редакторы: *Богун Л.И., Косенко О.С., Малыгина Л.И., Островская А.А.*

Корректор: *Малыгина Л.И.*

Технический редактор: *Пунтус Т.Г.*

Дизайн обложки: *Пунтус Т.Г.*

Подп. к печати \_\_\_\_\_ Формат  $84 \times 108^{1/32}$  Бумага печатная  
Усл. печат. лист. 11,2 Учет.-издат. лист. 15,2 Тираж 300 № \_\_\_\_\_

---

РИО ДГФА Участок оперативной печати. Св. Госкомитета информ. политики, телевидения и радиовещания сер. ДК 2126 от 17.03.2005 г.

Напечатано в типографии издательства «Свидлер А.Л.»  
49041, г. Днепропетровск, а/я 2493, тел./факс + (056)776-39-16  
<http://svidler.dp.ua>