

с чего начать

СОВЕТЫ ВЛАДЕЛЬЦАМ И УПРАВЛЯЮЩИМ

3

как преуспеть

Формирование команды

Много копий сломано вокруг понятия *team building* (*тимбилдинг*). Кто-то восхищен возможностью поразвлечься за счет компании; кто-то считает, что совместный отдых сотрудников на природе — самое доступное и быстрое средство повышения мотивации и общего улучшения работы организации; кто-то презрительно произносит новое, не менее модное слово «тимдебилдинг», которое говорит само за себя (*«Тимдебилдинг — это когда их вывозят в Подмоскovie и там под шашлычок и вино приговаривают в мозги новое мировоззрение»*).

Мнений относительно пользы этого тренинга для компании великое множество, отсюда и соответствующее количество подходов к решению задачи формирования команды. В зависимости от представлений о том, что это такое, заказчик обращается со своим запросом или в рекламную компанию, или к профессиональным тренерам, или к психотерапевтам, работающим в рамках группового анализа, и т. д.

Вопреки сложившемуся мнению о том, что тимбилдинг — дело нетрудное, формирование команды — один из самых сложных видов тренинга для тренера, если заказчик действительно желает сформировать команду, а не только укрепить командный дух в компании. Сложность его заключается в непредсказуемости. Трудно предположить, что потребуется конкретной группе, пришедшей на тренинг, чтобы он оказался для нее полезным. Даже диагностическое интервью, проводимое с руководителем и сотрудниками до начала тренинга, не всегда выявляет истинные взаимосвязи между людьми в данной группе, и уж тем более не показывает причин нарушения коммуникации. Для того чтобы разобраться в предмете, обратимся сначала к базовым знаниям, необходимым тренеру для успешной работы по этой теме.

3.1. Групповость и структура группы

Определение группы гласит:

- ➔ **Группа** — совокупность индивидов, объединенная любым общим признаком: общим пространственным и временным бытием, деятельностью, экономическими, демографическими, психологическими и другими характеристиками; совокупность индивидов, придерживающихся принятых ими норм и выполняющих предписанные ими социальные роли на основе стандартизированных образов взаимодействия.

Под **малой группой** понимается немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов¹.

Структура группы

Структура группы определяется следующими параметрами: инбюнктивными нормами, ролями, статусной иерархией, системой коммуникации, сплоченностью.

Инбюнктивные нормы — общие ожидания того, как члены группы должны вести себя, если хотят получить социальное одобрение и избежать порицания.

Роли — ожидания того, как отдельные члены должны вести себя.

Статусная иерархия — распределение членов в соответствии с социальной властью, влиянием, которое они оказывают на других членов группы.

Система коммуникации — передача информации другим членам группы.

Сплоченность — сила и прочность связей между членами группы. Существуют разные виды сплоченности: межличностная, когда членам группы нравится работать вместе, и сплоченность вокруг задачи, когда члены группы стараются совместно выполнить групповое задание.

Признаки группы представлены на рис. 3.1.

Рассмотрим черты, отличающие группу от команды (табл. 3.1).

Таблица 3.1. Отличия группы от команды

Группа	Команда
Возникает стихийно.	Возникает в рамках плана.
Инициатива возникновения внутри.	Инициатива создания находится вовне.
Цель аморфна.	Цель конкретна.
Роли динамичны.	Роли закреплены.
Функции членов полусвободны.	Функции членов распределены.
Взаимодействие не регламентировано	Взаимодействие регламентировано технологией

¹ Социологический энциклопедический словарь / Под ред. Г. В. Осипова. — М.: Инфра-М, 1998.



Рис. 3.1. Отличия групп и не групп

Команда: базовые знания, необходимые тренеру

Определение команды

Танненбаум (Tannenbaum), Берд (Beard) и Салас (Salas) называют командой малую группу, состоящую из 5–7 (реже из 15–20) человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности; имеют взаимодополняющие умения; принимают на себя ответственность за конечные результаты деятельности; способны исполнять любые внутрикомандные роли; определяют себя и своих партнеров принадлежащими к команде.

На тренерской мастерской я часто задаю вопрос группе: можно ли сформировать команду, состоящую из 100 человек? А из тысячи? А из миллиона? Психологи, тренеры и менеджеры по персоналу интуитивно дают правильный ответ: нет. Связано это и с определенным (ограниченным) количеством командных ролей, и с едиными ценностями, которые должны разделяться членами команды, и с условиями, способствующими созданию сплоченности; из приведенного определения также следует, что командой не может стать большая группа.

Однако запросы на формирование команды из группы такого масштаба (сто, тысяча, десятки тысяч человек) от руководителей поступают. Их интуиция диктует им иные, нежели у психологов, ответы. Ну а поскольку есть спрос, то рынок создает и предложение! И вот уже собираются сотни сотрудников какой-нибудь компании на корпоративный выезд, где им предложат, хотя бы они того или нет, спортивное ориентирование на местности, лазание по веревкам, заучивание и репетиции выкрикивания речовок и решение креативных задач в момент совместной пробежки по снежной целине.

Однако все не так трагично, как может показаться на первый взгляд. Укрепление командного духа действительно способствует улучшению взаимоотношений в коллективе и повышает мотивацию сотрудников. Более того, можно пойти и более точным путем, излюбленным в сетевом маркетинге. Действовать можно начав формировать первичную команду из менеджеров высшего звена, каждый из членов которой сформирует затем вокруг себя команду из своих подчиненных, и так, спускаясь по иерархической лестнице, с самого верха до самых низов, будет образована команда, состоящая, как матрешка из своих клонов, из команд следующего уровня. Получившаяся в итоге командная сеть отвечает всем параметрам команды, кроме количественного состава. Так создается команда, являющаяся основой для укрепления и развития корпоративной культуры, так создаются великие компании.

Методические подходы к созданию команд

Методические подходы, применяемые на практике, можно подразделить на три направления: *team building*, *team design* и *reteaming*.

Team building and development (командообразование). Внимание уделяется укреплению и развитию команд, сложившихся естественным образом.

Team design and role distribution (проектирование команды) более сконцентрировано на принципах проектирования команды и распределения в ней ролей.

Reteaming — подход, предложенный финской школой позитивной психотерапии и тренинга (Бен Фурман и Тапани Ахола), основанный на уточнении целей уже существующей команды. В этом подходе цель понимается как противоположность проблеме.

Тимбилдинг направлен на развитие сплоченности команды. О принципах, на которых зиждется групповая сплоченность, мы уже говорили в предыдущей главе; эта тема будет продолжена. Сейчас же остановимся на вопросах проектирования команды и распределения в ней ролей.

Распределение ролей в команде

Мередит Белбин — отец выделения и классификации командных ролей. Целью его экспериментов было распределение имеющихся в группе людей по командам максимально эффективным способом. Сам автор теории признает, что она хорошо работает, только если мы можем приписать человеку хоть какую-нибудь положительную командную роль (есть люди, которые вообще не подходят для командной работы), и теряет свою актуальность, если команду составляют люди, которые могут исполнять многие роли и легко между ними переключаются в зависимости от обстоятельств.

По Белбину, в команде должны присутствовать исполнители восьми основных ролей: Рабочая пчелка, Генератор идей, Руководитель, Мотиватор, Снабженец, Аналитик, Вдохновитель, Контролер.

«Хотя “неполные” команды и могут добиться успеха за счет использования общекомандного потенциала, но какой-то недостаток в действиях такой команды обязательно проявится и высветит ошибку, заложенную в схеме построения команды», — пишет М. Белбин. Не использующие данную схему, но тем не менее успешные компании пришли, по его мнению, к другой модели — созданию группы хорошо взаимодействующих и эмоционально устойчивых экстравертов (ЭУЭ). «Команды этого типа выигрывают редко, — пишет Белбин, — но почти никогда не показывают худших результатов. Члены команды ЭУЭ не отличаются разнообразием командных типов. Все, чего таким командам не хватает в профессиональном отношении, они восполняют за счет своей гибкости».

Типологии командных ролей

Существует множество типологий, выделяющих наиболее часто встречающиеся командные роли. Например, в тренинге для решения креативных задач я раздаю участникам следующее описание ролей (табл. 3.2).

Таблица 3.2. Описание командных ролей

Творческая роль	Содержание
Генератор идей	Выдвигает принципиальные идеи, определяет ключевые проблемы, предлагает альтернативы решения, намечает пути и средства реализации идей
Компилятор идей	Доводит фундаментальные идеи до прикладного решения, обладает способностью соединения различных идей, разрабатывает технологию использования выдвинутых идей на практике
Эрудит	Привносит в работу энциклопедические сведения по широкому кругу проблем в прошлом и настоящем
Эксперт	Обладает способностью оценить целесообразность той или иной идеи и дать правильный совет по ходу обсуждения
Энтузиаст	Личным примером и обаянием влияет на группу, вселяя веру в успех общего дела, побуждает других работать добросовестно
Критик	Подвергает критическому анализу ход и результаты работы группы, дает критическую и часто негативную оценку выдвигаемых идей
Организатор	Организует работу группы, увязывает в процессе мозгового штурма работу отдельных членов команды с позиции достижения конечных целей

Кроме того, для описания ролевой структуры коллектива используют описания коммуникационных и поведенческих ролей (я позаимствовала эти описания из сети Интернет, табл. 3.3).

Таблица 3.3. Коммуникационные роли

Коммуникационная роль	Содержание
Лидер	Обладает высоким личным и профессиональным авторитетом, оказывает влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов
Делопроизводитель	Выполняет важную рутинную работу по фиксации идей, справок, мнений и составлению итогового отчета группы
Связной	Связывает на неформальной личной основе членов группы, иногда конфликтующих между собой, обеспечивает внешние взаимосвязи группы

Коммуникационная роль	Содержание
Сторож	Распределяет и контролирует потоки информации, оценивая важность сообщений, доводит их до лидера
Координатор	В контакте с лидером осуществляет увязку действий отдельных членов группы с точки зрения достижения конечной цели
Проводник	Обеспечивает связи группы с внешней средой

Описание поведенческих ролей очень далеко от научности — оно скорее в шутильной форме передает некоторые типы поведения участников. Однако оно может быть использовано для создания различных упражнений тренинга формирования команды, а также прекрасно подходит в качестве раздаточного материала, ознакомление с которым снижает напряженность в группе, поэтому привожу и его (табл. 3.4).

Таблица 3.4. Поведенческие роли

Поведенческая роль	Содержание
Оптимист	Будучи всегда уверен в успехе общего дела, находит пути выхода из кризисных ситуаций, заражает своим позитивным поведением членов группы
Нигилист	Никогда не бывает уверен в успехе общего дела, имеет критическую точку зрения, чаще отличную от общепринятой
Конформист	Следует общепринятым нормам поведения, пассивно соглашается с решением группы, представляя «молчаливое большинство»
Догматик	Упорно придерживается известных норм, отстаивает свое мнение, порой даже не соглашается с рациональным решением группы
Комментатор	Фиксирует и комментирует события, происходящие в жизни людей, в мире, в работе, спорте и быту
Кляузник	Собирает слухи, часто непроверенные или даже ложные, и способствует их распространению. Во всем видит личную обиду, готов писать жалобы во все инстанции
Борец за правду	Является носителем и выразителем общественной морали, философии предприятия, прав человека. Может играть как прогрессивную, так и консервативную роль

продолжение ⇨

Таблица 3.4 (продолжение)

Поведенческая роль	Содержание
Общественник	Увлечен общественной работой, нередко придумывает и выполняет почины и мероприятия в рабочее время. Свои обязанности по службе выполняет посредственно
Важная птица	Напускает на себя загадочный важный вид, давая понять, что он много знает и у него есть «рука»
Сирота казанская	Ищет сочувствия окружающих, жалуясь на свое бедственное положение и непонимание в коллективе и со стороны руководства
Ерш	Обычно пребывает в раздраженном состоянии, отталкивая от себя друзей и наживая врагов. Конфликтует с руководством и коллегами
Себе на уме	Занимается на работе преимущественно личными делами (читает лекции, пишет диссертацию, устраивает быт), используя при этом свое служебное положение
Лентяй	Не проявляет никакой активности в труде, занимается второстепенными делами (спит, читает газеты, курит, ходит «по делам»), ведет посторонние разговоры
Наполеон	Тщеславный человек с манией величия, стремящийся занять руководящее кресло, любит рассказывать о своих успехах и достижениях

Действенность в распределении ролей означает их правильное выделение, установление правил взаимодействия между ними и расстановку отобранных специалистов по ролям, которые им более всего подходят.

В команде каждый член выполняет специфическую целевую роль¹, описываемую перечислением его задач и действий, а также имеющую интегрирующее наименование (например, IT-специалист, маркетолог, экономист, руководитель).

Центральные и периферийные роли

Существует понятие **центральности** или **периферийности** целевой роли, которое необходимо иметь в виду, занимаясь проектированием команды. Нетрудно догадаться, что целевая роль «лидер команды» обладает максимальной центральностью, поскольку в наибольшей степени соотносится с поставленной

¹ «Целевая роль» — роль, «умноженная» на цель команды.

целью. Роль технического исполнителя меньше зависит от цели, поэтому она намного менее «центральна». «Периферичность» целевой роли определяется как минимальная степень ее центральности.

Чем более «центральна» целевая роль, тем выше ее важность с точки зрения достижения групповой цели. Если центральная целевая роль исполнена плохо, команда может не достичь поставленных целей.

Чем «центральнее» целевая роль, тем выше уровень качеств и умений, необходимых для ее выполнения. Центральная роль, как правило, требует значительных знаний и практического опыта.

И, наконец, чем «центральнее» целевая роль, тем сложнее передать ее от одного члена команды другому. Передача центральной целевой роли может оказаться очень тяжелой и потребовать длительного времени. Всем знакомы длительные и болезненные процессы адаптации команды сотрудников к новому директору, например.

Принципы распределения ролей

В зависимости от давления внешней среды на команду, проводя распределение ролей в команде, опираются на один из двух принципов, предложенных исследователями Стемфлом (Stempfle), Хюбнером (Huebner) и Бедк-Шаубом (Badke-Schaub) в 2001 году: **принцип компетентности** или **принцип предпочтения**.

Согласно принципу компетентности, действенным можно считать такое распределение целевых ролей, при котором спрос с каждой роли не превышает умений члена команды, которому эта роль досталась.

В соответствии с принципом предпочтения, действенным может считаться такое распределение целевых ролей, при котором как можно большее число членов команды выполняют те роли, которые они сами предпочитают. При этом стоит иметь в виду, что люди часто предпочитают те целевые роли, которые больше соответствуют их индивидуальным потребностям. Это может привести к тому, что член команды, выбирая ту или иную роль по предпочтению, будет не в состоянии успешно с ней справиться. Например, потребности в развитии или самореализации могут побудить члена группы взять на себя несвойственную до сих пор ему роль, с тем «чтобы попробовать себя в новом качестве».

Этот эффект часто можно наблюдать на тренингах: если дать участникам группы возможность выбрать себе роль самостоятельно, то часть из них выбирает желательные, но слишком трудные для себя роли, забывая об ответственности перед группой за качество выполнения: им «просто очень хочется хотя бы разочек побыть генератором идей!» Или, напротив, участник хочет получить периферийную, наиболее простую для выполнения роль, чтобы нести как можно меньше ответственности за успех или неуспех команды: *«Давайте я буду энтузиастом! Халава! Знай себе радуйся, и больше ничего делать не нужно!»*

В этом нет ничего плохого или зазорного, ведь тренинг и предназначен для экспериментирования и пробы себя в новом поведении. Важно только обязательно обсудить эти тенденции на шеринге после соответствующего упражнения, чтобы участники более осознанно и ответственно относились к роли, выбираемой ими самостоятельно или предназначенной им в команде. В реальной жизни это регулируется применением того или иного принципа подбора членов команды: при значительном давлении среды усиливается действие принципа компетентности и ослабляется действие принципа предпочтений. При снижении давления среды все происходит наоборот, и участники приобретают возможность профессионально и личностно расти, совершая ошибки и достигая успехов, действуя в роли, выбранной по предпочтению.

Роли и ценности

Галина К.: *«Я работала в компании, в которой были приняты такие ключевые ценности, как ЛИДЕРСТВО, ЛОЯЛЬНОСТЬ, РАБОТА В КОМАНДЕ, РЕПУТАЦИЯ, ОТКРЫТОСТЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. Лично мне это очень нравилось. Во-первых, сотрудник, пришедший в компанию, уже имеет представление о том, что приветствуется в компании, а что нет. Во-вторых, никто не мучится тем, как себя вести, так как всем сказано изначально, как надо, как это принято в компании. В-третьих, это маленькая подсказка для тех, кто хочет добиться успеха именно в нашей фирме. И еще много плюсов. Но есть один большой минус: без обучения или тренингов каждый сотрудник, прочитав перечень ключевых ценностей, интерпретирует их по-своему и не всегда так, как запланировали руководители.»*

Алиса С.: *«Думаю, большинство людей не осознают свои настоящие ценности: декларируют одно, а ведут себя соответ-*

ственно совсем каким-то другим ценностям., а уж компании и подавно. Обычно никто не озабочен выявлением ценностей — не до того как-то бывает... Но, пусть и бессознательно, люди и компании подбирают друг друга по совпадающим ценностям. Обычно эти вещи В ТОЧНОСТИ коррелируют! (иначе люди не работали бы в этих компаниях)».

Александр П.: «Да, истинная правда — руководитель компании, как правило, в первую очередь озабочен своими личными выгодами. И на пути к этому счастью не щадит ни людей, ни коней, ни белогвардейских офицеров. Другое дело, что зачастую как раз в экстремальных условиях наиболее полно и ярко проявляются деловые, профессиональные и творческие качества рядового сотрудника компании. Чем не тема для обсуждения: ценность компании как элемент пути следования индивидуума к его личным целям???

Суть такова: дать установку на то, что каждый в конечном итоге преследует свои личные цели, но опыт работы в любой компании может быть бесценен, если своевременно расставить все точки над *i*, не заморачиваться и не принимать работу близко к сердцу. Наоборот, бесстрастно препарировать свою работу, разложить все ее составляющие по полочкам и трезво расценить, что лично я могу получить от этой работы: только ли деньги, или возможность карьерного роста, или в то же время еще и вырасти как личность. Могу ли я, даже при плохом начальнике, получить позитивный опыт? Как я могу это сделать? Что я могу сделать сам по себе вообще? Как это поможет мне лучше понять себя и свои возможности?..»

Действительно, важно, чтобы в компании уже были формализованы ценности. И не менее важно, чтобы эти ценности были растолкованы персоналу, чтобы избежать двусмысленностей и двойной морали. Каждый человек имеет свое представление о том, что для него ценно, и действительно, чаще всего это неосознанные представления. Осознание их является одной из важнейших задач тренинга формирования команды.

- **Ценность** — это четкое представление о том, что в определенной ситуации желательно или приемлемо, а что нет и чем члены команды будут руководствоваться при выборе форм действий и поведения. Ценность в команде или организации в целом представляет собой отношение к делу, выраженное в действиях.

Когда у людей есть возможность выбора командной роли по предпочтению, они осуществляют этот выбор, исходя из своих

ценностей. И крайне важно, чтобы ценности эти совпадали (или хотя бы не шли вразрез) с ценностями команды.

Для осознания ценностей бывает удобно использовать косвенные, метафорические приемы. Так, например, в рамках работы тренерской мастерской я предлагаю группе разработать концепцию и план создания метафорической скульптуры под названием «Наша команда».

Метафоры, предложенные участниками одной из групп в момент обсуждения:

- ◆ корабль;
- ◆ цветок;
- ◆ дом;
- ◆ солнечная система;
- ◆ фонтан.

Остановившись на метафоре «Корабль», группа начинает выписывать на флипчарте детали своего корабля: корма, парус, штурвал, флаг, капитанская рубка, якорь, весла, руль, мачта, трюм, иллюминатор, пушка, винт, каюта, палуба, мотор...

Затем участники воодушевленно распределяют между собой роли, учитывая фактор обязательной привлекательности роли для каждого члена команды. После того как роли распределены и приняты, группа строит живую скульптуру.

В пылу творческого взаимодействия и стремясь уложиться в отведенное время, люди подчас жертвуют своим комфортом ради достижения командного результата. Возможно, в экстремальных ситуациях это и оправданно. Но на тренинге это неуместно, поэтому стоит обратить внимание группы на самочувствие отдельных ее членов. Например, человек, которому команда выдала роль «якоря», чувствует себя в ней неуютно. Поэтому далее требуется откорректировать результат, чтобы еще более осознанно согласовать действия и учесть интересы **всех** членов команды и создать скульптуру, в которой каждому члену было бы комфортно, чтобы каждый мог иметь и использовать возможности для развития, находясь на своем месте в слаженной команде.

Дело в том, что, разыгрывая на тренинге ту или иную метафору, люди воспроизводят именно те паттерны поведения и взаимоотношений, которые они будут затем демонстрировать в реальных ситуациях. Поскольку задачами тренинга являются снижение напряженности и переход от формального к личностному отношению друг к другу, а также принятие личностных

особенностей членов команды, то построение и уточнение метафорической «живой скульптуры» становится важнейшей частью плана решения этих задач.

После упражнения в шеринге необходимо перевести полученный креативный материал, созданный в процессе совместного творчества, на рациональный язык: переводим метафорические символы в ценностные значения, которыми наделили выбранные ими символы члены команды. На вопрос «Что означает для тебя выбранная тобой роль, твой символ?» участники отвечают, например, следующее:

- ◆ Тая: *«Нос корабля символизирует для меня первооткрывательский интерес, любознательность».*
- ◆ Лена: *«Иллюминатор — это честность».*
- ◆ Женья: *«Я колокольчик. Ко мне можно обратиться за защитой, я всегда окажу помощь, постараюсь обеспечить безопасность».*
- ◆ Алла: *«Я штурвал, это для меня символ лидерства!»*
- ◆ Наташа: *«Флаг — это мой оптимизм, воля к победе».*
- ◆ Оля: *«Парус — целеустремленность».*
- ◆ Миша: *«Шлюпка — свобода».*
- ◆ Марина: *«Весла — движение и изменения».*
- ◆ Петр: *«Пушка — смелость, вызов».*

Выявленные таким образом индивидуальные ценности свяжутся с общими командными. Результатом упражнения становится осознанный выбор каждым участником своей роли в команде; принятие другими членами его личностных особенностей; общее снятие напряжения.

Подобным же способом тренер может провести работу по выявлению и осознанию индивидуальных ценностей каждого члена команды, предложив группе свою метафору. Опираясь на идею возможности создания «звездной команды», где каждый участник является лидером в своей зоне ответственности и компетентности, одной из групп участников тренерской мастерской в Екатеринбурге я предложила нарисовать себя в роли звезды. Затем каждый представлял и комментировал созданную им картину, после чего группа анализировала получившуюся в итоге «Галактику» с точки зрения гармоничности и согласованности для дальнейшей эффективной совместной деятельности.

Области, в которых необходимо установить общие системы ценностей:

- ◆ руководство;
- ◆ сотрудничество;
- ◆ функциональная, должностная роль;
- ◆ товар/услуга;
- ◆ общение с клиентом (стандарты обслуживания);
- ◆ конкуренты.

Индивидуальное отношение человека к другим членам команды, к компании в целом, к делу формируется на ранних стадиях развития команды. Однако всегда есть возможность это отношение откорректировать, опираясь на единые командные ценности. Здесь также очень важен личный пример лидера, ведь, ориентируясь на него, члены команды составляют собственное представление о том, что является ценным для командного успеха, а что тормозит общую работу. Именно поэтому необходимо внимательно рассмотреть ценности и нормы командной работы, произрастающие из личностных ценностей, чтобы отсеять пустые формулировки ложных, только лишь декларируемых, но не выполняемых и опереться на истинные, принимаемые и правильно понимаемые ценности и нормы.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ: КОРПОРАТИВНЫЙ ТРЕНИНГ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ

Если говорить не об учебных группах, а об организациях, то нужно отметить, что в тех компаниях, где руководитель уделяет внимание осознанию ценностей команды, создается стройная, сильная и прочная культура. Хочется привести пример работы с компанией «Аникев Бизнес Инвест», в которой я со своей коллегой, ко-тренером Александром Ерофеевым, проводила тренинг формирования команды в июне 2005 года.

Поскольку группа была большой (65 человек), в упражнении я разделила ее на малые подгруппы по 7 человек и предложила каждой нарисовать герб компании. В предварительном обсуждении концепции рисунка людям предлагалось учесть индивидуальные и командные ценности.

После того как работа была проделана, мы устроили «Выставку», на которой демонстрировались все работы.

Удивительное чувство испытывали все участники тренинга, рассматривая рисунки и сопоставляя результаты деятельности своей подгруппы с творениями других. Если читатель внимательно рассмотрит все эти рисунки, он увидит, насколько точно в каждом из них

в символической форме отражены общие ценности компании, являющейся командой по своему духу.

Надо ли говорить о том, что визуализированные таким образом ценности компании: настойчивость, компетентность, порядочность, умение оперативно принимать решения в сложных ситуациях, высокое качество, благотворительность, инициативность, масштабность — мощно воздействуют на эмоциональную сферу участников группы, укрепляя их чувство приверженности к компании, гордости за нее? Такое мероприятие способно помочь людям сопоставить и сверить свои ценности с ценностями компании, в которой они работают, и найти прямое соответствие, усилить сплоченность команды.

Сплоченность, совместимость и групповая идентификация

Совпадение ценностных ориентаций приводит к тому, что на их основе возникает возможность полной и равномерной включенности членов команды в работу. И здесь на первый план выходят понятия сплоченности и совместимости. Посмотрим, в чем состоят их различия.

Совместимость предполагает возможность выполнить задачу.

Сплоченность означает, что состав команды интегрирован наилучшим образом.

Обратимся к рис. 3.2. Допустим, у нас есть два набора: один из одинаковых по форме карточек, второй — из различающихся (строка 1). Когда возникает потребность совместной деятельности, тогда и разные по форме карточки (те, что слева), и одинаковые (те, что справа) складываются в картинки, которые выглядят гармоничными и устойчивыми (строка 2). Однако в случае возникновения трудностей (строка 3) те карточки, которые ничто не связывает между собой, распадаются на составные части, разлетевшись в стороны. А те, что сплотились за счет взаимодополняющих особенностей, остались в неизменном, рабочем состоянии. Несмотря на испытания, они представляют собой единое целое. Именно сплоченная команда способна преодолевать кризисы на пути своего развития без потерь, чего не скажешь о группе совместимых между собой людей.

Командная (групповая) сплоченность — это показатель прочности, единства и устойчивости межличностных взаимодействий и взаимоотношений, характеризующийся взаимной эмоциональной притягательностью и общей удовлетворенностью

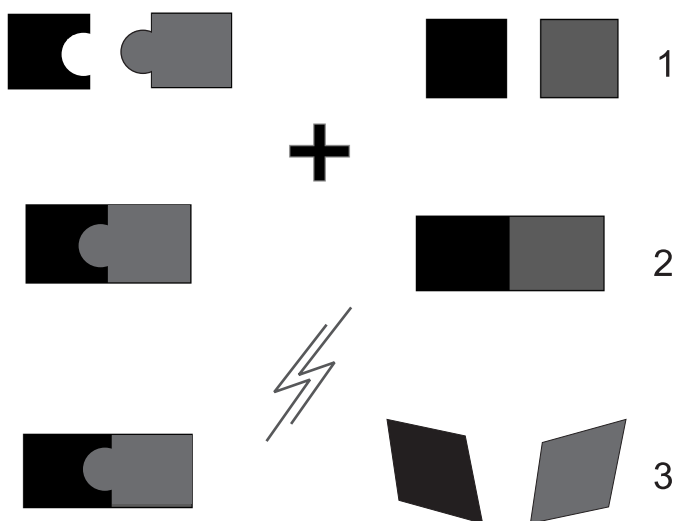


Рис. 3.2. Сплоченность

участников и командой, и совместной деятельностью в целом. Командная сплоченность — необходимое условие успешной работы команды. В группе, сформированной из незнакомых людей, некоторое время обязательно будет потрачено на достижение того уровня сплоченности, который необходим для решения общих командных задач.

Факторы, усиливающие групповую сплоченность

К. Рудестам (1993 г.), А. А. Александров (1997 г.) и другие исследователи группового поведения выделяют следующие факторы, способствующие усилению групповой сплоченности:

- ◆ совпадение интересов, взглядов, ценностей и ориентации участников группы;
- ◆ гомогенный состав групп (особенно по возрастному показателю: нежелательно объединять в одной группе лиц старше пятидесяти лет и младше восемнадцати);
- ◆ атмосфера психологической безопасности, доброжелательности, принятия;
- ◆ активная, эмоционально насыщенная совместная деятельность, направленная на достижение цели, значимой для всех участников;

- ◆ привлекательность лидера как образца, модели оптимально функционирующего участника;
- ◆ квалифицированная работа лидера, способного провести специальную работу для усиления сплоченности команды;
- ◆ *наличие другой группы, которая рассматривается как соперничающая;*
- ◆ *присутствие в группе человека, способного противопоставить себя группе, резко отличающегося от большинства участников (белой вороны или козла отпущения).*

Отметим, что последние два пункта, хотя и способствуют сплоченности команды, являются деструктивными и не могут рассматриваться в качестве инструментов сплочения команды.

Причины снижения групповой сплоченности

Во-первых, возникновение в группе мелких подгрупп, что вызывает «местечковое» поведение и мышление. Чем больше группа, тем вероятнее образование подгрупп. Понятно, что в большой группе такое неизбежно; с этим и связано определенное ограниченное количество (напомню: 5–7, редко — до 20) человек в команде. Кроме того, знакомство, дружба, симпатия между отдельными членами группы до начала взаимодействия может привести к отчуждению такой пары или малой группы от всей команды. С этим связана и проблема совмещения «стареньких» и «новеньких» членов формирующейся команды, которую хотят решить заказчики.

Во-вторых, неумелое руководство со стороны лидера может привести к излишнему напряжению, конфликтам и даже развалу команды. Например, если лидер затевает интриги, приближает к себе или удаляет от себя тех или иных участников, распределяет полномочия и вознаграждения, исходя из личных пристрастий, а не из компетентности и реальных заслуг коллектива, тем или иным способом манипулирует людьми и информацией, то такая группа рано или поздно перестает быть командой (если вообще можно ее таковой назвать).

В-третьих, отсутствие единой цели, увлекающей и объединяющей участников, а также **отсутствие совместной деятельности.** Например, когда я задаю группе тренеров на своей тренерской мастерской вопрос: «Является ли, на ваш взгляд, наша группа командой?» — участники отвечают: «Нет, мы не команда: мы все чудесные люди, но разъединены, у нас ведь нет единой

цели...» Поэтому отчасти для того, чтобы решить задачу формирования команды (я должна показать участникам, как проводится этот тренинг, а значит, должна создать команду), я стараюсь создать возможности для появления единой цели. Когда у людей нет объединяющего их будущего, это будущее создается лидером, спускающим цель сверху. Я ставлю перед своей группой важную, значимую для каждого цель: совместное проведение единого тренинга в рамках последней учебной сессии, «парада тренингов». Я рассказываю о том, как важно сплотиться для успешного достижения этой цели, о том, что если нашей группе не удастся стать командой, то никому по отдельности не удастся пройти выпускной экзамен достойно. Когда единая поставленная лидером цель осознается и принимается — интериоризируется — каждым членом группы, тогда появляется среда для возникновения групповой сплоченности и превращения группы в команду. Если лидер не ставит перед своей группой объединяющей цели, то каждый участник движется по направлению к своей собственной. Возникающий на этой почве конфликт целей приводит к снижению групповой сплоченности.

Сплоченность определяет успех совместной работы потому, что помогает преодолевать кризисы в развитии, делает группу неуязвимой и устойчивой к ситуациям, насыщенным негативными эмоциональными переживаниями, позволяет решать сложные задачи, которые не под силу выполнить одному члену группы в одиночку. Тренинги сплочения и формирования команды обычно и заказываются теми организациями, эффективная деятельность которых напрямую зависит от степени единства и взаимопонимания сотрудников.

Различие между сплоченностью и групповой идентификацией

Здесь необходимо подчеркнуть разницу между феноменом групповой идентификации и сплоченностью.

- **Групповая идентификация** — отождествление себя с обобщенным образом члена какой-либо социальной группы, за счет которого происходит принятие, часто некритическое, ее целей и ценностей.

Как мы помним, в соответствии с определением команды (ее члены «определяют себя и своих партнеров принадлежащими к команде»), групповая идентификация — важный фактор, позволяющий группе превратиться в команду. Однако зачастую груп-

повая идентификация приводит к неприятным последствиям, проявляющимся в так называемом групповом мышлении.

«Групповое мышление» — стиль мышления людей, которые полностью идентифицируют себя с конкретной социальной группой. При этом создается ситуация, когда единомыслие становится большей ценностью, чем следование логике и рациональному выбору решений. Растет уровень конформизма, информация, существенная для деятельности группы, начинает анализироваться тенденциозно, культивируется убеждение во всеисилии группы и неоправданный оптимизм»¹.

Групповое мышление проявляется чаще всего на первом этапе формирования команды (подробно об этапах мы поговорим позже). Стремясь во что бы то ни стало сохранить единство группы, на первом этапе люди способны приносить в жертву ощущению псевдосплоченности не только истину, но и любых выделяющихся из общей массы членов группы.

Иногда на тренинге этот феномен проявляется поразительно ярко, когда на глазах у тренера в рамках обсуждения или ролевой игры разворачивается драма приношения меньшинства в жертву большинству. Однажды я наблюдала, как группа, помещенная в кризисную ситуацию «катастрофической» задачи «Авария на Луне», стремясь уложиться во время, казнила одного из участников — сначала на символическом уровне, лишив его «кислорода», а затем переведя свои действия в реальность, лишив его права голоса в обсуждении и посадив за круг. Мужчина, переживая отвержение группой, вышел из комнаты. Никто из членов группы этого даже не заметил. Группа казнила своего члена за инакомыслие: этот человек слишком много знал. В частности, он единственный из группы помнил из школьного курса физики о том, что в условиях отсутствия магнитного поля на Луне компас там работать не будет и потому бесполезен. Он настойчиво пытался донести свои знания до группы, чтобы она смогла успешно справиться с задачей. Но групповое мышление заставило идентифицировавшихся с группой участников пренебречь мнением одного из своих коллег — и истиной в конечном итоге. Когда упражнение закончилось и группа приступила к анализу своей деятельности, «разыдентифицировавшиеся» участники испытывали жесточайшее чувство вины.

Как бы это ни выглядело со стороны, тренеру не следует выносить оценочных суждений относительно поведения участников

¹ Janis I. Victims of group-think. Houghton Mifflin, 1972.

группы, переживающих первый этап ее развития, сопровождающийся неприятным явлением группового мышления. Люди действуют согласно социальным законам развития групп и ни в коем случае не заслуживают осуждения. Однако эта ситуация обязательно должна быть проанализирована с тем, чтобы помочь формирующейся команде выйти на новый этап развития, преодолев бессознательное стремление к групповой идентификации и групповому мышлению, перейти к осознанной сплоченности.

3.2. Этапы формирования команды

Выделяют пять этапов формирования команды:

- 1) формирование;
- 2) «бурление»;
- 3) выработка норм;
- 4) эффективное взаимодействие;
- 5) расформирование: умирание и смерть команды.

Эти этапы соответствуют стадиям развития любой группы. Однако в отличие от обычных групп команда не является таковой до тех пор, пока не выйдет на четвертый этап своего развития. На первых трех этапах развивающуюся группу можно сравнить с зародышем, который либо выживет и станет полноценным плодом, либо так и останется потенциальной, нереализованной возможностью. Наверное, если бы цветущая яблоня могла мечтать, ей хотелось бы, чтобы все ее весенние цветы превратились к сроку в сочные прекрасные плоды. Но природа дает шанс лишь тем, кто прилагает усилия к выживанию и развитию: осенью, собирая урожай, мы и не вспоминаем об облетевших, нежизнеспособных цветках, отбрасываем незрелые или тронутые червоточинной плоды, отыскивая здоровые, крепкие, качественные. То же самое происходит и с человеческими сообществами: одни умирают до срока, разваливаясь на части, другие дотягивают до зрелости в болезнях и страданиях и лишь немногие не только выживают, но и достигают максимального расцвета, проходя сложный путь от замысла к точному воплощению задуманного.

Любая компания, которая стремится к командному взаимодействию и заботится об укреплении командного духа, мечтает получить в результате тренинга командообразования качествен-