

Манфред Геллерт, Клаус Новак

ВСЁ О КОМАНДО- ОБРАЗОВАНИИ

руководство для тренеров



Manfred Geliert & Claus Nowak

Teamarbeit
Teamentwicklung
Teamberatung

**Ein Praxisbuch
für die Arbeit
in und mit Teams**

Verlag Christa Limmer

Манфред Геллерт, Клаус **Новак**

ВСЁ О КОМАНДО- ОБРАЗОВАНИИ

руководство для тренеров

Перевод с немецкого



Москва
Санкт-Петербург
2006

УДК 316.354+658.3
ББК 60.543.1+65.240-2
Г31

*Все права Защищены. Никакая часть данной книги не может
быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного
разрешения владельцев авторских прав.*

*Перевод с немецкого бюро переводов «Золотая Лань»
Научный редактор канд. психол. наук А. Д. Чанько*

Г31 Геллерт, Манфред.
Все о командообразовании : руководство для тренеров : пер.
с нем. / Манфред Геллерт, Клаус Новак. — Москва : Вершина,
2006. — 352 с. : ил., табл. — ISBN 5-9626-0168-8.

ISBN 3-928922-13-0 (нем.)

И. Новак, Клаус

Агентство С I P P Г Б

Что такое настоящая команда? Как научить людей слаженно и согласованно идти к общей цели? Каковы основы эффективного взаимодействия внутри команды?

Авторы книги — практики, проработавшие более 20 лет в качестве тренеров и консультантов по командному развитию на предприятиях, делятся своим опытом по работе с командами и в командах. В издании рассмотрены вопросы групповой динамики и развития, проблемы распределения командных ролей и ролевой диагностики, особенности управления командой и «подводные камни» командного консалтинга.

Книга состоит из трех разделов — «Командная работа», «Командное развитие» и «Командный консалтинг». К каждому разделу прилагается набор практических упражнений с подробными инструкциями по организации диагностического или тренировочного процесса, изготовлению раздаточного материала для участников и процедуре проведения.

Написанная практиками и для практиков, книга станет незаменимым помощником для тренеров и консультантов по работе с командами.

УДК 346.354+658.3

ББК 60.543.1+65.240-2

ISBN 3-928922-13-0 (нем.)
ISBN 5-9626-0168-8

© 2004 by Verlag Christa Limmer, Meezen
© ООО «Вершина», 2005

Оглавление

Предисловие к русскому изданию.....	6
Предисловие ко второму изданию.....	13
Введение.....	14
Раздел I. Командная работа.....	18
Что такое команда.....	18
Договоры в командах.....	33
Отзыв.....	53
Роли в командах.....	62
Сотрудничество и кооперация в команде.....	82
Эффективные совещания команды.....	87
Экскурс: работа с кросс-культурными командами.....	93
Приложение. Практикум к разделу I: Командная работа.....	103
Раздел II. Командное развитие.....	120
Потенциальные возможности командного развития.....	120
Общие условия для работы по командному развитию.....	127
Распознавание и классификация поведения.....	142
Ролевая диагностика в ходе командного развития.....	158
Групповая динамика.....	168
Экскурс: использование в командном развитии мероприятий под открытым небом.....	189
Приложение. Практикум к разделу II: Командное развитие.....	195
Раздел III. Командный консалтинг.....	226
Общие сведения о командном консалтинге.....	226
Контракт и выяснение сути запроса.....	235
Из практики: ловушки в командном консалтинге.....	241
Диагностика ситуации в команде.....	252
Концепция интервенции.....	266
Конфликтный менеджмент: управление конфликтами в командах.....	275
Преждевременное прекращение консалтинговых процедур.....	295
Экскурс: работа с виртуальными командами.....	299
Приложение. Практикум к разделу III: Командный консалтинг.....	308
Сводный обзор упражнений.....	340
Авторы.....	345
Литература.....	347

Предисловие к русскому изданию

Книга, которую держит в руках читатель, представляет ценность как инструмент практической работы, полезный и менеджерам, и консультантам-тренерам, работающим с командами. В последние годы вниманию российских специалистов этой сферы было представлено довольно много переводных изданий, посвященных командам и командообразованию, как правило, основывающихся на анализе практики американских компаний. Так, в числе ключевых публикаций можно выделить переводы книг М. Белбина, внесшего заметный вклад в анализ структурно-ролевого дизайна эффективной команды. Безусловно полезными для отечественных практиков оказались и публикации на русском языке учебников по организационному поведению (Дж. Л. Гибсон, Д. Х. Доннелли, Д. М. Иванцевич, Ф. Лютенс, Дж. Ньюстром, К. Девис и др.) и серии книг Дж. и Б. Тойетт «Лучшие идеи мастеров управления», включающих анализ богатой практики командного менеджмента в современных компаниях США.

При этом практика консультирования и развития команд в европейских компаниях, в том числе в компаниях такой экономически развитой страны, как Германия, в значительно меньшей степени знакома российским читателям. В то же время важно понимать, что именно Германия, в силу особенностей своей культуры и исторического развития, накопила богатейший опыт в плане создания основ доверительного профессионального сотрудничества и технологий групповой работы. Исследователи немецких организаций отмечают характерную для них выраженность национального стиля корпоративного управления. Игнорирование столь глубокого и уникального знания в этой сфере означало бы для российских специалистов потерю дополнительных возможностей многостороннего системного анализа групповых процессов и развития собственного управленческого потенциала.

Таким образом, в силу ряда своих особенностей, хорошо осознаваемых и определяемых уже в предисловии самими ее авторами, эта книга вносит свою особую ноту или, скорее, аккорд в оркестр виртуозов командной работы. В ней собран обширный материал, дополняющий ряд публикаций по этой теме несколькими важными акцентами.

1. Авторами приводится достаточно полный обзор современных принципов создания команды и концепций, имеющих отношение к проблемам **командообразования**, дизайна и развития команд в современных организациях. При этом соблюден баланс между описанием психологических теорий, посвященных анализу процессов групповой динамики и сведений из общей теории **управления**, относящихся к организационным структурам, договорным отношениям и эффективному планированию совместной деятельности. Такой баланс делает представленные сведения одинаково полезными и для специалистов, имеющих базовое экономическое или техническое образование, а потому хуже ориентирующихся в поведенческих дисциплинах, и для психологов, нередко недостаточно подготовленных к пониманию ключевых аспектов теории научного менеджмента.

2. Также в книге представлен набор конкретных упражнений и, что особенно интересно, процедур рабочих встреч и командного анализа, пригодных **как** для использования специалистами в тренингах командной работы, так и для самостоятельной работы **команды**, стремящейся к оптимизации своей профессиональной деятельности. Четкость описания алгоритмов таких процедур и упражнений, перечни вопросов для групповой и персональной рефлексии, наличие вопросников и образцов оформления собранных материалов позволяют использовать предлагаемые процедуры прямо «с листа». Таким образом, подробное знакомство с представляемыми в книге материалами делает доступным для менеджеров-практиков инструментарий командного развития, достаточно широко распространенный в немецких компаниях.

3. Серьезную ценность также представляет третья часть книги, включающая описание ключевых принципов и спектр рекомендаций в такой сложной сфере психологического и организационного консультирования, как работа с группами и командами. Этот раздел, без сомнения, в большей степени адресован консультантам, но его присутствие в книге, ориентированной на существенно более широкий круг читателей, позволяет восполнить дефицит информации

в области, недостаточно пока известной российским менеджерам. Культура организационного консультирования в России еще переживает период своего становления, и если тренинги формирования и развития команд уже стали известным и даже обыденным элементом работы с персоналом в отечественных компаниях, то профессиональное **консалтинговое** сопровождение процессов **командообразования**, или «профессиональная модерация», все еще редко применяется в российской практике организационного развития. Среди руководителей отечественных компаний бытует мнение о невозможности или бесполезности обращения к консультантам за помощью в поиске путей повышения эффективности работы профессиональной или управленческой команды. Для Германии, где, без сомнения, доминирует «культура консультантов», так называемые «сессии командного развития» стали частым явлением деловой **ЖИЗНИ**, высоко оцениваются менеджерами, и работающие команды постоянно обращаются за такой помощью как к внутренним, так и к внешним консультантам. Кроме того, практика социальной работы и так называемые «группы **самопомощи**», широко распространенные в Европе и США, делают технологии работы в группе и с группой широко известными в самых разных социальных слоях **общества**. Знакомство с подходами, традиционными для менеджмента экономически развитых стран в этой сфере, возможно, позволит российским руководителям и консультантам прийти к большему взаимопониманию и обрести новые шансы для плодотворного сотрудничества.

Особое внимание читателя хочется обратить на спектр описываемых в книге модерационных процедур, мало пока известных, а потому редко применяемых в России. Качество коммуникаций в организации **вообще**, а в команде особенно, во многом определяется профессионализмом ведущего и четкостью проведения общих совещаний. Авторы дают возможность понять важность использования во время таких совещаний не только разнообразных процедур, но и профессионального специального оборудования и приводят множество способов его применения. С уверенностью можно утверждать, что для большинства пользователей книги окажутся новыми такие технические средства, как пинборд, модерационные карточки и флипчарт. В связи с этим охарактеризуем эти традиционные для практики командной работы в Германии средства повышения эффективности групповых совещаний.

В немецкой литературе можно встретить такую характеристику перечня оргтехники, применяемой в процессе модерации (профессиональной работы с группой, командой): «Вы можете приобрести во многих магазинах "кейс модератора" со стандартной комплектацией». Может быть, совсем скоро такие возможности появятся и в России, а пока, если вы собираетесь профессионально работать (проводить совещание) с командой, вам стоит обеспечить наличие следующих привычных предметов:

- О клеящие карандаши;
- О булавки канцелярские и/или силовые кнопки;
- О скотч (желательно бумажный);
- О ножницы;
- О толстые фломастеры разных цветов (минимум по два на каждого участника).

Все перечисленное можно отнести к числу канцтоваров, давно входящих и в российский деловой обиход. Ниже упоминаются значительно реже встречающиеся в наших канцелярских магазинах предметы, но креативные русские профессионалы могут придумать, чем их заменить или как смастерить их самим. Поэтому более подробно опишем их.

Карточки модерации. Изготавливаются из плотной бумаги или легкого картона **ПАСТЕЛЬНЫХ** тонов. Желательно использовать для работы карточки 3-4 разных цветов (светлые — желтый, голубой, розовый, зеленый и 1—2 более интенсивных тона) и 2—3 разных форм — наиболее удобны прямоугольники, овалы и круги. Приблизительная норма расхода на шестичасовую командную сессию — по 25—30 карточек на одного участника, но их число может сильно варьироваться в зависимости от целей и методов работы группы. Приблизительный размер карточек — 1/3 формата А4. Их разные цвета и формы позволяют структурировать предложения и разработки участников по темам, содержанию и т. п.

Правила работы с такими карточками для участников гласят:

- О одна карточка — одна идея, запись ведется вдоль карточки;
- О записывай только фломастером, по возможности крупно;
- О **фиксируй** только основное содержание идеи — остальное добавишь устно;
- О все записи — анонимны.

10

Запись идей на карточках позволяет:

- О собрать и зафиксировать все многообразие мнений;
- О включить в работу пассивных участников;
- О нормализовать активность наиболее доминантных участников;
- О существенно расширить понимание и выработать точные формулировки актуальных для группы проблем, согласуя разные взгляды;
- О избежать повтора уже высказанных идей и их излишнего комментирования;
- О стимулировать участников к совместной работе;
- О дает простор широким маневрам при последующей классификации, оценке и проработке предложений, высказанных таким образом.

Стикерс-маркеры — наклейки в виде разноцветных геометрических фигур различных размеров (радиус от 0,3 до 3 см). В Европе производятся фабричным способом и очень широко используются при оценке (маркировке) идей, записанных на карточках или флипчарте.

Имеется также стационарное оборудование для групповых совещаний.

Флипчарт — стойка и блокнот. В последнее время этот тип оборудования встречается все чаще и многим стал знаком по работе в учебных аудиториях или на конференциях и бизнес-семинарах. В то же время еще нередки вопросы о том, как выглядит этот самый «флипчарт». Его можно описать как треногу-стойку с планшетом формата A1, к которой прикрепляется большой блокнот из тонкой бумаги, иногда имеющей разметку (линейки или клетки), но чаще без нее.

В российской практике нередко вместо стандартных блокнотов, обычно продаваемых фирмами-производителями в комплекте со стойкой, пытаются использовать более привычные для нас листы плотного ватмана. Важно понимать, что тонкая и легкая бумага значительно практичнее и удобнее для работы в группе, и при возможности лучше заказывать именно такие ее сорта. Это не столько позволяет экономить средства, сколько косвенно стимулирует участников к такому же оперативному и гибкому сотрудничеству.

Пинванд (пинборд) — стойка и оберточная бумага. Пинванд (пинборд), как следует из прямого перевода этого термина с английского или немецкого языка (board (англ.) — доска; wand (нем.) — стена) — доска (стена) для прикалывания (pin (англ.) — булавка) наглядных материалов. Обычно это мобильная и легкая доска на ножках, иногда также на роликах, сделанная из однотонного материала, к которому легко с двух сторон прикалываются кнопки и булавки. **На пинванде,** таким образом, в любой момент можно закрепить плакат, лист из блокнота флипчарта или модерационные карточки, а также в процессе работы изменить их расположение, то есть перегруппировать. Эти возможности пинванда могут быть очень широко использованы группой при сборе и проработке идей, их анализе, обсуждении и т. п. В немецкой практике в комплект к пинванду прилагается оберточная (крафт) бумага, которой до начала работы группы «оборачивают» всю доску сверху. Это делается для того, чтобы можно было рисовать взаимосвязи между прикрепляемыми карточками, дописывать названия выделенных категорий (например, при планировании бизнес-процессов или этапов проекта), а далее, осуществив съемку на цифровую фотокамеру, протоколировать результаты обсуждения, не привлекая секретаря. Потом ненужный слой бумаги удаляется, и группа продолжает работу «с белой доски и чистого листа».

Для деловой немецкой практики пинванды являются абсолютно привычным оборудованием, без которого почти немыслимо ни одно рабочее совещание. В соответствии с принятыми нормами технического **оснащения** комнат для совещаний и классов для тренинга и консультирования желательно наличие одного пинванда на трех предполагаемых участников встречи.

Своеобразным отличием данного издания также является то, что авторы многократно упоминают ряд американских концепций и даже время от времени приводят их подробные описания. При этом многие упоминаемые имена оказываются мало знакомыми российскому читателю, а другие, хорошо известные в России среди специалистов данной сферы, вообще не упоминаются. Такая ситуация представляет особый **интерес** в плане осознания важности международного обмена научными теориями и разработками. В этом смысле отечественные специалисты могут оказаться в очень выгодной позиции, будучи хорошо информированы о научных разработках исследователей разных стран.

Таким образом, со стороны научного редактора может быть высказано лишь пожелание внимательно ознакомиться с новыми для России немецкими авторами и их разработками, основанными на комплексном и системном подходе к работе в командах и с командами.

Описанные выше преимущества, а также, возможно, некоторые пробелы, заметные наиболее искушенным читателям, делают книгу безусловно полезной. На наш взгляд, авторам удалось создать действительно ценное практическое пособие и для тех, кто стремится развить в себе качества сильного командного игрока, и для тех, кто видит себя в роли руководителя команды. В то же время книга окажется хорошим источником информации и новых идей и для тех, кому приходится управлять множеством команд в одной компании, и для тех, кто консультирует и обучает команды в организациях разных секторов и отраслей экономики.

Анастасия Чанько

канд. психол. наук,

доцент факультета менеджмента

Санкт-Петербургского государственного университета

Предисловие ко второму изданию

Создавая нашу книгу, посвященную работе в команде и с командой, мы стремились вооружить методическим руководством как профессиональных проект-менеджеров и руководителей команд, так и руководителей вообще, а также всех, кто заинтересован в данной проблематике. Для этого от нас требовалась готовность погрузиться в глубокие теоретические аспекты темы и в то же время соответствовать потребности представить апробированные на практике методы и приемы. Судя по уже полученной нами на данный момент обратной связи, нам кажется, что это вполне удалось. Разделение пособия на три части — «Командная работа», «Командное развитие» и «Командный консалтинг» — также совершенно очевидно оправдало себя, значительно облегчив быструю ориентацию в отношении запросов и заключения договоров, видов протекающих процессов и осуществляемых интервенций. Мы дополнили второе издание главой «Экскурс: Работа с виртуальными командами». Придерживаясь мнения, что понятие «команда» непременно подразумевает возможность непосредственных контактов ее участников, мы не можем игнорировать тот факт, что глобализация в сочетании со стремительным развитием средств массовой информации влечет за собой все усиливающуюся интеграцию и развитие опосредованных коммуникаций при реализации рабочих процессов. Так как в данной области мы располагаем слишком малым опытом, в написании этой главы приняла участие наша коллега и специалист в данной сфере доктор Биргит Шенк. Кроме того, мы сделали небольшие поправки и дополнили практикум несколькими соответствующими упражнениями.

Мы благодарим за многосторонний позитивный резонанс и конструктивную критику, в которой заинтересованы и впредь, поскольку хотели бы и далее развивать и трансформировать данное руководство, основанное на практике и ориентированное на практиков.

Октябрь 2003 г.

Введение

В последние годы работа в команде и с командой имела большое значение почти во всех областях сотрудничества как в экономике, так и в так называемых некоммерческих отраслях. При этом понятие «команда» на практике нередко используется в переносном или девальвированном значении. Когда вы путешествуете на поезде по стране, вас приветствует команда ICE¹, а когда входите в супермаркет, то нередко видите фотографию «команды сотрудников» (сервисной команды), на которой запечатлен даже директор по продажам. Таким образом, команды сопровождают нас изо дня в день, и для многих областей нашей производственной и частной жизни они являются неотъемлемой их частью. Действительно ли все эти группы на практике реализуют командную работу, разумеется, еще вопрос. И **все** же существует явная тенденция называться именно командой, а не просто группой сотрудников.

Решение о создании этой книги, посвященной командам, то есть о пополнении нашими именами и ~~без~~ этого довольно длинного списка авторов публикаций по этой теме, мы приняли исходя из следующих причин:

- О во многих книгах по данной теме, особенно переведенных с английского, довольно широко трактуют само понятие «команда», что нередко служит основой для непонимания и развития предубеждений против командной работы;
- О большинство публикаций далеки от практики управления или включают лишь описания и перечни более или менее применимых упражнений по командному развитию с относительно подробными комментариями;
- О большинство известных нам книг, связанных с данной темой, слабо соотносят практику и опыт управления командами с теоретическими концепциями и фундаментальными основами, преимущественно углубляясь в какой-либо один из этих аспектов.

¹ ICE — Inter City Express — скорые поезда, курсирующие между городами Германии.

Мы — опытные практики, проработавшие более двадцати лет в качестве тренеров и консультантов, специализирующихся в процессах командного развития и консультировании команд на предприятиях и в организациях. К тому же мы обучаем работе в командах и с командами на собственных авторских семинарах и тренингах. Мы стремимся приблизить к повседневной рабочей практике менеджеров или других заинтересованных в теме людей опыт работы в командах и с командами — как собственный, так и наших коллег, занимающихся тренингом и консультированием. Причем это как позитивный, так и нередко фрустрирующий опыт.

При создании этой книги мы руководствовались двумя вопросами.

1. Что действительно помогает понять процессы командообразования и командного развития?
2. Что полезно для конкретной практической работы в команде и с командой?

Мы опирались при этом как на старые добрые модели и упражнения, наверняка известные вам, так и на собственные концепции и методики, которые до сих пор нигде не публиковались. Мы стремились представить все эти различные модели целесообразно и осмысленно, связывая их между собой, чтобы дать читателю как можно более полный спектр конкретных исходных возможностей и рабочих заготовок.

В соответствии с назначением этой книги — пособия по процессам консультирования и развития команд вы найдете в приложениях обширный диагностический практикум с вопросниками, а также методически разнообразные блоки игр с апробированными упражнениями, направленными на поиск и принятие решений.

Все они методически ориентированы на три аспекта:

- О как оценивается актуальное состояние;
- О что оно значит для совместной работы в команде;
- О какие выводы должны быть из этого сделаны.

Нам показалось рациональным разделить книгу на три большие части — «Командная работа», «Командное развитие» и «Командный консалтинг». Данные области постоянно перекликаются друг с другом на практике, и все же у нас есть опыт четкого различения для каждой из них поводов обращения к теме, моделей и описаний, со-

держания конфликта, стратегий интервенций и мер внешней поддержки.

Для общей предварительной ориентации читателя представим обзор четырех важнейших отличительных признаков каждого из разделов нашей книги.

Отличительные признаки каждого из разделов книги

	Внедрение командной работы	Командное раз- витие	Консультирова- ние команд
Поводы	Оптимизация рабочих процессов	Новая инициатива или равновесие в группе	Актуальные помехи в работе
Период	Перед началом командной работы или как шаг, направленный на оценивание ¹	Сопровождение процесса на начальных этапах или в течение более продолжительного периода	Точно в ходе процесса по конкретным вопросам
Целевые группы (личности)	Руководящие кадры и заинтересованные сотрудники	Вся команда и ее руководство	Команды и руководство команд, также подгруппы и индивидуальный коучинг, а также ключевые фигуры из рабочего окружения команды или организации
Внешняя (административная) поддержка	Не нужна	Целесообразна	Необходима

¹ Имеются в виду возможности внедрения командных форм работы в организации. - *Примеч. науч. ред.*

Мы представили большинство моделей так, чтобы они могли быть полезны как команде, стремящейся к осознанию и анализу актуальных процессов, происходящих с ней и в ней, так и консультанту или тренеру команды или ее менеджеру при планировании, реализации или оценке этих аспектов. При этом в наши намерения не входило найти правильное решение для каждой ситуации. Вместо этого мы хотели стимулировать вас к использованию инструментария, адекватного ситуации и развивающего ваши компетенции в качестве тренера, консультанта или менеджера.

О работе с данной книгой. В следующих главах вы найдете различные, вновь и вновь повторяющиеся структурные элементы, которые необходимо анализировать как в плане саморефлексии, так и при подготовке к командным **интервенциям**. Они представлены под перечисленными ниже заголовками.

Формы для самоконтроля. Этот материал поможет вам при диагностике и структурированном планировании или оценке командных процессов. Некоторые формы уже представлены в тексте как готовые для копирования, а другие вы найдете полностью готовыми для копирования в практикумах.

Практикум. В заключение каждого из трех разделов вы найдете соответствующий практикум. В тексте имеются соответствующие ссылки на представленные в практикумах упражнения. Чтобы указать на соответствие упражнения тому или **ИНОМУ** разделу, мы выбрали три различных категории обозначений (соответственно текущей нумерации). Упражнения к первому разделу помечены буквой А, ко второму — Б, к третьему, соответственно, В.

В отдельных случаях упражнения даются непосредственно в тексте. В этом случае в практикумах они больше не повторяются. В конце книги дан обзор всех представленных в ней упражнений.

Задания для самоконтроля. Предложенные в тексте задания для самоконтроля предлагаются читателю для сопоставления излагаемой нами теории с собственным опытом. Выберите спокойный момент и создайте для себя ситуацию, когда вы сможете размышлять без помех. По возможности делайте себе **Заметки**. Результаты саморефлексии могут послужить хорошей основой для последующей профессиональной супервизии или обсуждения с коллегами.

Материалы для участников. Многочисленные упражнения снабжены материалами для заполнения и обработки участниками.

Благодарность. Мы благодарим Франка Башаба, Йозефа Бауера и Манфреда Гюрса и в их лице многих коллег за важные идеи, Хильдбург Немитц и Кристу Лиммер за их дружественно-критический просмотр нашей работы, Неле Хаасен за ее поддержку издания рукописи, а также Катарину Вайхер за заключительную корректуру.

Мы будем и впредь рады, если вы как читатели или пользователи книги передадите нам ваши комментарии и опыт на нашу web-страницу ([www. Limmer-Verlag.de](http://www.Limmer-Verlag.de)).

Командная работа

Что такое команда

Наше представление о команде

Что вы понимаете под командой? Два человека — это, по вашему мнению, уже команда? А двадцать? Итак, что же является решающим критерием при ответе на вопрос, можно ли в том или ином случае говорить о команде?

Наверняка у вас возникла ассоциация со спортивной командой, где все игроки преследуют общую цель: консолидировать индивидуальные достижения ради общей победы. Всем известна роль каждого, и поэтому совместная игра удастся. Тренер определяет тактику, то есть метод, в соответствии с которым нужно действовать. Вы и ваши коллеги, возможно, тоже образуете команду. Но всели, с кем вы работаете, уже можно считать членом команды? Что связывает вашу команду, что ее определяет? Кто решает, что, как, когда, кем и где будет **делаться?**

Итак, прежде чем говорить о работе в команде, нам нужно выяснить, что, собственно говоря, следует понимать под понятием «команда». Для этого давайте сравним группу людей, наверняка не являющихся командой, например ожидающих транспорт на остановке, с «настоящей», скажем футбольной, командой. По каким признакам эти две группы будут отличаться друг от друга?

Задания для самоконтроля

Прежде чем читать дальше, подумайте сами, чем эти две группы будут отличаться друг от друга в соответствии с вашей трактовкой

понятия «команда». Затем сравните свои результаты со **следующей** таблицей, в которой мы перечислили некоторые существенные аспекты различия этих групп (табл. 1.1).

Таблица 1.1
Сравнение стихийной группы с командой

Параметры сравнения	Группа людей на остановке	Футбольная команда
Цели	Не связаны друг с другом; нет общей цели	Временно связаны коллективной целью, выработанной в результате коммуникации
Распределение ролей	Незаметна дифференциация ролей	Роли и задачи четко распределены и известны всем участникам
Обязательства	Ни к чему не обязывающее соседство или, скорее, случайное взаимодействие	Обязательства друг перед другом относительно встреч и трудовых процессов, имеются взаимозависимости
Деятельность	Пассивное ожидание	Каждый вносит свой вклад в решение задач
Ответственность	Нет коллективной ответственности за результат	Коллективная ответственность за результат работы перед третьими лицами

Понятие командной работы

В рубрике «Спортивная команда» вы обнаружите большинство критериев, которые, на наш взгляд, определяют команду. В данном определении пока не хватает сведений об оптимальной численности команды. Опыт показывает, что целесообразно, чтобы в ней было от трех до восьми человек. Если это количество превышает, тогда необходимые групповые и трудовые процессы все больше затягиваются и становятся неэффективными, что иллюстрирует диаграмма, заимствованная нами в одной из книг о проектном менеджменте (рис. 1.1). Но все же на практике бывает необходимо вовлечь в командную работу еще больше лиц с различными специальными знаниями. Для поддержания работоспособности при данных условиях рекомендуется создать в рамках большой команды мини-команды либо одну основную, которая могла бы временно привлекать остальных в качестве экспертов.

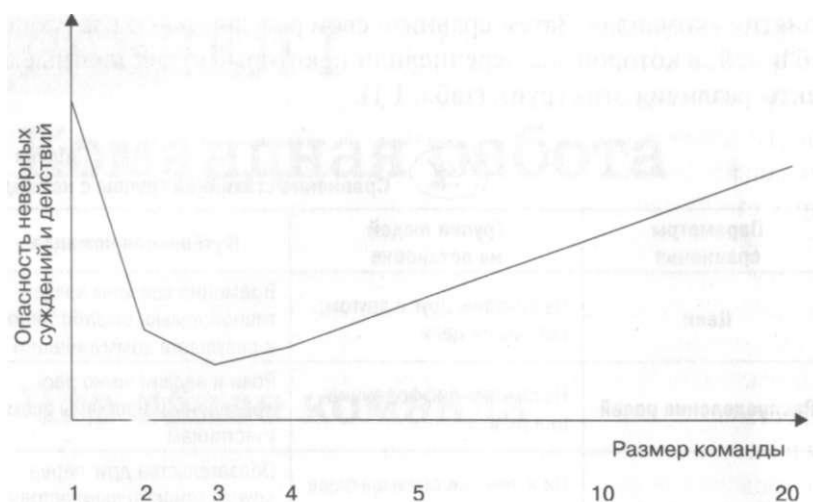


Рис. 1.1. Увеличение ошибок в суждениях и действиях с ростом численности команды (Н.-D Litke. Proekmanagement, 1995)

В данной книге мы принимаем следующую дефиницию командной работы: совместная целенаправленная работа от двух до восьми специалистов, решающих определенную общую комплексную задачу, проблему или реализующих совместный проект на основе интеграции знаний в различных профессиональных областях по правилам, выработанным сообща.

Таким образом, проще говоря, классические команды всегда можно обнаружить там, где нескольким лицам необходимо объединить свои **КОМПЕТЕНЦИИ**, чтобы справиться с той или иной задачей. Дифференциация ролей в этих случаях хорошо заметна со стороны.

Примерами команды могут служить:

- **О операционная команда:** хирург, операционная сестра, анестезиолог;
- О **футбольная команда:** нападающий, защитник, игрок средней линии, голкипер;
- О **проектная команда:** сотрудники лаборатории, отдела сбыта, конструкторского отдела, планирования производства, контроля качества;
- О **команда школы:** учитель, социальный педагог, врач.

Становление понятия «команда»

Понятие «команда» в 1970-е гг. было деформировано до неузнаваемости, а потому стало размытым. Во многих компаниях оно было буквально девальвировано: любые люди, которые работали вместе, вдруг стали именоваться командой. За этим зачастую скрывалось стремление с помощью звучного названия обойти тему субординации и управления. «Мы ведь все одна команда!» — таков был лозунг, и создавалось впечатление, будто все в той или иной мере равны, стоят на одной ступени, имеют одинаковое право голоса, что встречается на практике лишь в крайне редких случаях. При этом практически переставала существовать дифференциация между членами команды и их компетенциями, не было четкого представления о разумном распределении ролей, постановке целей и задачах руководства команды. При этом обычные линейные менеджеры стали именоваться «руководителями команды». Эти ошибки и связанные с ними напрасные ожидания зачастую становились в итоге причиной крупных разочарований у всех участников. «Команды» не оправдывали ожиданий, не могли достичь поставленных перед ними целей.

Первоначально команды — как в футболе — действительно задумывались как образования, не имеющие формальной иерархии, где все, разделяя коллективную ответственность, преследовали общую цель и в зависимости от ситуации принимали ответственные решения. Так, капитан футбольной команды выполняет всего лишь функцию координатора. Собственно иерархическое управление является прерогативой тренера, который дает указания и принимает решения за пределами игрового поля. Такая схема управления часто встречается в проектном менеджменте крупных организаций. Нередко возникает желание интегрировать это руководство в команду, правда, рискуя при этом ослабить чувство ответственности каждого в отдельности.

На практике в большинстве случаев мы имеем дело с такими командами, в которых по определению существует официально назначенное руководство; как правило, в них есть и профессиональный надзор (контроль качества), а иногда и административный (контроль дисциплины).

Нечетко очерченные функции — особенно это касается руководства команды — и произрастающие из этого конфликты, не

одну команду довели до неработоспособности или полного развала. Зачастую под командой подразумевалось не что иное, как группа сотрудников, заключивших формальное соглашение о поддержке и доброжелательном сотрудничестве, при этом более напоминавшая не столько команду, сколько группу людей на автобусной остановке.

В связи с этим мы считаем целесообразным оперировать четким понятием команды и внести ясность, в каком случае можно вести речь о работе в команде, в каком нет и когда мы имеем дело с типом отношений, предшествующим командным. Следующие отличительные особенности понятия «команда» покажут вам, что отличает работу в команде от других форм сотрудничества, как то: командная работа, частично-командная работа, трудовые договоренности и групповые образования.

Признаки командной работы

Команда — это формально закрепленное, стабильное объединение людей в группу для совместного решения сложной целостной задачи, направленной вовне.

Пример: операционная команда состоит из хирурга, анестезиолога и операционной сестры. Личные симпатии и антипатии не играют роли до тех пор, пока они не сказываются негативно на решении задачи — оперировании и излечении пациента. Члены команды также не могут проводить операции друг на друге — они оперируют только людей, не входящих в их команду.

С одной стороны, совместный трудовой процесс делится на составляющие таким образом, чтобы специалисты различных компетенций не дублировали друг друга и чтобы у каждого было то или иное специализированное задание. С другой стороны, он систематизирован так, чтобы точки пересечения различных заданий были четко определены и участники трудового процесса могли стабильно и эффективно взаимодействовать. Для этого требуется **общая**, вовне ориентированная цель (излечение **пациента**), а также централизованные вспомогательные службы, **как** то: столовая, прачечная, бухгалтерия больницы.

В каких случаях нельзя говорить о команде

Сотрудники, которые эпизодически встречаются в частном порядке, так как испытывают потребность в неформальном общении, признании или в досуге, организуемом неофициально, образуют группу, но не команду, поскольку их встречам недостает регулярности и взаимных обязательств.

Члены психотерапевтической группы, регулярно встречающиеся для обсуждения собственных жизненных проблем, не являются командой, так как у них нет интегрирующей, направленной вовне задачи.

Несколько воспитательниц одного и того же детского сада, самостоятельно ведущие каждая свою группу, могут, правда, координировать и согласовывать свою работу друг с другом; но они не образуют команду, так как выполняют одинаковые функции, принципиально независимые друг от друга.

Три сотрудницы церковного прихода, распределяющие свои задачи между тремя независимыми сферами (работа с детьми и юношеством; забота о спасении души и миссионерская деятельность; работа со стариками и адресная помощь) не образуют команды, так как то, что они выполняют, не синтезируется затем в единое целое. Совсем другое дело, если бы они совместно разработали новую концепцию общей деятельности в приходе.

Преимущества работы в команде

Преимущества командной работы касаются всех участников. При удачном и согласованном распределении заданий и четкой организации командная работа приносит пользу, которая не ограничивается оптимальной реализацией непосредственной задачи. Тайное желание отдельных лиц извлечь из команды выгоду, заставляя других работать вместо себя, подрывает любую командную работу¹. Для комплексных задач в команде на основании «коллективного разума» возможно нахождение лучших решений, в то время как справиться с ними каждому участнику в отдельности было бы не по плечу. Та-

¹ Заимствованное из английского слово «Team» — «команда» — немцы шутливо расшифровывают следующим образом: «Toll, ein anderer macht's», что в дословном переводе означает: «Здорово, что это сделает другой».

ким образом, в командах улучшается координация и коммуникация между экспертами разных предметных областей.

Участие каждого человека в ответственности за результат и импульсы, подаваемые друг другу участниками, в большей мере способствуют развитию творческого мышления и продуктивности. Решения принимаются совместно, а поэтому с ними больше считаются, и значит — их быстрее **воплощают** в жизнь. Каждый из исполнителей чему-то учится и через сотрудничество с другими, и благодаря единоличной **ответственности** за свой участок. Вместе с тем у каждого члена команды есть возможность в определенной мере реализовать свою индивидуальность в рамках отведенного объема заданий. Члены команды вдохновляют и стимулируют друг друга.

Чего не может команда

Наше описание работы в команде не является универсальным, применимым для всех сфер деятельности. Оно не имеет смысла, например, при сосредоточенной работе одного человека над какой-то узкоспециальной темой или при выполнении стандартизированных процедур в каком-либо управлении. Иногда возникает соблазн начать работать с кем-либо в команде просто потому, что вы цените этого человека. Наличие общих задач и взаимодополняющих компетенций еще не означает, что сложится командная работа. Есть опасность, что образуются неформальные подгруппы, где трудовые процессы будут двигаться по кругу или чрезмерно затягиваться, потому что «тяга к комфорту» окажется выше стремления к эффективности труда. Или команде нужно будет скрывать, что некоторые позиции в ней вакантны. Члены такой команды станут избегать возможных перегрузок, запланированных на этапе постановки задач, и отчасти использовать круговую поруку.

Понятие «команда» используется порой как заявление о намерениях или для усиления собственного мнения, например, когда директор школы провозглашает: «Я и моя команда **считаем...**», а на самом деле эта «команда» состоит из **тридцати—сорока** коллег, можно считать, что в основе такого высказывания лежит стремление к доверительным отношениям или прокламация кооперативного стиля управления, но вряд ли реальная командная работа.

Поэтому не нужно, чтобы понятие «команда» использовалось для легализации в профессиональном контексте стремлений к позитив-

НЫМ и близким отношениям с сотрудниками или маскировки неустраненных или неустраняемых иерархических отношений подчинения. Смысл также и не **ВТОМ**, чтобы покрывать нехватку персонала и недостаточную степень специализации, не в том, чтобы говорить о взаимодействии и взаимопомощи, выдавая желаемое за действительное, и не в том, чтобы уклониться от **ОТВЕТСТВЕННОСТИ**.

Частные формы командной работы

Для эффективного решения совместных задач необязательно прибегать к созданию постоянных команд во всех смыслах этого слова. Хотя возможно, что для многих сфер деятельности имеет смысл использовать возможности командной работы в принципе, но порой выгоднее не сразу реализовывать их тотально и на все сто процентов, например, в случае когда рамочные организационные условия еще недостаточно сформированы. Так что иногда лучше сознательно практиковать лишь частные формы командной работы, являющиеся необходимым, но недостаточным условием создания реальной постоянно действующей команды.

Примеры использования частных форм командной работы в практике управления

Учреждение централизованных пунктов помощи, как то: специализированных публичных библиотек, складов товарно-материальных ценностей, административных инстанций, архивов и т. д.

Преимущество: обеспечение потока информации.

Открытая и прозрачная дискуссия по поводу предстоящих решений, даже если в итоге их будут принимать и нести за них ответственность не все сотрудники, а лишь руководители, согласно субординации.

Преимущество: сотрудники могут поделиться своим опытом, потребностями и косвенно повлиять на решения.

Семинар (воркшоп) по планированию и формированию стратегии подразделения с участием всех его сотрудников при четком разграничении совещательных полномочий и права принятия решения.

Преимущество: использование компетентности всех участников и более сильная идентификация сотрудников с результатами.

Временные команды

Команды этого типа формируются на отдельном специфическом участке в составе общего объема работы либо занимаются **специфическими** фазами того или иного трудового процесса.

Преимущество: командная работа апробируется на небольшом участке, и можно использовать ее преимущества, не перестраивая одномоментно весь трудовой процесс.

Возможности временных команд могут на первый взгляд показаться сомнительными, но такая форма довольно широко распространена и хорошо зарекомендовала себя на практике.

1. Проектные команды. Примером может послужить уже упоминавшаяся церковная община. Вы помните трех сотрудниц в параллельно существующих сферах **деятельности:**

- О работа с детьми и юношеством (воспитательница);
- О миссионерская деятельность и забота о спасении души (пасторша);
- О работа со стариками и адресная помощь (социальный педагог).

Три участницы данной ситуации, став проектной командой на часть своего рабочего времени, параллельно с обычной регулярной деятельностью воплощают в жизнь новую идею: открытие игрового зала для детей из маргинальных социальных групп. Для реализации данной цели каждая берет на себя особое задание и роль. Воспитательница отвечает за разработку концепции попечительства, социальный педагог занимается подготовкой взаимодействия с родителями и школами, а пасторша обеспечивает финансирование, администрирование и находит помещение.

Наряду с этим командным проектом каждая из них продолжает вести свой независимый участок работы. Успех такого проекта может стать стимулом для того, чтобы совместными усилиями взяться за другие участки работы и реализовать их также путем создания проектной команды.

2. Временные команды для отдельных специфических стадий трудового процесса. Сотрудники молодежного отдела городской администрации планируют мероприятия. Осуществление **данного** проекта включает следующие этапы:

- О анализ ситуации и потребностей целевой группы;
- О определение цели;

- О разработку и принятие плановых альтернатив;
- О рекламу, организацию и т. д.;
- О осуществление;
- О оценку.

Если бы «реальная, постоянно действующая команда» взяла на себя эту задачу в целом, то вышеперечисленные этапы должны были быть выполнены всеми специалистами совместно. Однако возможен также и другой вариант: некоторые шаги выполняются отдельными игроками, а другие — командой в целом. Так, социальный педагог может на начальном этапе взять под свою единоличную ответственность задачи анализа, планирования и организации, то есть действовать без согласования с другими или без **ПОМОЩИ** других. При этом вся группа в целом далее может подключиться и заняться коррекцией целей, определением критериев оценки результатов. Далее мини-группы (группы *ad hoc*¹), созданные уже специально под эти, ранее сообщая определенные цели и задачи, могут участвовать в реализации конкретных мероприятий в соответствии с созданным планом.

Задания для самоконтроля

Вспомните формы сотрудничества в своей собственной работе.

1. Где люди действуют как команда (в соответствии с нашим определением), а где, по вашему мнению, можно говорить о различных формах командной работы?
2. Существуют ли такие участки работы, где вы до сих пор считали, что работаете в команде, а теперь установили, что здесь можно скорее вести речь о частично-командной работе либо что это вовсе не командная работа? Считаете ли вы этот способ работы подходящим для конкретной ситуации, или же вы думаете, что в случае настоящей командной работы преимущества для всех участников были бы больше, а результаты лучше?

¹ *Ad hoc* — «специально для этого случая» — создание временных мини-команд, что свидетельствует о возникновении элементов гибкой адхократической структуры и культуры компании в целом. Создание адхократических структур в организациях впервые описано в конце XX века, их роль в управлении неизменно возрастает, что особенно характерно для компаний, работающих на динамично развивающихся рынках в жесткой конкурентной среде. — *Примеч. науч. ред.*

3. Обнаруживаете ли вы формы командной работы, которые при ближайшем рассмотрении кажутся вам ненужными, потому что один человек справился бы с этой задачей лучше и быстрее?
4. Существуют ли задачи, над которыми вы, даже при ближайшем рассмотрении, действительно работаете в команде?

У истоков стоит договор

Вероятно, для вас само собой разумеется, что прежде чем приступить к новой работе, вы заключаете со своим работодателем трудовой договор. Он определяет конкретные условия вашей работы (вид и объем), а также оплату. А как же быть в случае с командой, нужен ли договор с ней? Подумайте сами: это ваша команда, на каждого члена которой вам приходится полагаться, а успех вашей собственной работы зависит от того, насколько ясно ваши партнеры понимают цель и насколько хорошо они взаимодействуют.

Порой члены команды теряют из виду общие цели. **Как же** в таком случае восстановить то, что было оговорено первоначально? Было ли это уже тогда всем ясно? Все ли были с этим согласны? Было ли это, собственно говоря, однозначно зафиксировано? Возможно, цели членов команды различались с самого начала, и теперь все это **выявилось?**

Запомните: у истоков любого сотрудничества стоит договор! Как правило, он фиксируется письменно, чтобы все участники даже по прошествии длительного времени могли вспомнить, о чем же они, собственно, договаривались. Таким образом, по крайней мере единожды, в самом начале фиксируется, чего должна добиться команда и как она при этом должна действовать. Кроме того, договоры могут также служить своего рода «стоп-краном» в сложных групповых процессах. В неприятных и запутанных ситуациях часто бывает полезно задать простой вопрос: «**А что по этому поводу говорится в нашем с вами договоре?**» Поэтому для всех участников крайне выгодно работать с четкими двусторонними договорами.

Экскурс: договоры¹

Существуют различные виды договоров, с помощью которых можно зафиксировать условия сотрудничества и проверить их. Су-

По М. Gührs & C. Nowak, 2002.

шественные различия между ними касаются количества участников (отдельных лиц либо команд), а также степени гласности содержания договора.

Простые договоры

В большинстве случаев вы заключаете простые договоры, чаще всего с другим лицом. Простой договор можно также заключить между несколькими членами внутри команды или между членами команды с одной стороны и руководством с другой.

В простом договоре оговариваются виды отношений между сторонами, совместные действия или бездействие, взаимные ожидания и степень свободы действий, предоставляемой сторонами друг другу.

При заключении договоров между сотрудниками внутри учреждений и организаций обычно пользуются уже существующими правилами и типовыми условиями, не предоставляемыми на обсуждение. У сотрудника нет выбора: либо он с этим согласен, либо ищет другое место работы.

Тайные договоры

Если правила в том или ином учреждении не определены четко, но имеют силу, будучи так называемыми неписаными законами, то они могут стать обильным источником всяческих недоразумений и заблуждений, особенно для новых сотрудников. Подчас в организациях господствуют и вопиющие противоречия между тем, что официально провозглашается, и тем, что на самом деле имеет силу закона. Так, руководство фирмы может ради красного словца сказать: «Мы работаем в духе команды!» Но тайное правило гласит: «Если вы решите проигнорировать субординацию, ваша песенка спета!» Из негласных правил почти неизбежно вырастают негласные договоры, в которых одна из договаривающихся сторон хотя официально и согласна с «официальным» договором, но все же придерживается имплицитных правил (гласно: «Мы уложимся в **срок!**», а тайно: «...**то** есть если недель **позже**, ничего **страшного**»).

Также и несколько членов команды могут быть участниками негласного договора. Например, они могут заключить союз, с тем чтобы любой трудовой процесс превратить в затяжные прения о принципах его реализации, не оговаривая этого специально. Они могут

при этом тайно преследовать **цель** доказать, что командная работа «все же ничего не дает».

Негласные договоры могут серьезно подорвать сотрудничество, особенно если они имеют непосредственное отношение к предмету трудового договора. Суть дела в том, что невозможно заставить кого-либо открыто заявить о своих тайных намерениях или желаниях. Но при выработке договора вы можете указать своей команде на негативные последствия тайных договоров и призвать коллег открыто заявить об их интересах. Если при выработке договора нет гласности, то велика опасность таких тайных и негласных договоров.

Они могут возникнуть и в том случае, если на протяжении продолжительного сотрудничества начнут незаметно закрадываться изменения договорной основы. Например, если относительно определенных методов, целей или решений постепенно станут возникать различные мнения или даже **взаимоисключающие** интерпретации. Такие сбои в работе и в отношениях нередко заходят очень далеко и с трудом поддаются исправлению. Чаще всего бывает упущена возможность вовремя ясно и открыто поговорить об этом, чтобы впоследствии прийти к новым соглашениям.

Трехсторонние договоры

Трехсторонние договоры заключаются тремя (или более) сторонами. Пример классического трехстороннего договора — договор между руководством компании, сотрудниками и привлеченным консультантом или тренером. Один договор заключается между руководством фирмы (как работодателем) и консультантом (как исполнителем), который в соответствии с определенными **целевыми** установками и за определенный гонорар должен обучать сотрудников. Второй договор заключают между собой руководство компании и сотрудники — он касается необходимости, целей и типовых условий тренинга. А в третьем договоре фиксируются выработанные инструктором и сотрудниками конкретные цели, содержание, методы и ход тренинга (рис. 1.2).

Для обнаружения и сопоставления различных **или** даже **взаимоисключающих** мотивов **сотрудничества** в идеале следовало бы выработать трехсторонние договоры в присутствии всех участников. Тогда можно гарантировать, что в декларируемые цели и условия все **вкладывают один** и тот же **смысл**.



В случаях когда это невозможно или когда в определенные переговоры забыли посвятить одну из заинтересованных сторон, весьма скоро могут возникнуть осложнения.

Рассмотрим организацию, которая вместе с тренером-консультантом вырабатывает корпоративную концепцию внедрения командной работы и формулирует ее цели. Затем она посылает своих сотрудников на тренинг, чтобы они добились этих целей. Но сотрудникам изначально эти цели абсолютно неизвестны, не говоря уж о том, что их с ними никто не обсуждал. Подобные действия, как правило, вызывают сопротивление. В таких случаях важно, чтобы участники выяснили друг с другом условия договора и конкретизировали их. То есть тренер-консультант перед началом тренинга должен рассказать о целях, ранее установленных в диалоге с менеджерами компании, и выработать совместно с участниками тренинга договор о достижимости и приемлемости предлагаемых целей и путях их реализации.

Последовательно заключаемые договоры

Особым подвидом трехсторонних договоров являются последовательно заключаемые договоры, например при подписании контракта об оказании какой-либо услуги. Вы выясняете ассортимент и расходы, а также все прочие необходимые условия. Затем на сцене переговоров появляется третье лицо, например сотрудник оферента, который продвигает для вас как заказчика исполнение обязательств по договору об оказании услуги (рис. 1.3).

Вы, конечно, рассчитываете на то, что предыдущие договоренности сохраняют силу и в отношениях с этим лицом — заблуждение, имеющее порой тяжелые последствия!

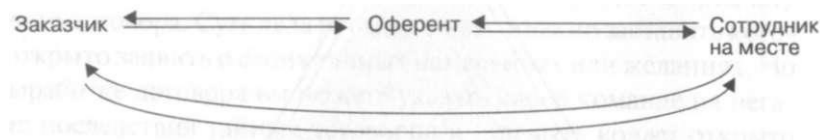


Рис. 1.3. Последовательно заключаемые договоры

Хорошим примером из повседневной жизни служат туристические поездки all inclusive: находясь дома, вы резервируете в агентстве тур на определенных условиях и за определенную цену, с которой связываете определенные ожидания. Прибыв на место, вы обнаруживаете, что все совсем не так, как вам обещали. Если условия окажутся лучше, вам, скорее всего, удастся быстро привыкнуть к изменившейся ситуации. Если же хуже, то с этим свыкнуться тяжелее. Только вот пока вы не можете заявить рекламацию турагентству — придется вести переговоры на месте с туроператором, который не имеет непосредственного отношения к первоначальному договору, заключенному в турагентстве. Типичный **последовательный** договор! Аналогичные проблемы возникают также с подрядчиками предприятия, оказывающего услуги.

В случае последовательно заключаемых договоров обязательно нужно обращать внимание на следующее:

- О чтобы при передаче следующим лицам внутри договорной цепи сохранялась вся важная для договора информация;
- О чтобы с последующими партнерами по договору было выяснено, остаются ли в силе выработанные договорные условия или же необходимо их возобновление посредством нового контакта;
- О чтобы на этапе перехода от одного партнера по договору к следующему возможные изменения внимательно регистрировались и обсуждались как можно раньше;
- О чтобы в случае изменения правоотношений договор по-прежнему соблюдался.

Договоры в командах

Хорошо продуманный, непротиворечивый договор отвечает ряду условий.

- О Оговаривает, что все стороны добровольно на него решились или, по меньшей мере, согласны с ним на данных условиях. Важно, чтобы не было лживых обещаний свободы действий, которые впоследствии не смогут быть выполнены. Таким образом можно будет избежать конфликта между командными правилами и типовыми условиями, и у членов команды не сложится впечатления, будто они могут принимать решения в отношении типовых условий, не подлежащих обсуждению.
- О Побуждает все стороны определить свой интерес, равно как и свою долю ответственности за **процесс**. Руководителя команды это нередко действительно освобождает от бремени единоличной ответственности за решение проблем.
- О Предотвращает стирание ролевых различий и границ между членами команды. Коллегиальное формулирование в договоре целей, ролей и способов действия делает неизбежными обсуждение и выяснение различных видений и интересов членов команды.
- О Вскрывает нереалистичные представления и ожидания, предупреждая тем самым последующие разочарования и взаимные упреки. Когда говорят: «Если бы я это раньше знал, **ТОГДА...**», — можете быть уверены, что в данном случае не был выработан непротиворечивый договор относительно сотрудничества.
- О Помогает не упустить из виду «красную нить» и конкретную цель. Не так просто затеряться во второстепенном или в деталях, если время от времени заглядывать в договор, задавая себе (и команде) вопрос: «А чего мы, собственно, хотели?»
- О При регулярном контроле служит тем документом, сверяясь с которым, можно радоваться своим успехам, обсуждать сложности и в случае необходимости вносить изменения. Особенно часто забывается или не считается важным первый пункт — признание и празднование достижений, **В**то время как он имеет центральное значение для мотивации и сплочения команды.

Обозначенные аспекты можно обобщить в следующей дефиниции: договоры в команде — это принятые в рамках трудового контекста соглашения, в которых участники четко оговаривают, над чем они собираются работать, что они при этом будут делать и что ожидают друг от друга.

Конечно, договор имеет отношение только к специфическому контексту, в котором работает команда. Он не регулирует типовые условия всего трудового процесса, например продолжительность рабочего дня или общую гарантированную продолжительность отпуска. Важно, что, с одной стороны, существуют четкие типовые условия, но, с другой, сохраняется достаточная свобода действий. Если административного резерва нет вообще или его недостаточно, чтобы при необходимости условия труда, например планирование отпуска, также привести в соответствие с потребностями команды, тогда, как следствие, может проявиться и дефицит гибкости для эффективного решения коллективных задач.

Форма для самоконтроля: вводные вопросы по договору

Если вы собираетесь вместе с другими выработать договор, мы рекомендуем вам начать со следующих вопросов.

- О В чем состоят наша задача и наша цель?
- О За что отвечает отдельный член команды в контексте нашей работы?
- О Что мотивирует меня на решение данной задачи, какова мотивация других?
- О Что ожидается от меня, и что я ожидаю от других?
- О По каким сферам нашего сотрудничества нужно достичь договоренностей?
- О На что готов я (готовы другие) ради общего дела, где пределы моих (их) возможностей?

Задания для самоконтроля

Вспомните какой-нибудь командный проект, в котором вы участвовали или участвуете, и поразмышляйте.

- О Существовали или существуют на этот счет письменные или устные договоренности?
- О Если да, то каков был уговор?

О Если нет, то дошло ли потом в команде дело до конфликтов, которых можно было бы избежать с помощью предварительной договоренности?

Практикум

В Практикуме к этому разделу под пунктом А1 вы найдете «Правила командной работы».

Будь то временная проектная команда с ограниченным по времени и объему заказом или постоянная команда подразделения с определенным участком работы — в любом случае перед началом командной работы должны быть выяснены принципиальные вопросы по следующим трем разделам:

- О определение целей и задач;
- О определение ролей и распределение функций (делегирование);
- О определение как (процедура) и кем (компетенция) принимаются решения.

Определение целей и задач

Четкие цели и задачи составляют ядро любой командной работы. Ничто так не изматывает членов команды, как неопределенность — что вообще делать и к чему все это должно привести. Удобнее всего договориться о целях, осуществляемых или признаваемых всеми участниками. Само собой разумеется, что формулированию целей и задач должен предшествовать системный и основательный анализ существующей ситуации.

Командная работа обречена на провал, когда участники в процессе работы упускают из виду цели и когда уже непонятно, над чем и для чего, собственно, работать. Следствием станут раскол команды, индивидуализм и исчезновение веры в общее дело. На совещаниях будут бесконечно длиться прения о базисных принципах, станут усиливаться диффузность, безынициативность, апатия. Нарушится баланс между частью и целым. Поэтому всякий раз, когда в командной работе возникают заминки, стоит в первую очередь еще раз проверить, все ли помнят оговоренные цели и способствуют их достижению. По опыту можем сказать, что подробное описание

и фиксация цели не раз сослужит команде добрую службу в ходе работы.

Как согласовываются цели

Согласование целей всегда уместно в ситуациях, когда имеется расхождение между должным состоянием и состоянием реальным. Атакже когда путь к новому желательному состоянию не вполне ясен. Если же путь очевиден, тогда необходимость в коррекции формулировки целей отпадает. Вместо этого нужно уточнять и оттачивать те блоки задач, которые не вполне (квази) соответствуют заданному целевому состоянию.

По собственному опыту знаем, что понятие цели зачастую используется некорректно, иногда речь идет, по сути дела, об описании функциональных задач, должностных инструкциях или этических кодексах и методических указаниях. Таким образом, в категорию целей не включаются:

- О должностные и рабочие инструкции;
- О методики работы;
- О общие нормы и ценности.

Типы целей

Мы выделяем следующие типы целей.

Производственные цели: задают определенные показатели относительно издержек, процента брака, качества и количества, которые должны быть достигнуты.

Динамические, или перспективные, цели: касаются компетенций, организационных структур и квалификации.

Поведенческие цели: связаны прежде всего с человеческим фактором, то есть с коммуникативным поведением, кооперацией, поведением в конфликтных ситуациях, стилем управления и сервисным обслуживанием.

Обобщенно можно сказать, что цели — это доступные описанию изменения наблюдаемой действительности.

Вы можете проверить качество вашей формулировки цели, опираясь на известную в менеджменте короткую формулу «SMART», трактуя ее в данном случае в соответствии с немецкими словами: *Spezifisch* — *Messbar* — *Akzeptiert* — *Realistisch* — *Terminiert*, то есть

специфическая, конкретная — измеримая — вдохновляющая, непротиворечивая — реалистичная — определенная по срокам (по времени). Также «хорошая» цель может быть проверена на соответствие принципам, определяемым формулой **«PIG»**: *Positiv beschreibend, in Ich-Formulierung*, что означает: *формулируем в позитивном ключе (без отрицаний) и в форме «Я-утверждения» от первого лица).*

Описание задач

Далее следует в общих чертах объяснить, какие задачи вытекают из сформулированных целей и как они согласуются с имеющимися концепциями отдельных членов команды. Вероятно, здесь проявится необходимость изменения состава команды или привлечения консультанта в определенной специальной области. На данном этапе мы категорически выступаем за распределение задач в соответствии с реальными компетенциями, а не полномочиями. Эти аспекты далеко не всегда идентичны.

Далее для долгосрочного планирования ресурсов следовало бы определить, к какому сроку и в каком объеме должны быть выполнены зафиксированные задачи (план-график, рубежи).

Форма для самоконтроля: вопросы для выяснения дел и задач

Командам, желающим определить цели, рекомендуется руководствоваться следующими вопросами.

- О Что конкретно и в какой срок должно быть сделано?
- О С помощью каких инструментов (качественные и количественные измерения) мы сможем определить, что достигли своей цели?
- О Какие промежуточные цели важны?
- О Какие области задач можно определить на основе данных целей?
- О Располагаем ли мы в команде достаточными способностями для профессионального решения задач?
- О Если нет, как мы можем обеспечить необходимую компетенцию?
- О Кто за исполнение какой задачи ответственен?

Определение ролей и описание деятельности

Как мы показали, работа в команде означает, что различные люди консолидируют свои умения, личностные свойства и качества для решения совместной задачи. В случае удачи это порождает эффект синергии, когда «целое превосходит простую сумму своих составных частей». Но разнородность участников служит источником синергии только в том случае, если совместная работа не блокируется спорами из-за ролей и сфер деятельности.

Сложности с распределением ролей возникают в следующих случаях:

- О члены команды встречаются друг с другом также при исполнении других ролей, например, если начальники в проектной команде имеют равные права с подчиненными (внутриролевой конфликт);
- О роль руководства команды не выяснена или не исполняется (административный конфликт);
- О исполняемые виды деятельности сильно различаются по своей ценности (конфликт престижа);
- О узловые моменты пересекающихся видов деятельности не выяснены (узловой конфликт).

В идеале каждый участник команды может сформулировать как свои роли и задачи, так и согласуемые с ними роли и задачи коллег. Если после распределения задач остаются **неопределенность** или (невольное) дублирование, то зачастую это становится источником проблем зоны **ответственности**, двойной работы или соперничества.

Форма для самоконтроля: вопросы по выяснению ролей и распределению задач

При разработке коллективного плана действий мы рекомендуем руководствоваться следующими вопросами.

- О Каким образом можно избежать несогласованности частных целей, сроков и наличных ресурсов в **совместном рабочем** процессе?
- О Какими умениями, навыками и продуктивными качествами, релевантными для данной задачи, располагают отдельные члены команды?

- О Какое разделение труда будет целесообразным на основании данного анализа?
- О При исполнении каких ролей члены команды встречаются в иных ситуативных контекстах? Как они к этому относятся?
- О Какие роли в команде заданы, какие нужно определить заново?

Правильно делегировать

Делегировать — значит передавать сотрудникам управление в сфере определения задач, принятия решений и ответственности за действия. Цель делегирования — с одной стороны, разгрузка **руководителя**, вследствие чего у него высвобождается больше времени для «непосредственных» административных задач, **как**то: планирование, разработка концепций. С другой же стороны, делегирование призвано повысить мотивацию сотрудника благодаря тому, что он получает возможность автономно действовать, принимать решения и развивать дополнительные компетенции.

Точно так же и в командной работе следует делегировать, как только будет определено пространство задач. И здесь делегирование способствует разгрузке и мотивации членов команды. Им не обязательно знать и уметь все сразу, вместо этого они могут посвятить себя «ключевым задачам».

Правда, делегирование по недоразумению нередко используют в корыстных целях — **просто-напросто** чтобы спихнуть с себя неприятные обязанности. На какой-то момент времени это может быть решением вопроса, но не будет способствовать ни росту мотивации членов команды, ни расширению их компетенций, а следовательно, не поможет оптимальному достижению цели.

Когда речь идет о делегировании, нередко недоразумения с определением степени ответственности. Если перепорученное задание сопровождается точными инструкциями о том, как конкретно следует его реализовать, это не имеет ничего общего с делегированием. Участник команды, которого это коснулось, лишен свободы действий, он может лишь следовать указаниям. Делегирование же предполагает, что задачи и компетенции перепоручаются в форме, допускающей свободу действий и решений, за которые исполнитель, разумеется, будет отвечать потом перед командой.

Поэтому согласованное делегирование включает следующие составляющие:

- О четкое описание задания или определение цели;
- О ответственность за оперативную реализацию;
- О необходимые для этого полномочия на принятие решений;
- О предоставление необходимых ресурсов;
- О согласованные формы и методы контроля достижения цели.

При делегировании сотрудник наделяется ответственностью за действия. Таким образом он получает определенный диапазон прав и обязанностей, позволяющий автономно действовать и принимать решения в рамках своего задания. За менеджером по-прежнему сохраняется ответственность как за администратором и как за специалистом. Он информирует, координирует различные задачи и осуществляет контроль на основании принятых в рамках делегирования **СОГЛАШЕНИЙ**. Кроме того, он обеспечивает надлежащие общие условия и надежное планирование с тем, чтобы участник команды мог эффективно действовать и решать текущие вопросы. Результирующая ответственность за достижение цели остается всегда за компетентным менеджером.

Порой команда берет на себя частично роль менеджера, и тогда ей вменяются также административные функции. Это, бесспорно, серьезное требование. При этом в отношении надежного планирования, общих условий и обоюдной ответственности на руководство команды возлагается особая роль в силу важности соответствия действий команды внешним требованиям. (См. также пункт А5 в Практикуме к данному разделу.)

Обязанности руководства команды состоят в следующем:

- О распределить задачи среди членов **КОМАНДЫ**, способных их выполнить; сформулировать на основе этих задач четкие задания и конкретные персональные цели;
- О оказать поддержку и в случае необходимости активизировать членов команды, стимулировать их к повышению квалификации, чтобы те смогли выполнить свои задачи;
- О взыскать необходимые ресурсы (финансы, кадры, помещения и т. п.) с внешнего или внутреннего заказчика;
- О представлять команду за ее пределами («маркетинг **КОМАНДЫ**»);

О сделать прозрачными рамочные условия делегируемых задач и организовать надлежащую коммуникацию и интеграцию всех заданий внутри команды;

О согласовать критерии, периодичность, формы контроля и обратной **СВЯЗИ**.

Все вышеперечисленные пункты должны быть разъяснены и обсуждены в команде. Затем решения могут приниматься либо авторитарно руководителем команды, либо партиципативно (при участии членов команды). В первом случае желательно по возможности избегать **решений**, противоречащих мнениям большинства команды.

Внутренние барьеры

Делегирование вызывает у большинства руководителей команд опасение, что они тем самым выпускают из рук слишком много ответственности и вследствие этого утрачивают контроль. Но если, как уже упоминалось, изначально однозначно определено, кто за что отвечает, то такие опасения, как правило, излишни.

Не только страх утраты контроля препятствует делегированию функций и ответственности. По опыту мы знаем, что существуют и иные внутренние барьеры, ограничивающие необходимое и разумное делегирование.

О Кажется невероятным, что кто-то другой сможет справиться с задачей не хуже вас (на первых порах, возможно, так и есть, потому что сотруднику нужно сначала приобрести необходимую компетенцию и опыт).

О С другой **стороны**, создается ощущение **опасности**, если сотрудник, освоившись с работой, справится с ней, возможно, даже лучше, чем вы сами.

О Возникает опасение, что для себя самого потом не останется важной работы, даже в качестве руководителя.

О Процесс объяснения делегируемой задачи сотруднику кажется слишком сложным и вы решаете: «Тогда лучше уж я все-таки сам это сделаю!»

О Просто «не находится» подходящий сотрудник, который бы взялся за задание.

Задания для самоконтроля

Вспомните свою команду и ответьте на следующие вопросы.

- О Какова моя производительность труда? Сколько я сам могу или хочу делать, не напрягаясь чрезмерно?
- О Какой сотрудник, на каких условиях и за какое задание смог бы взяться? Какая еще квалификация ему, возможно, потребуется?
- О В чем состоят мои действительные задачи как руководителя команды и на чем мне нужно будет сосредоточиться прежде всего?

Принципы правильного делегирования

Существует ряд принципов делегирования.

- О Всегда передавать как ответственность, так и соответствующие полномочия.
- О Обязательно подчеркивать значение перепорученной работы.
- О Не забывать четко описать и однозначно ограничить зону ответственности.
- О Не вмешиваться в управление делегированной зоной ответственности.
- О Предусмотреть в своем графике работы время для коммуникации с сотрудниками и ответов на их вопросы.
- О Проинформировать других членов команды о факте делегирования.
- О Условиться об адекватных формах контроля, зафиксировать их и реализовать.
- О Периодически проверять сообразность делегирования на данном участке.

Практикум

В Практикуме под пунктом А2 вы найдете «Форму для самоконтроля: проведение делегирования», с помощью которой сможете планировать и проверять конкретный ход делегирования, а также в пункте А3 мы предлагаем «Форму для самоконтроля: барьеры делегирования».

Процедура принятия решений и компетенции

Вряд ли что-то **еще** способно создать столько неудобств в командах и организациях, как непрозрачная процедура принятия решения. Она становится благодатной почвой для распространения вымыслов и легенд и зачастую приводит к бездействию и равнодушию («Тут все равно ничего не **изменишь!**») или к отказу от участия в знак протеста («**Пусть** они там наверху сами все это и разгребают!»). Мотивированных сотрудников можно привлечь, прежде всего разработав в команде и по возможности в организации в целом всем понятную культуру принятия решения. Мы намеренно используем понятие «культура»: оно должно пояснить, что здесь имеется в виду не только правовой аспект процедур (де-юре), но также и внутренняя установка участников (де-факто), проявляющаяся в лояльности, транспарентности (гласности) и искреннем желании участвовать.

Процесс принятия решений

Чтобы в какой-либо команде выработать процедуру принятия решений, понятную всем ее участникам, полезно определить типичную динамику процесса принятия решения. Мы выделяем в рамках этого процесса пять последовательных этапов, или фаз. Они могут варьироваться по форме и продолжительности в зависимости от предмета обсуждения, но так или иначе их идеализированную логику следует знать как руководителю, так и участникам команды.

1. Информационный этап. На этом этапе собирается информация, релевантная для **результативного** поиска решения. При этом важно иметь в виду «презумпцию привнесения» информации определенным ее владельцем или носителем. То есть важная для решения проблемы информация должна быть по собственной инициативе предоставлена компетентным лицом в распоряжение группы. Этот этап требует особенной добросовестности от тех, кто в силу своего положения имеет исключительный доступ к определенной информации.

Возможно, команда сочтет, что имеющейся в ее распоряжении на данный момент информации пока **недостаточно** для принятия удовлетворительного решения. Тогда совместно решается, какая еще информация требуется и как ее получить. Возможно, для этого не-

обходимо на совещательном этапе привлечь к обсуждению лиц, не состоящих в штате команды, но имеющих особую компетенцию.

2. Совещательный этап. По завершении информационного этапа нужно в ходе дискуссии оценить полученную информацию, обобщить ее и перейти к внесению предложений по обсуждаемому вопросу. Часто здесь допускается ошибка: этап совместной оценки и обобщения используют не по назначению, а как «удобный» случай для нейтрализации нежелательных точек зрения, при этом на них фокусируются риторические умения. А на самом деле совокупная компетенция участников — независимо от их риторических способностей — должна использоваться для разработки возможно большего многообразия перспектив и альтернатив. Попутно нередко возникают совершенно новые и неожиданные идеи. Ведь в задачи данного этапа пока не входит принятие решения. Круг лиц, принимающих участие в обсуждении, совершенно необязательно должен быть идентичен комитету, который непосредственно будет принимать решение. Но должно быть ясно, почему кто-либо принимает участие в совещании. Это, как правило, все те, кого в силу выполняемых ими в команде функций прямо или косвенно затронет это решение, а также лица со специфическими компетенциями, как то: внутренние координаторы и внешние консультанты.

В конце совещания, при переходе к фазе принятия решения, можно выявить разброс мнений. То есть перейти к опросу участников, выяснить, какому из озвученных предложений они отдают предпочтение. Это особенно рекомендуется в тех случаях, когда круг консультантов не идентичен субъектам, принимающим решение. Но все же мозаика мнений не тождественна решению большинства. Возможно, большинство участников проголосуют за одно предложение, а принимающие решение отдадут тем не менее предпочтение другому варианту. В этом случае они, по крайней мере, будут знать, что такое решение вопроса будет встречено командой с неохотой, и поэтому его необходимо обосновать.

Принимающие решение ни в коем случае не должны злоупотреблять разбросом мнений для проверки результатов прений в отношении определенного решения. Если решение известно **изначально**, то с самого начала нужно раскрыть карты, дабы команда не пребывала в **уверенности**, будто она еще сможет оказать **решающее** влияние на его принятие. В противном случае члены команды в скором времени перестанут серьезно относиться к процессу принятия **решения**.

3. Этап принятия решения. На этой фазе внесенные на совещательном этапе предложения в случае необходимости будут еще раз проранжированы. Но все же по сути данный этап служит основой для принятия решения в соответствии с разработанным заранее сценарием. Здесь важно еще раз четко сформулировать альтернативы, дабы исключить ошибочные интерпретации. Лица, наделенные лишь совещательными полномочиями, как правило, при принятии решения не присутствуют.

4. Разъяснительный этап (транспарентность). В порядке информирования всех участников процесса в целом, участники, полномочные принять и принимавшие решение, объясняют, почему они выбрали тот или иной вариант. При этом они опираются на высказанные на совещании аргументы и выделяют наиболее приоритетные альтернативы. Этот шаг призван продемонстрировать уважение по отношению ко всем участникам процесса обсуждения.

Установить транспарентность — значит просто объяснить решение, но только не иницируя новый совещательный процесс и не предпринимая попыток **самооправдания**.

5. Подведение итогов. Подведение итогов в данном случае означает выработку договоренности о том, в какой момент времени принятое решение следует еще раз проверить на предмет его эффективности и ожидаемой пользы. Такой способ подведения итогов, как правило, гарантирует обязательность исполнения решений, одновременно снимая с них клеймо окончательности и оставляя возможность корректировки.

Чтобы всем членам команды было ясно, откуда берется то или иное решение, где можно повлиять на его принятие, а где нет, следует изначально определить процедуру принятия решения. Кроме того, важно ясно сформулировать переходы от одного этапа к другому в ходе процесса. Как правило, это является задачами руководства команды, чье вмешательство необходимо, если члены команды путают этапы. Случаи опережающего принятия решения или его пересмотра, особенно часты на совещательной и разъяснительной стадиях.

Сбои в процессе принятия решения

По собственному опыту знаем, что процесс принятия решения осложняется прежде всего, когда:

- О намеренно выдается неполная или односторонняя информация с целью продвижения определенного решения;
- О **совещательный** орган автоматически считается и принимающим решение;
- О на стадии принятия решения поступает дополнительная информация или без особой необходимости возобновляются совещательные процессы;
- О сценарий принятия решения не ясен уже в начале и не проясняется даже по ходу процесса;
- О недостаточно четко определены рамки, в которые должно вписываться решение, или же они игнорируются.

Принципы процесса принятия решений

Ориентиром для отслеживания этапов и хода процесса принятия решения служит регламент. Он фиксирует, кто и по какому сценарию принимает окончательное решение. Регламент должен стать известен всем участникам процесса не позднее начала совещательной стадии. **Руководящему** персоналу следует разъяснить это накануне, равно как и **проинформировать** о реально допустимых рамках при принятии решения. Закрепление процедуры принятия решения является неотъемлемой частью командного договора.

Ниже мы представим вам наиболее распространенные принципы принятия решений.

1. Принцип субординации. В этом случае решение принимает руководство, определенное, как правило, организационной структурой, то есть его не нужно специально назначать накануне принятия решения. Тем не менее, особенно в случае командной работы, возникает вопрос, до какого этапа возможно или желательно участие членов команды в процессе принятия решения. Так, руководитель может допустить свою команду до участия в решении вплоть до формирования мозаики мнений, но окончательное решение оставить за собой. В этом случае он хорошенько подумает, прежде чем принять решение, расходящееся с мнением абсолютного большинства консультантов. Если он будет часто прибегать к данной практике, лояльность команды по отношению к нему окажется подвергнутой суровому испытанию.

2. Мажоритарный принцип. Решение принимает большинство. Это самый распространенный сценарий принятия решения в демокра-

тически ориентированных группах. Безусловное преимущество этой процедуры — в **ТОМ**, что она проходит относительно быстро, так как можно обойтись без стадии разъяснения (транспарентности). Но от проигравшей стороны все же ожидается лояльность по отношению к принятому решению. Там, где лояльность низка, скорее всего дело дойдет до серьезных осложнений и сбоев при реализации решения.

3. Квалифицированное большинство и блокирующее меньшинство. Согласно этому принципу, определенное, предварительно установленное количество голосов «против», меньшее большинства группы, равнозначно вето. То есть если голосов «против» оказалось больше установленного допустимого количества, то решение не может считаться принятым. Данная процедура имеет смысл во всех тех случаях, когда решение должно поддерживаться возможно более широкими массами. Так, например, организация проектной недели в школе или перераспределение объемов работы в команде не имеют смысла, если в ходе упорной борьбы при голосовании был достигнут перевес в пользу этого решения всего в один голос. Меньшинство выйдет из игры или попытается иным способом, зачастую очень тонко, саботировать решение.

4. Право вето. Право вето может предоставляться отдельным членам команды, если данное решение непосредственно их касается или они несут за него ответственность. Таким образом, право вето всегда связано с определенными лицами или должностями. В случае использования кем-либо в команде права вето следует вести переговоры внутри команды до тех пор, пока не будет найдено удовлетворительное решение, по меньшей мере, приемлемое для лиц, имеющих это право.

Естественно, создается тупиковая ситуация, когда отдельные члены команды злоупотребляют правом вето с целью разрешения личностных конфликтов или внутренней борьбы за власть. Поэтому мы бы рекомендовали аккуратнее обращаться с этой процедурой на практике.

5. Принцип консенсуса А. При этом варианте принципа консенсуса голоса воздержавшихся засчитываются как голоса «за». Отдельные члены команды могут таким способом продемонстрировать, что они не считают данное решение оптимальным, но и не собираются его блокировать. Правда, этот принцип — как и любая процедура, допускающая воздержание, — открывает возможность пассивно-

го поведения. Занимающий нейтральную позицию может впоследствии, когда что-либо пойдет наперекос, заявить, что ему с самого начала все было не совсем по душе. Возможно, он возьмет на себя ответственность за решение не в той же мере, как тот, кто голосовал «за». Возникает мнимый консенсус, или лжеконсенсус, или псевдоконсенсус. Так бывает в случаях, когда, например, руководитель команды не на жизнь, а на смерть стоит за какое-то решение и никто из членов команды не смеет ему возразить. Соппротивление или неприятие решения проявляются в голосах воздержавшихся, которые руководитель команды упорно не замечает, резюмируя: «Значит, **единодушно!..**» Во избежание подобных абсурдных ситуаций при голосовании можно было бы условиться, что «за» должны проголосовать не менее двух третей команды.

6. Принцип консенсуса Б. Согласно этому более радикальному варианту принципа консенсуса голоса воздержавшихся автоматически считаются голосами «против». Таким образом, данная модель претендует на максимальное вовлечение, так как не допускает, чтобы кто-то уклонился от принятия решения путем воздержания. У каждого члена команды есть только выбор между «за» и «против». Принятые таким способом решения на практике оказываются очень надежными.

Следует, однако, заметить, что данный способ результативного поиска решения предъявляет к членам команды высокие требования относительно социальной и коммуникативной компетенции. Чтобы однозначно решить для себя, как проголосовать, нередко требуются продолжительные прения. И все же нужно следить, чтобы затраты энергии на необходимые внутренние согласовательные процессы были соразмерны результатам.

Мы нередко сталкивались с тем, что принцип консенсуса Б — прежде всего в командах и организациях с некогда демократическими основами — зачастую латентно сохраняется в форме идеологического требования, несмотря на то что большинство членов команды с различной степенью очевидности страдают от изнурительных дискуссий, равно как и от неэффективности системы. Но совсем катастрофой может стать ситуация, при которой **руководитель** команды после мучительных прений ни с того ни с сего воспользуется своим правом на принятие решения, данным ему служебным положением.

Резюмируя, можно сказать, что в описанных моделях принятия решения от принципа субординации до принципа консенсуса **Б по нарастающей** проявляются следующие факторы:

- О возможность влияния и участия (партиципации), идентификация участников с принятым с **решением**;
- О требование лояльности по отношению к решению и органу, его принимающему;
- О ответственность открыто представлять принятые решения во внешней среде;
- О затраты времени и сил, связанные с необходимыми согласовательными процессами.

Выбранная процедура принятия решения должна вписываться в господствующую или желаемую культуру организации и команды. Если до сих пор в каких-то рабочих группах использовались административные методы, основывающиеся на субординации, то радикальные партиципативные процессы принятия решения и, как следствие, ответственности оказались бы им точно так же не по плечу, как и ориентированным на консенсус рабочим группам — иерархические модели принятия решения, даже если бы они пошли на пользу делу. Но в сфере командной работы партиципативные процедуры принятия решения действительно необходимы.

Нам не хотелось бы обойти вниманием одну из форм отсутствия культуры принятия решения, так как, к сожалению, мы часто с ней встречаемся, особенно в педагогической и социальной трудовой сфере. В этом случае в группе одновременно сочетаются высокие запросы участников относительно участия в процессе принятия решений с неответственностью и безответственностью тех же людей при соблюдении и реализации принятого. Это прямой и быстрый путь к хаосу!

Следующей проблемой групповых решений является поведение в отношении **отсутствующих**. Нам встречалось на практике, что в некоторых компаниях требовался консенсус всех даже при принятии решений второстепенной важности. Абсурд ситуации заключался в следующем: кто-то отсутствовал на важных прениях, а затем саботировал принятое решение, аргументируя это тем, что он при его обсуждении не присутствовал. Мы особо предупреждаем об опасности для команды передать власть над процессом принятия решений пассивным или недобросовестным участникам (рис. 1.4).



Задания для самоконтроля

Вспомните команду, в которой вы состоите (или состояли).

1. Как там принимаются решения?
2. Всем ли участникам известно, на основании каких принципов принимается решение?
3. Какая из моделей подошла бы для вашей команды лучше всего?

Регламентация контроля и обратная связь

В данной главе речь пойдет о теме, в высшей степени непопулярной — о контроле. Обычно люди не любят, когда их контролируют. Многие также не любят контролировать других, особенно если они связаны с ними личными отношениями или занимают на работе (в команде) одинаковое положение. Другие же, наоборот, контролируют гораздо больше, чем требуется. Главное при этом — вовремя пресечь ошибки или неверную динамику, прежде чем они нанесут

настоящий урон. Адекватная мера контроля важна как для учета таких жестких производственных факторов, как качество, издержки, сроки, так и для анализа «мягких» факторов: сотрудничества, **коммуникации** или командного чувства.

Обратная связь и контроль

Как раз там, где по умолчанию предполагается демократическая модель консенсуса, зачастую даже не допускается, чтобы кто-то осуществлял контроль и тем самым якобы ставил себя над другими («Никакой власти **НИКОМУ!**»). Особенно это касается компаний, в которых на повестку дня никогда не выносятся обсуждение различий в качестве индивидуальных результатов труда и где тема контроля считается табу, так как именно вследствие контроля такие различия становятся общеизвестными. Особенно часто нам доводилось наблюдать данный феномен в образовательных учреждениях. Излюбленными псевдоаргументами против контроля являются следующие: контроль слишком поверхностен и однозначен; качество педагогического труда совершенно не поддается измерению, да и **вообще** неприлично контролировать взрослых людей; и наконец, «Можно подумать, будто мы не доверяем друг другу!»

Негативное отношение к контролю во многих случаях можно объяснить тем, что под ним ошибочно понимается критика. Замечаются и обсуждаются только промахи, но не удаchi и достижения. Кроме того, контроль проводят, только когда заранее знают, что работа выполняется плохо. Между тем, контролировать — ни в коем случае не означает принижать значимость выполненной работы или **сомневаться** в команде. Контроль — это административная функция, его цель — держать руководство в курсе результатов работы как хороших, так и менее удачных, и это прежде всего одностороннее действие. Например, команду контролирует ее руководство или каждого отдельного участника команды — вся команда. При этом учитываются не только предметно-содержательные аспекты, например качество или соблюдение сроков, но также и **коммуникативное** и кооперационное поведение. В командной работе, что очень рационально, практикуется своего рода взаимный контроль, так называемая обратная связь. Здесь руководство команды и команда, а также ее **члены** между собой обмениваются ответной информацией относительно результатов работы, выполнения задач, образа дей-

ствий и взаимоотношений. Обратная связь может основываться на распоряжениях, технологических предписаниях или соглашениях.

Мы настоятельно рекомендуем заключить корпоративное соглашение о причинах, проблематике и сроках осуществления обратной связи, а также определить ее рамки. При нечетком функционировании канала обратной связи или же недостаточном контроле зачастую нарушаются внутренняя и внешняя координация и управление трудовыми процессами. Кроме того, некоторые члены команды будут испытывать дискомфорт из-за неравномерного, по их мнению, распределения объема работ и заданий.

Во избежание приписывания нежелательных ролей рекомендуется, чтобы необходимые задачи контроля адекватно воспринимались и **поддерживались** всеми членами команды, а не только ее руководством. Если один и тот же человек постоянно контролирует остальных, то рано или поздно он все же приобретет негативный имидж контролера.

Контроль наряду с принятием решения и делегированием относится к центральным функциям управления, и каждой команде необходимо организовывать и осуществлять контроль, даже если принято решение, что руководство как таковое не нужно или вопросы руководства не прояснены.

Каналы информации

Неприятную сторону контроля нередко можно нейтрализовать при помощи хорошего информационного менеджмента. Контроль и обратную связь легче организовать, когда каждый вовремя получает нужную ему информацию. Для этого необходимо обеспечить непрерывный и непреложный поток информации в команду и от команды, который вновь и вновь должен проверяться на предмет его функциональности.

С опорой на приведенную ниже «Форму для самоконтроля» вы сможете проверить свой информационный менеджмент в команде и при необходимости реорганизовать его.

Форма для самоконтроля: информационный менеджмент

Центральный вопрос: какая информация требуется отдельным членам команды для эффективного и ответственного выполнения своей работы?

Лицо (лица): какие лица или группы лиц из штата организации или из посторонних могут предоставить данную информацию?

Форма:

- ☐ устная или письменная;
- ☐ односторонняя или обоюдная;
- ☐ информация забирается потребителем или поставляется ему.

Основание:

- ☐ определенный твердый срок;
- ☐ привязка к процессу (например, начало, рубеж, итоговый баланс);
- ☐ по мере необходимости (например, в случае успехов, проблем и кризисов).

Степень обязательности:

- ☐ просьба;
- ☐ договоренность;
- ☐ предписание или указание

Отзыв¹

Основным инструментом осуществления контроля и обратной связи является отзыв, на котором мы ниже остановимся подробнее.

Если вы, будучи руководителем или членом команды, даете кому-либо отзыв, то вы информируете этого человека о том, как вы (или другие) воспринимаете, понимаете или оцениваете его поведение,

¹ В терминологическом аппарате автора два слова — «Rückkopplung» и «Feedback», — первоначально пришедшие из техники и переводящиеся обычно синонимично как «обратная связь», разводятся по значению: «Rückkopplung» — общий принцип взаимоконтроля, анализа результатов деятельности, а «Feedback» — конкретный инструмент, коммуникативная техника сообщения результатов такого анализа. В первом случае мы будем пользоваться уже устоявшимся понятием обратной связи, а во втором станем говорить об «отзыве», «техниках обратной связи», «обратной реакции», что максимально приближено к авторской терминологии, широко распространенной в Германии. — *Примеч. науч. ред.*

тем самым, как правило, приглашая своего визави к метакоммуникации, то есть к обсуждению поведения или обращения друг с другом. Отзыв данного типа существенно способствует успеху коммуникации между отдельными членами или внутри групп в целом. При отсутствии готовности к метакоммуникации существенно страдает работоспособность той или иной команды. Накапливаемое недовольство, не проявленное в открытом конфликте, чревато неадекватными реакциями: члены команды будут постоянно выражать недовольство и склоничать, так как сочтут, что **ИХ** труд не оценивается соответствующим образом, но не выскажут этого открыто.

Отзыв служит не только для устранения сбоев, зарождающихся конфликтов или недостатков производительности труда, но также и для признания личных и коллективных достижений и успехов. Этот вид культуры обратной связи, по нашему опыту, еще недостаточно развит. Конечно, не все виды отзыва возможны в любой ситуации и при любых обстоятельствах. В только что созданной команде люди будут вести себя друг с другом осторожнее и тактичнее, нежели в уже давно существующей, где все хорошо знают друг друга и где царит доверительная атмосфера. Допустимая интенсивность и эффективность обратной связи в значительной мере определяется общей степенью доверия как в группе, так и между теми или иными лицами. И наоборот, развитая культура обратной связи порождает доверие и уважение. Существенная задача развития команды состоит в усилении этой базы доверия (см. раздел II).

Практикум

В Практикуме под пунктом А4 представлен «Командный обзор», с помощью которого вы и ваша команда сможете проверить, насколько верно вы строите свою совместную деятельность.

Положительный эффект обратной связи

Положительный, уважительный отзыв поддерживает членов команды и содействует продуктивному отношению к труду с их стороны, мотивируя и повышая их способности воспринимать критические отзывы и устранять недостатки.

Культура обратной связи, в которой господствует правило, что отсутствие критики равнозначно похвале, питает социальные страхи. Тогда потребность в позитивном внимании удовлетворяется в большинстве случаев окольным путем, например практикуется превознесение или преувеличение своих собственных заслуг. Здоровая культура уважительного внимания, напротив, не запрещает как к месту похвалить себя, так и **недвусмысленно** потребовать уважения к себе и признания своих достижений. Кроме того, можно также всем коллективом отмечать **успехи**.

Отзыв проясняет взаимоотношения между **людьми** и способствует улучшению взаимопонимания. Выясненные отношения — важная предпосылка для доброго сотрудничества. Если участники выяснят, как и в какой мере они могут и хотят сотрудничать, у них появится шанс избежать потерь от трений, а скрытые сепаратистские устремления станут неактуальными. Выяснение в данном контексте означает также открытое обсуждение и признание потребности в дистанции. Отзыв корректирует тот модус поведения, который ничего не дает ни самим людям, ни группе либо идет вразрез с непосредственным трудовым заданием. Этот аспект обратной связи для участников более сложен, потому что требует ставить других людей перед нелицеприятными фактами. Но именно критический отзыв включает в себе наибольшие возможности для развития отношений между отдельными людьми и в группах.

С ростом готовности всех членов **команды** давать отзывы друг другу увеличиваются и возможности друг у друга учиться. Регулярные конструктивные отзывы предоставляют уникальную возможность систематического сопоставления восприятия других с собственным восприятием.

Как вы даете обратную связь?

Не у каждого есть природный дар давать обратную связь, особенно негативную, так, чтобы другие восприняли ее адекватно. Но этому все же можно научиться. Здесь мы предложим вам два варианта выражения своей негативной оценки. Выберите форму, наиболее сообразную ситуации и приемлемую для вас.

1. Подробный отзыв. Если вы еще не особо хорошо знаете своего собеседника или собираетесь затронуть довольно-таки значимый

аспект (больное место), не пожалейте времени для подробной обратной **СВЯЗИ**.

Сначала договоритесь о встрече. Начните беседу с того, что вы лично и профессионально заинтересованы в решении данной проблемы, а также в дальнейшем добром сотрудничестве.

Укажите — где это возможно — на предыдущий положительный опыт общения с собеседником как с человеком и как со специалистом.

Затем изложите, что в его поведении создает помехи в работе:

О конкретно описав наблюдаемое вами поведение собеседника;

О разъяснив вытекающие из этого для вас проблемы, касающиеся человеческих, профессиональных и организационных аспектов;

О описав собственные эмоциональные реакции и, в меру необходимости, связанные с этим чувства, сформулируйте свою просьбу или пожелание относительно изменений.

Пример. «Меня занимает проблема, создающая угрозу нашему сотрудничеству в команде, и для меня важно устранить эту помеху в работе. Вы отсутствовали на двух последних совещаниях команды, не проинформировав нас об этом заранее. Вследствие этого мы не смогли обработать важные для всего проекта результаты вашего участка работы, и потому оказались в цейтноте. Меня это озадачило и огорчило, так как я знаю вас как надежного коллегу. Поэтому я рассчитываю, что вы появитесь на следующей командной сессии и подготовите результаты своей работы таким образом, чтобы мы смогли нагнать упущенное время».

Ни в коем случае не позволяйте себе при отзыве пережевывать «старые истории» и демонстрировать накипевшую злость. Постарайтесь вовремя дать обратную связь другим, прежде чем накопится ваша досада. Сознательно **ограничьтесь одной-двумя** ситуациями из недавнего прошлого для разъяснения на конкретном примере мешающего работе момента. В противном случае вы рискуете слишком углубиться в прошлое или превратить обратную **СВЯЗЬ** в возмездие.

Помните также о том, что сидящий перед вами человек в данной ситуации способен воспринять и переработать не все. Если вы выплесните на него слишком много критики, он — весьма вероятно — займет оборону или перейдет в наступление. Количество разумной

и допустимой критики не для всех людей одинаково. Поэтому можно посоветовать внимательно понаблюдать за собеседником и спросить его, как он воспринял вашу критику.

2. Краткий отзыв. Если уже существует хорошая доверительная основа и члены команды неплохо знакомы с процедурами обратной связи, тогда можно сократить данный процесс, ограничившись тремя пунктами:

- О моя заинтересованность (в вас, в сотрудничестве, в общем деле);
- О мои затруднения/трудности (с вами);
- О мое пожелание (**вам**).

Пример. «Я очень заинтересован в том, чтобы вы меня регулярно информировали, и я с удовольствием подробно побеседую с вами.

Но меня сильно отвлекает от работы, когда вы приходите ко мне с вопросами, обсуждение которых требует более четверти часа, без предварительной записи.

Прошу вас на будущее прикинуть заранее, как сильно затянется обсуждение. Прежде чем обратиться с проблемой, решение которой требует более четверти часа, прошу вас предварительно договориться со мной о встрече. Это и в ваших, и в моих интересах, потому что тогда я действительно смогу без спешки и спокойно заняться вашим вопросом».

Виды обратной связи

Обратная связь передается, конечно, отнюдь не только по вербальному каналу — своей позой, жестами или другим неосознаваемым способом вы даете другим понять, что думаете об их поведении. Примерами различных видов обратной реакции являются:

- О осознанно: кивать в знак согласия;
- О неосознанно: кивать = «клевать носом» = засыпать;
- О спонтанно: спонтанно выражать благодарность;
- О по просьбе: отвечать на вопрос;
- О вербально: выражать мнение или чувство;
- О невербально: покинуть помещение;
- О формально: анкета;
- О неформально: аплодисменты.

Правила эффективной обратной связи

Существует ряд правил эффективной обратной связи.

- О Оперируйте конкретными деталями.
- О Подвергайте ваши наблюдения проверке, сопоставлению с наблюдениями других.
- О Подавайте информацию подобающим образом, чтобы она действительно помогала и не содержала неясностей и подтекста.
- О Давайте обратную связь как можно ближе к обсуждаемым событиям.
- О Избегайте морализаторства.
- О Подавайте информацию ненавязчиво.
- О Будьте открыты и честны.
- О Признайте, что вы, возможно, ошибаетесь или заблуждаетесь.

Продуктивный подход к критике

Критиковать других — еще куда ни шло, но самому выслушивать критику — совсем другое дело! Никто не любит, когда критикуют его поведение, уже хотя бы потому, что каждому однажды (или многократно) доводилось испытывать на себе, что критики в основном просто мстят за собственные неудачи или плетут тайные интриги. Этот неприятный опыт приводит к тому, что многие люди воспринимают критику как негативную оценку всех аспектов своей личности, а также сомнение сразу во всех своих достоинствах. Для защиты от этого «объекты агрессии» реагируют двумя одинаково непродуктивными способами: либо поспешно берут всю вину на себя, дабы упредить еще большую критику, либо действуют по принципу «Лучшая защита — это нападение» и отвечают тем же. В обоих случаях они глухи к возможным полезным советам и предложениям по установлению связей, которые могут имплицитно присутствовать в критике.

Между тем смысл состоит в том, чтобы критикуемый воспринял и признал конструктивную составляющую критики. Для этого, конечно, принципиально важно в первую очередь не отпугнуть своей оборонительной позицией тех, кто захочет сказать о своем критическом отношении. Далее мы описываем, как подойти к критике

конструктивно и одновременно оградить себя от «чрезмерной» или «несправедливой» критики¹.

1. Заключение соглашения. Вам незначит выслушивать любую критику от кого угодно в любом месте и в любое время. Для начала определите:

О действительно ли вы правильный адресат для критики;

О желаете ли вы говорить об этом здесь и сейчас;

О какое время и какие обстоятельства, по-вашему, являются для этого наиболее подходящими.

2. Выслушивание критики. Этот этап требует терпения, потому что сначала вам нужно выслушать, не перебивая, критику и одновременно сформулировать собственную позицию. Возможно, вашего собеседника будут при этом захлестывать эмоции, что — в зависимости от темперамента — вполне нормальное явление, и вы по возможности не препятствуйте этому. «Выпускание пара» может облегчить последующее разрешение конфликта, если только вы не станете придираться к каждому слову.

3. Передача критики своими словами. Если вы еще раз сами сформулируете суть критики, то тем самым дадите понять своему собеседнику, что считаетесь с ним как с личностью и понимаете его намерения. Вы сигнализируете ему, что хотите понять его мнение и готовы его учесть. Тем самым вы удовлетворите сущностную человеческую потребность в признании. Как правило, такое поведение сглаживает остроту конфликта: ваш собеседник успокоится и со своей стороны проявит готовность понять вашу позицию. При этом, когда вы повторяете критические высказывания партнера, конечно важно избегать собственных комментариев, оценок и интерпретаций. В противном случае вряд ли удастся решить проблему, только весьма велика вероятность эмоциональных споров о том, кто что сказал и кто что имел в виду.

4. Называние аспектов, достойных признания. После того, как вы выслушали и поняли критику, важно отреагировать на нее конструктивно. В критике, возможно, скрываются большие и малые подарки, некоторые из них просто невзрачно упакованы. Кроме того, здесь наверняка есть кое-что, не имеющее к вам отношения, основанное на дезинформации, предрассудках или проекциях. Возможно, кое-

¹ По М. Gührs & C. Nowak, 2002.

что из этого рассчитано на то, чтобы задеть вас. И возможно, этого уж **СЛИШКОМ МНОГО**.

Теперь решать вам, какие аспекты из высказанной критики вы выберете для себя. Вы можете накинуться на то, что, на ваш взгляд, не соответствует действительности, и высказать свое возмущение. Тогда вы избежите неприятных, хотя, возможно, полезных моментов. Гораздо более конструктивной альтернативой является следующая: вы выделяете для себя те аспекты, которые готовы признать и за которые уже сейчас готовы приняться. Возможно, единственное, что вы можете признать, — эмоциональный аспект («Мне понятно, что новое распределение труда вызывает у вас **досаду**»). Возможно, в критике содержится нечто, несколько преувеличенное или неудачно сформулированное, но касающееся вас непосредственно, и это окажется для вас полезным.

Избегайте в любом случае разубеждать других в обоснованности и правомерности их чувств («Да не волнуйтесь вы так, у вас ведь совершенно нет для этого **причин!**»). Как раз это и приведет к более сильной эскалации нежелательных чувств. При сильном эмоциональном возбуждении сначала более уместно оказать успокаивающее (но не усмиряющее!) воздействие на партнера.

В этот момент у вас появится также возможность прервать разговор, чтобы в спокойной обстановке поразмыслить об услышанном. При этом важно пояснить собеседнику, почему вам нужен тайм-аут и **пообещать**, что позднее вы непременно вернетесь к этому разговору.

5. Объяснение собственного поведения. Если это уместно и существенно, вам следовало бы объяснить собственное поведение, только не нужно при этом оправдываться. Важно, чтобы ваш собеседник действительно был открыт и готов вас выслушать.

В этом аспекте важно поправить фактические несоответствия или искажения действительности. Следует останавливаться только на действительно важных и существенных аспектах, иначе силы, необходимые для решения **проблемы**, будут потрачены на непродуктивную реконструкцию прошедших событий. Коррекция несправедливой или несоразмерной критики важна особенно в **тех случаях**, когда она была высказана в присутствии команды. В противном случае существует опасность, что имеющиеся договоренности о поведении в конфликтной ситуации в будущем будут игнорироваться и други-

ми членами команды или утвердятся нежелательные модели разрешения конфликтов.

6. Заключение соглашений и подведение итогов. Имеющие место критические замечания должны в итоге быть устранены путем заключения четких договоренностей. В этой связи следует выяснить, что конкретно ваш собеседник от вас ожидает, а затем решить, желательны ли для вас эти изменения и в вашей ли они власти.

После критического разговора важно обменяться впечатлениями о беседе. Так вы сможете удостовериться, что не осталось взаимных обид, которые снова проявятся при первом же удобном случае.

Резюме: обращение с критикой

Решите, действительно ли критика, обращенная к вам, нашла верного адресата и когда вы собираетесь выслушать ее — сейчас или позже.

Сначала не делайте ничего, только слушайте и внимайте.

Передайте смысл критики своими словами.

Остановитесь на аспектах, которые вы можете признать.

Объясните свое поведение, если в этом есть необходимость.

С опорой на факты проясните ложные аспекты критики.

Заключите между собой соглашение на будущее.

Обменяйтесь мнениями по поводу данной беседы или подведите итог: чего вы достигли, а какие аспекты пока остаются открытыми.

Если вы окажетесь в ситуации, при которой вам придется спонтанно высказывать критические замечания или воспринимать критику, а возможности не спеша и спокойно поразмыслить о правилах и предпринимаемых действиях не будет, вспомните правила трех «К», а также трех «С».

Правило трех «К» (для дающего критические замечания):

- о кратко;
- о конкретно;
- о конструктивно.

Правило трех «С» (для принимающего критику):

- о слушать;
- о слушать;
- о слушать.

Задания для самоконтроля

Если вы собираетесь кого-то критиковать, можете предварительно потренироваться, используя для этого короткую ролевую игру, в которой вам понадобится партнер.

1. Предоставьте своему партнеру возможно полную информацию о внешности и поведении человека, которого будете критиковать: чтобы ваш партнер смог войти в образ.

2. Затем вместе с ним спланируйте критический отзыв, руководствуясь следующими критериями:

- О что вы цените в вашем сотрудничестве;
- О что конкретно вам мешает;
- О чего вы от него хотите.

3. Ваш коллега-консультант просигнализирует вам, если вы будете уходить от конкретных, четких формулировок, растекаясь мыслью по древу, или перейдете к упрекам.

4. После этого вы высказываете эту критику своему партнеру по игре, как если бы он и был на самом деле объектом вашей критики. Партнер вживается в роль описанного человека и слушает, но сам не реагирует.

5. Вслед за этим он отзывається о своем восприятии услышанной критики. Но вы не обсуждаете содержательную сторону проблемы! Речь идет только о манере подачи критических замечаний. Были ли они приемлемыми и ясными, или же ваш партнер по игре чувствовал себя загнанным в угол, а потому был вынужден обороняться, или же вы провоцировали его перейти в контрнаступление?

Если у вас нет партнера по игре, можете записать свой отзыв на кассету. Затем сами войдите в положение критикуемого человека и прослушайте свой собственный отзыв, мысленно встав на его место.

Роли в командах

Обсуждаемые выше базовые предпосылки командной работы касались в основном классических управленческих задач:

- О оформления и модерирования процессов принятия решения;
- О организации надлежащего делегирования;
- О закреплении принципов обратной связи и контроля.

Эти три сферы очень существенно регламентируют внутренний распорядок **команды**. Независимо от того, существует по определению руководство или нет, командам необходимо на самых ранних этапах обсудить эти аспекты и выработать соответствующие процедуры. Неясности в этих трех сферах в среднесрочной перспективе станут затруднять командную работу как на профессиональном, так и на межличностном уровнях. Основываясь на собственном опыте, можем сказать, что именно здесь зачастую скрываются глубокие причины, вынуждающие команды прибегать к помощи извне.

Поэтому каждой команде стоит подумать, не ввести ли для слаженного функционирования документально закреплённое руководство, в задачи которого среди прочего входил бы надзор за тем, чтобы процедуры принятия решения, делегирования и контроля были определены, зафиксированы, соблюдались и время от времени пересматривались.

Роль руководства команды

Относительно задач председателя (руководителя) или спикера команды существуют различные ролевые предписания. Иногда он единолично принимает решения и имеет полномочия и на административный, и на профессиональный контроль, а иногда осуществляет лишь контроль в какой-то конкретной области. В некоторых случаях, например в рамках проектных команд, он выполняет зачастую только координирующую функцию, не имея прямых полномочий на принятие решений.

В одной компании в справочнике по проектному менеджменту для внутреннего пользования мы обнаружили очень точный перечень задач руководителей проекта:

- О модерирование совместной деятельности в команде;
- О ответственность за достижение командой поставленных целей;
- О ответственность за «коммерческое» исполнение проекта, то есть постоянный поиск вместе с командой решения с оптимальным для проекта соотношением прибыли и затрат;
- О руководство проектом, что является административной задачей.

В других организационных формах командный администратор также наделен бюджетной и дисциплинарной властью, например в крупных проектах, действующих в течение нескольких лет. В этих случаях председатель берет на себя и кадровые функции, например аттестацию сотрудников, перспективные договоренности или профессиональную обратную связь. В других моделях командной работы сотрудник следующего, более высокого иерархического уровня может быть включен в фактическую командную работу. Например, в операционной бригаде главврач одновременно является и оперирующим хирургом.

На практике существуют также модели, где под командной работой понимается совместная деятельность абсолютно равноправных членов **КОМАНДЫ**, принадлежащих полностью одному и тому же уровню иерархии. Правда, эта исконная форма командной работы встречалась в нашей консультативной практике скорее редко. На наш взгляд, она нередко таит в себе опасность маскировки реальных иерархических структур в организациях. Даже если такие модели и работают — обычно на подготовительном или начальном этапах — нужно строго следить за дифференциацией функций и задач ее участников. Особое внимание следует обращать на то, как и кем командная работа активно и успешно представляется во внешней среде и внутри команды. Здесь со временем часто выкристаллизовывается неформальная **иерархия**, которая рано или поздно доведет до абсурда модель «равные среди равных». Но и в таких, не имеющих администратора командах должны быть выяснены описанные выше ключевые административные вопросы.

Мы убедились на опыте, что реализация эффективной командной работы возможна при интеграции различных ступеней иерархии, но руководители высших уровней должны сознательно отказаться от права давать распоряжения команде.

Основы эффективного управления командой

Для руководства командой требуется **открытая**, честная личность, больше заинтересованная в работе и результатах, нежели во власти. Она не должна стремиться доминировать над членами команды, и уж тем более манипулировать ими по своему разумению. Ее зада-

чей должно быть стимулирование людей, выявление и признание способностей каждого. Она в значительной мере ответственна за создание позитивной трудовой атмосферы, при которой энергия инвестируется в работу, а не распыляется на выяснение межличностных отношений.

По нашему опыту, хорошее и успешное управление командой основывается **на ряде** принципов.

Совместное (коллегиальное) определение цели. Руководитель не спускает сверху заранее определенные цели, а вырабатывает их вместе с командой.

Конкретная формулировка задач. После того как определены цели, **на их** основе формулируются конкретные задачи для каждого в отдельности. Все члены команды должны знать, что им делать.

Участие всех в коллективной ответственности. Идентификация с (под)задачей, равно как и ответственность за результат совместной деятельности, не подлежат делегированию руководству. На этом аспекте мы позднее остановимся подробнее.

Коллективное одобрение выработанного решения. Вся команда должна решить, окончательно ли разработано решение или же пока недостает некоторых составляющих.

Признание и реализация результатов командной работы. Даже для руководства полученные командой результаты должны иметь обязательную силу, и оно не имеет права самовольно менять их.

Передача по цепи всей необходимой информации. Популярен следующий способ демонстрации своей власти: руководство команды не передает дальше по цепи необходимую информацию. Но команда функционирует только в том случае, если председатель вовремя предоставляет каждому члену команды важную для решения его **задачи** информацию.

Чувство собственной ответственности за решение проблемы. Командная работа и решение проблем страдают, когда после формулировки цели и распределения заданий руководство команды, довольное собой, умывает руки. Оно обязательно должно разделять ответственность за решение проблемы.

Восприятие свежих идей не в качестве критики, а в качестве помощи. Часто руководители команды боятся за свой авторитет, если они **не** являются генераторами оригинальных идей. Но наш опыт подсказывает, что администраторы, с интересом воспринимающие

новые мысли и свежие идеи членов команды, не теряют ни своего авторитета, ни престижа, наоборот, от этого выигрывает и их работа, и отношения с командой.

Поддержка индивидуального развития личности. Руководитель должен быть очень заинтересован в том, чтобы каждый в отдельности член команды смог раскрыть и развить свои способности, так как в итоге это положительно отразится на результатах совместной деятельности. На практике администраторы часто скорее препятствуют этому, чем содействуют, потому что боятся конкуренции или сами находятся под давлением.

Соблюдение правил игры в команде. Договоренности, заключаемые командой относительно своей работы, должны соблюдаться руководством **КОМАНДЫ**. В противном случае в самое короткое время их станут игнорировать и остальные члены команды или возникнет скрытая враждебность.

Наш опыт свидетельствует, что регулярные тренинги для руководящего персонала, на которых прорабатываются сознательные или менее осознанные игры во власть (поигрывание мускулами), являются весомым вкладом в повышение уровня профессионализма администрации.

Практикум

Под пунктом **A1** Практикума вы найдете руководство по разработке правил в командной работы. С помощью диагностического опросника **A5** руководство может дать аттестацию качеств команды на данный момент и в случае необходимости положить ее в основу обзора команды. В пункте **A4** представлен «Командный обзор».

Командные роли и состав команды

Энтони Джей, бывший менеджер телеканала Би-би-си и автор работы «Менеджмент и Макиавелли» (1984) установил некоторые прелюбопытные детали, касающиеся команд. С его точки зрения, эффективный менеджмент слишком долго и **почти исключительно** отождествлялся с правильным человеком на руководящем посту. Компании тратили много сил на повышение квалификации отдельных руководящих работников, позволяя им накопить опыт и до-

стичь успеха. Причем на практике его не **существует**, этого полубога, единолично ответственного за успешное выполнение той или иной комплексной задачи. Его нет уже хотя бы потому, что он должен был бы обладать рядом взаимоисключающих качеств: с одной стороны, быть **интеллектуалом**, а с другой — не слишком выдающимся человеком, чтобы не слишком выделяться. Он должен уметь реализовывать свои замыслы, но при этом оставаться **ТАКТИЧНЫМ**. Ему следует одновременно быть динамичным и терпеливым, уметь свободно общаться и быть хорошим слушателем, отличаться решимостью и в то же время осмотрительностью.

Требования, предъявляемые кроли, например, руководителя проекта, мы собрали в шутовом обзоре.

Руководителю проекта следует иметь:

- о сан архиепископа;
- о бескорыстность миссионера;
- о неприхотливость отшельника;
- о такт дипломата;
- о настойчивость налогового инспектора;
- о опыт хозяйственника;
- о работоспособность кули;
- о трудолюбие пчелы;
- о гениальность лауреата Нобелевской премии;
- о оптимизм потерпевшего кораблекрушение;
- о красноречие министра;
- о находчивость адвоката;
- о дальновидность пророка;
- о эластичную совесть политика;
- о здоровье олимпийца;
- о выдержку и терпение рыболова;
- о улыбку кинозвезды;
- о толстокожесть слона;
- о силу убеждения народного трибуна.

Всем человеческим опытом **подтверждается**, что эти удивительные люди встречаются слишком редко для того, чтобы их хватило

на все руководящие посты. Во всяком случае, нам они, несмотря на наш многолетний опыт, попадались крайне редко. Проблема заключается прежде всего в том, что ожидания, предъявляемые к отдельному человеку, слишком завышены. Но если все эти качества, которыми должен обладать руководитель, поискать у остальных членов **КОМАНДЫ**, шансы на успех были бы более чем **реальными**.

Поэтому члены команды должны и могут дополнять друг друга не только в сфере своей профессиональной компетенции, но также и в стиле работы и в личностных особенностях. Так, одни сильны в налаживании контактов и в коммуникации, в то время как другие, возможно, генерируют творческие идеи, а третьи выполняют свою работу в срок и очень скрупулезно. Лучшая команда — та, которая объединяет в себе разноплановых людей, **стимулирующих**, поддерживающих, дополняющих и проверяющих друг друга.

Существует ли «оптимальная» команда?

В ряде разделов данной книги мы представляем вам различные ролевые модели, описывающие состав и динамику команд с совершенно разных сторон. На их основе ясно прежде всего одно: многообразие командных ролей и сложность, комплексность их взаимных сочетаний. В зависимости от особенностей команды, ее поля деятельности и стадии трудового процесса нужно то и дело пересматривать ролевую структуру и **анализировать** ее с различных точек зрения. На практике не существует «оптимального» состава команды, способного, оставаясь неизменным на всех стадиях трудового процесса, обеспечивать хороший результат.

Основные причины этого состоят в следующем:

- О компетенции и личностные структуры нужно рассматривать в значительной мере в контексте той или иной стадии трудового процесса и продолжительности совместной деятельности;
- О не бывает бесконфликтного управления командой, так как «человеческий фактор» невозможно заранее спланировать для всех ситуаций;
- О состав команды всегда нужно рассматривать также в системном аспекте, например, изменения в команде вследствие замены всего одного человека могут трансформировать всю ролевую структуру и реорганизовать тем самым всю систему.

Тем не менее существуют попытки описания благоприятных для состава команды факторов и их учета при формировании рабочих групп. Но все же мы не скрываем, что вряд ли возможно сделать удачный во всех отношениях первичный выбор вследствие перегруженности руководства и членов команды из-за того, что они включены в различные параллельно работающие проектные команды. Зачастую команды формируются из тех, у кого есть время или кто в неподходящий момент пробежал по коридору.

Важные роли для продуктивной командной работы

Вероятно, многим из нас уже когда-то доводилось самим наблюдать успешную командную работу — об этом приятно вспомнить даже спустя **годы**. С другой **стороны**, бывает и такой опыт групповой **работы**, о котором хочется забыть как можно **скорее**, потому что изнуряющие споры из-за принципов и деталей, соперничество и бесконечные технологические вопросы делали невозможной какую бы то ни было совместную деятельность, удовлетворительную в содержательном и человеческом плане. Зачастую в названных случаях говорят просто об удачном составе команд и о менее удачном, когда люди не «подходили» друг другу, «органика» не соответствовала или была нарушена. Ясно одно: состав команды, то есть взаимодействие соприкасающихся характеров имеет значительное влияние на успех командной работы. Таким образом, как правило, для участия в команде стараются выбрать людей, сходных между собой. Действительно, в этих случаях нам приходилось видеть, что участники неплохо ладили друг с другом, но зато затормаживалась содержательная сторона их работы, что в итоге убивало настроение и отягощало отношения.

Итак, остается вопрос: как на основании внимательного наблюдения за членами команды можно предсказать ее успешность, или каким образом накануне совместной работы можно организовать формирование команды, чтобы увеличить вероятность хорошего результата.

Основополагающий вклад в решение данного вопроса внесли исследовательские работы о командной работе **М. Белбина** и его коллег (Beibin, 1994, 1996) из Henley Management College. Предметом исследования были модусы поведения людей в команде и их влияние на

успех командной работы. Исследование подтвердило, что успешные менеджеры в самом деле имеют богатое воображение, любят экспериментировать, очень компетентны и уверены в себе. Но группа, состоящая сплошь из таких успешных людей, очень скоро станет неэффективной, потому что в силу характера они не справляются с заданиями, требующими последовательности и точности. Один человек никогда не сможет обладать всеми качествами, необходимыми для **результативного** командного менеджмента. Но у команды и в самом деле хорошие шансы обнаружить их в максимально возможном количестве, особенно в том случае, если при ее формировании уделить внимание как можно большему разнообразию свойств и качеств ее членов.

При этом были определены и описаны восемь различных ролей, подразумевающих специфические личностные и духовные качества, способствующие тем или иным аспектам плодотворной командной работы.

Меж тем мы чаще используем на практике сокращенную модель, состоящую из шести командных ролей.

1. Администратор (модератор).
2. Организатор (координатор).
3. Креативный генератор идей (мозговой центр).
4. Связной (диспетчер).
5. Трудоголик (душа команды).
6. Детализатор (завершитель), он же контролер (критик).

Основное отличие нашей модификации от модели Белбина состоит в том, что мы ориентируемся не столько на реальных людей с их положительными и проблемными ролевыми качествами, сколько на отдельные продуктивные ролевые аспекты, которые в идеале должны быть представлены в любой слаженной функционирующей команде — не важно, у одного или у нескольких ее членов. Так, в конкретной команде зачастую будут тщетны поиски выраженного трудоголика или рафинированного генератора идей.

Такое сокращение (с восьми ролей до шести) кажется нам обоснованным и практичным. В модели **М.** Белбина мы **видим** частичное дублирование содержания ролей, а с другой стороны, так легче, на наш взгляд, передать однозначные описания ролевых компетенций при работе с командой. Короче: эффект **ТОТ** же, но сокращенная модель понятнее.

Описание командных ролей

Далее мы представим вам нашу версию, в которой количество командных ролей сокращено до шести. При обозначении и описании ролей мы опирались на категориальный аппарат Белбина.

1. Администратор (модератор). В этой роли члены команды или официально назначенные администраторы (председатели) занимаются управлением процессами в **КОМАНДЕ**. Это касается как рабочего задания, так и групповой динамики. Их основная функция состоит в том, чтобы поддерживать баланс между целями, временными рамками и ресурсами и в случае необходимости вмешиваться, направляя процесс. Они держат в поле зрения процесс в целом и препятствуют тому, чтобы отдельные участники извлекали одностороннюю выгоду. Они задают цели или подают импульсы, напоминая о необходимости соблюдать принятые соглашения. От них требуются не столько оригинальные предложения, сколько бдительность и готовность вмешаться, если команда сойдет с продуктивного пути.

Для исполнения данной роли в меньшей степени важны специальные знания и творческий подход, но очень существенно то, что называют характером: самодисциплина, нередко в сочетании с определенной харизмой, или просто авторитетом. В положительной административной роли выступают люди доминантные, но не преследующие своей целью властвование над другими. Они дают ясную критическую обратную связь, если обнаруживают ошибку в плане, аргументации или в методе. Но они никогда не критикуют ради самой критики. Такие администраторы (председатели) за словом в карман не лезут, но к ним можно также запросто обратиться.

То есть это именно такие люди, которых называют «коммуникабельными во всех **ОТНОШЕНИЯХ**».

Они могут оценить, какой член команды и в какой части командной работы силен или слаб, умеют найти для каждого такой участок работы, где он лучше всего сможет проявить свой потенциал. Делегирование не представляет для них трудностей. Они вовремя замечают появляющиеся пробелы в компетенциях или нехватку ресурсов и учитывают их при планировании. В случае необходимости они ведут переговоры с вышестоящими инстанциями. Администраторы умеют расставлять приоритеты и модерировать (организовывать) процессы принятия решения, но при этом не имеют намерения навязать другим членам команды свое мнение.

Эту роль отличает как независимость и готовность занять даже невыгодные позиции, так и умение видеть намного дальше своего носа. (См. также: позиция «Альфа» в модели Шиндлера.)

Типичные высказывания и интервенции

- «Мы собрались здесь, чтобы сделать следующее...»
- «Обобщая, можно, очевидно, выделить следующие важнейшие пункты...»
- «Возвращаясь к основному вопросу, вы могли бы...»
- «Проблема, на мой взгляд, состоит в том...»
- «Нам нужно следить за тем, чтобы...»
- «Нельзя упускать из виду...»
- «Мы отклонились от принятого сценария, как нам быть дальше?»
- «Я предлагаю действовать дальше следующим образом».

Сигналы, указывающие на отсутствие администратора или неопределенность его роли:

- о дезориентация;
- о открытая и тайная борьба за власть;
- о образование кланов;
- о множественность предложений по регламенту.

2. Организатор (координатор). Данная роль предполагает лидерство с привязкой к определенной задаче. Основной приоритет — достижение целей и результатов с помощью других членов команды.

Находясь, на первый взгляд, на втором плане, организаторы зачастую становятся фактическими или тайными администраторами команды, особенно если место администратора (председателя) вакантно. Но все же речь идет скорее о типичных заместителях, потому что одной из их отличительных особенностей является лояльность (см. также: позиция «Бета» в модели Шиндлера).

Суть деятельности организатора состоит в том, чтобы формализовать устремления команды. При этом в большинстве случаев его вклад в успех общего дела больше, чем вклад администратора. Как только до него довели решение, он составляет **график** и набрасывает план действий, руководствуясь прежде всего критериями практичности и выполнимости. Планы команды переводятся в реализуемые

обособленные и удобные задания путем декомпозиции и сегментации общих решений и стратегий. Удовлетворение наступает тогда, когда абстрактная общая идея получает конкретную форму.

Они любят создавать структуры и инициировать дискуссии, чтобы сгруппировать идеи и цели и выработать практически осуществимые варианты по одному-единственному частному проекту. Именно его организатор настойчиво продвигает до принятия путем голосования и воплощения, даже преодолевая инерционное сопротивление в команде.

Так как для реализации необходимы стабильные структуры, он старается построить и поддерживать их. Предположения и идеи, не относящиеся непосредственно к данной задаче, он отклоняет. При оперативной реализации проекта возникают важные стимулы для дальнейшего планирования. Обычно организаторы близки к ядру команды. Если случится так, что какой-то член команды вообще не будет знать, в чем состоит «дело» и каковы его **Задачи**, то **ОН**, вероятно, для начала наведет справки у организатора.

Типичные высказывания и интервенции

«В пределах установленного времени мы могли бы...»

«В рамках нашего бюджета мы могли бы достичь...»

«Давайте-ка все-таки зафиксируем это на доске».

«Что конкретно это означает на практике?»

«Нам нужно действовать следующим образом...»

«Мы потеряем время, если станем...»

«Самое главное...»

«Давайте будем не лить воду, а говорить по сути...»

Сигналы, указывающие на отсутствие организатора:

- о много не пройденных до конца путей;
- о отсутствие результатов или неудовлетворительные результаты;
- о фрустрация («Мы только говорим и ничего не делаем!»);
- о нехватка практических пошаговых решений;
- о отсутствие четкого плана действий.

3. Креативный генератор идей (мозговой центр). Мозговой центр для команды — источник оригинальных идей, задумок и предложе-

ний, одним словом, — инноваций. Сказанное верно, конечно, и в отношении других членов команды; но именно его идеи отличаются оригинальностью и радикальным подходом к проблемам и препятствиям. Он очень изобретателен и будет искать нетривиальное решение проблемы, в то время как команда рискует заехать в тупик по наезженной колее. Даже по уже принятому плану действий он может задним числом внести новые предложения, что нервирует членов команды, заинтересованных скорее в линейных и систематичных действиях. Ему больше по душе ключевые проблемы и их первопричины, нежели проработка деталей.

Люди с названными качествами, как правило, доверчивы и открыты. Они заражают своими идеями других и легко увлекаются сами. Сила собственного воображения, а особенно признание со стороны оказывают на них сильное мотивирующее воздействие. Творческая энергия часто по-хорошему поражает, ведь она выбивается из русла традиционного мышления. Правда, порой она выводит на второстепенные или даже окольные пути, когда воодушевление уносит этого участника в сторону от потребностей или целей команды (см. также: «Стремление к переменам» в модели Римана).

Типичные высказывания и интервенции

«Как насчет...»

«Давайте-ка посмотрим на это с совсем другой стороны...»

«Это непременно должно быть оранжевым».

«Если мы поставим это с ног на голову, то выйдет следующее...»

«Я не прочь как-нибудь поразмыслить над тем, что бы произошло, если бы...»

Сигналы, указывающие на отсутствие генератора идей:

- о попытки найти новые решения, идя старыми путями;
- о отсутствие инноваций;
- о блокирование мыслительного поиска;
- о безрадостность и вялость вплоть до скуки.

4. Связной (диспетчер). Диспетчерская служба отвечает за налаживание контактов с важным для команды окружением и привносит извне в команду информацию, идеи и тенденции. Для этого необ-

ХОДИМЫ умение легко и непринужденно общаться, контактность и знакомство со многими важными для команды людьми. Диспетчеры выполняют функцию продавцов, дипломатов, то есть посредников в делах собственной **КОМАНДЫ**. Стимулирование посредством внешних контактов — важнейший **ИСТОЧНИК МОТИВАЦИИ**.

Поэтому диспетчера редко можно застать у себя в офисе. А если все же удастся, то он будет занят телефонным разговором или личной беседой. Способность воодушевляться деятельностью, идеями, инновациями приводит к тому, что диспетчеры очень быстро распознают значение новых идей для собственной команды, не будучи при этом новаторами. Таким образом, большое количество идей извне облегчает разработку новых решений в команде. Ведь диспетчеры особенно хорошо подходят для разведки внешних вспомогательных источников и внушения уверенности.

Типичные высказывания и интервенции

«Великолепная идея...»

«Я знаю кое-кого, кто мог бы...»

«Не беспокойтесь — это я могу раздобыть у...»

«Я мог бы уговорить закупщика (покупателя)...»

«Поговорю-ка я с...»

Сигналы, указывающие на дефицит диспетчерских связей:

- о томление в собственном соку;
- о одна команда не знает, что делает другая;
- о двойная работа;
- о в организации толком никто не знает, что, собственно, делает команда;
- о плохой командный маркетинг.

5. Трудоголик (душа команды). Трудоголик — воплощение здорового, целительного элемента в команде. Он раньше всех замечает потребности и заботы отдельных членов команды и наиболее точно регистрирует подводные эмоциональные течения в группе. Он проявляет также интерес к личным нуждам коллег, где нужно, оказывает поддержку. Он любезен и в большинстве случаев сам пользуется любовью, заботится о внутренней коммуникации и является поэтому

связующим звеном между членами команды. Трудоголик лоялен по отношению к команде в целом, хотя вполне может принять чью-то сторону в случае угрозы раскола. Он хороший и чуткий слушатель, легко и свободно общается со всеми в команде и воодушевляет других на такое же поведение. На командном обсуждении он старается вовлечь по возможности всех, интегрировать аутсайдеров.

Если у какого-то другого члена команды есть идея, он скорее предпочтет руководствоваться ею, нежели подвергать ее сомнению или развивать конкурирующую идею. Будучи проводником сплоченности и гармонии, он образует противовес напряженности и разногласиям, порождаемым порой генератором идей, координатором или иногда председателем. Личностные конфронтации ему крайне неприятны, и он старается от них уходить, а также сглаживать, амортизировать и нейтрализовывать ИХ у других. Его усилия направлены на создание и поддержание коллегиальной рабочей атмосферы. Он действует заботливо, дает много положительных отзывов. В случае, когда команда попадает под давление или находится в затруднении, сочувствие, понимание, лояльность и поддержка трудоголика особенно ценятся. Благодаря тому, что трудоголик не соперничает и нейтрализует напряженность, он действует как постоянная сила, направленная против раскола и разлада в команде. Он образцовый член команды во ВСЕМ, что касается социального поведения. Пусть он в «нормальное» время и замечен меньше других, но его значение осознается особенно четко, когда его нет рядом, особенно во время большой производственной нагрузки и психического напряжения (см. также: «Стремление к сближению» в модели Римана).

Типичные высказывания и интервенции

«Надо было бы дать шанс идее Кристины».

«Мне нравится, как вы...»

«Я думаю, не стоит из-за этого затевать спор».

«Особенно в тяжелое время важно держаться в команде всем вместе».

«Давайте отметим успех!»

«Я считаю, нам надо было бы как-нибудь поговорить о том, как мы друг с другом общаемся в команде».

«Некоторые по этой теме пока совсем ничего не сказали».

Сигналы, указывающие на отсутствие трудоголика:

- о чопорные отношения в команде;
- о ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ холод;
- о страх открыто ВСТУПИТЬ в беседу;
- о недостаток позитивного внимания;
- о табу на чувства;
- о сваливание вины друг на друга в случае неудачи;
- о текучесть в команде;
- о недостаточно развитое чувство коллектива.

6. Детализатор (завершитель), он же контролер (критик). В этой роли члены команды действительно доводят проект до конца или придают делу завершительный лоск, обрабатывая необходимые отдельные задания и выполняя рутинную работу. Источником их мотивации является страх, что что-то может пойти **наперекос**. Поэтому **обеспечивается** контроль даже, казалось бы, мелочей, и делается все для того, чтобы трудовое задание было завершено полностью, качественно и в сроки. Такое стремление, вкупе с добросовестной тщательностью и профессиональной компетентностью, зачастую порождает в команде атмосферу давления, неудовлетворенности и нетерпения. Контролерам-критикам приносит радость и удовлетворение скрупулезно возиться до тех пор, пока последняя точка над «i» не окажется на своем месте. Их внимание еще полностью сосредоточено на этом деле, в то время как остальные члены команды мыслями уже в следующем проекте. Правда, порой любовь к мелочам приводит к тому, что основная цель выпадает из поля зрения, но важным преимуществом является строгая последовательность, так как она в конечном счете служит успеху общего дела.

Типичные высказывания и интервенции

- «Дайте-ка я проверю, не...»
- «Так это никогда не получится, разве только...»
- «Если это в самом деле должно работать, тогда нам нужно...»
- «А как обстоит дело с томом 9, статьей 3, пунктом «G», разделом IV?»
- «Так не пойдет: тогда мы опоздаем с выполнением на одну неделю».
- «Этим нам нужно еще раз основательно заняться».

Сигналы, указывающие на отсутствие роли контролера (критика) или детализатора (завершителя):

- о очень энергичны поиск идеи и разработка концепции, но сильны нежелание и вялость при переходе в фазу воплощения идеи;
- о много «сырых» и незавершенных проектов;
- о много ошибок по невнимательности на завершительной стадии;
- о расщепление командного процесса на завершительной стадии проекта.

Состав команд

Как оказывается, отсутствие одной из описанных ролей ослабляет команду точно так же, как и проявление одного и того же ролевого элемента у слишком многих членов команды. При наличии нескольких администраторов может быстро начаться конкурентная борьба, в то время как перевес в сторону контролеров-критиков запросто способен привести к созданию своего рода группы самопомощи. При избытке детализаторов (завершителей) возникнет тенденция самим себя блокировать своей любовью к мелочам, в то время как команда из генераторов мысли хотя и будет выдавать множество идей, но вряд ли доведет дело до логического завершения.

Практика показала, что для успеха команды значимы все роли. Подтвердилось также, что полностью укомплектованная и сбалансированная команда — наиболее оптимальный вариант. Но это не означает, что она должна состоять как минимум из шести человек. Просто желательно, чтобы были представлены все описанные ролевые элементы, особенно если команда работает в среде, характеризующейся постоянно изменяющимися требованиями.

Многие организации между тем составляют свои команды, долгое время работающие вместе, уже не по критерию профессиональной компетенции, а в зависимости от того, как люди «подходят» друг другу. Так, может быть, что какому-нибудь вполне компетентному специалисту будет отказано в пользу человека, располагающего умениями диспетчера или интегратора, и тем самым гармонизирующего команду очень важным ролевым компонентом. Правда, структура команд со сбалансированными ролями не для любой задачи одинаково значима. Не так важна она, например, в случае, если задача состоит преимущественно в наблюдении в **Течение** длительного периода времени за различными аспектами более или менее постоянного процесса без значительных изменений и без необходимости инноваций. Если раньше было принято сильнее разграничивать

управление, проектирование, производство и сбыт, то теперь представители всех этих подразделений сидят в одной (проектной) команде, не ограниченной формальными рамками отделов.

Интровертированность и экстравертированность

При ближайшем рассмотрении шести командных ролей бросается в глаза, что некоторые члены команды преимущественно имеют дело с окружением, то есть больше **экстравертированы**, в то время как другие в основном занимаются внутрикомандными задачами, то есть скорее интровертированы. По этому критерию командные роли делятся на две тройки.

Можно также рассматривать группы с точки зрения интро- или экстравертированности пар и объединять администратора с организатором, генератора идей с контролером-критиком или диспетчера с трудоголиком. Каждая из этих пар на различных стадиях командной работы обеспечивает необходимый баланс между внутренней и внешней средой.

Определенные трудности в команде можно также описать через дисбаланс интро- и экстравертированности.

Недостаточная экстравертированность проявляется в том, что команда плохо «продает себя» и потому выпадает из поля зрения организации. Она занимается только сама собой, ориентация на общий контекст отсутствует. Удачным примером может служить министерство, в котором работает много комиссий, о существовании которых мало кто знает и которые занимаются отчасти идентичными вопросами. Участники этого действа чувствуют себя при этом вполне комфортно и даже очень рады, что никто их ни о чем не спрашивает и не мешает им заниматься собой и своими проблемами.

Недостаточная интровертированность выражается в **ТОМ**, что **НИЧТО** не доводится до конца, или, вернее сказать, даже вообще не начинается. Участники вечно сидят в каких-то комитетах или «пиарят» свои хорошие идеи. Команда в какой-то мере находится в перманентной подготовительной фазе к выполнению непосредственной задачи. Но ее члены умудряются в своем окружении порождать великие ожидания, что, в свою очередь, увеличивает давление в команде.

Выход в таких ситуациях в большинстве случаев состоит в том, чтобы затребовать больше ресурсов, что в силу хорошего самомаркетинга нередко даже удается. Примером недостаточной интровертированности является команда частных предпринимателей, кото-

рая на начальной стадии генерирует много прекрасных новых идей и рекламирует их, исследует рынок, проектирует структуры, а также составляет планы и прогнозы, но которой в конечном итоге задача все же оказывается не по зубам.

Экстравертированы:

- О администратор (модератор);
- О мозговой центр (генератор идей);
- О связной (диспетчер).

Интровертированы:

- О организатор (координатор);
- О детализатор (завершитель);
- О трудоголик (душа команды)

Взаимоотношение ролей в команде

Очевидно, что определенные роли не одинаково хорошо сочетаются в команде, особенно если они накладывают **существенный** отпечаток на личность отдельных ее членов. Так, вполне возможно рассматривать контролера (критика) и генератора идей как «естественных врагов». Они будут открыто или тайно упрекать друг друга во взбалмошности, хаотичности, буквоедстве и мелочности, в торможении производственного процесса. Точно так же диспетчер и трудоголик зачастую будут «недолюбливать» друг друга. Диспетчер станет избегать близости с командной семьей («Приласкать меня могут и дома!»), в то время как трудоголику не понравится, что какой-то член команды удаляется от группы («Он как-то не с нами!») (см. также главу о стилях личности в модели Римана).

Таким образом, значительная заслуга руководства команды состоит в улучшении взаимопонимания между отдельными ролями. Оно должно довести до сознания членов команды, что различность участников следует воспринимать не как препятствие, а как обогащение и необходимую предпосылку успеха команды. Правда, для этого необходимо, чтобы понимание этого пришло сначала к самому руководству команды, что далеко не всегда удается. Так, у многих командных лидеров до сих пор можно обнаружить установку: «Как прекрасен был бы мир и как проста работа, если бы все были такими, как я!» Это распространенное стремление начальства «клонировать» собственную личность для создания подходящих членов

команды делает очевидным значительный недостаток административной компетенции, а именно неспособность дистанцироваться от собственной **роли**.

Нетрудно представить себе, что будет происходить в команде, если ее лидеру ближе всего была бы роль контролера-критика, и он возведет ее в стандарт для всех остальных членов команды. Нам еще очень памятен случай, когда на роль руководителя команды был приглашен человек, ранее выделявшийся прежде всего своей креативностью и контактностью, свойственной диспетчеру. В неформальных беседах он любил называть своих сотрудников косными обывателями и занудами. Его команда не замедлила, оставив позади стадию раскола, **дезориентированности** и глубокой **неуверенности**, перейти к открытому бунту, в результате которого руководитель все больше и больше изолировался, а команда установила себе новую надежную рабочую структуру. Образовавшийся административный вакуум был компенсирован ролью координатора, что, кстати, не такая уж и редкость.

Еще одной причиной раздражения в команде могут быть представления о неодинаковой престижности различных ролей в команде. К примеру, если в какой-то организации большим авторитетом пользуются прежде всего экстравертированные роли, подразумевающие контакт с клиентами, например сотрудники отдела сбыта и проектировщики, а интравертированные, то есть выполняющие внутрикомандные функции, сотрудники сервиса задвинуты на второй **план**, это вызывает крайнее недовольство последних. Особенно это существенно, если разница в авторитете сказывается также и на коммуникации внутри команды или — что еще хуже — на структуре зарплат. Другими причинами могут быть тайная конкуренция за «самое социальное» поведение или за положение «самого креативного».

Таким образом, любой ролевой элемент может стать критерием для построения иерархии (см. также: упражнение Б8 «Группы в моей жизни», Практикум к разделу «Командное развитие»), будь он результатом внутрикомандной динамики или внешних данностей и рамочных условий. Ситуацию можно **еще** больше усугубить, наложив табу на определенную роль, как это то и дело происходит с ролью администратора. Любое структурирующее воздействие интерпретируется как предательство команды (то есть коллектива). Все

шпионят и отслеживают, где образовался вакуум власти, а потом — большей частью косвенно — борются за нее, на что впустую тратятся силы и время.

Практикум

Распределение ролей в своей команде вы можете определить с помощью пункта А6 Практикума «Командные роли» и коллективно обсудить его.

Сотрудничество и кооперация в команде

Команда, в которой все роли распределены гармонично и сбалансированно, может добиться превосходных результатов. Но распределение ролей **еще** не гарантирует, что отдельные ее члены согласны сотрудничать. Они могут быть в восторге от того, что у них есть возможность работать с другими одаренными людьми над общей задачей, но при этом постоянно чувствовать себя обойденными и непонятыми другими. Личная антипатия и различные стили работы нередко становятся препятствием для эффективного сотрудничества.

Каждый носит с собой свой положительный и отрицательный опыт, подобно «рюкзаку», который с самого детства (зачастую с тех пор не меняя своего содержимого) наполнен представлениями о себе и мире. Все это может осложнить кооперацию. Итак, **КАК** же команды могут создать рабочие **условия**, стимулирующие сотрудничество?

Условия для кооперирования

Невозможно в приказном порядке вынудить кого-либо к кооперативному поведению, а уж от призывов и совсем не бывает толку. По нашему опыту, кооперирование происходит само по себе, то есть без постоянного подстегивания со стороны или сверху, только при наличии определенных предпосылок, **перечисленных** ниже.

1. Прояснены отношения и роли, то есть:

- О имеется личная заинтересованность в партнере по кооперации
- и совместная деятельность доставляет удовольствие;

- О методика и стили работы членов команды совместимы;
- О выяснены взаимные ролевые ожидания;
- О острые или тлеющие конфликты не препятствуют совместной деятельности, признаются желания дистанции.

2. Согласованы интересы, цели и приоритеты, то есть:

- О цели и представления участников совпадают, сотрудничество в данный момент и по данному вопросу признается целесообразным и осуществимым;
- О совместная деятельность позволяет реализовать общие цели;
- О каждый повышает свою квалификацию во время совместной деятельности;
- О кооперация имеет одинаковую значимость для всех участников;
- О со стороны всех участников инвестируется сопоставимая мера времени и ресурсов.

3. Существует сознательный отказ от конкуренции, то есть:

- О участники не соперничают из-за финансов, внимания, ресурсов или должностей;
- О не вызывает зависти то, что другой член команды более успешен;
- О в случае превосходства других членов команды учитывается компетенция;
- О те или иные умения могут быть переданы друг другу без боя;
- О знания и информация не удерживаются сознательно.

4. Существует уверенность в компетентности партнеров по кооперации, то есть:

- О члены команды считают друг друга достаточно компетентными;
- О все полагаются на самостоятельность и личную ответственность других, партнеры по кооперации могут со спокойной совестью поручить друг другу трудовые задания;
- О различные компетенции членов команды признаются и оцениваются по достоинству.

Там, где хотя бы одно из этих четырех условий постоянно нарушается, не помогут ни призывы, ни приказы, ни новое распределение ролей. На такой самообман нередко поддаются многие менеджеры

и многие компании, чтобы затем (в очередной раз) испытать разочарование и совершить нередко дорогостоящую ошибку, позволяющую снова убедиться в том, что существуют крайне хитроумные и многообразные возможности саботировать кооперацию, если участники в ней недостаточно заинтересованы.

Практикум

Под пунктом А7 вы найдете «Формуля самоконтроля команды: кооперирование».

Распределение заданий и потребность в согласовании

Участки и задания отдельных членов команды регламентируются следующим принципом: чем больше точек пересечения, тем более серьезную роль играет качество согласований. Там, где на различных участках в процессе кооперации, а значит, и в процессе выяснения содержания работы, участники чинят препятствия друг другу: где проявляются антипатия, конфликты интересов и конкурентное мышление, может помочь целенаправленное вмешательство внешнего консультанта. Правда, необходимой предпосылкой для этого является согласие или, по крайней мере, непротивление всех участников. Но если же затраты сил кажутся им непомерно большими или тем более назревает новый протест, то единственное, что сможет помочь, — это структурное разделение **соответствующих** участков и заданий и рассмотрение возможности замены участников.

Расчленение участков и заданий в большинстве случаев — наилучший выход. Как обычно в человеческих отношениях, при слишком большой близости и сплетении энергия участников направлена на то, чтобы обособиться друг от друга. Если же получается их развести как можно дальше, то на первый план выступают потребность в получении необходимой информации и стремление к целесообразной совместной деятельности.

Тот, кто не чувствует себя притесненным или принужденным к тесному контакту, может самостоятельно управлять своими контактами и строить их добровольно. Уменьшение точек соприкос-

новения может быстро изменить настроение в команде к лучшему и подготовить почву для подлинной кооперации.

Форма для самоконтроля: что отличает суперкоманду?

- О Цели достигаются, работа успешна.
- О Позитивная атмосфера в команде.
- О Нет господства иерархии и мало соперничества («Твой успех — это мой успех»).
- О В группе лояльное отношение друг к другу («Мы все за **одного!**»).
- О Существуют взаимное доверие, взаимное приятие и уважение, члены команды считаются друг с другом и ценят друг друга.
- О Потенциалы членов команды задействуются оптимально.
- О Используются синергетические эффекты, и ведется поиск конструктивных компромиссов при разрешении конфликтов.
- О У всех участников наличествуют умения самоменеджмента, самоорганизации и самосовершенствования.

Практикум

Вы и ваши коллеги — суперкоманда? Проведите с ними тест, позволяющий определить, насколько вы соответствуете данным критериям и над чем вам еще предстоит поработать (см. пункт А8 «Форма для самоконтроля команды: является ли ваша команда суперкомандой?»).

«Опросник для диагностики проектной команды» вы найдете под пунктом А13. Хорошее упражнение по сотрудничеству в команде из области мероприятий на открытом воздухе — «Сложить квадрат» — представлено под пунктом А9.

Профиль командной пригодности

Даже если производственные процессы и профессионализм сотрудников, казалось бы, **обещают** успех командной работы и принимаются попытки реализовать описанные выше необходимые для нее базовые предпосылки, не все команды тем не менее становятся работоспособными. Загвоздка состоит в том, что некоторые участники команды с самого начала стопорят работу. Они не хотят понимать, для чего им работать в команде, если они, по их мнению,

в одиночку справились бы с работой «гораздо лучше и без долгих дискуссий». Подчас в команде достаточно одного человека с такой установкой, чтобы работа систематически осложнялась. Наряду с объективными факторами рациональной командной работы, то есть такими, которые вытекают непосредственно из ее содержания, существует целый ряд субъективных, так называемых человеческих факторов, также влияющих на ее успех. Здесь речь идет о сфере социальных компетенций: конфликтности, коммуникативном и корпоративном поведении или просто о различных стилях работы. Плюс к этому следует учитывать весь спектр сильных и слабых сторон человека, темпераменты, личностные стили и не в последнюю очередь факторы биографии. Не все из них релевантны для совместной деятельности в команде, но очевидно, что в командной работе задействуется широкий спектр качеств человеческой личности в целом, что и требует умения оценить пригодность человека к командной работе. При этом на первый план выходят следующие факторы, которые мы объединили в таблице, приведенной ниже (табл. 1.2).

Задания для самоконтроля

Представьте себе свою нынешнюю или вспомните прежнюю команду и **оцените**, руководствуясь **таблицей**, свою пригодность к командной работе и пригодность других членов команды.

1. С кем нужно бы провести разъяснительную работу, сопоставительные или конфронтационные беседы?
2. Над чем вам следовало бы поработать у себя?
3. В случае необходимости запросите отзыв у другого члена команды.

Таблица 1.2

Критерии пригодности к командной работе

Пригодность к командной работе означает	На неудовлетворительную пригодность к командной работе указывает
Сознавать собственный профессионализм и быть в нем уверенным, а также располагать возможностями эффективно представить его другим - провести эффективную самопрезентацию	Внешнее проявление неуверенности в себе. Чрезмерно подробное и затяжное описание обстоятельств без учета того, что требуется в данной ситуации

Пригодность к командной работе означает	На неудовлетворительную пригодность к командной работе указывает
Отказ от соперничества	Самолюбование и принижение значимости вклада других членов команды (может быть завуалированным). Приписывание себе успехов команды
Готовность представить свою работу и ее результаты таким образом, чтобы другие могли проверить достоверность этих данных	Скрытность и в то же время требование открытости от других
Признавать чужие заслуги, не принижая себя	Самоуничижительные сравнения и оценки («Мой результат, наверняка, не так хорош, как ...!»)
Готовность и умение конструктивно разрешать конфликты в команде и вне ее, а также искать совместные решения	Не заводить в команде речь о конфликтах, зато выносить сор из избы; ориентироваться на проблему, а не на поиск ее решения; проявлять болезненную жажду спокойствия
Умение вступать в метакоммуникацию, то есть делать темой обсуждения собственное поведение и общение участников команды между собой	Отступление или контратака. Боязнь допустить чувства у себя или у других. Неадекватная личная дистанция, то есть почти абсолютная неспособность сменить позицию
Возможность и умение совмещать личные интересы с коллективными целями команды, не находясь постоянно перед проблемой выбора	Отражение любой критики путем нелояльности к решениям команды, если только они не соответствуют собственным интересам или требуют лояльности к иерархии

Эффективные совещания команды

Совещания команды хотя и важны для обмена информацией, согласования и результативного поиска решений, но становятся зачастую настоящей пыткой, особенно когда мучительно затягиваются, в то время как гора незаконченной работы на письменных столах растет пропорционально досаде членов команды, **вынужденных** тратить время впустую. При неудовлетворительной подготовке и планировании совещания команды могут вступить в прямое противоречие с командным духом и тем самым сыграть на руку индивидуалистам.

Ход совещаний

Эффективность совещаний команды и других собраний можно повысить, если учитывать описанные ниже аспекты.

Разграничение повестки дня и принципиальных вопросов

С самого начала введите различие вопросов краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного действия. Как правило, можно много выиграть, если для каждой из этих категорий назначать отдельные совещания. Во-первых, требуются совершенно разные формы подготовки. А во-вторых, легче достичь взаимопонимания, если все будут говорить об одном и том же, а вопросы не будут перемежаться. Во многих компаниях хорошо зарекомендовала себя следующая модель:

- О раз в неделю в определенный день совещание для управления текущими делами;
- О раз в месяц заседание, зарезервированное под принципиальные, или «политические», вопросы;
- О дважды в год стратегическое закрытое заседание для обсуждения более долгосрочной перспективы;
- О раз в год закрытое заседание, где команда интенсивно обсуждает исключительно коммуникацию и кооперацию в собственном кругу.

Как оказалось, очень удобно назначать даты совещаний команды сразу на весь год вперед. Тогда все могут планировать свои мероприятия, ориентируясь на это расписание, и у каждого будет достаточно времени для подготовки к заседанию. Важнейшие заранее прогнозируемые темы следовало бы также закрепить за определенными датами.

Кроме того, должны существовать четкие и общеобязательные договоренности, о том, например, что управленцам следует функционировать как настоящей команде, а не деградировать до уровня «игр в детской песочнице».

- О Административные совещания — особенно политические и стратегические — имеют приоритет по сравнению со всеми остальными, явка на них обязательна.

О Никаких заместителей — уж во всяком случае не на политических и стратегических заседаниях.

О Сотрудники могут выборочно приглашаться на совещания руководства, посвященные отдельным специальным темам, но только по **предварительной** заявке и только на время обсуждения соответствующего пункта повестки дня.

Для чего нужно, чтобы все эти люди заседали здесь и сейчас, обсуждая данную тему?

На этот вопрос в любой момент времени заседания должен иметься убедительный ответ. Все остальное — пустая трата ресурсов! Мы даже неоднократно вывешивали этот вопрос в залах заседаний в качестве напоминания.

Здоровый скепсис относительно пользы заседаний вполне уместен. Если заседание проводится только потому, что так уж повелось за этим делом завтракать по утрам, то такое собрание нужно отменить, а в команде провести опрос по поводу целесообразности социальных контактов в рабочее время. Во всяком случае завтрак и производственное совещание нельзя объединять.

Возникновение повестки дня

В принципе выносить темы на обсуждение должны сами участники. К установленному времени, перед заседанием, темы следует представить, чтобы можно было успеть своевременно составить повестку дня. Координация, как правило, осуществляется администратором. Он следит за следующим:

- 1) наиболее важные вопросы должны возглавлять список;
- 2) по каждому пункту повестки дня следует назвать конечную цель (информирование, обсуждение, представление спектра мнений, коллегиальный совет, принятие решения и т. п.);
- 3) всем участникам совещания необходимо заблаговременно получить повестку дня, а также документацию для ознакомительного чтения.

В начале совещания повестка дня совместно проверяется — возможно, ее нужно дополнить или изменить в связи с актуальными событиями. Участники должны быть настолько дисциплинированными (в противном случае это нужно от них **потребовать**), чтобы их

стараниями этот этап не переродился в дополнение пунктов повестки дня, которые до данного момента времени не успели внести.

Вслед за этим устанавливается регламент по отдельным пунктам совещания. Только когда это сделано и председатель собрания контролировал соблюдение этих требований, можно гарантировать, что все пункты повестки дня будут проработаны. Вместе с тем каждый сможет сориентироваться относительно того, как долго будет идти совещание и действительно ли на нем смогут быть обсуждены все пункты. Таким образом, ответственность за время равномерно распределится между участниками. То, что можно перенести, должно перед началом работы совещания быть вычеркнуто из списка с учетом приоритетов.

Подготовка участников

Запутанные специальные вопросы даже в хорошей команде можно проработать только при условии, что все ее участники заранее проинформированы и готовы к прениям. Зачастую на заседаниях бесконечно много времени попусту тратится на то, чтобы вывести всех участников на один уровень **информированности**. Естественно, у каждого члена команды вследствие его специфической задачи имеются также специальные знания. Но и эту информацию тоже возможно — если есть такая необходимость — в общих чертах заранее сообщить другим участникам. Тот же самый принцип должен соблюдаться, когда речь идет о совместном анализе, сборе спектра мнений или тем более о подготовке решения: осведомленность — «гражданский долг». Каждый несет при этом свою долю ответственности за работоспособность команды в целом.

Ход заседания

Люди не машины. Для достижения взаимопонимания им требуется:

- О постоянное физическое присутствие партнеров;
- О более или менее приятный климат;
- О время, чтобы спокойно выслушать и высказаться.

Для создания приятного климата хорошо зарекомендовал себя обычай всем приходить за десять минут до начала **Заседания**, чтобы хотя бы при встрече не ощущать гнета производственного процесса,

а также уладить многое, не относящееся к повестке дня, но тем не менее важное: одному передать интересную информацию, второго о чем-то дополнительно спросить, с третьим договориться о встрече, а с четвертым переброситься парой слов на личные **ТЕМЫ**.

Ни одно заседание не должно считаться завершенным, пока не обсуждено следующее:

О существенные для протокола пункты;

О важные темы на следующее заседание;

О содержание, форма и адресаты результатов за пределами команды.

Иногда необходима краткая критическая ретроспектива работы собрания.

О Что было хорошо?

О Что было не так хорошо?

О Чему нужно уделить больше внимания в будущем?

Запомните

На заседаниях не читают — ни индивидуально, ни коллективно! Если и раздается какая-то документация, то только для последующего чтения. Это значит, что последняя четверть часа заседания с самого начала зарезервирована для ретроспективного обзора и планирования дальнейших действий.

Протокол и подведение итогов

На каждом заседании необходимо вести письменный протокол результатов, в котором кратко фиксируются смысл принятых решений и план дальнейших действий. В протоколе каждый может в любое время прочесть ответ на основные вопросы: кто что делает и в какой срок?

Так как этот протокол краток, его можно составить непосредственно после заседания и тут же выдать всем участникам в качестве рабочей документации. Но из этого протокола должно в то же время быть видно, когда — то есть на каком из следующих заседаний — какой член команды по какой теме должен подготовить промежуточный отчет или доложить о выполнении задачи. Этот «Закон следующей встречи» — не только наиболее гуманная, но и наиболее эффективная форма управления и контроля.

На практике оправдывает себя также такое правило — параллельно обсуждению вести на пинборде или флипчарте два протокола со **следующими** заголовками.

1. Постановления и договоренности (план действий).
2. Открытые или новые темы (накопитель тем).

К сожалению, все еще очень распространена крайне неэффективная порочная привычка составлять протоколы хода заседаний, да еще по возможности с указанием содержания отдельных выступлений и реплик. Подобным вещам место только в залах судебных или парламентских заседаний — там их и оставим!

Культура совещаний

Даже при здоровом внутреннем настрое команды все равно в практической совместной деятельности то и дело бывают потери из-за трений, срывов, подсознательного напряжения или даже порой явных конфликтов. А потому обязательно нужно проводить регулярный «обзор команды», во время которого в коллективе будет критично анализироваться манера совместной работы. Форму для обзора вы найдете в Практикуме к этому разделу под пунктом А4. Командам, вообще не привыкшим обсуждать вопросы совместной деятельности, как правило, требуется несколько закрытых заседаний, возможно, даже с привлечением внешнего модератора, чтобы развить необходимое отношение к вопросам взаимоотношений и добиться надлежащей степени гласности и открытости в общем кругу.

Правила коммуникации на командных собраниях

О коммуникации в команде вы еще кое-что прочтете в следующих главах. В принципе она функционирует нормально, если все придерживаются перечисленных ниже правил.

1. Сначала слушать, потом говорить.
2. Подвергать конструктивной критике и принимать ее.
3. Жестко относиться к делу — корректно по отношению к человеку.

4. Принимать роль «Адвоката дьявола», не позволяя ему доминировать в процессе.
5. Убеждения и консенсус вместо уговоров и сглаживания.
6. Открыто оперировать любой релевантной информацией.
7. Модерировать и визуализировать.
8. Ни одного проекта без плана действий и документации.

Практикум

Для проверки эффективности заседаний своей команды мы предлагаем вам три инструмента.

- о В пункте A10 предлагается подробная «Форма для самоконтроля: правила проведения командных совещаний».
- о Пункт A11 содержит таблицу «Обратная связь по эффективности совещания», с помощью которой вы сможете быстро дать оценку руководству, команде и собственному участию.
- о «Личный протокол заседания» (A12) подходит для индивидуальной оценки заседаний команды.

Экскурс: работа с кросс-культурными командами

Приходящий в гости должен раскрывать глаза, а не рот!

Африканская пословица

В ходе глобализации и вследствие связанного с ней образования транснациональных организаций повышается спрос на модерацию кросс-культурных команд, поэтому нам кажется необходимым и целесообразным совершить здесь экскурс в сферу межкультурной командной работы.

Что такое культура?

Для начала краткое определение понятия. «Культура» — совокупность социального наследия общности, состоящая из знаний,

верований, нравов и обычаев коллектива. Индивидуальная личность людей развивается на основе данной культуры таким образом, что, несмотря на индивидуальные различия, между личностными структурами членов одной и той же культуры существуют сходства (Kammerl, Teichmann, 1994). Таким образом, среди членов той или иной культуры формируется единое базовое знание о нормах и морали, под которыми понимается совокупность свойственных им представлений о **ТОМ**, что достойно похвалы или **порицания**, **К** чему стоит стремиться или чего следует избегать (de Togueville, 1959). Отсюда выводится **«Я-концепция»**, самоидентификация и нормы поведения. Указания на них вы найдете в любом более или менее приличном путеводителе по той или иной стране.

Так, в арабских странах считается невежливым спрашивать кого-то о чем-то, если вы не уверены, что человек в самом деле знает ответ на вопрос. Во многих азиатских странах нечасто можно услышать однозначное «нет» или открытую критику, что резко противоречит с предпочитаемой в Германии культурой обратной связи. Прямой зрительный контакт при беседе, с точки зрения шведов, желателен, у англичан скорее не принят, а в Турции, особенно при статусных различиях, — является проявлением невоспитанности. Слушать доклад с закрытыми глазами считается в Германии выражением пренебрежения, а в Японии — признаком принципиального согласия. Перебивать других в Германии **невежливо**, а во **Франции**, напротив, расценивается как признак заинтересованности. Так что несложно себе **представить**, какая неразбериха может возникнуть среди членов команды, принадлежащих различным культурам, пусть даже европейским.

Культурные различия в команде

Важные для совещаний команды культурные различия **на коммуникативном уровне** касаются приветствий, зрительного контакта, физической дистанции, отношения к эмоциям и конфликтам.

На уровне производственных процессов речь идет зачастую о структуре и объеме повестки дня, поведении в случае статусных различий, а также в ходе процедур решения проблем и результативного поиска решения, а также об адекватном отношении ко времени (пунктуальности и перерывах).

К этому следует добавить **языковой барьер**, который касается не только лексики и грамматики, но и различных коннотаций, закрепленных в разных культурах за теми или иными словами и выражениями.

О многогранном комплексе культурных различий мы в рамках данной книги можем дать только самое общее представление. Если вам придется часто иметь дело с кросс-культурными командами, то указания на дополнительную литературу по этой теме вы найдете в Приложении.

Анализ культурных различий

Между тем существуют различные попытки определить универсальные критерии для анализа культурных общностей. Два из них мы хотели бы вам представить.

1. Анализ культуры по Ф. Клухону и Ф. Л. Штробеку. Клухон и Штробек (Kluckhohn, Strodtbeck, 1961), а позднее также Ф. Тромпенаарс (Trompenaars, 1993) при анализе культурных различий ориентировались на пять центральных аспектов и вытекающих из них базовых вопросов.

Человеческая природа: в чем суть человека? Зол он в принципе или добр, или существует нечто среднее? Считать ли эту суть изменяемой или воспринимать как данность?

Отношение к природе: каково отношение человека к природе? Стремится ли он покорить природу или готов жить в гармонии с ней?

Ориентация во времени: исходя из каких представлений о времени рассматривается человеческая жизнь? Какое отношение ко времени преобладает? На что оно ориентировано: на прошлое, настоящее или будущее? Какое значение придается пунктуальности?

Деятельность: можно ли утверждать, что она экспрессивна, эмоциональна и посвящена бытию, или она умеренна, контролируема и служит внутреннему росту, или направлена на реализацию рациональных целей? Каково отношение к труду и в чем состоит его экзистенциальная ценность? Служит ли он только обеспечению существования, или же на переднем плане находятся смысл и самореализация?

Социальные связи: каково отношение индивидуума к другим личностям? Ориентировано ли оно на четкие иерархические и общественные структуры, или речь идет о сохранении гармонии и принадлежности к той или иной группе, или же социальные связи служат преимущественно удовлетворению **индивидуальных** потребностей?

Что касается совместной деятельности в кросс-культурных командах, то для нее значимы прежде всего три последних аспекта.

Стоит ли превыше всего безусловная эффективность инвестируемого времени, средств и людских ресурсов с целью моментальной выгоды, или же как более ценные рассматриваются развитие, сплоченность, последовательность и постоянство?

Является ли для членов команды самым важным установление и поддержание межличностных отношений, или же это рассматривается скорее как нечто излишнее и ненужное на пути к точным результатам и четким договоренностям?

Важны ли традиция и иерархическое мышление, или же членам команды требуются как можно более открытые коммуникативные структуры и свобода от традиционных ментальных и поведенческих стереотипов, чтобы инновационно планировать, ориентируясь на будущее?

2. Анализ культуры по Гирту Хофштеде. Самыми известными, то есть самыми цитируемыми, являются пять критериев для описания культурных различий по Гирту Хофштеде (**Geert Hofstede, 1997**), три из которых мы в данном контексте рассмотрим подробно и разъясним.

Дистанция власти. Под этим понимается принципиальное согласие с иерархическими **различиями**. Если разница во властных полномочиях слишком велика, то люди ориентируются главным образом на статусные различия, закрепляющиеся в соответствующих символах, различных языковых привычках и манерах поведения. Так, в Индонезии почти невозможно арендовать для заседания команды зал без ораторской трибуны и микрофона, даже если собирается меньше чем десять человек. В культурах с незначительной дистанцией власти преобладают партиципативные структуры, а статусные различия размыты. Там считается совершенно естественным, что, например, в проектных командах на равных правах работают вместе предста-

вители разных ступеней иерархической лестницы, причем руководитель проекта вполне может быть по положению ниже участников своей команды. В культурах с большой дистанцией власти это было бы абсолютно невозможно. Даже в командах из романских стран, таких как Франция, очень важно, кто шеф, будь то официально или неофициально. На фоне этого критерия очень интересно, как достигается соглашение. Если в культурах с большой дистанцией власти считается само собой разумеющимся поддерживать предложения более высокопоставленных лиц, то в немецких командах консенсус зачастую становится результатом интенсивных совещаний и споров, порой изнуряющих. Соответственно, стратегической ошибкой будет послать на важные переговоры с представителями стран с большой дистанцией власти молодых сотрудников, какими бы высококомпетентными они ни были.

Индивидуализм — коллективизм. Данный критерий описывает интенсивность интеграции в социальную общность, важную для идентификации человека. В коллективистских культурах индивидуум определяет себя прежде всего через членство в определенной группе или команде. Отношения «работодатель — наемный работник» имеют моральную подоплеку. Принадлежность к группе, забота и лояльность превыше результатов труда. Очень значимо умение сохранить свое лицо в коллективе, так как критика и личность часто неразделимы. В индивидуалистических обществах, напротив, люди открыто оцениваются в зависимости от приносимой ими пользы и достижений. Межличностные отношения скорее ориентированы на достижение цели, причем приоритет за личными целями, а лояльность ограничена. Итак, в коллективистских культурах действует принцип — забота в обмен на лояльность, а в индивидуалистических — деньги в обмен на работу.

Еще один простой пример: если попросить скорее коллективистки ориентированных членов команды разбиться на подгруппы, это может встретить сопротивление, так как, делая выбор в пользу кого-либо, человек в то же самое время принимает решение против кого-то другого и тем самым переступает границы культурного табу. То есть администратору самому придется разбивать команду на под-

Стремление избежать неопределенности. Данный критерий показывает, в какой мере члены той или иной культуры чувствуют себя комфортно или неловко в незнакомой обстановке. Культуры с высокой степенью определенности стремятся с помощью принятых в данном обществе процедур, директив и руководств к действию направлять поведение людей в открытых, а потому пугающих ситуациях и тем самым делать поведение более предсказуемым.

Если команды из Скандинавии, кратко представившись на открытой беседе за круглым столом, быстро перейдут к делу, то для команд из азиатских стран или даже Франции и Испании потребуются многочисленные приветственные ритуалы и процедуры введения в курс дела для выяснения существующих отношений и структур.

Таким **образом**, несложно представить себе, что введение «обычного» круга из стульев ставит перед модератором порой неразрешимые проблемы. Причем у нас еще свежи в памяти те времена, когда даже в Германии было дерзостью отнять у президиума спасительные **СТОЛЫ**.

Для полноты нам хотелось бы назвать и две оставшиеся шкалы по Хофштеде (Hofstede): речь идет, с одной стороны, о балансе между маскулинностью (напористость, самоуверенность) и фемининностью (эмпатия, мягкость), а также, с другой стороны, о краткосрочной или долгосрочной ориентированности, например при планировании ресурсов.

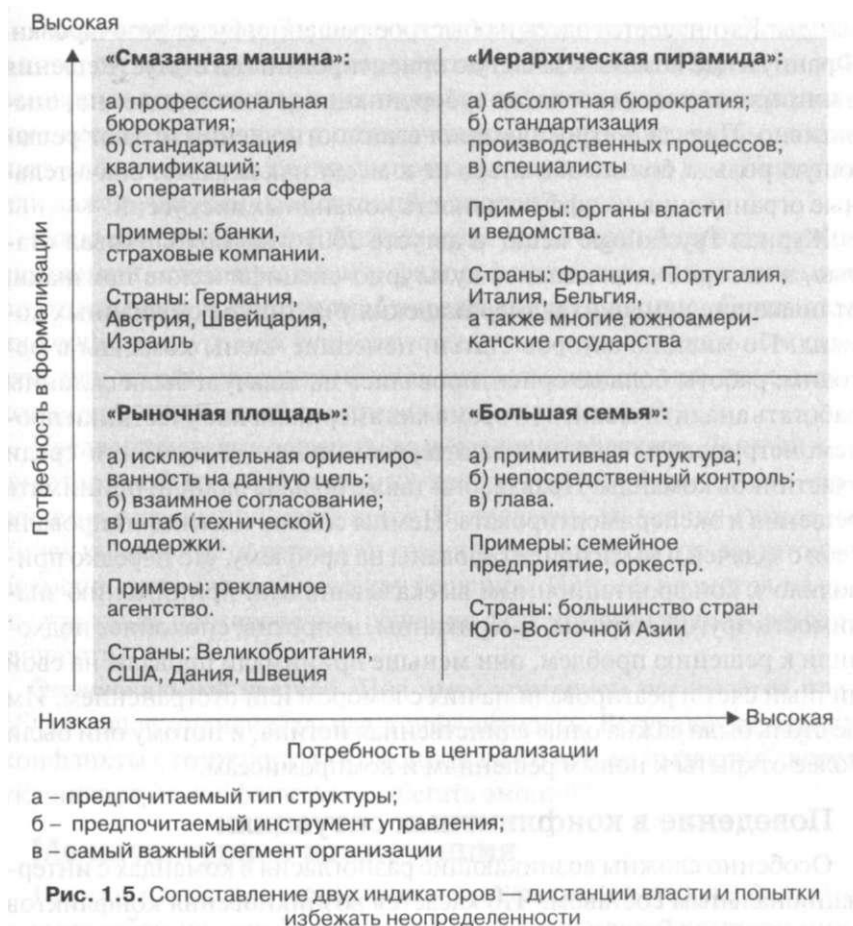
Культура и корпоративная структура¹

Прежде всего два из описанных Хофштеде центральных индикаторов организационной культуры, по нашему опыту, очень подходят для команд (рис. 1.5). Речь идет о:

- 1) дистанции власти (потребности в централизации);
- 2) попытке избежать неопределенности (потребность в формализации).

Если сопоставить данные индикаторы, получится следующий набор, заметно перекликающийся некоторыми своими аспектами с четырьмя разновидностями командной культуры по Риману.

По Hofstede and Mintzberg.



Стратегии решения проблем

Различаются также и стратегии подхода к проблемам, ведения дискуссий и принятия решений. Наиболее существенные различия проявляются в стиле ведения дискуссии (ориентированности на проблему или на поиск решения), в способе принятия решения (иерархическом, мажоритарном или нацеленном на консенсус), а в итоге и в продолжительности собраний.

В коллективистских, то есть во многих азиатских культурах, существует стремление к поддержанию отношений и единодушным решениям (см. выше). Соответственно, долго идут и заседания ко-

манды. Кто надеется здесь на быстрое решение, будет разочарован. Французские команды зачастую ориентированы на статус. Решения в них принимаются согласно субординации, а соответственно, оперативно. Правда, хитросплетения взаимоотношений играют решающую роль, а боязнь оказаться не к месту накладывает значительные ограничения на эффективность командных дискуссий.

Журнал *Psychologie heute*¹ в августе 2001 года опубликовал статью, в которой описывались культурно-специфические признаки, отличающие немецких и американских участников смешанных команд. По мнению авторов статьи, немецкие члены команды в методике работы больше ориентировались на задачу и были склонны работать аналитически. В то время как американские участники продемонстрировали сильную заинтересованность в гармонии среди участников команды. Правда, они также больше любили принимать решения и экспериментировать. Немцы сильно идентифицировали себя с задачей и были ориентированы на проблему, что нередко приводило к конфронтационным высказываниям и принижению значимости другой стороны. Американцы, напротив, спокойнее подходили к решению проблем, они меньше принимали провалы на свой личный счет и реагировали на них с юмором или отстранением. Им не столь была важна одна-единственная истина, и потому они были более открыты к новым решениям и компромиссам.

Поведение в конфликтных ситуациях

Особенно сложны возникающие разногласия в командах с интернациональным составом. Что касается возникновения конфликтов и поведения в конфликтных ситуациях представителей различных культур, мы нашли некоторые очень полезные, на наш взгляд, индикаторы у Хомерсена и Либбе (Haumersen and Liebe, 1998).

Стиль ведения переговоров. Данный индикатор касается манеры формулировать и отстаивать свои интересы. Защищаются ли собственные позиции скорее с ориентацией на конкурентную борьбу и агрессивно или же преобладает стремление реагировать осторожно и осмотнительно, а собственные интересы вначале **вообще** не озвучивать?

¹ *Psychologie heute* — «Психология сегодня» — немецкий научно-популярный журнал по психологии.

Сфера конфликтов. Здесь речь идет о предпочитаемом контексте, в котором обсуждаются и разрешаются конфликты. Ведутся ли переговоры о возникших разногласиях скорее изолированно в спокойном месте, быть может, с привлечением посредника, чтобы сохранить свое лицо, или же они используются как повод для открытых или даже публичных обсуждений и споров?

Понимание конфликтов. Каждая культура со своими характерными духовными, политическими и философскими течениями занимает по отношению к конфликтам определенную позицию. Считаются ли конфликты угрозой существующему порядку и социальным связям, или же они рассматриваются как возможность или даже необходимость инициировать определенные изменения?

Предпочтительные варианты разрешения конфликтов. Данный индикатор касается общественных предпочтений относительно «хорошего» разрешения конфликта. Направлены ли усилия скорее на поиск консенсуса, и готовы ли стороны потратить на это достаточно времени, даже в ущерб качеству решения? Или же, несмотря на существующие противоречия, решения форсируются ради их эффективности?

Эмоциональный настрой. Под этим критерием понимается преобладающая индивидуальная конфликтность. Вступают ли люди в конфликты с готовностью и эмоционально или же пытаются скорее уклоняться от конфликтов и избегать эмоций?

Межкультурная компетенция

Из названных критериев логически вытекает, что необходимо и целесообразно приобретать навыки межкультурной компетенции, даже если не приходится постоянно иметь дело с командами, имеющими интернациональный состав. Межкультурной компетенцией мы будем называть умение адекватно ориентироваться и вести себя в кросс-культурных коммуникативных ситуациях. Для этого наряду с общей готовностью к общению и взаимодействию необходимы некоторые дополнительные компетенции, основывающиеся на известных ключевых квалификациях.

1. Деловая компетенция предполагает знание культурных ценностей и установок собственной и чужой культур. Далее следует признавать относительность культурных ценностей и установок, а также их глобальные переплетения и зависимости.

2. «Я-компетенция» описывает умение распознавать, в какой мере на вас как на индивидуума накладывают отпечаток культурные ценности и установки, какие стереотипы культуры и субкультуры, к которым вы принадлежите, детерминируют ваше самовосприятие и поведение. Для этого необходимо уметь воспринимать культурные различия, не давая им тут же субъективно завышенную или заниженную оценку.

3. На уровне социальной компетенции важно выдерживать противоречия и конфликты при взаимодействии и коммуникации и разрешать их адекватно той или иной культуре, развивать эмпатию по отношению к **участникам**, принадлежащим чужой культуре. Центральное значение имеет при этом способность к метакоммуникации.

4. Поведенческая компетенция включает в себя потенциальное умение сознательно организовывать встречу с чужой культурой, то есть использовать знания о культурных различиях.

Хотя в случаях межкультурных феноменов и необходима осторожность, все же важно при возникновении сбоев в команде не расценивать **ТУТ** же различный культурный фон в качестве источника всех зол. Важно рассмотреть как возможный вариант, что причины трений между членами команды не обязательно коренятся в различной культурной принадлежности, но для этого могут иметься другие, не имеющие отношения к культуре причины:

- О статусные различия и зависимости;
- О разный уровень образования;
- О принадлежность к разным корпоративным подразделениям;
- О несогласованность структуры и процессов;
- О просто межличностные проблемы и антипатии, не имеющие отношения к культуре.

Порой даже при слиянии национальных компаний наталкиваетесь на различные культуры, которым тоже приходится сближаться очень осторожно, например, если встречаются организация с иерархической структурой, имеющая большую дистанцию власти, и **адхократия**, где команды **сменяются**, и каждая из них несет ответственность за свои действия. ▲

Если вам хотелось бы более интенсивно заняться различными аспектами межкультурного менеджмента, рекомендуем книги Хофштеде, Льюиса и Моррисона, каждая из которых полезна по-своему. Указания на них вы найдете в списке литературы.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Практикум к разделу I: Командная работа

A1. Правила командной работы

Упражнение служит для составления каталога правил, которые должны действовать в течение всего периода командной работы.

Время: 60 минут.

Материал: флипчарт, пинборд, фломастеры, карточки для моделирования.

Сценарий.

Шаг 1.

Поразмыслите — какие правила должны действовать, по вашему мнению, во время командной работы, и зафиксируйте свои идеи. На это вам дается десять минут.

Шаг 2.

Договоритесь в подгруппе о едином каталоге правил и подготовьте компактную групповую презентацию. На подготовку отводится 30 минут. Этот шаг предполагается только для крупных команд. Небольшие команды могут сразу же переходить к шагу 3 и вносить свои индивидуальные предложения.

Шаг 3.

На общем командном пленуме сформулируйте все групповые предложения. Обсудите, согласуйте их и выработайте на основании этого единый каталог правил.

Шаг 4.

Каталог правил принимается всеми членами команды, подписывающими его. Он становится приложением к протоколу о проведении стартового мероприятия проектной команды и вывешивается в помещении, где собирается команда.

A2. Форма для самоконтроля: проведение делегирования

Следующая «Форма для самоконтроля» индивидуально заполняется и анализируется руководством команды.

Прежде чем делегировать полномочия, задайте себе приведенные ниже вопросы.

1. Выполняю ли я многое из того, что мог бы делегировать, сам? Почему? (Внутренние барьеры.)
2. Есть ли у меня склонность размениваться по мелочам?
3. Что я хочу делегировать? (Содержание.) В случае необходимости расставить приоритеты посредством ABC-анализа: А = имеет первостепенную важность; В = вторичный приоритет; С = может подождать.
4. С какой целью и по какой причине нужно провести делегирование? (Мотивация.)
5. Кто должен взять на себя эту ответственность? (Лицо.)
6. Почему именно этот человек должен это делать? (Квалификация.)
7. Какие вспомогательные средства и предоставление какой помощи ему необходимы? (Консультирование.)
8. В какой срок это должно быть сделано? (Сроки.)
9. Какие полномочия и ресурсы ему необходимы для выполнения задачи? (Свобода при принятии решений.)
10. Каким образом исполнитель должен держать меня в курсе о ходе дела? (Процессуальный контроль.)
11. Каки когда мы будем совместно оценивать результаты? (Конечный контроль.)

A3. Форма для самоконтроля: барьеры делегирования

На основании следующих пунктов вы сможете проверить, не возникли ли у вас или у преемника передаваемых полномочий внутренние барьеры, затрудняющие делегирование. ▲

Барьеры делегирующего.

1. Собственная чрезмерная инициативность («Я хочу все сделать сам»).
2. Перфекционизм («Только я могу все сделать правильно»).

3. Самоуверенность («Один я могу сделать все лучше и быстрее»).
4. Недостаточный опыт делегирования.
5. Недостаточное доверие по отношению к сотруднику.
6. Боязнь содействовать потенциальному конкуренту.
7. Боязнь потерять влияние.

Барьеры преемника полномочий.

1. Недостаточный опыт и компетенция.
2. Боязнь ответственности (тенденция к обратному делегированию).
3. Перегруженность работой.
4. Недостаточная уверенность в своих силах.
5. Боязнь критики за самостоятельно принятые решения.

Возможные варианты ответа по каждому пункту: «верно», «отчасти верно», «неверно».

Проработав «Форму для самоконтроля», проясните для себя или для любого члена команды критические моменты.

A4. Командный обзор I

Командный обзор служит для обратной связи по поводу совещаний, коммуникации, корпоративного поведения и эффективности. Его следует проводить регулярно.

Время: приблизительно 60 минут.

Материал: на каждого члена команды копия опросника.

Сценарий. Для начала каждый член команды индивидуально заполняет опросник, приведенный ниже (20 минут).

Вопросы переносятся на флипчарт-лист (возможно переносить только номера вопросов).

Каждый член команды называет по очереди те аспекты, которые, с его точки зрения, следует улучшить. Эти пункты отмечаются на флипчарте и подсчитываются.

Вслед за этим команда обсуждает только те **пункты**, которые **были** отмечены наибольшее количество раз. Разрабатываемый далее план мероприятий включает перечень конкретных шагов по изменению неудовлетворяющих команду аспектов ее деятельности, выявленных с помощью опросника.

Образец оформления плана мероприятий, направленных на повышение эффективности командной работы.

Текущий номер	Действие	Кто?	С кем?	В какой срок?
1				
2				

Опросник «Командный обзор».

1. Правильно ли на данный момент организованы наши встречи (численность команды, частота, длительность встреч и т. п.)?
2. Была ли командой определена конкретная цель?
3. Внимательно ли слушали члены команды друг друга?
4. Каждый ли высказался по теме?
5. **Были ли** поддержаны и развиты инициативы и идеи?
6. Были ли отдельные высказывания краткими и ясными?
7. Верным ли было соотношение затраченного времени и результата?
8. Чувствовался ли командный дух?
9. Было ли наше общение друг с другом открытым и честным?
10. Все ли придерживались совместно принятых правил игры?
11. С удовольствием ли я шел на совещания команды?
12. Велись ли заседания эффективно и последовательно?
13. Доволен ли я теми методами, с помощью которых формировалось мнение и находились решения?

На каждый вопрос выберите один из трех вариантов ответа:

- О да;
- О отчасти;
- О нет.

A5. Диагностическая анкета **для руководителя команды¹**

С помощью данной диагностической анкеты руководители команды, а в случае необходимости и другие ее **участники**, могут совместно проанализировать важные аспекты эффективного руководства командой.

По Wagemann, 1999.

1. Четкое определение направления. Могут ли члены команды назвать четкое направление совместной деятельности, разделяемое всеми и указывающее основополагающую цель, которую команда старается достичь?

2. Настоящая задача команды.

- О Несет ли команда коллективную ответственность за всех своих клиентов и результаты работы?
- О Просят ли команду коллективно принимать решения о производственных стратегиях (вместо того, чтобы предоставить это право кому-то одному)?
- О Владеют ли участники команды дополнительными навыками текущей работы, чтобы суметь подстраховать друг друга?
- О Получает ли команда сведения о своих показателях и обратную связь относительно своей работы?
- О Побуждают ли команду чаще обсуждать себя, и делает ли она это?

3. Основное материальное оснащение.

- О Есть ли у команды собственное помещение для проведения совещаний?
- О Действительно ли команда легко получает нужные ей материалы?

4. Ответственность за организацию труда.

Есть ли у команды полномочия на принятие решений (без дополнительных специальных согласований) в следующих сферах.

- О Как удовлетворить запросы клиентов?
- О Что надо делать и почему?
- О Изменять ли технологию, если это кажется необходимым?

5. Цели команды.

- О Может ли команда артикулировать специфические цели?
- О Влияют ли эти цели на повышение производительности?
- О Определила ли команда для себя момент **времени**, к которому она собирается достичь этих целей?

6. Дальнейшее развитие.

- О Стимулируют ли участники команды друг друга к апробации новых производственных технологий?
- О Активно ли команда стремится учиться у других?

На каждый вопрос выберите один из трех вариантов ответа:

- О да;
- О отчасти;
- О нет.

А 6 . Командные роли

С помощью следующего упражнения можно выявить и обсудить распределение ролей в команде.

Время: около 90 минут.

Материал: памятки по теме «Командные роли» для каждого члена команды.

Инструкция для индивидуальной работы: пожалуйста, прочтите пояснения по отдельным ролям в команде и определите, кому из участников вашей **КОМАНДЫ**, на ваш взгляд, свойственна какая роль. Внесите имена в соответствующие **ПОЛЯ**, включая самооценку.

Время на этот этап: примерно 20 минут.

Шаг 1.

Теперь соберитесь командой и обсудите свои впечатления по очереди относительно каждого коллеги. При этом каждый из вас может выбрать, представить сначала свою самооценку или выслушать оценки членов команды. Тот или иной отзыв должен, по возможности, поясняться конкретными примерами из командной работы.

Результаты для всей команды протоколируются во время всего этого процесса на флипчарте. В качестве образца для заполнения может служить приведенная ниже таблица по командным ролям.

Шаг 2.

Вслед за этим суммарный результат обсуждается на пленуме.

Время: примерно 30 минут

Ориентировочные вопросы.

- О В полном ли объеме и правильно ли представлены роли в команде?
- О Насколько сбалансировано соотношение между интровертированными и экстравертированными ролями? ▲
- О Как мы можем оптимально использовать нашу структуру ролей?
- О Нужно ли нам доукомплектовать свою команду?
- О Имеются ли наблюдения, сделанные в нашей совместной работе, которые можно объяснить результатом?

- О Если в команде существует надежная база **доверия**, то можно ли обсуждать больше личных тем?
- О Насколько я доволен своей ролью в команде?
- О **Существует** ли в нашей команде большой разброс между ролями по имиджу?
- О Имеется ли ролевая конкуренция?
- О Какое другое ролевое амплуа мне хотелось бы больше развивать в будущем?

Материал для участников: командные роли

Командная роль	Качества	Члены команды, обладающие данным ролевым элементом	Члены команды, у которых данный ролевой элемент отсутствует
Администратор (модератор)	Руководит и структурирует. Держит все в поле своего зрения. Дает импульсы. Следит за соблюдением соглашений. Мыслит дальновидно и концептуально		
Организатор (координатор)	Разрабатывает планы действий. Помнит о реализуемости. Разрабатывает рациональные трудовые задания. Стимулирует остальных на «стадиях упадка»		
Креативный генератор идей (мозговой центр)	Мыслит нетрадиционно. Любит экспериментировать. Спонтанный человек, полон идей. Доступен всему новому. Доверчив и открыт		
Связной (диспетчер)	Поддерживает внешние контакты. Обеспечивает информационные потоки. Информирует о важных разработках, линиях развития и тенденциях. Отыскивает полезных для дела людей вне команды. Коммуникабелен		

Продолжение

Продолжение таблицы

Командная роль	Качества	Члены команды, обладающие данным ролевым элементом	Члены команды, у которых данный ролевой элемент отсутствует
Трудоголик (душа команды)	Печется о сплоченности команды. Интегрирует аутсайдеров. Обеспечивает гармонию. Следит за атмосферой в команде		
Детализатор (завершитель), он же контролер (критик)	Действительно доводит дело до конца. Делает упор на детали. Наводит последний лоск. Следит за качеством и соблюдением сроков. Основателен и добросовестен		

А 7. Форма для самоконтроля команды: кооперирование

Данный контроль команды служит для диагностики надежности совместной деятельности и ее целенаправленного дальнейшего развития.

Время: приблизительно 90 минут.

Материал: копия анкеты для каждого члена команды. Флипчарт.

Сценарий. Каждый участник индивидуально заполняет «Форму самоконтроля команды».

Шаг 1.

Индивидуальные результаты представляются друг другу в диадах и триадах и обсуждаются. Результаты обсуждения фиксируются в форме средних значений или шкалирования. После этого определяются три важнейшие, на взгляд микрогруппы, области по оптимизации кооперирования.

Шаг 2.

Результаты малых групп представляются всей команде и производится их суммарное шкалирование. Далее следует выяснение следующих вопросов.

О С помощью каких конкретных мероприятий мы собираемся устранить существенные недостатки?

- О Кто мог бы нам в этом помочь?
- О Какие проекты реально можно осилить?
- О Через какой промежуток времени будет проводиться оценка выполнения намеченных шагов?

Анкета для участников: кооперирование. Оцените отдельные аспекты деятельности команды на основе заданных шкал. Если понадобится, внесите также свои комментарии и замечания.

А. Роли и отношения.

1. Распределение ролей в команде ясное и прозрачное.
2. Наши индивидуальные стили и методы работы хорошо согласуются между собой.
3. Совместная деятельность не осложняется непроясненными остротами или тлеющими межличностными конфликтами.

Б. Цели, интересы и приоритеты.

1. Наши цели и представления совпадают.
2. Для нашей задачи кооперирование целесообразно и осуществимо.
3. Кооперирование имеет для всех нас сходную значимость.

В. Конкуренция.

1. Имеющиеся ресурсы распределяются между нами справедливо.
2. Мои пожелания и представления учитываются соответствующим образом, и мне не приходится за это бороться.
3. В команде нет ни **ЯВНОЙ**, ни скрытой борьбы за власть.

Г. Компетентность.

1. Я считаю нашу команду достаточно компетентной, чтобы справиться с поставленными задачами.
2. Я могу со спокойной совестью порекомендовать другим участникам команды трудовые задания.
3. Мои способности, навыки и умения признаются по достоинству.

Выберите наиболее подходящий ответ по шкале от —3 (совершенно неверно) до +3 (абсолютно верно).

А 8 . Форма для самоконтроля команды: является ли ваша команда суперкомандой?

Данный тест может помочь идентифицировать сильные и слабые стороны командной работы.

Время: приблизительно 120 минут.

Материал: каждому члену команды выдается копия анкеты «Анализ команды. Суперкоманда», шесть пинбордов, стикерс-маркеры.

Сценарий. Для начала каждый участник команды индивидуально заполняет анкету, проставляя на шкалах оценки, соответствующие его мнению. Время: 20 минут.

Для каждого вопроса подготавливается пинборд с графиком ответов, составленным по аналогии с анкетой.

Каждый член команды переносит свои индивидуальные точки на график ответов соответствующего пинборда. Время: 20 минут.

На отдельных флипчартах по каждому вопросу записываются предложения относительно изменений. Время: 20 минут.

Обработка. После совместного рассмотрения материалов на пинбордах обсуждаются результаты и предложения по изменениям. После чего они фиксируются в плане мероприятий (см. А 4) для выполнения.

Время: 60 минут.

Анкета для участников: является ли ваша команда суперкомандой?

1. Цели достигаются, работа успешна.
2. Положительная атмосфера в команде.
3. Отсутствие субординации и мало соперничества.
4. Групповая лояльность.
5. Взаимное доверие, взаимное приятие и уважение.
6. Оптимальное использование потенциалов.

Разместите каждое утверждение в континууме «да — нет».

По каждому пункту участники могут представить конкретные предложения по изменениям.

А 9 . Сложить квадрат

Здесь речь идет о часто используемом упражнении на открытом **воздухе**, которое можно проводить также в достаточно больших помещениях.

Время: приблизительно 60 минут.

Материал: толстая веревка длиной около 20 м, а также платки или полотенца для завязывания глаз.

Сценарий. Сначала члены команды становятся в круг. Концы веревки связываются узлом, чтобы образовалось кольцо. Участники берут веревку в руки. Затем всем завязывают глаза.

Задача команды заключается теперь в том, чтобы образовать квадрат или равнобедренный треугольник, не отпуская веревку и не разговаривая друг с другом — разрешаются только звуки. Команда решает сама, когда задачу можно считать выполненной, и сообщает об этом ведущему.

Вопросы для анализа.

- О Какие стратегии решения были выбраны и как об этом договаривались?
- О Кто какую роль играл в процессе?
- О Что было важными вехами на пути к решению?
- О Что означает опыт данного упражнения для нашей совместной деятельности в команде?

A10. Форма для самоконтроля: правила проведения командных совещаний

Собрания как важная составляющая обычного трудового процесса необходимы прежде всего для обмена информацией и опытом, а также для решения проблем, результативного поиска идей, подготовки и поиска решений. Эффективному проведению собраний способствует соблюдение некоторых важных правил.

Три составляющие определяют успех того или иного собрания.

1. Качество подготовки.
2. Качество проведения.
3. Качество последующего контроля и анализа результатов.

1. Качество подготовки. Подготовка ведущего совещания.

Прежде чем созывать совещание, инициатор должен обдумать следующие вопросы.

- О Действительно ли совещание необходимо?
- О Можно ли заменить совещание другим действием, например письменным информированием или письменным опросом?

О Что является целью совещания?

О Какова четкая и однозначная формулировка цели?

Кто вам нужен для организации собрания ?

О Приглашайте только тех лиц, которые участвуют в принятии решения или поставляют важную информацию.

О Выясните, свободны ли участники в планируемое время.

О Те, кто нужен только для решения отдельных аспектов, приглашаются исключительно на обсуждение соответствующего пункта повестки дня.

О Кого нужно только проинформировать, кто не приглашается, но должен получить протокол?

О Как долго должно продолжаться собрание? Правило гласит: как можно короче и настолько долго, насколько это необходимо.

Составление приглашения на собрание.

О Оформить приглашение письменно с полной информацией.

О Сформулировать цель встречи в одном предложении.

О Желательно поименно перечислить всех предполагаемых (приглашенных) участников, в рубрике «к сведению».

О Указать точную дату.

О Указать запланированную длительность, если возможно, время завершения.

О Точно указать место проведения встречи (помещение, здание и т. п.).

О Возможно, попросить приглашаемых о внесении своих предложений в повестку дня и назначить для этого срок.

О Своевременно, до начала собрания, предоставить участникам повестку дня и, возможно, другой материал, чтобы они могли к нему **ПОДГОТОВИТЬСЯ**.

Подготовка участников. Все участники совещания обязаны хорошо **ПОДГОТОВИТЬСЯ**.

Если кто-то не может принять участие, то он должен назначить своего представителя или немедленно оповестить приглашающего о том, что участие невозможно.

Как вы готовитесь ?

О Необходимо проработать предварительно полученные вопросы.

- О Передать приглашающему предварительную информацию.
- О Достать недостающую информацию, если она важна для других участников.

Появитесь на собрании задесять минут до назначенного времени!
(И по возможности в хорошем расположении духа!)

2. Качество проведения. Правила для организатора.

- О Инициатор либо сам ведет совещание, либо назначает на эту роль кого-то другого.
- О По возможности для каждого отдельного пункта повестки дня определяется регламент и цель (см. выше).
- О Секретарь заседания, ведущий протокол, определяется заранее.
- О Ведущий перед началом еще раз обращает внимание участников на цель собрания, четко формулирует и распределяет вытекающие из обсуждения задачи.
- О Следит за **ТЕМ**, чтобы закончить собрание **вовремя**.
- О В случае необходимости участники сразу договариваются о следующей встрече.

3. Качество обработки результатов. Обработка результатов организатором.

- О Инициатору или секретарю следует правильно оформить протокол.
- О Зафиксировать зоны ответственности.
- О Установить сроки выполнения заданий.
- О По возможности оформить протокол непосредственно после заседания и разослать участникам, а также **информируемым**.

Обработка результатов участниками.

- О Тщательно прочесть протокол.
- О Проверить, верно ли отражено содержание собрания.
- О Быстро выполнить **полученные** задания и передать дальше, сообщить об этих действиях инициатору, то есть дать обратную **связь**.

А11. Обратная связь по эффективности совещаний

С помощью следующего упражнения вы сможете оперативно получать обратную связь об эффективности того или иного команд-

ного совещания и, в случае необходимости, постоянно перепроверять ее.

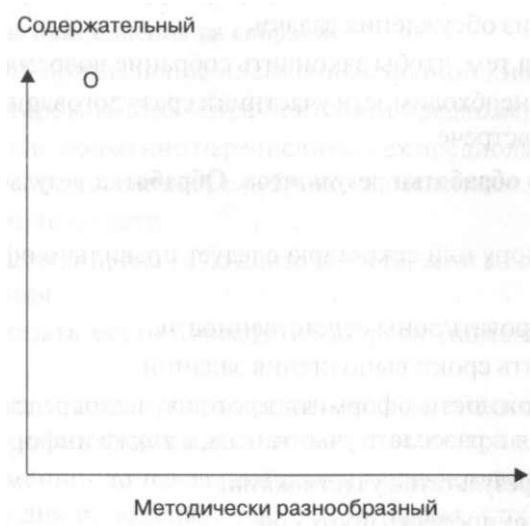
Время: около 10 минут.

Материал: пинванды с начерченной системой координат (см. пример ниже), стикерс-маркеры или фломастеры, чтобы отмечать.

Сценарий. Участники с помощью **стикерс-маркера** или фломастеров по очереди проставляют свою оценку в соответствии с **тем**, как они восприняли заседание команды.

Пример. Если мне заседание показалось содержательным, но методически скорее однообразным, то я приклеиваю свою точку в следующем месте системы координат.

Содержание.

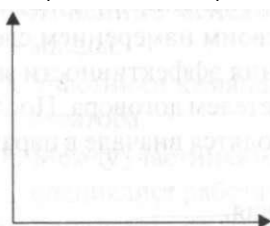


Обратная связь может осуществляться открыто или анонимно (в этом случае пинванд с системой координат переворачивается другой стороной и члены команды проходят за нее, чтобы поставить свою **отметку**).

По отметкам будет видно, как восприняли заседание команды отдельные участники. В случае необходимости результаты можно будет разъяснить и обсудить на одной из последующих **встреч**.

Возможные системы координат.**Содержание**

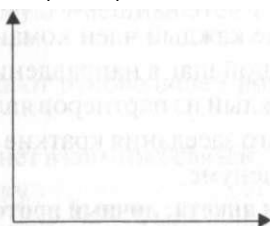
- действительно содержательное;
- взыскательное, требовательное;
- приближенное к практике



- методически разнообразное;
- структурированное;
- интересное

Руководство

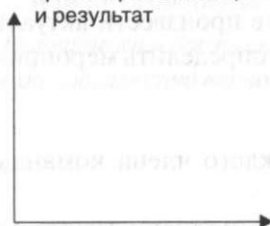
- строгое;
- компетентное;
- ориентировано на достижение цели



- оказывает поддержку;
- проявляет уважение

Команда

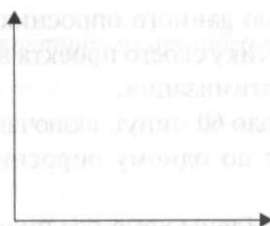
- профессионально компетентная;
- ориентирована на цель и результат



- конструктивная;
- оказывает поддержку

Собственная роль

- активное участие;
- инновации



- воспринятый, услышанный, пользующийся признанием;
- открытый

А 1 2 . Личный протокол заседания

Личный протокол заседания необходим для оценки собственного вклада в (не)эффективность хода совещания. Эффективность совещаний повышается путем изменения поведения с помощью обучающих партнерств.

Время: приблизительно 2 × 30 минут.

Материал: оценочная анкета.

Сценарий. После заседания команды каждый ее участник записывает с опорой на изображенную оценочную анкету, что, по его мнению, было полезным или неудовлетворительным, а также определяет, каков был его личный вклад в решение того или иного вопроса.

Вслед за этим происходит быстрый обмен мнениями в парах. В этой беседе каждый член команды имеет своим намерением сделать небольшой шаг в направлении повышения эффективности заседания. Каждый из партнеров является свидетелем договора. После последующего заседания краткие итоги подводятся вначале в парах, а затем на пленуме.

Оценочная анкета: личный протокол заседания.

Я считал полезным:	Моя доля в этом:
Я считал неудовлетворительным:	Моя доля в этом:

A13. Опросник для диагностики проектной команды

С помощью данного опросника вы можете произвести актуальную диагностику своего проекта в команде и определить мероприятия по его оптимизации.

Время: около 60 минут, включая анализ.

Материал: по одному опроснику для каждого члена команды, пинборд.

Сценарий. Члены команды индивидуально заполняют опросник.

Результаты переносятся на пинванд и представляются на пленуме. Вслед за этим состоится дискуссия о вытекающих отсюда мерах.

Опросник для диагностики проекта в команде. В опроснике перечислены различные возможные причины осложнений или конфликтов в командной работе. Пожалуйста, оцените каждое утверждение, насколько верно или неверно оно для вашей команды на данный конкретный момент.

1. У членов команды нет ясности относительно целей и задач проекта.
2. Уровень информированности и опытность членов команды весьма различны.

3. Суммарная профессиональная квалификация недостаточна для достижения цели.
4. У участников команды есть проблемы в межличностных отношениях друг с **другом**.
5. Степень активности участников команды очень различна.
6. Линейные менеджеры напрямую вмешиваются в работу команды.
7. Участники команды не признают руководящей роли администратора.
8. Между участниками команды нет взаимных связей, каждый как специалист работает в одиночку.
9. В команде есть человек, воспринимаемый всеми как проблематичный для совместной деятельности («козел отпущения»).
10. Поставленная руководством проекта перед командой задача невыполнима из-за недостатка профессиональной компетенции, времени, финансов. (Просьба указать соответствующее чрезмерное требование.)
11. Правила игры при совместной работе в команде невыяснены или не оговорены.

Оцените каждое высказывание в континууме от «абсолютно неверно» до «абсолютно верно».

РАЗДЕЛ II

Командное развитие

Потенциальные возможности командного развития

Командное развитие — это групповой процесс, в котором активно участвуют все члены команды. Не их развивают, но они развиваются своими собственными силами как команда. Этот процесс зависит от сильных и слабых качеств и личностных структур индивидуумов точно так же, как и от групповой динамики, специфической для данной команды постановки задач, а также разнообразных внешних условий.

Эти три фактора — отдельный участник, группа и задача, — таким образом, увязываются и согласуются в командном развитии, чтобы смогли проявиться синергетические эффекты, а команда имела возможность оптимально выполнить порученную работу. При этом процессы развития рассматриваются на основе постановки соответствующих вопросов и проблематизации, а далее — вырабатываются совместные решения.

Вопросы на подготовительном этапе командного развития

В принципе наша позиция перед началом **сессии** командного развития описывается следующим образом: для начала мы попытаемся выяснить, действительно ли в нем есть необходимость или же, быть может, для решения проблем команды или отдельных ее участников лучше подходят другие **формы**.

Командное развитие, на наш взгляд, — всего лишь одна мера из многих, призванных улучшить сотрудничество. Не важно, кто вы — член команды, ее руководитель или консультант, но если вы задумаетесь, действительно ли командное развитие — адекватная мера для команды, то для начала вам нужно будет выяснить следующие три вопроса.

1. Существует ли вообще коллективная задача? Команде необходим коллективный трудовой договор или единый наряд на выполнение задания. Этим она отличается от группы, члены которой работают вместе более или менее случайно. Если несколько человек курируют общую сферу деятельности, но распределили между собой задания и выполняют их независимо друг от друга, то говорить о командной работе нельзя.

Пример тому — специалисты-референты министерского отдела. Каждый работает и принимает решения в своей сфере. Только вопросы, касающиеся всех, будут координироваться и решаться совместно или согласно **субординации**. Такие референты отделов не образуют команды. Командное развитие здесь мало что даст — разве что несколько улучшит контакт между коллегами. Людям в данной ситуации следовало бы каждому в отдельности лучше выполнять свою работу и повышать свою ориентированность на клиентов. Если не ладится работа в точках пересечения подведомственных им производственных сфер, тогда нужно выяснить вопрос с полномочиями и информационными потоками. В случае необходимости, если в этом есть активная заинтересованность, они могут проработать связи между собой. Быть может, поможет просто «решительное слово» начальника отдела, но уж наверняка не сессия командного развития.

Примеры «псевдокоманд», у которых нет общей задачи, можно наблюдать в системе высшей школы. Нам то и дело встречались там специалисты, чье сотрудничество с коллегами с других континентов имело гораздо больше признаков командной работы, нежели наделенное ярлыком «командная работа» сосуществование с коллегой из соседнего кабинета. То же можно сказать, например, о сотрудниках какой-нибудь консалтинговой фирмы или конструкторского бюро, курирующих различные проекты своих заказчиков и лишь изредка видящихся в офисе.

В таких случаях, возможно, было бы целесообразнее дать людям спокойно работать и не называть себя командой.

В случае необходимости отдельные проектные команды могут провести сессию командного развития, если они вместе работают над каким-либо совместным наряд-заданием.

2. Сколько человек должно быть вовлечено в решение коллективной задачи? «Примите благодарность от вашей сервисной команды!» Такую фразу можно прочесть в брошюрке крупного конференц-отеля. Сервисная команда в этом случае включает в себя все сорок сотрудников из регистратуры, ресторана, обслуги, прачечной и т. п., которые, вероятно, собираются в полном составе в лучшем случае один раз в год на корпоративной вечеринке по случаю Рождества. Такие заявления, возможно, имеют цель задокументировать претензию на командный дух и хорошее сотрудничество. Но с командой в собственном смысле этого слова такие группы действительно имеют очень мало общего. Еще критичнее мы относимся к грандиозным представлениям, преимущественно американских авторов, которые, сильно все приукрашивая и создавая романтический ореол, говорят о «компании как **команде**». В чем состоит суть команды и в каких случаях группа людей может считаться таковой, мы подробно изложили в разделе I.

Если команда в силу своего коллективного договора или по каким-либо другим институциональным причинам включает гораздо больше, чем восемь человек, то в этом случае разумнее ввести подкоманды с четко очерченными частными задачами. Тогда они смогут пройти собственное становление как команда. Это **касается**, например, команд работников кухни или администраторов в гостинице. Не исключено также создание смешанных команд для координации в точках пересечения **отдельных** участков **Задания**.

3. Есть ли в команде менеджмент по работе с персоналом? Вспомните еще раз нашу футбольную команду из раздела I: одиннадцать человек с различными квалификациями и частными заданиями преследуют общую цель, а именно загнать мяч в ворота противника и держать того подальше от собственных ворот. Внутри этой команды не **существует** должностных иерархий. Капитан выполняет функцию координатора на игровом поле и делегата команды по отношению к тренеру и руководству клуба. Настоящий руководитель команды, тренер, сам в игре не участвует. Но он решает, кто будет играть и на какой позиции. Также и высшее руководство клуба, принимающее решения о кадровых изменениях, наблюдает за происходящим

на поле с трибуны, но в решении самой задачи непосредственно не участвует.

Иначе обстоит дело с командами в организациях. Там администратор, как правило, выполняет функцию «играющего тренера». То есть внутри команды есть четкая иерархия. В большинстве случаев за ним не только последнее слово при распределении задач, но он также принимает решения относительно состава команды, замены участников и привлечения новых. Исходя из собственного опыта, мы считаем насущной необходимостью, чтобы администратор — несмотря на то что на нем лежит ответственность за кадровые вопросы или именно поэтому — принимал участие в сессиях командного развития, а не отстранялся от него. Возражения команды, что при такой диспозиции невозможно высказываться открыто, нужно совместно проанализировать и устранить — в противном случае командное развитие потеряет всякий смысл. Иначе обстоит дело с начальством, не входящим в состав команды, а выступающим преимущественно в роли заказчика. К процедуре командного развития оно привлекается, как правило, на начальном этапе, а также на статусных собраниях или приглашается в команду для решения отдельных вопросов.

Мы уже в разделе I указывали на то, что так называемые коллегиальные команды, в которых нет руководства, по нашему опыту, рано или поздно столкнутся с трудностями, особенно если реально существующая иерархия игнорируется и руководство, так сказать, полностью интегрировано в команду. Это частичное отрицание институциональной реальности выйдет когда-нибудь боком — самое позднее, когда потребуются принять болезненные кадровые решения.

Большой спрос на сессии командного развития имеется также со стороны нового (или слабого) менеджмента, борющегося за признание у сотрудников. Организационное развитие в данном случае неверно понимается как псевдоальтернатива четкому стилю руководства. Командное развитие призвано тогда компенсировать отсутствие у администрации собственной незаурядности и решимости. В таких случаях следовало бы подумать, не разумнее было бы провести сессию командного развития только с сотрудниками или предложить руководителю команды привлечь профессионального инструктора.

Порой та или иная структурная проблема учреждения оказывает влияние на командное развитие. Тогда центральные темы, касающиеся команды и руководства, при условии обоюдного согласия вполне можно было бы обсудить совместно. Если же такое разграничение нежелательно или невозможно, то непременно нужно с самого начала однозначно определить роль руководящего персонала в процедурах сессии командного развития.

Предпосылки для командного развития

После сделанных выше предварительных разъяснений мы хотели бы описать ситуации из нашей практики, в которых командное развитие было рациональным и приводило к нужной цели.

Старт или начало нового этапа.

1. Изменился кадровый состав руководства одного крупного профессионального училища: добавились директор и два начальника отдела. Целью командного развития была интеграция старых и новых сотрудников в руководящий состав учебного заведения. Нужно было выяснить взаимные ожидания, заново распределить компетенции, договориться о внутренних процедурах согласования и принятия решений, а также привести к единому знаменателю различные стили работы. Заказ на сессию командного развития поступил от директора училища и от управляющих отделами.

2. Поставщик автомобильной промышленности решил ввести проектный менеджмент. Данная мера должна была среди прочего способствовать улучшению стратегического качества. После обучения по инструментарию проектного менеджмента на начальном этапе в помощь отдельным командам были приставлены внешние консультанты-инструкторы. Заказ поступил от руководства фирмы.

3. Учителя, школьные психологи и социальные педагоги были переведены из различных центральных ведомств во вновь учреждаемый региональный консультационный центр. Поисково-ориентационным этапом руководил внешний модератор. Заказ на сессию командного развития поступил в данном случае от самой команды.

Оценка прежней работы.

1. Ассоциация практикующих педиатров собиралась расширяться. Перед стартом участники хотели подвести итог совместной деятель-

ности. Вслед за этим они планировали вместе с будущими партнерами выяснить роли и компетенции, спроектировать и ввести новые модели труда, а также инициировать реорганизацию ассоциации. Заказ поступил от всех участников будущей ассоциации.

2. Немногочисленный преподавательский состав средней школы хотел по прошествии некоторого времени после создания произвести анализ совместной работы. После этого в команду должны были влиться преподаватели нового года выпуска. Заказ поступил от представителей персонала и администрации школы.

Смешанные причины.

1. На одном предприятии сферы обслуживания в результате опроса сотрудников по поводу совместной деятельности **ВЫЯСНИЛОСЬ**, что командная работа на многих участках еще не реализована в желаемом объеме. Внешний консультант должен был мобилизовать на сотрудничество соответствующие команды. Заказ поступил от кадрового менеджмента.

2. В ходе семинара, проводимого внешним модератором, с руководством фирмы и руководством подразделения предприятия оказалось, что из-за больших коммуникативных проблем существовала потребность в командном развитии в определенном **подразделении**. Заказ поступил от руководства фирмы и руководства подразделения.

3. Учреждение «экономической помощи развивающимся странам» постановило в целях рационализации объединить различные проекты в рамках одного и того же сектора программы. Тем самым должна была быть создана новая общая база для старых и новых отдельных проектов. Данная реструктуризация совпала к тому же со сменой руководства этого участка программы. Заказ был сделан новым руководством.

4. В одном учреждении проектная команда разрабатывала тему управления качеством. Со стороны членов команды все сильнее выражалось общее **недовольство**. Совместные заседания воспринимались отчасти и лишь спорадически. Руководитель грозил закрыть **проект**. Внешний консультант должен был помочь «вернуть проект в нужное русло». Заказ поступил от администрации учреждения. Но все же такого рода ситуации находятся в «серой области» между командным развитием (тренингом) и командным консалтингом (см. раздел III).

Типичные потребности в прояснении

Причины могут быть разными — темы в командном развитии сходные. Чаще всего речь идет о следующем:

- О выяснение ролей;
- О определение цели;
- О процесс обратной связи, вопросы организации процессов;
- О процедуры и процесс принятия решения;
- О распределение обязанностей и полномочий;
- О подход к иерархии.

Общая цель заказов на сессии командного развития (тренинга развития) состоит в повышении эффективности труда команды. Но подобные вопросы могут возникнуть также в сфере командного консалтинга.

Задания для самоконтроля

С помощью следующей «Викторины по командному развитию» вы сможете проверить свои диагностические способности в отношении уместности мероприятий по командному развитию.

Ответьте на вопрос: уместно ли обсуждать на сессии командного развития каждый из описанных ниже случаев?

1. Два члена одной и той же команды изматывают друг друга упорными и ожесточенными ссорами из-за мелочей, которые постепенно парализуют энергию всех остальных участников.
2. Существует латентная конкурентная борьба между администратором и одним очень компетентным членом команды. Администратор поэтому уделяет очень много времени и внимания этому человеку, дабы «отстоять» свои лидерские **ПОЗИЦИИ**.
3. Члены команды все чаще жалуются высокопоставленному начальнику на авторитарный стиль руководства своего администратора.
4. Команда стала враждебно относиться к **НОВИЧКУ**, после того как он подверг критике некоторые аспекты их совместной работы.
5. Администратор серьезно заболевает и вынужден на полгода отойти от дел. Все это время его обязанности будет выполнять человек, пришедший со стороны.

Ключ.

1. Нет. Обоим членам команды следовало бы разрешить свои проблемы при содействии внешнего модератора — посредника, специализирующегося на конфликтах, и договориться об уместных формах общения. Консультант **МОГ**бы, возможно, дополнительно проанализировать с командой причины и следствия конфликта.
2. Нет. Администратор может совместно со своим личным инструктором разработать адекватные стратегии поведения в отношении данного члена команды.
3. Нет. Это случай для консультанта **команды**, который должен взять какой-либо актуальный конфликт и разрешить его вместе с командой и ее администратором. Возможно, это также случай для индивидуального инструктора, работающего с менеджерами.
4. Да. Любая замена вызывает переориентацию всей команды. Участникам следовало бы приостановиться и пересмотреть новую ролевую диспозицию и принятые правила **игры**, а в случае необходимости определить их заново.
5. Да. Процесс командного развития облегчает включение в работу нового администратора, а команда сможет быстрее вернуться к непосредственной работе.

Общие условия для работы по командному развитию

Прежде чем приступить к проведению сессии, вам следовало бы выяснить, в чем именно состоит запрос и каковы цели командного развития. Таким образом вы сможете избежать ситуации, при которой вас будут использовать в качестве инструмента для реализации скрытых, неявных запросов. Поэтому далее мы остановимся на рамочных условиях, которые следовало бы определить **непосредственно** перед сессией командного развития.

Предварительные пояснения к договору

Здесь тоже действует правило: у истока стоит договор! В нем вы определяете, **В**чем, собственно, состоит запрос, и, кроме того, регла-

ментируете условия совместной деятельности между специалистом по командному развитию, командой и заказчиком. На данной стадии следовало бы также прозондировать ближайшее и дальнее окружение команды. Чем больше на подготовительном этапе вы сможете выяснить фактов о прошлом команды, тем надежнее оградите себя от неприятных сюрпризов.

Приведенная ниже информация может представлять для вас интерес.

- О Причины или мотивы участников.
- О Предыстория запроса.
- О Статус команды внутри учреждения.
- О Идентификация конкретного заказчика с командным развитием.

Причина и мотивы

Как показывают описанные выше случаи, именно та или иная исходная ситуация определяет мотивы обращения к консультанту. Если команда находится в стартовой ситуации, то желательно ли для нее частичное сопровождение процесса, подведение итогов или прояснение цели и ролей?

Причиной может также стать конкретный кризис, что нередко на подготовительном этапе замалчивается или недооценивается. Тогда вам решать, не будут ли здесь более уместными командный консалтинг или антикризисная интервенция (см. об этом раздел III). Поэтому на подготовительном этапе спросите об актуальных и прошлых кризисах в команде. Если это значительно отягощает ситуацию в команде, вы сможете соответствующим образом подготовиться, отклонить заказ или порекомендовать командный консалтинг. Конечно, это не гарантирует, что во время сессии командного развития не разразятся конфликты. Но если вы сможете реконструировать их на основе информации о предшествующих событиях, то вам будет легче на них отреагировать.

Мотивы тех, кого это касается прямо или косвенно, зачастую довольно-таки разнородны: от смутного желания до **яростного** неприятия. Выясните, от кого исходила инициатива командного развития. Если такое «распоряжение» поступило извне, то скепсис и открытое неприятие понятны. («Собственно, никто из нас не хотел этого мероприятия!») Вы должны немедленно отреагировать на сопротивление.

ние, пока это не застало вас врасплох. («Что из всего этого должно, собственно говоря, **получиться?**»)

Практикум

Для выявления мотивов хорошо подходит и быстро проводится такая техника групповой диагностики, как «Социометрия центра», которую мы представим вам под пунктом Б1 в Практикуме к этому разделу.

Поведение в случае сопротивления командному развитию

Предположим, вы установили, что команда совершенно не желает проводить сессию командного развития, то есть вы столкнулись с сильным сопротивлением. В такой ситуации, как подсказывает наш опыт, полезно для начала выработать минимально возможную базу для сотрудничества с командой: определить, в чем солидарны все стороны. Быть может, **не существует единодушных договоренностей**, и команда недовольна, что на подготовительном этапе действовали через ее голову. В таком случае важно предоставить возможность избавиться от недовольства, а вслед за этим заняться поисками общей базы для дальнейшей работы. Если есть такая необходимость, нужно будет заключить новый непротиворечивый трехсторонний договор. Но также может быть, что перед началом непосредственно сессии командного развития нужно будет разрешить совершенно другой — возможно, вообще не относящийся к команде, — конфликт.

Команды в кризисе

Обычно командный тренинг предлагают команде или заставляют его пройти только тогда, когда тачка уже довольно-таки глубоко застряла в грязи и даже слепому видно, что работа не сможет быть выполнена эффективно, а энергия членов команды потрачена на конфликты и трения. Вот в этом случае участники, а особенно начальство, внезапно осознают необходимость изменений. Только теперь командное развитие уже не будет адекватной мерой. Вместо этого конфликты придется оперативно устранять в рамках командного консалтинга или антикризисной интервенции. Лишь после этого станет целесообразен переход к регулируемому командному развитию.

Предыстория поручения

Предыстория того или иного мероприятия по командному развитию, как правило, не представляет проблемы, если речь идет, например, о старте команды. В таком случае команда формируется заново, участники ожидают новые задачи и опыт групповой работы. Зачастую члены команды высоко мотивированны, открыты и готовы к компромиссам. В таких случаях подготовка к содержательной работе стоит, как правило, на переднем плане.

Существующие команды

Иначе обстоит дело, если команда в этом или сходном составе уже работала вместе. Если ей желательно на ограниченный промежуток времени сопровождение внешнего специалиста, следовало бы выяснить, преследуется ли в качестве цели профессиональное, методическое или межличностное развитие.

На основании этого для командного развития выделяются следующие тематические разделы:

- О цели и содержание;
- О техники и методы;
- О кооперация и прояснение взаимоотношений.

Зачастую высказывается потребность всего лишь в контроле команды как в средстве поддержания непрерывной командной работы и своевременного отслеживания **возникающих** конфликтных сфер.

При работе с уже существующими командами вам следовало бы выяснить, не проводилась ли уже в прошлом модерация командной работы. Если да, то кто был **модератором**, в чем состоял запрос и каков был результат? Если результат был **удовлетворительным**, спросите, для чего было необходимо поменять модератора. **Причины** могут быть вполне объективными и понятными, но одновременно давать представление о том, как в данном учреждении принято обходиться с внутренними и внешними инструкторами и консультантами.

Командное развитие как «последняя надежда на спасение»

Вам нужно быть особенно начеку, если запланированная модерация характеризуется как «последняя попытка» после целого ряда безуспешных мероприятий. Открыто или между строк вам **сообща-**

ют: «Мы уже перепробовали массу **консультантов!**»; «С нами никто больше не хочет **работать!**»; «Вы наша последняя надежда, так что постарайтесь!»

Если вы столкнулись с таким — кстати, не столь уж редким — случаем, первое, что следовало бы сделать, — проработать с **КО-мандой** тему «износа инструкторов». Быть может, команда сознательно или неосознанно организует провал мероприятия? Что она выиграет от того, что мероприятия по командному развитию не принесут ожидаемого результата? Что есть в команде настолько хорошего или привычного, что это не следует менять? Если вы не выясните эти вопросы, то рискуете пополнить ряды тренеров-неудачников.

Подведение итогов предшествующей командной работы

Команда может изъявить желание провести сессию командного **развития**, потому что собирается подвести итоги предыдущей совместной деятельности. В таком случае предыстория — ваша непосредственная тема. Тем не менее вам следует сначала подумать о будущем. Какие планы преследует команда и ее участники? Имеется ли у них вообще общее будущее? Оправданы ли при данных **обстоятельствах** затраты на мероприятия по командному развитию?

Если совместная перспектива отсутствует, а команда и без того распадается, рациональнее было бы провести заключительный семинар, как по завершении проекта. Но в присутствии модератора ни в коем случае не следует взыскивать с участников команды по их старым долгам и припоминать им прошлые грехи.

Статус команды внутри учреждения

Как правило, команды работают не автономно от структур, в которые они встроены. Они являются частью более крупного учреждения и звеньями его разно- и одноуровневых процессов. Вопрос о местоположении команды внутри учреждения и ее авторитете имеет значение для **последующего** командного развития, потому что именно эти факторы влияют на мотивацию и внутреннюю установку членов команды по отношению к общей работе.

Внешние факторы, детерминирующие статус команды

Авторитет команды внутри компании определяется рядом внешних факторов.

1. Позиционированием команды в компании: курирует ли команда скорее периферию или работает над центральными задачами учреждения, находясь, таким образом, на ключевой позиции?

2. Местом в иерархии: связана ли команда с релевантными иерархическими уровнями? Быть может, их представители входят в состав самой команды или исполняют функцию **УПОЛНОМОЧЕННЫХ** «промоу-теров», или же команда скорее отрезана от иерархии?

3. Значением деятельности команды для коммерческого успеха предприятия: командная работа — это «хобби» одного-единственного начальника, интересный «способ игры» на фоне процветания основного бизнеса, или же она является важным и желанным элементом организационно-производственной структуры?

4. Установками относительно содержания деятельности команды: жестко ли фиксированы задания и рамочные условия, или же команда располагает свободой действий в отношении заданий и распределения ресурсов?

5. Значением работы команды: имеют ли результаты работы команды всего лишь рекомендательный характер, или же команда может принимать релевантные решения, сила действия которых распространяется за пределы команды?

6. Подбором членов команды: комплектуется команда «сверху», или же участие ней является делом добровольным и каждая кандидатура согласуется с другими членами команды?

Внутренние факторы, детерминирующие статус команды

Наряду с внешними факторами на статус команды оказывают влияние также внутренние установки участников.

1. Личное отношение к командной работе: доминирует ли убеждение, что в одиночку, без команды, с работой можно было бы справиться лучше и быстрее, или же все солидарны в том, что только в результате совместной командной работы можно добиться оптимального результата?

2. Уважение: наличествует ли недостаток внешнего или внутреннего признания собственного труда, существует ли культура взаимоуважения?

3. Вера в эффективность и значимость собственных действий: игнорируется ли результат совместной работы внутри команды или вне ее, или налицо высокая степень идентификации с результатом труда?

Последствия для командного развития

Вполне может быть, что командное развитие в первую очередь призвано повысить статус команды в глазах самих ее участников, а также окружения. В этом случае мы рекомендуем вам сосредоточиться прежде всего на следующих мероприятиях:

- О улучшить репрезентацию и самой команды, и ее задачи;
- О в ходе переговоров добиться большей свободы при принятии организационных и управленческих решений;
- О укрепить связь команды с горизонтом принятия решений;
- О привлечь важных менеджеров в качестве промоутеров или членов команды;
- О повысить обязательность участия в командной работе.

Повышение статуса команды автоматически сказывается на ее имидже, а чем выше имидж, тем привлекательнее в глазах участников принадлежность к команде. Одновременно получает большую мотивацию готовность участников команды сохранить этот статус и отстоять его.

Командное развитие и заказчики

На подготовительном этапе командного развития вам неоднократно будут встречаться четыре разные роли:

- О медиатор (посредник);
- О инициатор;
- О заказчик;
- О члены команды.

Данные роли могут исполняться одними и теми же лицами. Но чаще всего вы все же будете вести переговоры с различными партнерами компании-заказчика, что нередко осложняет дело. Быть мо-

жет, вы сначала не познакомитесь с носителем той или иной роли, например, с инициатором.

В первую очередь следует обратить внимание на заказчика и членов команды. Инициаторы и медиаторы лишь позднее станут значимы для групповой динамики команды, так как, несомненно, важно, исходит инициатива от участников команды или извне. Недоразумения возникают чаще всего тогда, когда инициаторы и посредники ошибочно принимаются за заказчиков и с ними ведутся переговоры по договору, хотя они совершенно не уполномочены на это.

Если заказчик и команда не идентичны, то вы оказываетесь в ситуации трехстороннего договора. На что при этом нужно обратить внимание, мы разъяснили в разделе I. Даже если заказчик одновременно является администратором команды, все равно, на наш взгляд, мы имеем здесь дело с трехсторонним договором. Ведь команда может придерживаться совершенно иного мнения о необходимости командного развития, нежели ее администратор.

Роль заказчика

После того как вы идентифицировали заказчика, следует выяснить, какая роль и ответственность по отношению к членам команды и их задаче возлежат на нем на данный момент и предполагаются в будущем. Ясно, что он предоставляет необходимые для сессии командного развития ресурсы (гонорар, рабочее время). Помимо этого он может также играть важную роль при осуществлении следующих решений и процессов:

- О при конкретной формулировке запроса;
- О при поддержке процесса;
- О при подведении итогов процесса;
- О при дальнейшем использовании или претворении в жизнь результатов работы;
- О при инициировании последующих мероприятий.

Возможно, у заказчика имеется четкое представление о желаемой мере своего участия в решении данных задач. Но возможно также, что это не так. В любом случае разработайте собственное видение того, каким образом вы собираетесь включить его в процесс и какие функции он, по вашему мнению, должен будет выполнять. Это предотвратит как чрезмерное, так и недостаточное вовлече-

ние его в процесс тренинга. Не забудьте также учесть пожелания **команды**.

Вероятно, вначале не всегда возможно точно определить степень заинтересованности заказчика. Во всяком случае, нужно **договориться, что там**, где это необходимо и желательно, он будет участвовать в процессе. Соблюдение этого правила особенно важно, когда заказчик является в то же время ответственным за персонал и задание команды.

Чтобы выяснить для себя компетенцию заказчика, вам нужно узнать, работает ли команда в линейной системе, то есть интегрированы ли она в какое-то подразделение, или же — как это обычно бывает в проектных командах — она в своей работе не ограничивается рамками одного подразделения. Последнее нередко приводит к конфликтам в сфере лояльных отношений и компетенций. **Заказчик тогда** уже не будет отвечать за каждого члена команды как менеджер по работе с кадрами, и при определенных обстоятельствах обязательства перед ним станут менее **существенными**, нежели ответственность по отношению к **начальнику** делегировавшего подразделения. Ответственность заказчика, возможно, будет **ограничиваться** рамками проектного задания.

Случается, что заказчики сознательно или неосознанно стремятся по возможности держаться в стороне от поручения, по принципу: «Давайте-ка выясните все между собой, вы с этим справитесь наверняка!» Если у вас создается такое впечатление, обязательно обсудите эту тему. В противном случае у команды может сложиться впечатление, что все это мероприятие не стоит воспринимать особенно серьезно. Команда может подвергнуть сомнению командное развитие в целом или собственную задачу, как только заметит, что даже заказчик не поддерживает это безусловно.

Если в ходе сессии командного развития произойдет смена заказчика, то станут действовать правила последовательно заключаемых договоров (см. раздел I). Тогда вам нужно убедиться, что новый заказчик чувствует себя связанным договором. Не исключено, что вам придется выработать с ним новый договор.

Выяснение сути поручения

Когда вы выяснили все предшествующие обстоятельства, можно конкретно сформулировать запрос. Его необходимо оформить

письменно и сформулировать как можно точнее. В нем должны также оговариваться специфические, адаптированные к той или иной ситуации, аспекты договора и рамочные условия. Заказчик, команда и консультант формулируют его совместно и утверждают, дабы установить обязательность для всех участников (см. раздел I).

Тайные поручения

Особенно бдительными вам следует быть в случае тайных поручений. Под этим понимаются запросы, передаваемые подспудно и «между строк». Заказчик намеревается — сознательно или неосознанно — перепоручить вам задание, которое он сам по той или иной причине не хочет или не может взять на себя. Тайные поручения не обязательно должны поступать от заказчика, команда тоже может передавать завуалированные **послания**.

По опыту, тайные поручения в большинстве случаев невыполнимы и рано или поздно приводят к конфликтам. Кроме того, они противоречат принципу гласности и тем самым провоцируют на всякого рода психологические игры. Мы советуем вам быть здесь предельно критичными. К некоторым тайным поручениям консультанты бывают очень восприимчивы, не сразу сознавая это.

Со стороны заказчика чаще всего вас будут просить о следующем:

О «Сделайте команду более управляемой!»

О «Обеспечьте большой авторитет моей роли!»

Со стороны команды:

О «Помогите нам бороться с руководством!»

О «Пожалуйста, побеспокойтесь об удалении члена команды X!»

С обеих сторон: «Выполните мою (нашу) работу!»¹

Подобные просьбы ставят под вопрос ваш профессионализм как консультанта. Вы независимы и не должны становиться на ту или другую сторону. Но именно это желание доводится до консультанта посредством тайных поручений. Поэтому ваша основная задача состоит в том, чтобы вести себя лояльно по отношению к команде, к заказчику и к запросу, а также, не в последнюю очередь, сохранять верность самому себе.

Этот принцип лояльности по отношению к рамкам заказа соответственно имеет силу, конечно, также для заказчика и команды.

¹ См. также *Ловушки в поручениях и контрактах* в разделе III.

Если какая-то из сторон рассчитывает на постороннюю поддержку или раздает тайные поручения, то это дискредитирует цели командного **развития**. Если это не анализировать и не противодействовать этому, то, в конечном счете, **осуществление** мероприятия окажется невозможным.

Особые договоренности

Ваши заказчики, аналогично большинству команд, являются составной частью производственных контекстов и иерархий более высокого порядка. Для создания открытой и доверительной атмосферы во время командного развития нужно прежде всего уточнить ряд аспектов.

Обязанность сохранения тайны: в какой мере существует обязанность сохранения тайны в отношении внутренних процессов и **результатов** труда?

Обязанность представления отчетов: на какие тенденции и результаты процесса распространяется обязанность представления отчетов начальству или заказчику?

Документация: что, каким образом и для кого должно документироваться?

Лояльность к проектной группе: как регулируется взаимодействие междулинейной системой организации управления и проектом в случае команд в проектном менеджменте?

Как показывает опыт, очень важно с самого начала совместно обсудить эти вопросы, причем так, чтобы все участники дали свою оценку и действительно поддерживали принятые договоренности. В противном случае ожидаются серьезные конфликты.

Организационные вопросы

И наконец, осталось договориться о некоторых организационных аспектах. Они могут показаться на первый взгляд второстепенными или само собой **разумеющимися**, но их влияние на процесс командного развития нельзя недооценивать. Важнейшие организационные соглашения касаются выбора места и временных рамок сессии.

Выбор места для сессии командного развития. Есть все основания проводить заседания не на территории учреждения. Имеющиеся помещения, возможно, недостаточно оснащены для семинаров. Место работы может также ассоциироваться с нехорошим **предшествующим**

опытом. Тогда у участников — большей частью неосознанно — возникает феномен «уже виденного». Если место связано с негативными ассоциациями, то не исключено, что команда будет считать последующий тренинг неудачным еще до того, как он начнется. Слишком хорошо знакомая обстановка нередко способствует проявлению непродуктивных способов поведения. Мы настоятельно не рекомендуем проводить какие бы то ни было тренинги на территории, где обычно работает группа, тем более в комнате отдыха, где обычно пьют кофе и читают газеты, как, например, в школьной учительской. Если сессия командного развития проходит все-таки в знакомых залах для заседаний, то мы советуем по крайней мере переставить столы и стулья. Тем более что командные тренинги, как и другие, лучше проводить, когда стулья выставлены в круг (без стола).

Если же работа переносится во внешнюю, приятную для участников среду, то таким образом проявляется также и уважение по отношению к команде. Новая обстановка при известных условиях поддерживает готовность попробовать что-то новое. Слишком роскошная обстановка, как, например, в некоторых конференц-отелях, может вызвать у участников ощущение, будто тренинг командного развития — это «мотивирующий пряник», но после тренинга все вернется на круги своя. По завершении сессии командного развития последующие совещания должны снова проходить **Там**, где команда обычно проводит свои рабочие **встречи**. Благодаря этому не утрачивается контекст работы.

Временные рамки. Между сессиями командного развития должно проходить не более четырех недель. **Иначе** существует опасность, что группа будет отброшена назад в своем развитии (сравните со стадиями групповой динамики, описанными ниже). На начальном этапе командного развития встречи участников лучше всего проводить через короткие промежутки **времени**. По мере продвижения процесса их можно удлинять. Между заседаниями по командному развитию команде следовало бы собираться на свои традиционные рабочие встречи.

В любом случае мероприятия по командному развитию следует ограничивать по времени. Либо устанавливаются **общие** временные рамки мероприятия, либо заранее договариваются об определенном количестве заседаний. По истечении оговоренного времени следует подвести итоги процесса. Это даст возможность отметить успехи, сформулировать новые цели или пересмотреть трудовой контракт,

чтобы затем продолжить командное развитие или — желательно по согласованию — завершить его. Если для мероприятий по командному развитию с самого начала не определены никакие рамки, тогда, по нашему опыту, они могут стать более поверхностными. Необходимый финал будет то и дело отодвигаться или станет для участников табу. Ограниченный бюджет времени, напротив, повысит обязательность и собранность всех сторон.

Правила игры

Большинство правил совместной работы вытекает из выработанного договора. Поэтому непосредственно перед началом первой встречи в рамках сессии командного развития следует еще раз во всеуслышание напомнить, что именно сказано в договоре по поводу заказа, внутренних взаимоотношений между командой, заказчиком и **консультантом**, а также организационных рамок. Тем самым вы добьетесь того, чтобы все стороны были в курсе договора. Это также даст возможность вскрыть еще имеющуюся потребность в уточнении, правда, не изменяя договор коренным образом.

Здесь рекомендуется установить правила игры для общения между собой.

При работе с командами мы устанавливаем три правила:

- О обязательность;
- О конфиденциальность;
- О открытость.

В зависимости от желания участников список можно дополнять и другими **правилами**.

Практикум

Материалы по теме «**Правила командной работы**» вы найдете в пункте **A1** Практикума к разделу I.

Обязательность. Участники обязуются регулярно принимать участие в данном мероприятии. Если какой-то член команды не сможет прийти, он должен сам заранее оповестить об этом команду. Поручать другим сообщить об отказе допускается только в том случае, если событие-причина наступило неожиданно или непосредственно перед мероприятием (болезнь, срочные встречи).

Если кому-то захотелось внезапно покинуть заседание, например, потому что какая-то ситуация его эмоционально тронула, и он хотел бы **дистанцироваться**, тогда пусть он сообщит об этом команде и кратко обоснует свой уход. Если этого не происходит, то у остальных членов команды могут возникать домыслы о причинах отсутствия по неуважительной причине. Это отвлекает энергию от **непосредственной** работы. Кроме того, если такому участнику приходится объяснять свое отсутствие, уменьшается и опасность манипуляционных маневров со его стороны. Обязательность предполагает также, что все члены команды чувствуют себя обязанными быть надежными и ответственными, а также идти на договоренности и соблюдать их. Необязательность противоречит сути процедуры командного развития. Таким образом, обязательность в понимаемом здесь значении очень желательная основная установка в любой команде. Если взять ее за правило, это, несомненно, окажет позитивное влияние на команду. Не соблюдать договоренности — значит лишить процесс командного развития фундаментальной основы.

Конфиденциальность. В контракте было оговорено, по каким пунктам предусматривается обязанность представления отчетов заказчикам или начальникам. Из этого, с одной стороны, следует, что все события и высказывания, на которые не распространяется эта оговоренная обязанность представления отчетов, в принципе подлежат неразглашению. Это особенно касается персонифицированных высказываний и межличностных конфликтов.

Такая защита доверия имеет отношение не только к членам команды — она касается также всех лиц, чьи взаимоотношения с командой обсуждаются. Если этим правилом игры пренебрегают, то, по нашему опыту, командный процесс оказывается в глубоком кризисе: необходимое доверие рушится, участники перестают говорить открыто или возникают новые конфликты. Нередко из-за этого страдает командное развитие в целом.

Открытость. Командное развитие существует за счет взаимной обратной связи и готовности к рефлексии собственного поведения. Чтобы в той или иной команде можно было **конструктивно** сотрудничать, у всех ее участников должна наличествовать готовность устанавливать **конструктивную** обратную связь и продуктивно подходить к критике собственной персоны. И то и другое входит в число центральных социальных компетенций для работы в команде

(ср.: *Отзыв* в разделе I и далее). Это вовсе не означает, что любую критическую обратную реакцию следует принимать без комментариев. Скорее речь идет о принципиальной готовности выслушать критику, проверить ее и сообщить в ответ о результате.

Форма для самоконтроля: краткие вопросы по командному развитию

Причина и предыстория.

- О От кого исходит инициатива?
- О Каково обоснование причины (субстантивное, структурное, групподинамическое)?
- О Кому желательно командное развитие? Кто, напротив, в нем не нуждается?
- О Проводились ли уже с этой командой какие-либо мероприятия по командному развитию?
- О С каким модератором (внешним или внутренним)?
- О Каков был результат?

Запрос.

- О Кто является заказчиком?
- О Как звучит запрос (старт, стимулирование, сопровождение, определение цели, выяснение ролей, подведение итогов)?
- О Идет ли речь о командном развитии или, скорее, о командном консалтинге либо антикризисной интервенции?
- О Какие тематические либо конфликтные поля следует обработать?
- О С какой целью?
- О С какой степенью личной включенности заказчика?

Статус команды.

- О Каков состав команды?
- О Существуют ли различные роли?
- О С какими уровнями иерархии связана команда?
- О Что можно сказать о положении команды в компании?
- О Является ли задачей команды курирование какого-то одного участка работы или проектное задание?
- О Какова значимость этого задания для компании?

О Выбрала ли команда задания сама или они были спущены сверху?

О Насколько велики полномочия команды на принятие решений?

Особые договоренности.

О Требуется ли представление отчетов? Кем? Кому?

О На какие сферы распространяется обязанность сохранения тайны?

О Как должны документироваться результаты работы?

О Как регулируется связь между линейной системой организации управления и проектом?

Правила игры.

О Обязательность.

О Конфиденциальность.

О Открытость.

О Дополнительные правила, важные в специальном контексте.

Организационные вопросы.

О Временные рамки.

О Частота.

О Место (своя или чужая территория).

О Продолжительность встреч.

О Финансовые вопросы.

О Способ подведения итогов.

Практикум

Эту «Формуля самоконтроля» вы найдете еще раз в Практикуме к этому разделу под пунктом Б2.

Распознавание и классификация поведения

Команда состоит из отдельных людей с их индивидуальными характеристиками, личностными особенностями и определенными соци-

альными компетенциями. Вытекающие отсюда образцы поведения каждого члена команды в отдельности оказывают большое влияние на процесс командного развития. И наоборот, командное развитие оказывает влияние на поведение каждого в отдельности. То есть это обоюдные и взаимосвязанные процессы! Поэтому специалист по командному развитию должен задать себе вопрос: сколько индивидуального внимания и опыта необходимо каждому участнику в контексте командной сессии? Здесь мы представим вам обзор избранных моделей и концепций для лучшего понимания человеческого поведения. Наша цель не в том, чтобы заложить основы какой-нибудь дифференцированной психологической диагностики. Мерилом для нас является понятность и непосредственная практическая польза для работы с командами. Мы осознаем, что критерий практичности всегда предполагает необходимое **упрощение** и сокращение того или иного сложного комплекса.

Модель кувшинки

Мы с удовольствием работаем с моделью кувшинки, потому что, по нашему опыту, она очень хорошо иллюстрирует различные слои человеческой личности. Идея была подсказана книгой об организационном развитии (Czichos, 1990).

Лист кувшинки символизирует **поведение**, стебель — **позиции, установки**, корень — **ценности, нормы, базовые жизненные стереотипы**.

Лист. Лист кувшинки, находящийся над поверхностью воды и потому заметный, соответствует конкретному наблюдаемому поведению. Он может двигаться на поверхности воды в разных направлениях, что соответствует тому факту, что поведение можно изменить. Правда, подвижность ограничивается находящимися под поверхностью частями растения. Так же и человеческое поведение управляется детерминирующими **факторами**, которые не всегда легко распознать. Поэтому наблюдаемое поведение человека всегда будет первым уровнем обратной связи.

Оказать влияние или добиться изменений в этой области можно посредством правил, договоров и распоряжений. Или, иначе говоря: только на этом уровне распознаваемого поведения вообще имеют смысл и возможны договоренности, чего нельзя сказать о следующих уровнях.

Еще одна возможность оказания влияния заключается в осуждении или поощрении определенных моделей поведения.

Стебель. Стебель кувшинки символизирует отношение и установки человека. Это могут быть, например, включенность, коллективизм, удовольствие от **работы**, принятие других, но также и недоверие, оппортунизм, скепсис и ощущения конкуренции. Сюда относятся также и различные предрассудки.

Хотя стебель может совершать в воде ограниченные дрейфующие движения, но в то же время он посредством корня неподвижно закреплен на дне озера. То есть позиции и установки могут в определенной мере варьироваться, хотя и в гораздо меньшей степени, нежели поведение. Они уже скрыты, подобно стеблю, и для сторонних наблюдателей менее очевидны. Необходимо внимательно приглядеться, чтобы суметь распознать стоящие за каким-то определенным поведением установки.

Если сопоставить позиции и установки, то это больше «берет за живое». Таким образом можно вытащить на свет нечто, лежащее под поверхностью и порой сознательно удерживаемое в тайне. Затаенная обида и предубеждения зачастую не выражаются людьми, а прикрываются адаптивным поведением. Вода, так сказать, замутнена. Внести в этом плане ясность — самая что ни на есть прямая задача сессии командного развития. Изменения в этой сфере достигаются не так быстро, то есть здесь нельзя что-либо решить посредством простых договоренностей. Так, лишь крайне редко удастся принять адекватные договоренности о взаимном принятии или определенных ощущениях. Быстрее всего добиться изменений в данном случае можно, используя конкретный опыт или убедительные модели.

Корень. Корень кувшинки неподвижно закреплен на дне. Он не изменяет своего местоположения, но вполне возможны подземные процессы роста. Корень репрезентирует сферу ценностей, норм и рано сложившихся установок. Сюда относятся, к примеру, жизнеутверждающая позиция, религиозность, отказ от применения насилия, гражданское мужество, самоотверженность, надежность, скромность или базисное доверие, но в то же **время** и страх перед жизнью, боязнь утраты, покорность авторитету, попытки избежать конфликтов или готовность применить насилие. Таким образом, здесь находится весь спектр глубоко укоренных в личности «Я-концепций», а также ценностных концепций.

На этом уровне «коренятся» два поведенческих комплекса, особенно важных для командного развития и вообще для взаимоотношений с другими людьми: коммуникабельность и конфликтное поведение. То, как мы воспринимаем и отражаем позитивные и негативные ситуации общения и какие поведенческие образцы и стратегии выбираем в конфликтных ситуациях, в значительной мере определяется тем, как и какие ситуации общения или конфликты мы переживали в **детстве**, будучи их непосредственными участниками. Наши родители или другие авторитетные лица демонстрировали нам определенные модели отношения к этим ситуациям и способы решения связанных с ними проблем, а мы на их основе — уже в юные годы — строили свою манеру общения с другими людьми.

Соответственно, вызвать изменения в этой твердо фиксированной сфере сложно. Здесь также помогают хорошие примеры и убедительные модели, а кроме того — интенсивный самоанализ и сопоставление с собственной личностью. Порой и жизненные кризисы, и стрессы вызывают процессы роста в данной области.

В контексте, ограниченном рабочими отношениями, углубленная работа по развитию «корневой зоны» личности, как правило, не подразумевается контрактом. Тем не менее может случиться так, что отдельные участники команды в рамках сессии командного развития приблизятся к проблемам этой сферы. Здесь важно не стремиться вытащить на всеобщее обозрение **проблемы личности**, а предоставить человеку защиту и осторожно вывести его обратно «в верхние слои воды». В более тяжелых случаях следует предложить или рекомендовать индивидуальную консультативную помощь или терапевтическое сопровождение в ином контексте. По нашему опыту, в данном случае все же требуется четкое разграничение контекстов и целей сессии командного развития и психотерапии.

Четкое разграничение трех уровней

Итак, для вас как для специалиста по командному развитию важно знать, на каком из трех уровней вы собираетесь что-то предпринять. Вам поручено стимулировать изменение поведенческих моделей членов команды? Тогда вы находитесь в зоне листа кувшинки. А может быть, нужно добиться, например, изменения отношения к командной работе или взаимоуважения? Тогда вы уже переместились ниже видимой поверхности. Если вы затрагиваете глубоко

укорененные убеждения и поведенческие образцы, то есть собираетесь работать в корневой зоне, то необходимо отдавать себе отчет в том, что изменения в этой сфере происходят очень медленно. Кроме того, соответствующие интервенции здесь зачастую вызывают у участников страх и защитную реакцию, особенно если такого рода вмешательство не было четко оговорено в контракте.

Если вы сумели оценить, на каком из трех уровней имеется потребность в изменениях, это послужит важным ориентиром относительно следующих аспектов:

- О желаемой глубины интервенции;
- О предельной глубины анализа личностного опыта;
- О необходимой меры самораскрытия;
- О степени концентрации на содержании работы;
- О объема и длительности желаемых процессов изменений.

Вы сможете лучше оценить данные вам запросы, если проведете анализ с помощью трех уровней. Так, очень важно, собирается ли команда улучшить внутренние процессы — то есть в итоге требуются изменения на поведенческом уровне — или же она хотела бы повысить взаимоуважение, принятие и взаимное доверие, не говоря уже о формировании способности работать в команде.

Задания для самоконтроля

Подумайте, на какой уровень направлена описанная интервенция в следующих двух **примерах**.

1. Команда установила, что некоторые люди работают очень много, **В**то время как другие заняты недостаточно. Различные члены команды этим недовольны. И теперь цель сессии командного развития — проанализировать роли и задачи отдельных членов. Выясняется, что некоторые берут на себя больше работы для того, чтобы быть «важнее», другие же считают свою работу выполненной, когда освобождается их письменный стол. Специалист по командному развитию работает с ними над этим. На каком уровне?
2. Один член команды реагирует очень резко и агрессивно всякий раз, когда встречает со стороны других возражения или критику. Консультант по командному развитию тренирует участников, как давать и воспринимать конструктивную обратную связь. На каком уровне?

Ключ.

1. На уровне установок и отношения («стебель»). «Желание быть важным» так же, как и трудовое поведение, указывают на латентную конкурентную борьбу и недостаточную сформированность командного духа.
2. На поведенческом уровне («лист»): члены команды отрабатывают новое поведение в отношении ответной реакции. Не исключено, что член команды, о котором идет речь, вследствие этого изменит также свою установку по отношению к критике и, возможно, даже внесет коррективы в ранее сформированные стереотипы.

Визуализация групповых процессов

Модель кувшинки может вам пригодиться для визуализации групповых процессов. Если со стороны участников то и дело раздаются призывы типа «Надо бы наконец-то...!» или «Собственно говоря, нам всем следовало бы все же...!», тогда это верный признак того, что существует недовольство установками отдельных лиц или команды. В таких ситуациях иногда бывает полезно представить «Модель кувшинки» и с ее помощью пояснить, что вообще имеет смысл регулировать, а что нет. Ничто, расположенное ниже поверхности воды, не поддается регулированию посредством правил. Установки людей невозможно изменить путем заключения договора или многократного повторения призывов, подобно молитве. Несмотря на это даже установки возможно изменить. Правда, для этого требуются другие подходы. А вам, напротив, нужно инициировать беседу об ожиданиях, целях и отношении к совместной деятельности.

Взаимное влияние уровней друг на друга

Отдельные уровни в модели кувшинки оказывают взаимное влияние друг на друга. Базовые ценности накладывают свой отпечаток на установки, а те, в свою очередь, воздействуют на поведение. И наоборот, апробация новых форм поведения может изменить установки, возможно, это даже касается установок раннего периода развития. Правда, процесс движется в этом направлении гораздо реже и медленнее, и эту логику участники процесса не всегда осознают. Этим можно объяснить разрывы, внутренний разлад или разочарования: например, когда кто-то рекламирует другие ценности, нежели те,

в соответствии с которыми сам живет, или отрицает наличие у себя определенных установок, хотя его поведение говорит об обратном.

Может быть и так, что установка и поведение хотя и не противоречат друг другу, но несут ярко выраженный биографический отпечаток и оказываются в актуальной ситуации ошибочными, потому что не учитывают лиц и времени. Например, когда сотрудник относится к своему начальнику так, как если бы тот был его отцом, то есть он переносит свой неразрешенный конфликт с авторитетным лицом, а именно с отцом, в рабочую ситуацию. В этом случае базовый стереотип и установка совпадают, вот только поведение не адекватно актуальной ситуации.

Одна из задач командного развития заключается в осторожном сопоставлении таких неточностей, если они оказывают прямое негативное воздействие на процесс командного развития или на исполнение поручения. При гармоничном и последовательном изменении установок и ценностей команды в положительном направлении в ходе командного развития преобразуется и командная культура. Если Ктому же высок статус команды, то от этого могут выиграть смежные сектора организации, вплоть до корпоративной культуры в целом.

Треугольник темацентрированной интеракции и личностные тенденции

Модель кувшинки показывает особенно явно: конкретно наблюдаемое поведение того или иного человека позволяет делать прямые и оправдываемые для всех наблюдателей выводы о личностных аспектах.

Здесь мы хотели бы познакомить вас еще с одной моделью, которая поможет лучше понять групповую динамику. Речь идет о темацентрированной интеракции (Themenzentrierte Interaktion — TZI), которую мы представим вам в сокращенном варианте. При рассмотрении групповых процессов за основу берется изображенный треугольник TZI (рис. 2.1).

Три его вершины обозначают следующее:

- О «Я» со свойственными мне индивидуальными **потребностями**, настроениями и обусловленностями;
- О «МЫ» в форме интеракции (социального взаимодействия) внутри группы;
- О актуальная «ТЕМА», над которой работают участники группы.

Этот процесс окружается «СФЕРОЙ», в которую включаются ближние и более удаленные организационные рамочные условия, с которыми он находится в отношениях динамического взаимодействия.

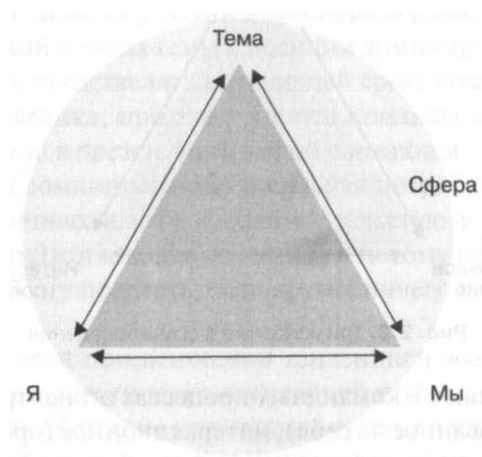


Рис. 2.1. Треугольник темацентрированной интеракции

Командное развитие, равно как и другие формы психолого-педагогической работы с группами, должно удовлетворять следующим требованиям.

В процессе любого обучения группы «Я», «МЫ» и «ТЕМА» должны находиться в состоянии динамического равновесия. Перевес в сторону того или иного сектора препятствует обучению и как следствие приводит к специфическим сбоям и актам сопротивления в групповом процессе.

Если в течение продолжительного времени в центре внимания находится только душевное состояние индивидуумов, то людей охватывает нетерпение и усиливаются призывы не отвлекаться от темы. И наоборот, тягостная тема будет вызывать у участников усталость или провоцировать мешающие делу посторонние разговоры. По этой причине квалифицированному ведущему группы следует особенно следить за этим равновесием и в случае необходимости оказывать противодействие попыткам дестабилизации.

Мы используем здесь модель темацентрированной интеракции (TZI) прежде всего как основу для разъяснения трех основных форм поведения, весьма релевантных для командного развития (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Три основные формы поведения

Люди проявляют в командных процессах эгоцентричное поведение (ориентированное на себя), интеракционное (ориентированное на социальное взаимодействие), а также ориентированное на задачу. Как правило, у каждого человека доминирует одна из этих форм поведения. Но это деление не содержит какой бы то ни было оценки. Ни одна из данных поведенческих тенденций не является изначально хорошей или плохой. В зависимости от ситуации поведение оказывает продуктивное или непродуктивное воздействие. Так же и нежелательные аспекты каждой из поведенческих тенденций имеют широкий спектр: от иногда возникающих временных нарушений и раздражения до тяжелых личностных срывов. Последние проявляются в том, что человек все дальше удаляется от актуальных требований и общепонятного контекста и усиливает ту или иную поведенческую тенденцию вплоть до абсолютной неадекватности.

Эгоцентричное поведение

Здоровый эгоизм вкупе с рискованностью и смелостью в выражении даже непопулярных и не ориентированных на большинство взглядов являются признаками данной поведенческой тенденции. Собственные потребности четко артикулируются. Такие люди зачастую абсолютно убеждены в правильности собственных позиций и взглядов и в большинстве случаев активно их отстаивают. Их убеждение гласит: если мои представления будут реализованы, результат окажется оптимальным! Собственные слабые стороны и сильные

стороны других находятся на самой дальней периферии поля зрения таких людей — они их просто не замечают. Также игнорируется и баланс между собственными и чужими репликами.

Поэтому их мотивация участия в командной работе сильно зависит от того, в какой мере их темы и позиции доминируют и учитываются. **Готовность** представлять во внешней среде команду и результаты ее работы велика, при этом заслуга команды и собственный вклад в общее дело в презентации порой **сливаются**.

Стремление к доминированию и сильная потребность в признании у эгоцентричных людей находятся зачастую в зоне «слепого пятна» (ср.: окно Джогари, данное ниже) и потому нередко отрицаются: «Что же я могу поделать, если другие ничего по этому поводу не говорят?»

Сложности с этой поведенческой тенденцией возникают в случаях, когда она служит гиперкомпенсацией глубинного комплекса неполноценности. Чтобы не испытывать чувства неполноценности, они говорят еще больше и еще больше выдвигают на передний план собственные заслуги и самих себя. Они склоняются к нереалистичному, грандиозному преувеличению собственных достоинств и недостатков, иногда объявляя собственное негативное видение вещей единственно правильным. Конструктивный подход к критике, и без того не относящийся к числу их сильных **сторон**, становится в таком случае вообще вряд ли возможным.

Для людей с доминантным эгоцентричным поведением работа в команде может оказаться важным шагом личностного развития, а следствием может стать более чуткое восприятие команды в целом как эталонной величины. На основе зрелых отношений, то есть когда люди уверены, что другие их ценят, они могут научиться лучше работать с критикой. В трудные периоды и при неудачах они станут поддерживать друг друга, причем эгоцентрик не будет пытаться отвлечь **внимание** от собственной **персоны**, поспешно обвиняя других или принижая их значимость.

Интеракционное поведение

Лица с интеракционным поведением играют важную роль в формировании внутренней сплоченности команды: они следят за вовлечением в работу всех участников, интегрируют отверженных, приглашают к кооперации и акцентируют объединяющее начало.

Они опираются на выступления других и заинтересованно задают встречные вопросы в отношении предметного содержания и душевного состояния. Кроме того, с удовольствием дают положительную обратную связь.

Люди с доминантным **интеракционным** поведением убеждены в том, что оптимального результата можно добиться только при условии установленной коммуникации и хорошего климата общения между членами команды. Они очень тонко чувствуют атмосферные колебания, а также привлекают к ним внимание: «Нам надо будет как-нибудь поговорить о том, как мы общаемся друг с другом!» (сравните с поведением трудоголика: раздел I, *Важные роли для продуктивной командной работы*).

В конфликтных ситуациях они тут же вносят компромиссные предложения. Ведь порой для них не столь важен хороший результат, сколько **восстановление** гармонии в группе. Сама задача отодвигается в этом случае на второй план. Они склонны недооценивать продуктивное значение конфликтов. Существующие разногласия между отдельными членами команды или тем более между собой и другими для них почти невыносимы. Их главные цели — интеграция и гармония. Из-за этого они порой **смутно** понимают всякого рода потребности членов команды в дистанции.

Если ориентированная на социальное взаимодействие часть личности одерживает верх, не исключено появление симбиотических тенденций. Тогда интеракционисты начинают вместо других членов команды думать, чувствовать и действовать. Это может зайти настолько далеко, что они вытеснят собственные потребности и негативные эмоции ради того, чтобы предложить свою помощь другим, хотя их зачастую об этом никто не просит.

Подобно заклинаниям, они перебирают все объединяющие моменты. За любым недовольством часто подозревается латентный межличностный конфликт, который обязательно должен быть выяснен до мелочей, прежде чем продолжить работу над самой темой, ибо, по их мнению, «неполадки имеют приоритетное значение».

Командная работа соответствует глубоко **прочувствованному** самопониманию лиц, ориентированных на социальное взаимодействие. В то же время совместная с другими участниками деятельность предоставляет им неожиданные новые возможности обучения: например, понимание того, что конфликты не автоматически приводят к развалу

команды. Или что выражение собственного недовольства или защита собственных интересов могут в большей мере способствовать разрешению той или иной проблемы, нежели поспешное предложение пойти на компромисс. (Сравните с ролью спасителя в драматическом треугольнике или стремлением к близости в модели Римана.)

Поведение, ориентированное на задачу

Если нет четкой задачи, то нет и особых оснований для существования команды. Лица, ориентированные на задачу, никогда не упускают из виду этот аспект. Они настаивают на том, чтобы как можно скорее обратиться к задаче и больше от нее не отвлекаться. Они организуют трудовые процессы и обеспечивают обмен специальной информацией. Субстантивные проблемы точно описываются и обобщаются. Чувство долга — основная добродетель, приносимая ими в командную работу. Благодаря этому они могут **буквально** протащить команду через периоды неудач.

Работа по налаживанию межличностных отношений, процессы групповой динамики или выражение эмоций им чужды и легко могут привести их в замешательство. В таких ситуациях задача служит для них необходимой точкой опоры. Конфликты для них значимы только в том случае, если они являются предметными. Межличностным конфликтам, по их мнению, не место в рабочей группе — ведь они считают их в конечном счете неразрешимыми. Позитивное внимание ими расценивается как проявление сентиментальности.

Обратная сторона поведения таких людей для других вполне очевидна: из-за боязни разобраться в своих или чужих чувствах они в принципе не признают значение межличностных отношений и душевных состояний. Так дело может дойти до возврата к «узкопрофессиональной идиотии» или «технократии». Единственно возможное разрешение межличностных конфликтов заключается в таком случае в многократных призывах остальных членов команды к «разуму» и вынесении таким образом эмоций за скобки.

Ориентированные на задачу бойцы-одиночки могут в командах узнать что-то новое о групповых процессах и значении работы по установлению отношений. Кроме того, они могут испытать, какое мотивирующее воздействие оказывает позитивное внимание по ту сторону профессионального успеха. Такие субъекты могут научиться делать межличностные отношения темой обсуждений и трениро-

ваться давать и принимать личностно ориентированную обратную связь. (Ср.: «Стремление к дистанции» в модели Римана.)

Следствия для командного развития

В команде дело может дойти до серьезных конфликтов, если между командными тенденциями разгорится конфликт ценностей или если описанные поведенческие тенденции отдельных членов команды примут крайние формы. К счастью, последнее встречается на практике крайне редко. Задача руководства команды или внешнего консультанта заключается в обеспечении баланса между этими тенденциями, причем в отношении не только команды в целом, но также и отдельных личностей. Здесь следует — как описано выше — вскрыть «слепые пятна», чтобы раскрыть глаза на собственные сильные и слабые стороны и лучше распознать и использовать возможности собственного развития.

Интервенции

Интервенции в случае доминантного эгоцентрического поведения.

Руководитель команды или консультант по командному развитию может в отношении таких лиц произвести, например, следующие действия:

- О остановить или ограничить время выступления;
- О потребовать от них внимательно слушать и в случае необходимости заставить передать смысл услышанного своими словами (перефразировать);
- О заставить признавать достоинства и компетенции других членов команды.

Интервенции должны следовать принципу: «Ты значим, но и другие по-своему **ТАК ЖЕ** важны и полезны!»

Интервенции в случае доминантного интеракционного поведения.

Руководитель команды или специалист по командному развитию должен в отношении таких лиц произвести, например, следующие действия:

- О спросить об их пожеланиях и потребностях;
- О побудить к высказыванию критических замечаний;
- О противопоставить альтернативы их непрошеным советам и предложенной помощи;

- О приостановить тенденции к гармонизации;
- О напомнить о коллективных обязательствах (условиях трудового договора **команды**).

Интервенции должны следовать принципу: «Не случится ничего страшного, если мы допустим существование разногласий и проявление индивидуальности!»

Интервенции в случае доминантного поведения, ориентированного на задачу. Руководитель команды или консультант по командному развитию должен в отношении таких лиц произвести, например, следующие действия:

- О побудить их к установлению обратной связи на межличностном уровне, расспросить об эмоциях;
- О стимулировать обсуждение конфликтов;
- О указать на важность конструктивных межличностных отношений.

Интервенции должны следовать принципу: «Выясненные взаимоотношения и хорошая кооперация служат общему делу!»

Обзор личностных тенденций в зависимости от основных форм поведения представлен в табл. 2.1.

Окно Джогари

Здесь мы хотели бы еще раз привести модель, теперь очень распространенную в области постпрофессионального образования и повышения квалификации, поскольку она, по нашему мнению, позволяет четко понять, в каком направлении должны идти процессы командного развития и как этого добиться. Речь идет об окне **Джогари** (рис. 2.3).

Окно **Джогари**, названное в честь авторов **Джо** Люфта и **Гари** Ингхэма (Luft, Ingham), представляет собой простую графическую модель, которая изображает изменение самовосприятия и восприятия другого лица в ходе группового процесса.

Сегмент А определяет область публичной деятельности, явных обстоятельств и фактов, в которых поведение и мотивация доступны восприятию как самого человека, так и окружающих.

Сегмент В описывает ту область собственного поведения, которую сам человек хотя и осознает, но которую все же не принято раскрывать перед другими.

Таблица 2.1
Личностные тенденции

Тип	Продуктивные аспекты	Слепые пятна	Шаг развития	Интервенция руководства
Эгоцентричный	Формулирует собственные потребности; не конформист; готов рисковать; не отступает от своей позиции; убежден в своей компетентности	Потребности других; собственные слабости; чужие сильные стороны; гипертрофированная потребность в признании; стремление к доминированию	Принятие критики; умение слушать; реалистичная оценка сильных и слабых сторон; познание ценности команды; устойчивость к фрустрации	Приостанавливать; сделать возможным составление для себя образа другого лица; заставить передать содержание отзыва своими словами; оказывать уважение
Ориентированный на социальное взаимодействие	Примиряет и умиротворяет; готов к кооперации и интеграции; дает много положительных отзывов; вносит компромиссные предложения	Собственные потребности; негативные эмоции; потребности в дистанции; склонность играть роль спасителя; значение задачи; значение конфликтов	Устойчивость разногласий и дистанции; формулировка собственных потребностей; умение ждать	Осведомляться о собственных потребностях; критично анализировать высказывания в духе «Мы»; отвергать поведение спасителя; напоминать о задачах; приостанавливать процессы гармонизации
Ориентированный на задачу	Не упускает цель из виду; налаживает производственные процессы; обеспечивает обмен информацией; описывает содержательные, предметные проблемы; обобщает результаты; устойчивость к фрустрации	Собственные эмоции; уровень межличностных отношений; групповая динамика; потребность во внимании к себе	Восприятия и выражение эмоций; обсуждение межличностных отношений; восприятие процесса; сложение с себя ответственности; проявление и принятие внимания	Разъяснить назначение процесса; спрашивать об эмоциях; запрашивать положительную обратную связь

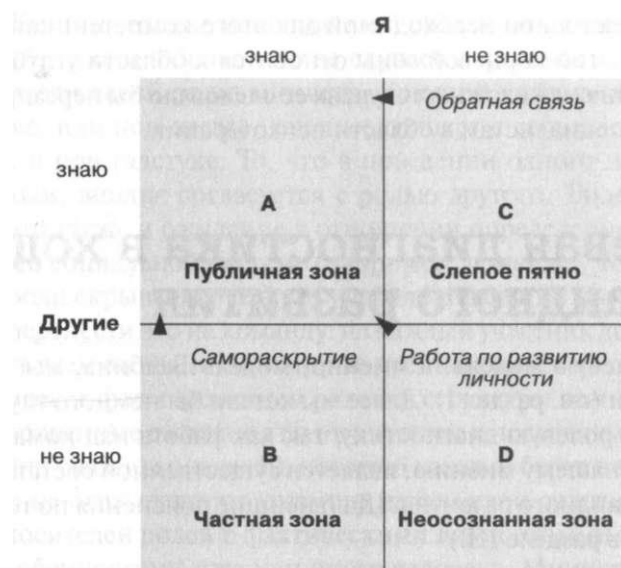


Рис. 2.3. Окно Джогари

Сегмент С — это слепое пятно самовосприятия, то есть та часть поведения, которую видят и распознают другие, но только не сам субъект. Сюда относятся оборонительное поведение, бессознательные и произвольные привычки, которые человек уже сам у себя не замечает.

Сегмент D охватывает процессы, неизвестные ни самому субъекту, ни другим и относящиеся к области, которую в глубинной психологии называют **ПОДСОЗНАТЕЛЬНЫМ**. В ходе командного развития она, как правило, не исследуется.

Одна из целей сессий командного развития состоит в том, чтобы сегменты В и С уменьшить, а квадрант публичности расширить. Это достигается обычно с **ПОМОЩЬЮ** следующих мер:

- в области слепого пятна посредством обратной связи;
- в личном секторе посредством устанавливающих доверие мер и самораскрытия;
- в области бессознательного путем работы над личностью.

Причем предпринимать интервенции в сфере бессознательного можно, на наш взгляд, только при условии однозначного согласия членов команды и максимально возможной тактичности со стороны специалиста по командному развитию. Кроме того, ему нужно оце-

нить, обладает ли он необходимой для этого компетенцией. Работа над темами этой корневой зоны относится к области углубленного самопознания, и в сложных случаях ее следовало бы переадресовать коллегам-специалистам в области психотерапии.

Ролевая диагностика в ходе командного развития

Одну ролевую модель, а именно, модель Белбина, мы вам уже представили (см. раздел I). Далее мы хотели бы немного глубже погрузиться в ролевую диагностику, так как работа над командными ролями, по нашему мнению, является существенной составляющей любого командного развития. (Дальнейшие пояснения по теме роли вы найдете в разделе III.)

Роль и личность

Роли в командах и организациях можно считать точками пересечения личностно-биографических аспектов их носителей, с одной стороны, и данностями команды или организации, **КАК** то: структуры, норм, задач и культуры — с другой.

Автономное и эффективное исполнение ролей в командах предполагает, что ее участники подробно проанализировали эти два аспекта и поняли их. Та или иная роль в команде наиболее эффективно может быть исполнена, когда человек играет ее в том числе и как личность. Так, администратор команды, непрестанно гонящийся за признанием, может быть вполне милым человеком, но, весьма вероятно, ему будет стоить большого труда реализовать свои замыслы. Если каждый участник станет развивать свою личность, с тем чтобы соответствовать той роли, которую он хотел бы играть, то в результате ему могут открыться новые просторы и **ВОЗМОЖНОСТИ**.

Роль и ожидания

Роль можно рассматривать и в другом ракурсе. С любой ролью непременно связываются определенные ожидания в отношении ее носителя: от министра мы ожидаем иного поведения, нежели от поп-

звезды. Если поведение исполнителей сильно отклоняется от этих ожиданий, то они в большинстве случаев перестают признаваться как носители своей роли: министр, поющий караоке на какой-то вечеринке, или поп-звезда, дающая концерт с серьезной миной, в костюме и при галстук. То, что в поведении одного нам кажется необычным, вполне согласуется с ролью другого. Таким образом, роль — это также и ожидание в отношении определенной позиции в какой-то социальной системе (например, команде). То есть за понятием роли скрывается четкий, упорядочивающий фактор.

Если перенести это на команду: не каждый участник должен удовлетворять всем ожиданиям, которые предъявляются к команде в целом. Скорее, с формированием ролевой структуры возникают дифференцированные ожидания по отношению к носителям различных ролей. Они связаны с задачей, которую каждый берет на себя.

Важно не отождествлять с самого начала свои ожидания в отношении носителей ролей с фактическими личностными и характерными особенностями того или иного человека. Министр обращает на себя внимание, потому что необычно, когда должностное лицо поет караоке. Но как человек он может быть предрасположен к экстравертированной манере подавать себя, а потому музыкальный номер будет вполне соответствовать его личности.

Ролевые конфликты

Ролевые конфликты возникают нередко тогда, когда в отношении роли человека существуют разнородные ожидания. Эти конфликты могут носить как объективный, так и субъективный характер. Они объективны, так как различные ожидания фактически, то есть исходя из ситуации, между собой несовместимы, и **ВТО**же время являются **субъективными**, так как носитель роли неспособен соответствовать ожиданиям, предъявляемым к данной роли.

В частности, различаются:

- О внутриролевые конфликты: как результат противоречивых ожиданий возникают конфликты внутри одной и той же роли; у кого-то конфликты со своей собственной ролью, потому что с ней связывается так много различных ожиданий;
- О межролевые конфликты: несколько человек конфликтует между собой, так как они связывают различные ожидания со своими ролями;

О конфликты ожиданий: принятая роль впоследствии не соответствует ожиданиям, которые питал носитель роли.

Выяснение ролей

Роли в команде можно рассматривать в различных ракурсах. Чем больше инструментов ролевой диагностики находится в вашем «чемоданчике мастера», тем больше вероятность того, что вы справитесь с любой специфической ситуацией. Все модели ролевой диагностики в конечном счете служат решению следующих задач:

- О поддержанию оптимальной кооперации в команде;
- О уменьшению количества сбоев до предельного минимума;
- О возможно раннему распознаванию проблемных, односторонних ролевых фиксаций;
- О инициированию процессов изменений.

Порой такие процессы изменений на практике довольно-таки тяжелы. По нашему опыту, за это отвечают прежде всего три фактора.

Личностный фактор: собственную ролевую биографию, приобретенную через научение или интериоризацию, никогда не удастся окончательно нейтрализовать. Это то и дело приводит к конфликтным ситуациям различной степени тяжести — в зависимости от обстановки в команде.

Фактор носителя роли: у администратора команды, как правило, мало возможностей повлиять на состав команды (мультипроектный менеджмент, нехватка ресурсов и т. п.). Участники могут подобрать не настолько идеально, чтобы каждый смог взять на себя роль, наиболее соответствующую его личности.

Отсутствие навыка командой работы: часто бывает, что члены команды не привыкли работать сообща. В структурах многих компаний им никогда не представляется возможность поучиться эффективной совместной с другими деятельности (аутическое мышление).

Модель ранговой динамики по Шиндлеру

Модель ранговой динамики по Шиндлеру (переработанная К. Хохрейтером) — это ролевая модель, которая может сослужить

добрую службу в процессе командного развития как инструмент диагностики и интервенции.

Каждая группа формирует свою внутреннюю структуру, дающую ей возможность обрести групповую идентичность. При этом различные лица занимают в групповой системе разные позиции, на основании которых группа конституируется, поддерживает свою жизнеспособность и достигает коллективных целей. Если цели изменятся, то и на позиции будут назначены другие лица.

Основное внимание в модели ранговой динамики Шиндлера (рис. 2.4) уделяется вопросу о том, как выглядят эти функции и какая динамика возникает вследствие различного распределения ролей. Далее мы разъясним вам отдельные позиции и взаимосвязи между ними.

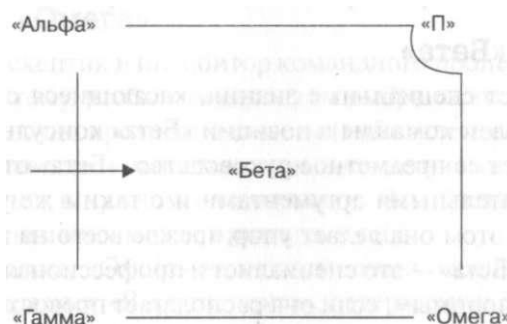


Рис. 2.4. Модель ранговой динамики по Шиндлеру

Позиция «Альфа»

«Альфа» — это носитель идей. Ее идеи поддерживаются другими и с ней идентифицирует себя большинство членов команды. Все позитивные проекции группы направлены на эту позицию. Здесь группа ощущает себя единым целым. Цели «Альфы» являются целями группы, «Альфа» — это действующее, активное начало. Команда **распадается**, если ей не удастся компенсировать утрату данной позиции за счет создания новой «Альфы». (Ср.: роль администратора (модератора), раздел I, *Важные роли для продуктивной командной работы.*)

В зависимости от личности выделяются три типа «Альфы»:

- 1) ориентированная на группу — то есть чуткая к интересам группы;

- 2) нарциссическая — то есть «соблазняет» других поддерживать ее идеи, но при этом не ориентируется на потребности группы;
- 3) героическая — то есть **«лидер»**, она имеет ярко выраженное **ИМ-**понирующее поведение, ее агрессивным аффектом восторгаются «Гаммы», то есть «рядовые» члены, даже если этот аффект порой направлен против них.

«Альфа» представляет группу в ее внешней динамике. В своих поступках она относительно свободна. Но у нее есть одна по-настоящему неукоснительная обязанность: она должна быть — почти фатальным образом — связана с группой, ее следует рассматривать как «одного из нас». Если у других участников возникают сомнения на этот счет, то всей группой овладевает страх и неуверенность. Этот страх выливается порой в революционные агрессии.

Позиция «Бета»

«Бета» имеет специальные знания, касающиеся сферы интересов группы. Член команды в позиции «Бета» консультирует группу и осуществляет ее предметное руководство. «Бета» отстаивает свои взгляды убедительными аргументами и с таким же убедительным успехом. При этом она делает упор прежде всего на аргументацию по существу. «Бета» — это специалист и профессионал. Ее авторитет остается неоспоримым, если она располагает превосходящими знаниями в области, приоритетной для команды.

В противоположность «Альфе», она добивается признания не сама по себе, **алишь демонстрируя свою** работу и достижения. Интерес к внешним контактам она проявляет постольку, поскольку те полезны делу.

Ее связь с группой опосредована, она осуществляется через ее личную, аффективную связь с «Альфой». Для признания «Беты» группой необходимо, чтобы ее признала «Альфа», которая берет на себя ответственность за «Бету» и ее предложения. Если «Бета» не может добиться необходимых результатов, «Альфа» оставляет ее без поддержки. Она следит также за тем, чтобы «Бета» не стала ее конкурентом. (Ср.: роль организатора (координатора), раздел I, *Важные роли для продуктивной командной работы.*)

Позиция «Гамма»

«Гамма» целиком и полностью идентифицирует себя с «Альфой». Позиция «Гамма» делает возможным анонимное членство, погру-

жение в скрывающую личное коллективность. «Гамма» отвечает за внешне видимые достижения группы. Она является исполнителем, но при этом изолирована от процесса волеизъявления. От «Альфы» «Гамма» ожидает, что та будет мужественно противостоять противнику. Сама «Гамма» связывает с этим процессом много эмоций. Кроме того, она ожидает, что «Альфа» будет держать в узде «Омегу», противопоставляющую себя групповой цели.

«Гамма» воспринимает свою работу как трудоемкую. Но если она окажется ей не по **СИЛАМ**, то это, в первую очередь, проявится в форме оппозиционных мыслей по отношению к группе. Тогда в воображении она будет рисовать себе свой выход из команды. (Ср.: роль трудоголика (души команды), раздел I, *Важные роли для продуктивной командной работы.*)

Позиция «Омега»

«Омега» — скептик и ингибитор командного процесса. Она всегда склоняется к тому, чтобы отказаться от выбранного направления и пойти в абсолютно противоположном (амбивалентность). Она вечно плетется в хвосте и пытается своими сомнениями отвлечь других от продвижения в нужном направлении. Чем больше она отстает, тем больше внимания может привлечь к себе.

Таким образом, «Омега» выполняет очень важную для группы функцию: выражает «Я-концепцию», отвергаемую большинством. Она притягивает к себе все негативные проекции группы. «Омега» идентифицирует себя с противником группы, поддерживая с ним положительные отношения. Она чувствует направленную против себя агрессию «Альфы» и, в свою очередь, обращает против нее свои аффекты. Своим поведением она позволяет группе направить групповые агрессии на себя, а не на других членов команды. Тем самым она определенным образом прикрывает тылы «Альфы». «Омега» формирует у себя качества, действительно или в представлении группы присущие противнику, но при этом не располагает, правда, его инструментами власти. Таким образом, при выяснении отношений с группой она неизбежно остается в проигрыше. Именно в этом и заключается ее значение для групповой динамики: группа предается иллюзии, будто она быстрее продвинется в желаемом **направлении**, если сумеет вытеснить «Омегу» (принцип «козла отпущения»). На деле этот вывод оказывается неверным, но способствует сплочению группы. «Омега» может занимать три позиции.

Сутяжник: геройская манера подавать себя, вечно призывает к повороту назад.

Неудачник: боязливый, амбивалентный и нерешительный.

Придворный шут: слабый, лукавый.

Позиция «П»

Позиция «П» располагается вне команды. Для формирования внутренней структуры группе необходим антипод. Буква «П» означает «противник». То есть объекты, группировки или внешние условия вне команды, от которых она отличается. У «П» тесная положительная или отрицательная связь с «Альфой», и благодаря этому он в значительной мере способствует усилению необходимой для группы динамики.

Польза модели для консультанта

Модель проясняет для вас ролевые позиции в команде в терминах «лидер» — «попутчик» — «отвергаемый». Кроме того, она поможет вам понять процессы групповой динамики. Например, вы сможете объяснить конфликты или вытекающие отсюда групповые процессы тем, что по различным причинам позиция лидера («Альфа») в команде вакантна. Или поймете, почему команда то и дело генерирует роль отвергаемого («Омега»).

Модель позволит вам, кроме того, определить собственную осознанную ролевую позицию как консультанта по командному развитию. Следует учесть, что предпочтительнее позиция «Бета» — **интервенции** в команду с этой позиции имеют наилучшие шансы быть принятыми всеми.

Специалисты по командному развитию в позиции «Альфа» рискуют: на них могут возложить все надежды на спасение, а вместе с этим они получают в порядке делегирования и полную ответственность. В позиции «Омега», напротив, происходит отчуждение от ядра команды, что грозит абсолютной неэффективностью. Если вы принесете в команду модель в качестве концепции вмешательства, то это может подтолкнуть процесс изменений в направлении большей гибкости ролей. Идентифицированные носители ролей осознают преимущества и недостатки своей роли. Совместно с командой вы можете разработать стратегии, направленные на предотвращение чрезмерно жесткой фиксации ролей.

Блокирующие модели поведения в команде

У каждой команды есть противники, которые по различным причинам хотят помешать ей выполнить свои обязательства. Находящиеся вовне противники выполняют, как мы объяснили выше, очень важную для команды роль. Но источник «враждебного» поведения может находиться — как только что было показано — и внутри группы. Такую ситуацию не всегда легко распознать.

С ролью противника в большинстве случаев связывается ожидание, что тот будет вести себя агрессивно и воинственно. Но на самом деле существует широкий спектр других способов, с помощью которых отдельные участники изоэренно, но эффективно подрывают командную идею и командную работу. Такие модели поведения мы хотели бы описать вам немного подробнее.

1. Конформизм. Конформист старается по возможности всегда примыкать к господствующей групповой норме. Он боится обратить на себя внимание, озвучив отличное от других мнение или продемонстрировав отклоняющееся поведение, встретить неприятие или выставить себя посмешищем. Прежде чем что-то сказать, он всякий раз пугливо спрашивает себя: «**Как** же это будет воспринято?» Чтобы чувствовать себя в безопасности, ему нужно согласие с группой и свобода **от личной** ответственности. Но это исключает действительную преданность группе, готовность формулировать собственные идеи или артикулировать конфликты, что препятствует осуществлению необходимых изменений.

2. Избирательное восприятие. Такой человек из всей информации преимущественно воспринимает ту, что укрепляет его в его убеждениях. Высказывания другого толка он либо слушает с меньшим интересом, либо вообще игнорирует. Он боится всего, что может заставить его усомниться в собственной правоте. Такого рода информацию он даже не допускает до себя. Это поведение препятствует необходимому обсуждению и поиску компромиссов.

3. Нарциссизм. Нарциссы стремятся преимущественно к самопрезентации и возможно большему вниманию. Реплики нарцисса должны не столько информировать, сколько демонстрировать, какой он замечательный. Слушать других для него кошмар, зато сам он говорит подолгу и с **удовольствием**, действуя, таким образом, в нарушение принципа равноправия и препятствуя кооперированию.

4. Конкуренция. Конкуренту хочется непременно быть лучше других. Только в сравнении с другими он может оценить свою значимость и получить признание. Важную информацию он придерживает у себя, чтобы обеспечить себе **преимущество**. Он ведет жаркие дискуссии не для того, чтобы что-то узнать, и не потому, что ему действительно очень важно доказать свою правоту, а для того чтобы одержать победу. Но другим он в этом не сознается. Конкуренция в процессах командного развития создает социальный страх, давление и тенденции к размежеванию.

5. Фиксация на авторитете. Тот, кто фиксирован на авторитетах, хотел бы предстать в выгодном свете для администратора или какого-либо другого сильного члена команды. Он старается говорить то, что нравится лидеру, всячески поддерживает его взгляды, не задумываясь при этом о собственном мнении. Возразить руководителю для него равносильно предательству. Такое поведение у других ему тоже непонятно. Когда он высказывается в присутствии всей группы, то поддерживает зрительный контакт преимущественно с администратором, тем самым препятствуя необходимым для командной работы горизонтальной коммуникации и уважению.

6. Вытеснение. Когда речь заходит о личных щекотливых вещах, «вытеснитель» призывает других членов команды вернуться к обсуждению «по существу». Такой неприятной темой может быть, к примеру, вопрос о межличностных отношениях в группе. Несколько более изощренные «вытеснители» пытаются отвлечь коллег с помощью шуток и забавных историй или пробуют — более или менее умело — перевести разговор на другую тему. При таком образе действий необходимые конфликты и негативные эмоциональные переживания остаются на заднем плане и становятся недоступными обработке.

7. Проекция. То, что человек меньше всего ценит в себе (и то, в чем он себе, возможно, не признается или чего попросту не осознает), наиболее часто и отчетливо бросается ему в глаза в поведении других. Например, он может упрекать других в том, что они расчетливы, эгоистичны и полны скрытой агрессии (как он **сам!**). Этих «других» ненавидят, с ними борются, причем масштабы этой борьбы даже трудно себе представить. При этом тот, кто «проецирует», совершенно не отдает себе отчета в причине такой гипертрофированной антипатии к другому. Проекции приводят к **недоразумениям** и конфликтам, потому как истинные причины не вскрыты.

8. Рационализация. В этом случае поведение полностью или частично диктуется неосознанными интересами, желаниями и страхами. Но эти чувства не допускаются в сознание. Поэтому человек ищет и находит уйму «разумных» оснований, якобы образующих фундамент его поведения. И они (эти основания), как он считает, признаются другими. В крайнем случае рационализаторы готовы часами спорить о состоятельности выдвинутых ими аргументов. Командные процессы вследствие этого затягиваются, до сути дела так никто и не доходит.

9. Перфекционизм. Перфекционист боится быть несовершенным и сознаться в своих слабостях. Поэтому он старается скрыть свои недостатки от других. Если он, к примеру, чего-то не понимает, то лучше откусит себе язык, чем обратится за разъяснением — и тем самым признается в своей некомпетентности. Это наносит урон необходимому коллективному знанию, последующие ошибки при этом запрограммированы заранее.

10. Укрывание за фасадом. Такой человек старается скрыть свои истинные чувства. Если он чувствует себя кем-то задетым, то не подает виду. Команда ощущает все большую эмоциональную напряженность, поскольку не проявляется никакой реакции, в частности во время обратной связи.

11. Чтение мыслей. Есть такой сорт людей, которые всегда заранее знают, что другие думают и чувствуют. Нередко они даже «знают», что произойдет с каждым из коллег. Таким образом они ловко избегают необходимости корректировать свои предубеждения в отношении других. Даже если им возражают и пытаются разъяснить, что их оценка неверна, они настаивают на своем мнении, так как уверены, что лучше знают, что происходит в голове у других — и точка. Такая приверженность ролевым клише делает невозможной коммуникацию и тормозит изменения.

12. Перенос. При общении с некоторыми людьми порой создается впечатление, будто они беседуют не с реальным человеком, а говорят о ком-то другом, кого здесь сейчас нет. Их модели поведения и реакции в отношении возникающих эмоций вряд ли выводимы из актуальной ситуации. Они словно «навешивают» другим маску персоны из собственной биографии, на которую затем реагируют, как и прежде. Иначе говоря, они совершают ошибку в отношении времени, места и действующих лиц.

Выберите из команд, с которыми вы работаете, трех, с вашей точки зрения, самых сложных людей, и ответьте на следующие вопросы.

1. Какие из описанных выше моделей поведения вы наблюдали?
2. В каких ситуациях они проявлялись?
3. Какое воздействие они оказывали на присутствующих?
4. Как они влияли на процесс?
5. Как вы сами на это реагировали?
6. Как на это реагировала команда?
7. Какие из этих моделей поведения вы замечали у себя? В каких ситуациях?
8. Как вы могли бы изменить свое поведение?
9. Чему в команде это способствовало бы?

Групповая динамика

Группы, а значит, и команды, проходят типичные стадии развития и на каждой стадии сталкиваются с определенными проблемами, шансами и опасностями. Стадии могут проживаться пассивно и бессознательно или организовываться сознательно и активно. Одна из основных задач командного развития заключается в сопровождении команд через различные стадии развития с тем, чтобы те смогли эффективно выполнить свою задачу, после чего снова расстаться. Такое сопровождение может осуществляться перманентно, но это необязательно. Будучи специалистом по командному развитию, вы можете сопровождать команду также и при прохождении ею только одной отдельной стадии, например при возобновлении, а на других стадиях эту функцию возложить на администратора. Поэтому как консультанту по командному развитию, так и администратору важно разобраться в различных стадиях командообразования и оказать команде поддержку при переходе из одной стадии в другую.

Стадии развития группы

Для обозначения стадий командного развития Б. Такмен (B. Tuckmann, 1965) разработал ставшую впоследствии очень известной четырехфазовую модель «часов командного развития» (рис. 2.5).

1. «Форминг», или стадия ориентации и проверки.
2. «Сторминг», или бурление (в немецкоязычной литературе за ней нередко бывает закреплено оценочное понятие «стадия ближнего боя»).
3. «Норминг», или стадия организации.
4. «Перформинг», или стадия эффективной работы и дифференциации (иногда ошибочно именуемая также стадией сплоченности).



Рис. 2.5. Часы командного развития

Данная модель, как и многие другие, является производной от классических пяти стадий группового развития, которые были определены еще в 1950–1960-е гг. (Sherif и Sherif, 1956; Garland и др., 1969) и которые можно также встретить в более поздней литературе по групповой динамике (напр., Antons, 1992; Wellhöfer, 1994).

1. Стадия ориентации и зависимости.
2. Стадия бурления, столкновения и позиционирования
3. Стадия экспериментирования и структурирования.
4. Стадия конструктивной совместной работы.
5. Стадия прощания и роспуск.

Групповая динамика и задача

На основании своего опыта консалтинговой практики мы предпочитаем эти пять стадий в их первоначальной трактовке всем более новым концепциям. Правда, мы иначе структурировали признаки стадий. На наш взгляд, на всех стадиях важны следующие аспекты: каждый участник, группа в целом и содержание командной задачи в сочетании со специфическими шагами развития и административными интервенциями. Работа специалиста включает такое сопровождение группы, чтобы она при взаимодействии данных трех аспектов достигла цели, заключающейся в конструктивной совместной деятельности. Смысл командного развития состоит в инициировании, развитии и придании законченности трем аспектам напряженности в соответствии с моделью тематизированной интеракции (TZI-треугольник):

- 1) аспекту личностного развития и опыта;
- 2) содержательному аспекту;
- 3) групповому аспекту.

Что конкретно означают данные три аспекта? Чтобы вам было легче в этом **ориентироваться**, мы разработали несколько направляющих вопросов, с которыми обычно подходим к стадиям командного развития.

- О Что испытывают отдельные члены группы?
- О Какие типичные процессы протекают в группе?
- О Какую позицию в том или ином случае занимают индивидуумы или группа по отношению к задаче или цели? ▲
- О Какие специальные темы важны для каждой отдельной стадии?
- О Какие важные шаги по развитию должна предпринять группа, чтобы конструктивно продвинуться в своем развитии?

- О Какие осложнения и опасности нужно учитывать на каждой отдельной стадии командного развития?
- О Какую роль играет руководство команды или консультант по командному развитию, какие задачи они должны выполнять?
- О Какие виды групповой деятельности в случае необходимости нужно модерировать, чтобы ускорить процесс командного развития на той или иной стадии?

Представленные далее стадии группового развития взяты из неопубликованной рукописи Манфреда Гюрса и Клауса Новака (Manfred Guehrs, Claus Nowak).

1. Ориентировочная фаза

Характеристика. В заново сформированной команде поначалу доминирует более или менее сильная неуверенность. Участники сталкиваются со многими неизвестными аспектами. Их мучают вопросы и предположения.

- О Как это получится?
- О С кем мне придется работать?
- О Где будет мое место?
- О Как конкретно звучит наша задача?
- О Кто станет консультантом по командному развитию, и как он будет осуществлять свои функции?
- О Как будут выглядеть рамочные условия?
- О Какие правила игры действуют здесь?
- О Сбудутся ли мои ожидания и каковы представления у других?

Члены команды ведут себя в отношении друг друга скорее подчеркнуто вежливо. Их коммуникация состоит из множества ритуалов, так как в этом случае реакция другого предсказуема. Одним из таких ритуалов является, например, вопрос: «Каку вас дела?», и в ответ на это, как правило, можно услышать: «Спасибо, хорошо». Люди демонстрируют минимальную степень участия и подтверждают свое желание установить контакты, не особенно углубляясь. Существует масса таких ритуалов, облегчающих общение с незнакомыми людьми.

Человек. На первый взгляд, отдельные члены группы реагируют на эту непредсказуемую ситуацию совершенно по-разному. Некоторые любопытны, полны надежд, открыты или предприимчивы.

Другие же скорее скептичны, осторожны, недоверчивы, боятся или даже паникуют, пытаются быть начеку. Но если как следует присмотреться, в поведении членов команды можно заметить довольно много сходного: все вначале занимают выжидательную позицию и, как правило, готовы **приспосабливаться**, выискивают знакомые или вызывающие доверие лица, дабы уменьшить чувство одиночества и обрести возможных союзников.

Если неизвестная территория не структурирована консультантом по командному развитию и не установлены первые правила, то отдельные члены группы склоняются реагировать на эту стрессовую, неопределенную ситуацию своими апробированными стратегиями: дистанцированно, безлично, переспрашивая, с готовностью отступая или, напротив, бросаясь вперед, стремясь реализовать свои замыслы, требуя или даже обвиняя.

Группа. Единой группы пока не существует. Участники команды еще не считают себя связанными друг с другом, и, как правило, имеется сильная центробежная тенденция прочь от общего плена в направлении небольших группок или пар. Это придает людям большую уверенность. Да и просто легче для начала вступить в контакт лишь с немногими людьми, которые тебе симпатичны. Многие с интересом ожидают какую-то новую информацию друг о друге. Но это должно произойти в защищенной, то есть заданной структуре.

Задача. Поставленная задача к этому моменту, вероятно, лишь в самых общих чертах известна членам команды — как тема проекта или общее намерение. С этим глобальным вариантом задачи отдельные члены группы связывают зачастую очень разные ожидания и опасения, поэтому настоятельно необходимо ее объяснить и конкретизировать.

Шаг развития. Важнейшим шагом развития на данной стадии является раскрытие. Консультант по командному развитию должен позаботиться о том, чтобы отдельные члены команды повернулись лицом к другим, проявили **себя** и что-то узнали о коллегах. Из аморфной массы должна получиться группа, в которой будет хотя бы несколько узнаваемых лиц. ■

Участникам необходимо помимо этого раскрыться для темы. Важно сформировать у них готовность к чему-то новому, что, возможно, окажется не таким, как они пока себе представляют. И это должно происходить без страха.

Третий пункт касается личной работоспособности по отношению к групповой задаче. Для этого требуется прежде всего информация, серьезные межличностные отношения и договоренности о временных правилах игры. Это придает уверенность и структурированность, снимает страх и предоставляет первую возможность проявить себя на деле.

Роль и задача руководства. На этой первой стадии у участников имеется ярко выраженная потребность в структуре. Им необходимы ориентиры и уверенность, чтобы оформиться в команду и развиваться в направлении **взаимодоверия**. А потому задачи руководства и консультанта по командному развитию заключаются в **следующем**:

- О предоставить объективную информацию;
- О обеспечить четкую структуру (рамочные условия, временную структуру, **последовательность**);
- О разъяснить контекст и цель совместной задачи;
- О продемонстрировать профессиональную компетенцию;
- О с помощью юмора и непринужденности разрядить атмосферу;
- О предоставить желающим возможность дистанцироваться;
- О уважать начальное сопротивление;
- О в случае необходимости предоставить защиту от принижения значимости;
- О выразить уверенность в компетенции группы;
- О ориентировочную стадию, как правило, завершают актуализацией и конкретизацией трудового соглашения.

Ускоряющие групповые мероприятия. Групповые мероприятия на данной стадии преследуют следующие цели:

- О модерировать установление контакта между отдельными членами команды (диадой, малой группой);
- О сделать познаваемым чувство «**Мы**» группы в **целом**, чтобы возникло объединяющее начало;
- О установить связь с темой;
- О дать членам группы шанс озвучить имеющиеся ожидания, опасения, желания что-то выяснить и в связи с содержанием, и в связи с командной **работой**;
- О разрешить **участникам** команды самостоятельно управлять своей индивидуальной потребностью в открытости или дистанции;

- О сделать прозрачными личность и стиль **руководителя**;
- О дать в группе свободу шутке, мотивации и уверенности.

Возможные на данной стадии сбои.

- О Участники дистанцируются и мобилизуют свои защитные механизмы.
- О Некоторые уже с самого начала сильно выделяются, чем отпугивают других.
- О Наблюдается потребность защитить самого себя вместо того, **чтобы** пойти навстречу групповому процессу.
- О Распространяется отношение пассивности и симбиотического ожидания по отношению к руководству.

Практикум

В Практикуме вы найдете некоторые упражнения, которые можно использовать в работе на ориентировочной стадии.

- Б3. «Мое описание для уголовного розыска».
- Б4. «Малая социометрия деятельности».
- Б5. «Структурированное парное интервью».
- Б6. «Мой опыт командной работы».
- Б7. «Стартовое упражнение».
- Б8. «Группы в моей жизни».

2. Стадия столкновения и позиционирования

Характеристика. Данная стадия характеризуется в первую очередь тем, что группа обретает внутреннюю структуру на неформальном уровне. Это означает, что устанавливаются связи участников друг с другом и каждый член команды находит свое место. Это может проходить относительно безболезненно, например, если участники уже знают друг друга или их роли, обусловленные выполняемой задачей и статусом, с самого начала ясны. Но также может иметься и повод к открытому или подспудному соперничеству и конфликтам.

Типично для данной стадии, кроме того, и то, что заданные или оговоренные вначале правила проверяются на предмет их фактической стабильности и эффективности.

Человек. Индивидуум соотносит себя с другими членами группы: он сравнивает, оценивает и позиционирует сам себя. Его волнует ряд вопросов.

- О Кто мне здесь симпатичен, к кому я отношусь нейтрально, а кого не принимаю?
- О Каково мое отношение к руководству? Предоставляет ли оно мне защиту?
- О Где мое место в этой группе?
- О Как реально работают нормы и правила, регулирующие взаимоотношения между руководством и группой и членов группы между собой?
- О Какова моя мотивация в отношении задания или темы?
- О Смогу ли я проявить здесь свои сильные стороны или чему-то научиться здесь?
- О Какие из своих качеств я хочу и могу здесь показать, а какие нет? Насколько группа в целом внушает мне доверие?

На этой стадии каждый формирует собственный личностный стиль внутри данной группы и пытается найти свою роль в образующейся групповой структуре. Это происходит путем отмежевания себя от других. Каждый член команды должен на данной стадии прислушаться к собственным потребностям в сближении или, наоборот, сохранении дистанции и суметь в общих чертах сформулировать их. Новая группа всегда предоставляет шанс на новую роль. Но в большинстве случаев члены группы предстают в своих привычных ролях и поведенческих образцах, пытаюсь самоутвердиться в них.

Группа. Группа характеризуется напряженным ожиданием и надеждой на доброе **сотрудничество**. В то же время она очень неустойчива к потоку деструктивных установок и позиций. Каждый сбой в поведении следует очень внимательно отслеживать.

Сходства и различия между членами команды сейчас приобретают все большую значимость. Образуются неформальные группы, которые переросли стадию поверхностного знакомства и уже обрели определенную сплоченность.

Релевантные для социометрии параметры, такие как аттракция, отталкивание и амбивалентность, постепенно приводят к временному равновесию системы. Роли, которые стремится взять на себя каждый участник индивидуально, принимаются, отвергаются или заново переписываются группой. Формируются первые критерии ранжирования, которые выводятся, к примеру, из прежнего статуса, профессиональных умений или социального поведения. Возникают неформальные лидеры.

Руководство тоже вовлечено в эти столкновения и нередко становится мишенью открытых и тайных провокаций, с помощью которых члены команды хотят определить, сможет ли оно добиться соблюдения **правил**, каким образом оно станет это делать и насколько легко его вывести из себя. Кроме того, команде необходимо проверить, насколько велика на самом деле компетенция администрации в командном развитии.

Образование неформального лидерства касается руководства непосредственным образом. Неформальные лидеры не обязательно должны составлять ему конкуренцию — они могут и признавать руководителя в его роли. Но случается, что какой-то член команды тайно или явно вступает в конкуренцию с руководством и ставит под вопрос его положение в целом. Тогда может развязаться борьба за власть.

На стадии столкновения и позиционирования на различных уровнях аккумулируется конфликтный **потенциал**, который обсуждается и разрешается с различной степенью гласности и интенсивности. При этом формируются первые (в том числе неявные) правила поведения в конфликтных ситуациях.

Задача. Групповая динамика и позиционирование могут на данной стадии значительно затруднять работу над темами и задачами. Не исключено, что дело дойдет до **конфликтов**, если отдельные члены команды будут преследовать иные цели и интересы в отношении совместной задачи, нежели руководство. Иногда это используется, чтобы проверить руководство и заявить о собственной роли неформального лидера. Порой непросто бывает различить, в какой мере предметные темы становятся инструментом внутренней борьбы за власть. Так или иначе, на данной стадии энергия сосредоточена не только на **деятельности**. Эффективность работы группы над задачей сильно снижена.

Шаг развития. На данной стадии определяются и задаются приемлемые стратегии поведения в конфликтных ситуациях. То есть решается, удастся ли группе при возникновении конфликтов выполнить следующие шаги в отношении интересов и личных потребностей:

- О найти открытый и конструктивный поход к конфликтам;
- О сформировать работоспособную групповую структуру на базе четких договоренностей;

О сформулировать достаточные человеческие и содержательные сходства (этот важный и сложный шаг созревания является предпосылкой формирования стабильного климата для будущей кооперации).

Роль и задача руководства. Если вы руководитель, приготовьтесь на данной фазе к тому, что вам предстоит проверка на предмет наличия у вас способности к реализации замыслов и профессиональной компетенции. Члены группы станут задавать множество вопросов о вашей методике и закулисной стороне определенных вмешательств. Есть даже угроза, что это перерастет в обвинения и конкретные нападки со стороны отдельных членов группы. Причиной тому может быть конкуренция, исходящая от вполне компетентных лиц, — таким способом они хотят заявить свою сферу влияния, доказать вам свою значимость и завоевать признание. Важно проявить понимание к этой потребности в признании их компетенции, однако это **еще** не означает, что вы позволите отнять у себя управление процессом.

На этой стадии вам как руководителю важно сохранять спокойствие и показать группе, что вы в курсе различных потребностей и интересов. Спокойно допускайте плюрализм и позволяйте размежевание и личное позиционирование. Посредством такой модели поведения и целенаправленных интервенций (разрешения, упражнения) вы сможете помочь членам группы смириться с разнородностью и, возможно, даже использовать ее как источник обогащения.

Так как на данной стадии многие конфликты протекают латентно, одна из основных задач руководства заключается в том, чтобы ясно и четко ставить вопрос о процессах, способных навредить совместной жизни в группе, создавать возможности для обсуждения их на пленарных заседаниях и, где необходимо, регулировать их посредством четких **договоренностей**. Необходимо также обеспечивать возможности для дискуссий: участники могут открыто разрешать конфликты между собой или с руководством, обязательно демонстрируя при этом такт и сохраняя порядочность. Руководители должны активно модерировать прояснение отдельных взаимоотношений. Динамику, которая нередко заложена в конфликтах, им следует лишить драматизма, оказывая помощь для налаживания взаимопонимания. Так, например, можно представить приведенную здесь модель стадий становления группы, чтобы тем самым сделать прозрачными происходящие в данный момент групповые процессы.

В случае затяжного противостояния, а также несовместимых содержательных или личностных противоречий следует дать разрешение на пересмотр решений о совместной работе. Если кто-то из участников решит выйти из группы, вы как руководитель должны будете модерировать по возможности согласованное прощание. В крайнем случае вам придется лично отказать в сотрудничестве отдельным участникам, чтобы вынудить их уйти. Таким образом, вы избавите и себя, и команду от многих проблем в дальнейшей совместной деятельности.

Ускоряющие групповые мероприятия. На данной стадии можно использовать прежде всего упражнения для налаживания обратной связи. Таким образом вы сможете составить представление о том, что члены команды думают друг о друге и как они друг на друга воздействуют. Это позволит создать атмосферу гласности, устранить домыслы, и, кроме того, у каждого члена появится возможность отмежеваться от приписываемых ему качеств, которые, по его мнению, ему вовсе не присущи. Таким образом, собственное представление о себе и мнения других о себе приводятся в соответствие уже в самом начале. Не происходит образования и укоренения личностных и коллективных огорчений и предрассудков. Помимо этого оговоренные вначале правила игры могут быть совместно пересмотрены и в случае необходимости изменены и дополнены правилами поведения в конфликтных ситуациях.

Возможные на данной стадии сбои. Существенная опасность для конструктивного и эффективного группового процесса состоит в том, что возникающие конфликты не обрабатываются и по ходу развития то и дело отбрасывают групповой процесс на прежние рубежи.

Иногда случается, что подгруппа очень быстро образует клику, которая очень сильно отмежевывается от других. Зачастую это сопровождается принижением значимости партнеров по команде. Серьезная опасность для конструктивного развития группы возникает, если и дальше образуются клики и в это вкладывается больше энергии, чем в развитие единой группы.

В группах, которые создавались не на добровольной основе, особенно важно, удастся ли руководству конструктивно установить критерии ранжирования, так как это может предотвратить опасность того, что клики окажутся **конфронтирующими** по отноше-

нию к целесообразной групповой культуре и рабочему заданию. В противном случае отдельные нарушители спокойствия или деструктивные подгруппы смогут диктовать групповые нормы в отношении мотивации, отношения к труду и поведения.

Практикум

На данной стадии вам могут быть полезными следующие упражнения.

Б9. «Обратная связь трех карточек».

Б10. «Обратная связь по совместной деятельности в команде. Цикл обратной **СВЯЗИ**».

Б11. «Обратная связь в команде посредством символов».

Б12. «Метафора команды».

Б13. «Картинка красноречивее тысячи слов».

Б24. «Острова компетенции».

3. Стадия доверительности

Характеристика. При удачном развитии событий к этому моменту в группе уменьшается боязнь конфликтов, а также разрабатываются и используются на практике модели их разрешения. Личные проблемы и трудности в группе и по отношению к отдельным индивидуумам могут озвучиваться и принципиально выясняться. Как следствие, заметно усиливается внутренняя сплоченность **КОМАНДЫ**, формируется групповая идентичность, **ИМЕЮЩАЯ** порой тенденцию к отмежеванию от других. Это отмежевание выражается зачастую в специфических для группы ритуалах и идиомах.

На фоне развивающейся идентификации «**МЫ**» и «**ДРУГИЕ**» после этой стадии будет все труднее интегрировать в группу вновь прибывших членов.

Человек. Индивидуум нашел теперь свое место внутри социальной структуры группы. Благодаря обратной связи или беседам с целью разбора конфликтов каждый участник теперь защищен на своей позиции и может отныне поддерживать возникшие связи. Критика собственной особы в большинстве случаев оказывается не такой страшной, как ожидалось. Члены команды обычно ощущают внутреннюю свободу и облегчение от того, что данная стадия прошла успешно. Страх открыто говорить перед группой значительно **СНИЗИЛСЯ**.

Удачное завершение столкновения вызывает чувство защищенности и взаимоуважения. Опыт успешной групповой работы оставляет у участников глубокое впечатление. Многим легче пойти на такое сближение, сознавая, что вне группового контекста это не повлечет за собой продолжения никаких обязательств. Вполне возможны также возникновения новых и иногда прочных дружеских отношений.

Группа. Чувство сплоченности находится в самом центре процесса и теперь также реально **переживается**. На сближение отваживаются и его допускают, потребности в дистанции, как правило, уважаются. Зачастую интегрирующая энергия охватывает и бывших отверженных, которым отводится признаваемое всеми место — при условии, что они, в свою очередь, будут проявлять уважение к потребности в гармонии у прочих членов команды. После критических отзывов на предыдущей стадии теперь все больше преобладает позитивная обратная связь.

Группа создала доверительную атмосферу, и на данной стадии все испытывают по этому поводу чувство удовлетворения. В некоторых группах доверие достигает такой глубины, что участники все чаще решаются заговорить о личных проблемах.

Задача. **Нетрудно догадаться**, что содержание работы во внутренних приоритетах членов группы теперь рассматривается скорее как второстепенное. Забота о неформальной системе отношений выдвигается отныне на первый план.

Попытки руководства мотивировать сейчас членов команды на решение задачи, вероятно, не увенчаются успехом. Начинать проекты или увеличивать темп работы на данной стадии нерационально — разве только удастся организовать ее таким образом, чтобы она прямо или косвенно учитывала потребность членов команды в доверительности и совместном времяпрепровождении, например посредством работы в малых группах.

Шаг развития. Существенным шагом развития на данной стадии для многих членов группы является практическое использование возможности довериться и без страха высказаться в группе. Этот шаг в личном обучении (не в своей компании) зачастую переносится далеко за пределы группы в обиход.

Решающий шаг развития должен вывести все же из этой уютно-безмятежной стадии. Потому так необходимо, чтобы вновь было об-

ращено пристальное внимание на взаимоотношения и требования по ту сторону группы. Для этого следует устанавливать контакты с людьми, не входящими в круг доверенных, и снова уделять больше внимания объективной стороне дела. Этот выход из доверительной среды зачастую переживается членами группы амбивалентно. Некоторые приветствуют новую ориентацию в направлении делового сотрудничества, в то время как другие не прочь были бы задержаться на стадии, которая характеризуется неформальными отношениями.

Роль и задача руководства. В роли руководителя вы теперь можете пожинать плоды предыдущего процесса. Вам следовало бы предоставить группе возможность воспринять данную стадию сознательно, переместив на задний план требования содержательного аспекта и предложив вместо этого совместную деятельность, призванную укрепить доверие.

Вы, вероятно, заметите, что и вас увлекает групповой водоворот. Но все же нельзя стирать границу между руководством и членами группы, упуская из поля зрения совместную задачу.

На данной стадии у вас появляется возможность все меньше и меньше вмешиваться в организацию процесса и вплотную заняться исполнением роли модератора. Для этого вы должны убедиться в профессиональной компетенции членов команды и постоянно напоминать им о необходимости и в будущем обсуждать и проговаривать возникающие конфликты.

Ускоряющие групповые мероприятия. После того как выяснены позиции, полезной будет такая деятельность, которая:

- О содействует становлению доверия;
- О делает возможной позитивную обратную реакцию;
- О оказывает содействие неформальным контактам.

Если же в команде дошло до явного образования клика, как было описано выше, то, возможно, потребуются еще раз провести команду с ее подгруппами через стадию столкновения. Порой при этом можно испытать сопротивление, так как члены клика, как правило, не желают отказываться от привычных им подгрупп.

Возможные на данной стадии сбои. Становление доверия является признаком успешно развивающегося группового процесса. Однако доверие не означает установку «Пусть другие или руководство команды сделают это!». И в доверительной атмосфере каждый участник

должен сохранять самостоятельность и ответственность за самого себя. Симбиотические эффекты вследствие отказа от ответственности за себя **приводят** скорее к нежелательным тенденциям.

Доверительность поддерживает готовность индивидуума опробовать что-то новое и вести себя внешне увереннее. В симбиозах, напротив, люди склоняются к отказу от нового позитивного опыта и приписывают его исключительно этой одной группе: «Здесь я могу так показать себя, потому что эти люди очень доброжелательны. В другом месте этого не получилось бы!» Отстранение от реальной жизни скорее возрастает, а уверенность в себе снижается. Тот, у кого имеются симбиотические желания в отношении команды, будет ревностно следить за тем, чтобы она оставалась сплоченной, из страха, что иначе все приобретенные здесь умения, рассматриваемые исключительно в контексте группы, утратятся. В большинстве случаев образуются тайные формы группового **принуждения**, которые призваны заставить команду сохранять свое актуальное состояние без изменений.

Если доверие и гласность провозглашаются при несформированности в групповом процессе необходимых для этого предпосылок, то зачастую возникает диффузная псевдогармония. Или команда раскалывается на парциальные группы, каждая из которых проходит собственное групповое развитие. Доверительность существует тогда только в подгруппах. На пленарных заседаниях люди встречают друг друга недоверием и настороженностью, энергия тратится не на решение задачи, а на отмежевание друг от друга. Это приводит к тому, что становятся более поверхностными и дискуссии, и достигнутые результаты. Ситуация сильнее обостряется, если подгруппы конкурируют друг с **другом**.

Имеется еще одна опасность — когда групповая идентичность определяется только на основании гипертрофированного «**МЫ**» и «**ДРУГИЕ**». Кто критикует «**МЫ**», автоматически идентифицируется с «**ДРУГИМИ**». Поэтому никто уже не осмеливается высказать какую бы то ни было критику. Конфликты внутри группы считаются предательством и не подлежат обсуждению. Но **внутренне** люди тем не менее отмежевываются друг от друга, и возникает зачастую очень тонкая, в любом случае непродуктивная конкурентная борьба, которая затем может перерасти в центральную групповую деятельность.

И наконец, симбиотическая групповая структура может проявляться также в закреплении, часто негласном, за участниками определенных ролей («рохля», «клоун», «интеллигент», «размазня», «копуша» и т. п.). Здесь речь ведется не об оптимальном использовании ресурсов группы, а о навязывании тому или иному лицу определенных зримых и предсказуемых поведенческих моделей. Другие аспекты личности игнорируются, и человек теряет шансы в пределах группы выйти за рамки своей роли.

Практикум

Здесь мы рекомендуем вам следующие упражнения.

Б14. «Прогулка вслепую».

Б15. «Доверяющее падение».

Б16. «Усиление команды».

4. Стадия конструктивной совместной деятельности

Характеристика. Если предыдущие стадии пройдены успешно, то, как правило, результатом будет заметное усиление способности и готовности к кооперированию. Эта четвертая стадия в случае удачного прохождения характеризуется следующим:

- О правила и нормы команды открыто обсуждаются и разделяются участниками;
- О баланс между потребностями индивидуума, интересами группы и требованиями стоящей перед ней задачи приведен в соответствие;
- О все важные трудовые процессы протекают быстро и эффективно, то есть без конкуренции и образования коалиций.

Человек. У отдельных участников теперь появилась мотивация начать проекты. Внутри группы они чувствуют себя уверенно и убеждены, что смогут разрешить возникающие конфликты, каждый член команды пребывает в уверенности, что он воспринимается и принимается — со всеми своими преимуществами и недостатками — и может рассчитывать на конструктивную обратную реакцию со стороны коллег. Благодаря этому развивается готовность экспериментировать и рисковать. Есть все шансы вспомнить о до сих пор не использованных ресурсах, а также продолжить развитие собственных

умений. Внешние контакты приобретают теперь большую значимость. Ведутся активные поиски сотрудничества с посторонними.

Команда. Команда стала «взрослой». Работа по налаживанию межличностных отношений перестала быть приоритетной. Энергия больше не парализуется непродуктивными конфликтами и симбиотическими связями, а используется для решения совместной задачи. Команда располагает высокой степенью саморегуляции. Ее действия теперь уже не обязательно иницируются администратором — она в состоянии самоорганизовываться в соответствии с задачей. Можно работать также и в сменяющих друг друга командах, а синергетические эффекты усиливаются.

Командная культура становится все более «зрелой». Внимание и критика выражаются аутентично. Конфликты разрешаются открыто, на основе доверия и взаимоуважения. При этом проводится разграничение между предметным уровнем и уровнем межличностных отношений. Представление команды о себе положительно, готовность интегрировать новых членов возрастает.

Задача. Идентификация с совместной задачей стоит на первом плане. При этом зачастую выкристаллизовываются две ролевые модели. Некоторые члены команды склонны тем или иным образом ориентировать свое поведение скорее на решение задачи, в то время как другие в основном работают над поддержанием отношений и сплоченностью группы. (Ср.: раздел I, *Описание командных ролей* и раздел II, *Треугольник тематизированной интеракции и личностные тенденции*.)

Шаг развития. Команда достигла апогея своей зрелости. Задача ее заключается в том, чтобы использовать свой потенциал и сохранять его в течение продолжительного периода времени. Для этого требуются регулярные командные проверки.

Роль и задача руководства. Будучи руководителем, вы можете на данной стадии в принципе ограничиться наблюдением за деятельностью команды, консультативным сопровождением работы, делегированием заданий, координацией процессов или модерацией кооперирования. Правда, администраторы **ИСПЫТЫВАЮТ** трудности в тех случаях, когда они симбиотически связаны с группой или отдельными ее членами или им самим трудно отойти в сторону.

Ускоряющие групповые мероприятия. Лучше всего здесь работать над конкретным совместным проектом или наряд-заданием. Для

поддержки и закрепления данной **Стадии** можно провести также различные тренинги по кооперированию. Они особенно хороши для сопровождения перехода от предыдущей стадии доверительности.

Возможные на данной стадии сбои. Группа может воспринимать собственный образ «Я» настолько гипертрофированно, что он утратит все реальные черты: «Мы самые лучшие, остальные ни на что не способны!»; «Нам все по плечу, мы суперкоманда!» Эта завышенная самооценка поддерживается зачастую за счет принижения значимости чужих заслуг.

Сложности возникают, если **формирующиеся** задачи и роли вступают в конкуренцию друг с другом. Частные задания иногда получают неодинаковые оценки своей значимости, или социальные модели поведения могут признаваться или принижаться. Проблемы возникают, когда это не обсуждается и не улаживается.

Практикум

Следующие упражнения могут способствовать укреплению сплоченности на данной стадии.

Б17. «Дом — дерево — собака».

Б18. «Угон самолета».

Б19. «Строительство моста».

Б20. «Символ».

Б25. «Яйца умеют летать».

5. Стадия прощания и расставания

Характеристика. Ни одна группа не вечна! Прощание неизбежно. Иногда оно предопределено, например, когда выполнены проектные задания или достигнуты временные пределы. Прощаться нужно также, если один или несколько участников хотят покинуть команду, а вместо них должны добавиться новые лица. Тогда командное развитие начинается с первой стадии.

Затяжными, не совсем ясными прощания получаются, если исходные договоры больше не соответствуют действительности или перестают устраивать кого-то из членов группы. В этом случае отдельные участники могут внутренне капитулировать. Об этом сигнализирует сниженная мотивация при решении совместной задачи и возрастание трудностей, когда договариваются о встречах.

Пора **прощаться**, и когда члены команды на собраниях ведут речь исключительно о предыдущих четырех стадиях, а не работают по-настоящему над совместной задачей. Такие ностальгические разговоры имеют смысл и доставляют радость только на праздновании юбилеев, то есть раз в десять лет.

Данная стадия в популярной литературе по командному развитию, как правило, умалчивается. Но мы все же считаем, что необходимо ее правильно организовать — это даст возможность еще раз ретроспективно проанализировать процесс, собственную роль в нем и убедиться, что никто из участников не уходит из команды с «льготными купонами», то есть с неразрешенными проблемами или конфликтами. Если дело дойдет до всеобщей «оплаты старых счетов», тогда, возможно, будет необходимо разрешить эти конфликты, чтобы команда разошлась по-хорошему, а ее участники не понесли с собой прошлые обиды в команды нового состава.

Прощание — это также удобный повод, чтобы вместе порадоваться достигнутому и сформулировать рационализаторские предложения для будущих командных процессов. У многих людей бывают трудности с организацией прощальных мероприятий, потому что они при этом пытаются бороться с чувством грусти. Большинству **ИЗ** нас нечасто случалось видеть примеры удачного прощания. Чтобы через эту стадию пройти успешно, важно выделить время на подготовку к ней.

Человек. Участники команды должны выработать собственное отношение к стадии прощания. Важно понять, что чувства сожаления и, возможно, даже печали при этом естественны, а потому уместны. Иногда эмоции недооцениваются, их считают неважными, тем самым умаляя значимость и совместного группового опыта.

Оптимально, когда результаты совместной групповой работы используются каждым в отдельности для себя и могут быть перенесены на другие ситуации. Но если все результаты группового процесса связываются исключительно с не существующей больше группой, значит, команда запуталась в симбиотических **СВЯЗЯХ** на стадии доверительности.

Команда. Здесь проделывается путь от **«МЫ»** назад к **«Я»**. Хорошо знакомое приходится вновь оставлять. Принадлежность к какой-то группе, характеризующейся эффективностью, гласностью, уважением и доверием, многие люди считают самым ценным опытом.

Поэтому мы то и дело наблюдаем в командах тенденцию отрицать предстоящую разлуку и предпринимать неоправданно энергичные попытки сохранить привычное. Людям хотелось бы продолжить деятельность рабочих групп, продлить занятия на курсах повышения квалификации или, по меньшей мере, снова регулярно встречаться. Опыт показывает, что такие намерения редко бывают долговечными. Смысл в продолжении есть только в том случае, если не просто продлевается завершённый процесс, а формулируется новый коллективный договор с совместным четким и реалистичным целеполаганием, который может быть как профессионального, так и личного характера. При этом участники должны уяснить, движет ли ими стремление к **доверительности**, или же время и задача и в самом деле оправдывают продолжение совместной деятельности.

Задача. В конце совместной работы необходимо подвести итоги по исходному контракту и закрыть его. Успехи нужно отметить, недостатки вскрыть и сформулировать конструктивные предложения для будущих предприятий подобного рода.

Шаг развития. Существенные шаги развития вытекают из предыдущих пунктов: речь идет о честном подведении итогов, интеграции опыта, знаний и приобретенных умений, а также о разработке индивидуальных и совместных перспектив («lessons learnt»).

Роль и задача руководства. Центральная задача руководства заключается в том, чтобы предложить **структуры**, способные придать законченность трем названным в начале аспектам напряженности. Для этого вам как руководителю необходимо заранее подготовить прощание. Постарайтесь заблаговременно, то есть к концу предыдущего этапа, указать на значение стадии прощания для совместной работы, каждого участника в отдельности и команды в целом.

Полезные групповые мероприятия. Членам команды необходимы время и возможность, чтобы попрощаться друг с **другом**. Будучи руководителем, вы могли бы взять на себя модерацию заключительного сеанса обратной связи, включающего в том числе и ваше собственное прощание, и в этой связи следует попросить членов команды дать обратную связь о вашей роли в процессе.

Возможные на данной стадии сбои. Опасность на данной стадии представляет, с одной стороны, нереалистичное продление, о котором мы уже упоминали, а с другой, оно может «растворяться», например, когда члены команды на завершающей стадии уже почти

не появляются, отговариваются другими встречами и удаляются от процесса. Нам то и дело встречалось на практике, что некоторые люди, особенно если у них имеются личные трудности с ситуациями прощания, избегают подобных церемоний, прикрываясь неубедительными доводами.

Практикум

Вы сможете организовать прощание в командах с помощью следующих упражнений.

Б21. «Температурная кривая командного процесса».

Б22. «Подведение итогов проделанной работы».

Б23. «Дарить слова».

О роли руководства команды в командном развитии

Как вы заметили, выше мы целенаправленно говорили о роли не только консультантов, но и администраторов команд. Вообще, командное развитие может осуществлять руководство команды, не прибегая к внешнему сопровождению. К примеру, если оно хочет вместе с командой взять старт в свои руки и таким образом укрепить самосознание участников, особенно если внешнего консультанта не найти или предполагается, что члены команды будут работать вместе на протяжении всего лишь небольшого отрезка времени.

Правда, чтобы профессионально справиться с данной задачей, администраторам следует обладать обширным опытом командной работы и знаниями в области групповой динамики, развития личности и методики. Ведь речь идет об умении направлять групповой процесс, модерировать возникающие конфликты и при этом правильно оценивать индивидуальный допустимый психологический предел отдельных членов команды.

Как администратор команды, прежде чем решиться самостоятельно проводить мероприятия по командному **развитию**, вы должны осознать следующее:

О вы не можете отдавать себя групповому процессу в той же мере, что и участники команды, потому что вам необходимо держать в поле зрения процесс в совокупности;

О ваших интервенциях члены команды придают зачастую иное значение, чем тем, что исходят от внешнего специалиста;

О в большинстве случаев вам будет сложно сохранять строгий нейтралитет, особенно в конфликтных ситуациях.

По этим соображениям мы настоятельно рекомендуем организовать себе возможность обратной связи с внешним или внутренним консультантом или помощь коллег.

Вам, безусловно, следует отказаться от самостоятельной модерации в следующих случаях:

О команда не поддерживает вас как модератора командного развития;

О вы впервые работаете в команде;

О прогнозируется конфликтное развитие событий;

О вы сами состоите с членами команды в отношениях латентного конфликта.

Это, однако, не означает, что вы должны отклонить руководство командой, если наличествуют описанные **предпосылки**, — зачастую это и невозможно. Само собой разумеется, вы приметесь выяснять цели, задачи и роли.

Но если речь идет об организации стадий группового развития и интервенциях на личностном уровне и уровне межличностных отношений, мы рекомендуем вам воздержаться от самостоятельной модерации, даже если вы располагаете необходимой компетенцией, так как для этого отсутствует договорная основа.

Экскурс: использование в командном развитии мероприятий под открытым небом

Во многих процессах командного развития в течение последних нескольких лет усиленно используются мероприятия на открытом воздухе. Не имея намерением исчерпывающе описать данную сфе-

ру, мы даем здесь краткий обзор, так как считаем такие тренинги в определенных ситуациях исключительно полезными для команды. В планировании мероприятий под открытым небом вам поможет материал, который вы найдете в Практикуме к этому разделу под пунктом Б16.

Что такое мероприятия под открытым небом?

Мероприятия по командному развитию, проводимые под открытым небом, как правило, проводятся в необычной, дикой местности и предполагают в том числе интенсивную жизнь на лоне природы. Речь идет о педагогике переживания, призванной способствовать обретению опыта, который не может быть предложен в рамках традиционных тренингов в помещениях.

Сочетание командных процессов с экстраординарными задачами и особыми физическими нагрузками зачастую дает интенсивный опыт обучения и поиска самости. При оценке упражнений участники получают сведения о способности своей команды к кооперированию, о ее коммуникабельности и конфликтности, которые на последующих совещаниях могут быть подвергнуты обработке.

Опыт показывает, что с помощью таких мероприятий команду можно сделать более восприимчивой ко многим проблемам. Несомненно, есть и другие методы, позволяющие достичь того же эффекта, но в тренинге под открытым небом есть особый «кайф», нечто необычное и авантюрное. Как правило, речь идет о тренировке ловкости и умения взаимодействовать в сочетании с испытанием мужества и способности к самопреодолению.

Пример. «Паутина». Это упражнение заключается в том, что вся группа должна перебраться через сплетенную из веревок сетку, натянутую наклонно на высоте от 40 см до 2 м между двух деревьев или шестов над мягкой почвой. Ячейки сети делают размером примерно 50 × 50 см, чтобы через каждую мог пролезть **только** один человек. Причем каждое отверстие можно использовать только один раз, а сети касаться нельзя. Следовательно, только немногие члены команды смогут проползти через нижние ячейки, всех остальных придется осторожно подсаживать и пропихивать через верхние.

Продолжительность упражнения составляет, в зависимости от численности команды, 45–60 минут.

Дальнейшие упражнения состоят, к примеру, в переправе по канату через ров, в преодолении частокола, в пересечении водоема по узкому канатному мосту или в спортивном ориентировании с закрытыми глазами.

Сферы обучения и практического познания

Умение взаимодействовать. Существенной особенностью тренингов под открытым небом является то, что все задачи можно решить только сообща, поэтому правила рассчитаны на привлечение по возможности всех участников. В последующих обсуждениях рассматривается прежде всего следующее:

- О решены ли поставленные проблемы и каким образом;
- О что именно участники узнали о себе и других;
- О как функционировала кооперация и коммуникация;
- О каковы возможности переноса полученного опыта в производственный контекст.

Конфликтность. Тренинги под открытым небом предусматривают заранее запрограммированные конфликты, поскольку речь идет о том, чтобы научиться вести себя в стрессовых ситуациях с внезапно возникающими трудностями. Стрессовыми факторами являются:

- О ситуации, решения в которых должны быть найдены с помощью стратегий поиска **решения**;
- О необычная деятельность, требующая от участников мужества и преодоления;
- О цейтнот;
- О «непредвиденные» трудности.

Так как возникновения конфликтов трудно избежать, нужно воспользоваться ими как шансом для поиска новых стратегий решения.

Опыт самопроверки и командной работы. Обычно в мероприятиях под открытым небом задания комбинируются таким образом, чтобы были задействованы различные умения. Таким образом можно выявить и изменить распределение ролей. Использование сильных

сторон личности и одновременно распознавание собственных слабостей, равно как и вынужденное снятие с себя ответственности, дают новый опыт.

Так, многие упражнения требуют, чтобы участники — иногда в самом прямом смысле слова — слепо полагались друг на друга, как, например, в упражнении «Доверяющее падение», направленном на формирование доверия участников команды друг к другу (см. пункт Б15 в Практикуме к этому разделу). Во время выполнения этого упражнения одни участники падают с завязанными глазами с возвышения, а другие должны их подхватить.

Вследствие необычной постановки задачи у отдельных членов команды могут проявиться способности, которые в производственном контексте оставались порой скрытыми и не могли быть выявлены посредством одних только слов или рационального мышления.

Многие ситуации вполне реально перенести в контекст обычной деятельности, например упражнение, когда нужно по канатному мосту перейти через ручей. Здесь можно тренировать умение смотреть вперед, а не вниз, где опасность, или сохранять спокойствие в ситуации оказания давления.

Коллективное и индивидуальное преодоление неразрешимых, казалось бы, задач расширяет и личный горизонт действий, и горизонт команды. Все это происходит в защищенных, инсценированных рамках, вне реальной ситуации и таким образом стимулирует не бояться экспериментов. Боязнь ударить лицом в грязь и давление присутствуют в той же мере, в какой они проявляются и в играх или спортивных состязаниях. «Провал» не имеет каких-то прямых следствий и может быть проанализирован в ходе последующей беседы.

Невербальный подход в ходе мероприятий под открытым небом является диагностическим инструментом и прежде всего там, где должны быть быстро сформированы гетерогенные команды из представителей различных национальностей, занимающихся разными видами деятельности, стоящих на различных иерархических ступенях и имеющих различный уровень образования.

Физический контакт. В ходе таких тренингов участники зачастую устанавливают физический контакт друг с другом: подают друг другу руки, опираются друг на друга, кого-то подхватывают все вместе или переносят. Для многих это является сдерживающим фактором, так как прикосновения, прежде всего в профессиональной среде,

связаны с многочисленными табу. В ходе таких мероприятий люди вынуждены переступить через этот сдерживающий порог, что часто приводит к установлению более тесных контактов.

Кроме того, участникам предлагается непривычная для многих из них физическая нагрузка. Важно при этом упорядочить упражнения таким **образом**, чтобы резкая разница между тренированными и не очень спортивными членами команды не привела к фиксированному распределению ролей. Если «героями» становятся лишь те, кто проявляет большую силу, ловкость, выносливость и т. Д., это нивелирует роль остальных и принижает их значимость, что, конечно, не является целью тренинга. Таким образом, имеется опасность проявить бестактность, и это может привести к негативным последствиям.

Критические замечания

Данная техника таит в себе немалый риск. Наряду с «обычным» риском обидеть существует дополнительное групповое давление, которое доводит порой до превышения совместимых со здоровьем пределов. Так как для выполнения большинства упражнений требуются определенная физическая подготовка и ловкость, то снова оживают в памяти воспоминания об уроках физкультуры. Толстые и неспортивные снова убеждаются в том, что они скорее мешают совместному решению спортивной задачи, особенно если соревнуются между собой две команды. Теме стыда, например из-за того, что другим приходится терпеть твой избыточный вес, внимание не уделяется. Этот аспект, по нашему опыту, при разборе ошибок не учитывается в принципе.

Еще одна проблема всплывает довольно-таки регулярно в тех случаях, когда требуется физический контакт друг с другом в разнополых командах. Что речь при этом идет не только о беглых прикосновениях, уже ясно из изложенного выше. Установление границ в этой сфере под воздействием группового давления возможно лишь с большим трудом и при анализе обычно табуируется.

Воздействия, связанные с изменением самооценки: самопреодоление, повышение уверенности в себе, формирование тактичности или понимание необходимости договоренностей (Götz, 2000) — существенно отличаются от тех, что наблюдаются в командном спор-

те. Таким образом, перенос один к одному опыта тренингов под открытым небом в трудовые будни не обеспечивается автоматически, так как большинство контекстов все же сильно различается. Одна опытная женщина-инструктор как-то высказалась по поводу таких тренингов следующим образом: «Это интересно для взрослых мальчиков, которые в детстве не наигрались вдоволь!»

Данная техника требует от инструкторов высокой компетенции и значительного чувства такта. По этой причине подобные мероприятия проводятся очень часто двумя **инструкторами**: один (со спортивной подготовкой) сопровождает отдельные упражнения, а другой (с психологическим образованием) модерирует последующий анализ.

При проведении тренингов под открытым небом может оказаться полезным сотрудничество с профессионалами, которые располагают, в первую очередь, необходимым ноу-хау для сложных упражнений. Рекомендуем вам фирму Faszinatour (www.faszinatour.de), которая может предложить интересные предложения и профессиональную **помощь**.

Вывод

Тренинги под открытым небом — модная тенденция в нашем жаждущем приключений и познания пограничных состояний обществе. Они являются подходящей альтернативой для команд, которые застопорились в своем развитии или хотели бы попробовать что-то новое, чтобы усовершенствовать свое умение работать сообща.

То, что жизненные формы обучения, затрагивающие весь спектр человеческих ощущений, эффективнее, чем чисто когнитивные подходы, ни для кого не секрет. Методический инструментарий, включающий среди прочего психодраму, социометрию или целостно ориентированные группы и педагогику переживания, учитывает эти аспекты уже в течение многих десятилетий. Тренинги под открытым небом не претендуют на новое изобретение колеса — скорее речь идет о новой спице для него.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Практикум к разделу II: Командное развитие

Б1. Социометрия центра

Данное упражнение дает возможность быстро и жизненно изобразить значение той или иной темы или обстоятельства для команды.

Время: около 30 минут, в зависимости от продолжительности обработки.

Материал: зависит от изображаемого предмета.

Сценарий. Упражнение лучше всего описать на примере из практики.

В одной проектной команде для передачи руководству компании был закончен разработанный справочник по проекту. Администратор команды хотел, чтобы участники напоследок определили свою эмоциональную позицию по отношению к разработанному продукту. Для этого посередине помещения на пол положили один экземпляр этого справочника.

Затем членов команды попросили для выражения своей удовлетворенности работой занять пространственное положение вблизи справочника или подальше от него. Возникший рисунок давал сведения об удовлетворенности в команде очень быстро и наглядно.

Когда рисунок завершен, каждый член команды объясняет, что выражает его позиция. Последующая общая беседа, анализ расстановки помогают еще раз определить отправные точки для дальнейшей работы в КОМАНДЕ.

Применительно к запланированной сессии командного развития вопрос мог бы звучать следующим образом: «Как я мотивирован в отношении запланированного командного развития?»

Вариант. Ручной барометр (см. пункт В9 в Практикуме к разделу III).

Б2. Форма для самоконтроля: контракт на командное**Мотивы и предыстория.**

- О От кого исходит инициатива?
- О Каково обоснование причины (субстантивное, структурное, групподинамическое)?
- О Кому желательно командное развитие? Кто, напротив, в нем не нуждается?
- О Проводились ли уже с этой командой какие-либо мероприятия по командному развитию?
- О С каким модератором (внешним или внутренним)?
- О Каков был результат?

Запрос.

- О Кто является заказчиком?
- О Как звучит запрос (старт, стимулирование, сопровождение, определение цели, выяснение ролей, подведение итогов)?
- О Идет ли речь о командном развитии или, скорее, о командном консалтинге либо антикризисной интервенции?
- О Какие тематические либо конфликтные поля следует обработать?
- О С какой целью?
- О С какой степенью личной включенности заказчика?

Статус команды.

- О Каков состав команды?
- О Существуют ли различные роли?
- О С какими уровнями иерархии связана команда?
- О Что можно сказать о положении команды в компании?
- О Является ли задачей команды курирование какого-то одного участка работы или проектное задание?
- О Какова значимость этого задания для компании?
- О Выбрала **ЛИ** команда задания сама или они были спущены сверху?
- О Насколько велики полномочия команды на принятие решений?

Особые договоренности.

- О Требуется ли представление отчетов? Кем? Кому?
- О На какие сферы распространяется обязанность сохранения тайны?
- О Как должны документироваться результаты работы?
- О Как регулируется **СВЯЗЬ** между линейной системой организации управления и проектом?

Правила игры.

- О Обязательность.
- О Конфиденциальность.
- О Открытость.
- О Дополнительные правила, важные в специальном контексте.

Организационные вопросы.

- О Временные рамки.
- О Частота.
- О Место (своя или чужая территория).
- О Продолжительность встреч.
- О Финансовые вопросы.
- О Способ подведения итогов.

Б3. Мое описание для уголовного розыска

Упражнение предназначено для первого знакомства членов вновь образованной команды и основано на структурированных вопросах.

Время: примерно 3–5 минут на одного члена команды.

Материал: подготовленный флипчарт.

Сценарий. Вы записываете на флипчарте вопросы, на которые по очереди в присутствии всей группы отвечает каждый участник.

- О Ваше имя?
- О Ваша профессиональная биография?
- О Ваша задача на данный момент?
- О Каков ваш опыт командной работы или работы в проектах?
- О Ваши увлечения?
- О Ваше семейное положение?

Б4. Малая социометрия деятельности

Знакомство также можно организовать креативно и несколько непривычным образом. По нашему опыту, уже отказ от столов и стульев, а также перемещение в пространстве, позволяет быстро добиться раскрепощенной и открытой атмосферы.

Время: около 30 минут.

Сценарий. Вы просите участников встать, отодвинуть к стене столы и стулья, чтобы освободить место в центре. Группа всякий раз по-новому организуется в пространстве — в зависимости от вопроса.

Следующие постановки вопроса мы приводим в качестве примера. Вы можете помимо этих разработать собственные.

О Помещение — это географическая карта Германии. С одной стороны находится Фленсбург как северная точка, а с другой — Гармиш-Партенкирхен как южная точка, а также соответствующие географические пункты для запада и востока. Каждый становится в месте своего рождения. Участникам придется договориться об условном местоположении отдельных географических пунктов.

О Помещение — это поверхность пня, на котором различимы годовые кольца. В зависимости от стажа работы в компании участники занимают на нем места от центра к периферии. Новенький становится с самого края. Кто уже давно здесь работает, идет в центр, на самое древнее кольцо. Возможно, вы сможете расспросить отдельных участников об **ИХ** целях, мотивации и надеждах при вступлении в организацию. Вы можете также с помощью интервью получить информацию о тех или иных темах, важных для данной компании. Таким образом все присутствующие получают представление об общих целях, порывах, разочарованиях, традициях и мифах.

О В группы объединяются участники с одинаковой или сходной специальностью, а также уровнем образования. Например, юристы образуют одну группу, экономисты — другую, выпускники профучилища — третью и т. д. ■

О В зависимости от семейного положения, количества детей или положения в семье родителей (самый старший, самый младший, средний, единственный ребенок), составляются небольшие группы.

О В группы могут объединяться участники с одинаковыми увлечениями.

Если команда проявит интерес к этой форме знакомства, то новые объединяющие их критерии могут быть предложены и самими участниками.

Б 5. Структурированное парное интервью

Члены команды знакомятся друг с другом, сохраняя при этом привычную общественную дистанцию. Вы расспрашиваете их о предыдущем опыте и ожиданиях в отношении семинара и впервые знакомите с темой. На метауровне целью является коммуникация: активное слушание, речь с опорой на ключевые слова, обратная связь между интервьюером и респондентом в отношении правильности и полноты информации.

Время: примерно 90 минут на 12 человек.

Материал: пинванд с ориентировочными вопросами; раздаточный материал с ориентировочными вопросами и свободным местом для записи ключевых слов респондента.

Сценарий. Участники, не знакомые друг с другом или знающие друг друга лишь поверхностно, объединяются по два. Они интервьюируют друг друга с опорой на приведенные ниже вопросы (в зависимости от целей мероприятия можно затронуть и другие темы).

- О Имя и вопросы частного характера: Как вас зовут? Где вы живете? Чем занимаетесь в свободное время?
- О Вопросы профессионального плана: Какое у вас образование? Какой деятельностью вы занимаетесь в компании? По каким профессиональным вопросам к вам можно обращаться?
- О Каков ваш **предшествующий** опыт участия в командных проектах?
- О Сформулируйте свои ожидания: пожелания в отношении командной работы, методов, правил игры в команде, а также ожидания, направленные на себя самого.
- О Что вы связываете или ассоциируете с командным поручением?

Интервьюер, смотря по обстоятельствам, делает от руки записи для последующего этапа представления, когда каждый участник семинара представляет на пленарном заседании команды своего

партнера по интервью. На что отводится примерно пять минут. По завершении презентации присутствующие за круглым столом имеют право задать представленному лицу краткие дополнительные вопросы.

Предварительно разъясните, что речь идет о презентации в дружеской манере и выгодном свете. Вам придется следить, чтобы не использовались негативные оттенки, уничижительные формулировки, двусмысленности. В противном случае участников надо останавливать.

После презентации спросите представленного человека, все ли корректно передал его партнер по интервью. Это делается для того, чтобы исправить искаженное содержание.

Ожидания участников в отношении командной работы или командного развития, а также другие важные темы фиксируются на флипчарте.

1 Варианты.

- О Глубину переживания презентации можно еще больше усилить, если задавать в интервью личностно ориентированные вопросы.
- О Вопросы для интервью не задаются жестко, их выбор остается за интервьюером.
- О Определенные предметы, например инструменты, картинки, карточки тоже могут использоваться в интервью. Респондент выражает свои ассоциации по выбранному предмету применительно к актуальной ситуации в команде («Я воспринимаю команду в данный момент **как** тупую пилу!»). Как вариант — выбор предмета можно обосновать также и на пленуме.

Б6. Мой опыт командной работы

Члены команды обмениваются друг с другом мнениями о своем предшествующем опыте работы в команде и о следствиях этого опыта для предстоящей совместной деятельности.

Время: примерно 45 минут.

Материал: флипчарт, маркеры.

Сценарий. Сначала каждый член команды по отдельности тезисно отвечает на вопрос: «Какой предшествующий положительный или отрицательный опыт работы в команде или в проекте я приношу с собой?»

Затем происходит обмен в небольших группах из 3-4 человек.

Обобщенные результаты записываются на флипчарте в виде таблицы, образец которой приведен ниже, и представляются на пленуме. В последующей пленарной дискуссии могут быть выработаны или уточнены правила игры для команды.

Обобщение предшествующего опыта командной работы

Положительный опыт	Отрицательный опыт	Производные правила игры

Б7. Стартовое упражнение

Данное упражнение подходит для начальной стадии мероприятий по командному развитию, например для семинара по формированию команды, для установления контактов друг с другом или для поэтапной проработки девиза команды. При выполнении этого упражнения важно строго соблюдать заданные временные рамки — благодаря небольшому стрессу результаты проявятся более четко.

Время: на 16 участников 60 минут (без обработки).

Материал: разноцветные карточки для модерации, фломастеры, пинборды.

Сценарий. Участники, еще плохо знающие друг друга или недавно работающие вместе, объединяются в пары. Каждая пара получает две белые карточки и один фломастер.

Шаг 1.

Участник А сообщает о своей профессиональной или личной проблеме, занимающей его как раз в данный момент. (Тематику также можно ограничить, например конфликтами, работой в команде, «нашей фирмой», общим участком работы и т. д.) Участник Б записывает для этого какое-то понятие или заглавие (максимум 2 слова!), которое передает то, как он воспринял смысл этого повествования. Затем участник Б передает карточку с этим понятием участнику А. После этого они меняются ролями.

Заданные временные рамки: 15 минут на пару.

Шаг 2.

Все участники возвращаются в общий круг и зачитывают свои карточки. Зачитанные на этом этапе карточки остаются до самого конца на руках у участников команды.

Каждый участник теперь выбирает себе нового партнера из общей группы. Критерием для «поиска партнера» на этот раз служит выбор такого понятия на карточке, которое удачно дополняет собственное. В новой паре партнеры быстро рассказывают о своих проблемах и находят новое объединяющее понятие более высокого порядка, включающее в себя исходные понятия обоих. Оно записывается на карточку для модерации другого цвета.

Заданные временные рамки: 5 минут.

Шаг 3.

Новые понятия снова представляются на пленуме. После этого образуются четверки, которые должны найти новое объединяющее понятие для двух пар. Оно тоже записывается на карточку, но уже другого цвета.

Заданные временные рамки: 5 минут.

Шаг 4.

Понятия, определенные в четверках, тоже кратко представляются на пленуме. Теперь четверки объединяются, образуя две восьмерки, которые опять должны найти понятие более высокого уровня и записать его на карточку другого цвета. Но на этот раз понятие не зачитывается. Вместо этого каждая восьмерка придумывает сценку, неподвижный образ или короткую пантомиму, изображающие найденное понятие.

Заданные временные рамки: 15 минут.

Сценка проигрывается перед другой группой, которая, отгадав слово, должна его выкрикнуть. Затем свою сценку показывает другая группа.

Шаг 5.

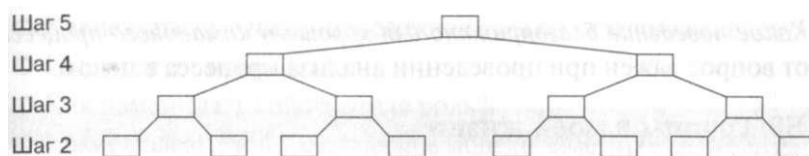
Для двух слов предыдущего этапа вся команда находит общее понятие. По этому объединяющему понятию тоже придумывается и разыгрывается короткая сценка.

Заданные временные рамки: 15 минут.

Теперь вам как инструктору придется отгадать это последнее понятие, включающее в себя все предыдущие.

Шаг 6.

Члены команды крепят свои карточки на пинборд, так что процесс поиска предстает в виде пирамиды.



Общее понятие высшего порядка остается прикрепленным на пинборде как своего рода «девиз» на все время командного развития.

Примечание. По нашему опыту, на выходе получается, как правило, понятие с положительной коннотацией, даже если в начале преобладали негативные понятия. По ходу процесса зачастую происходит постепенный поворот в сторону позитивного. Если в результате, вопреки ожиданиям, появилось негативно окрашенное понятие, то сначала нужно поработать над устранением стоящего за этим сбой.

Варианты вопросов для последующего анализа упражнения.

С каким понятием идентифицирует себя каждый участник ? На соответствующей карточке ставится пометка. На основании пометок можно увидеть, до какого момента участники команды сохраняют солидарность и насколько они реально идентифицируют себя с понятием самого высшего порядка. Совпадающая в последнем понятии идентификация преобладающего большинства участников отражает важное основное течение в команде.

В каком месте и по какой причине прекратилась идентификация с определенным понятием? Какая в этом приходится на поведение членов команды и каков вклад в это самого индивидуума?

Как по ходу процесса менялась процедура результативного поиска решения? Как правило, от «принципа консенсуса», руководствуясь которым участники действительно логически связывают понятия, группы отходят самое позднее дойдя до численности в восемь человек. Интересно, что приходит на смену этому принципу (большинство, громкость голоса, умение настоять на своем, тайное лидерство) и обсуждается ли это.

Какое поведение индивидуумов или подгрупп утвердилось в процессе нахождения решения ? Здесь зачастую проявляются аспекты командной культуры. Как каждый воспринял и исполнил свою собственную роль? Для исследования этого вопроса мы рекомендуем вернуться к четверкам или восьмеркам. Так собственная роль может быть проанализирована с помощью других членов группы.

Какое поведение благоприятно для хорошего командного процесса ?

Этот вопрос важен при проведении анализа процесса в целом.

Б8. Группы в моей жизни

Упражнение служит распознаванию личностных ролевых и поведенческих моделей в группах и командах. Оно всегда очень уместно там, где предполагается, что состав команды сохранится в течение продолжительного времени или где саму командную работу нужно сделать темой обсуждения. Глубина самоанализа и степень самораскрытия достаточно велика.

Время: около двух часов.

Материал: по одной копии таблицы на каждого члена команды.

Сценарий. Попросите членов команды вспомнить о группах, к которым они принадлежали (за исключением семьи родителей). При этом следует вспомнить и записать по одной группе для каждого возрастного периода: от четырех до пяти лет, с семи до десяти, с двенадцати до шестнадцати и с восемнадцати до двадцати двух, а также упомянуть одну-две группы, к которым участники принадлежали, будучи взрослыми. Все отвечают на следующие вопросы применительно к каждой из указанных групп и заносят ответы в приведенную ниже таблицу.

- О Как бы вы назвали группу? Сколько вам было лет?
- О Как организовывалась группа (официально, неформально)?
Как вы в нее попали (соучредитель, тип инициации)?
- О Каковы были цели и задачи группы (определены самостоятельно или посторонними)?
- О Какие нормы и правила доминировали (открыто, тайно)?
- О Что было критерием ранжирования (качества, способности, собственность)?
- О Какой была ваша собственная роль (индивидуалист, лидер, попутчик)? Какая у вас была задача и позиция?
- О Как бы вы описали свой шаг личностного развития в соответствующих группах?
- О Как закончилось ваше членство в группе (по собственной или чужой воле, роспуск, выход)?

Вслед за этим образуются маленькие группы из двух-трех человек, которые обмениваются мнениями по **следующим** вопросам:

О Какие «красные нити» прослеживаются по различным аспектам?

О Имеются ли прорывы?

О Как изменилась собственная роль?

О Какие ролевые и поведенческие модели заметны еще и сегодня?

Если члены команды хорошо знают друг друга и царит определенная доверительность, то они могут **ДАТЬ** друг другу обратную связь по поводу своих результатов.

Обработка. В завершение участники встречаются в общем кругу. Совместно обсуждаются следующие вопросы.

О Что мне стало ясно?

О Какие следствия для моей работы в командах вытекают отсюда?

Примечание. Для обычных процедур командного развития это в целом очень привлекательное упражнение является слишком глубоким и потому, как правило, нецелесообразно.

Возраст	Вступление	Цели и задачи	Нормы и правила	Критерии ранжирования	Собственная роль	Личностное развитие	Выход
4-6 лет							
7-10 лет							
12-16 лет							
17-22 года							
Старше							

Б 9. Обратная связь трех карточек

Данное упражнение на стадии критического разбора позволяет достичь большей доверительности в группе. Вначале можно представить группе краткое введение (теоретическую основу) о стадиях группового развития.

Время для 12 участников: шаг 1 — около 15 минут; шаг 2 — около 45 минут; обработка (по мере необходимости) — около 20 минут.

Материал: фломастеры, карточки для модерации трех разных цветов (белого, зеленого, красного).

Сценарий.

Шаг 1.

Все члены команды получают по три карточки разного цвета. На каждой карточке записывается собственное имя. Задача заклю-

чается в том, чтобы раздать эти три карточки членам команды по следующим критериям:

- О **белую карточку** — тому, у кого еще есть потребность в ориентации (это соответствует выяснению постфактум по фазе ориентации);
- О **зеленую карточку** — участнику, отношения с которым осложнены или в некоторые аспекты совместной деятельности с которым необходимо внести ясность;
- О **красную карточку** — участнику, с которым уже установились доверительные **ОТНОШЕНИЯ**, хотя он об **ЭТОМ**, по всей **вероятности**, пока ничего не знает.

Обязательно нужно раздать все три карточки. Дополнительно можно добавить максимум по одной каждого цвета.

Распределение зеленых карточек зачастую встречается с некоторым сопротивлением. («Я здесь со всеми в одинаково хороших отношениях!», «Я не знаю, кому мне отдать эту карточку!») Укажите на значение зеленых карточек для дальнейшего группового процесса. Не обязательно это должна быть вопиющая проблема, которую нужно обсудить. Однако если сопротивление несмотря ни на что очень сильно, то эту карточку можно отдавать, руководствуясь теми же критериями, что указаны для белой карточки.

Шаг 2.

Участники получают теперь задание обработать в диалогических беседах эти карточки в следующей последовательности: **ЗЕЛЕНАЯ**, белая, красная. Инициатором беседы при этом станет тот, кто получил карточку.

Заданные временные рамки для одной беседы: **15** минут.

Было бы хорошо непосредственно после передачи карточек провести одну-две беседы. Подготовка к остальным может стать «домашним заданием» к следующей встрече команды. После успешной беседы соответствующая карточка возвращается обратно, так что в конце упражнения у каждого в руках снова будут три его карточки.

На следующей командной сессии проводится Заключительный раунд, на котором каждый член команды высказывается о своем опыте и может выяснить еще открытые вопросы.

Примечание. Это упражнение в нашей практике всегда приводило к повышению групповой сплоченности и к большей доверительно-

сти. Одной из причин этого является высокая степень саморегуляции, а также преодоление небольшого барьера, связанного с раздачей зеленых карточек.

Б10. Обратная связь по совместной деятельности в команде. Цикл обратной связи

Данное упражнение поддерживает групповое развитие посредством обратной связи по поводу совместной деятельности. И служит, помимо всего прочего, выяснению или предупреждению конфликтов.

Время: около одного часа на 12 человек.

Материал: по семь формуляров для отзывов на человека.

Сценарий. Каждый участник заполняет для шести из двенадцати коллег команды один из описанных ниже отзывов. Только когда все напишут свои отзывы, записками обмениваются и читают.

Обработка. Вслед за этим на пленарном заседании происходит обработка, на которой каждый член команды высказывает свою позицию по следующим вопросам.

О Что главное прослеживается в отзывах обо мне?

О Что из этого я могу признать?

О Какие выводы я могу из этого извлечь?

О Какие вопросы еще остались у меня к отдельным членам или ко всей команде?

О Что мне еще необходимо выяснить с глазу на глаз?

Если потребность в двустороннем выяснении велика, предоставьте команде время для этих бесед тет-а-тет. Упражнение, как правило, приводит к значительному улучшению атмосферы в команде.

Для команд очень важно формирование конструктивной культуры обратной связи. Это удастся лучше всего при соблюдении баланса между саморегуляцией и самопреодолением. Поэтому обратная связь должна непременно ограничиваться рабочим контекстом. Кроме того, важна необходимая защита участников. По этой причине упражнениям в стиле «горячего стула», по нашему убеждению, не место в тренингах по командному развитию.

Вариант. Цикл обратной связи. В концентрических кругах (принцип шарикоподшипника) или в сменяющихся парах ведутся диалоги на тему: «Что я ценю в командной работе, и с чем у меня есть затруднения».

Примечания. Оба упражнения по обратной связи годятся и для командного консалтинга.

Отзыв по совместной деятельности в команде.

Имя: _____

Дата: _____

В совместной деятельности с вами (тобой): _____

Я считаю полезным _____

Я считаю сложным _____

В дальнейшем мне (нам) помогло бы _____

Необходимость в последующих собеседованиях имеется (отсутствует) _____

Б 1 1 . Обратная связь в команде посредством символов

Упражнение служит для взаимной обратной связи между членами команды при дополнительном использовании креативной техники.

Время: для выработки отзывов из расчета на 12 человек требуется около 120 минут, для обратной связи в команде в целом около 60 минут.

Материал: карточки для модерации (геометрической формы и большие кружки).

Сценарий.

Шаг 1.

Вы делите команду на три одинаковые по размеру подгруппы, которые совместно вырабатывают для каждого участника, в том числе и для собственной подгруппы, отзывы относительно:

- а) моделей поведения;
- б) качеств, которые заметили члены команды;
- в) воздействия на членов подгруппы.

Когда очередь доходит до обсуждения какого-либо члена команды в собственной субкоманде, он на это время покидает помещение, чтобы не иметь возможности повлиять на результат. **Обратная** связь должна фокусироваться только на ситуации в конкретной совместной деятельности в команде, а не на других аспектах, например на его поведении в личной **сфере**. Вслед за **этим** отзывы о каждом человеке записываются на карточках геометрической формы.

Затем вы называете каждой группе какой-то отличительный ассоциативный признак (например, цирк, виды спорта, оркестр, ландшафт, инструменты и т. п.). Группа подыскивает для каждого человека индивидуальный символ в пределах заданного признака, который бы лучше всего отражал полученные ею результаты обратной связи. Этот символ группа затем изображает на круглой карточке для модерации.

Пример: мистер СМИТ был охарактеризован как особенно активный и динамичный. Он выбран защитником в американском футболе.

Шаг 2.

На этом этапе все символы по отдельности рисуются на круглых карточках для модерации и крепятся на пинборд.

Теперь каждый член группы в свободном порядке получает отзыв о себе от субкоманд. Карточки геометрической формы с выработанными отзывами передаются затем соответствующему члену команды, а в конце упражнения каждый член команды забирает с собой свои три круглые карточки с символами.

Б12. Метафора команды

Цель упражнения — проиллюстрировать и улучшить кооперирование в команде посредством креативной техники.

Время: около 60 минут на 12 человек.

Сценарий.

Шаг 1.

Члены группы придумывают индивидуально или в подгруппах метафору для всей команды, которую они затем представляют на пленуме.

Примеры: клетка с великолепными зверями, которые теснятся на узком пространстве; элегантный хромированный автомобиль без двигателя; весельная лодка, в которой каждый гребет в свою сторону; станок, совершающий энергичные движения, но ничего при этом не производящий; группа занимающихся тяжелым физическим трудом, которые безмолвно стоят рядом друг с другом и работают пневматическими отбойниками.

Заданные временные рамки: 15 минут.

Шаг 2.

Результат следует представить в возможно короткой сценке и неподвижном образе.

Обработка. Ориентировочные вопросы для **последующего** пленарного обсуждения.

- О Есть ли в выбранных метафорах общие элементы?
- О Какие события привели к этим образам?
- О Что привело к такому развитию событий?
- О Что мы хотим вместо этого? (**В** случае необходимости посредством поиска новых метафор.)
- О Какие шаги, вероятно, необходимы для этого?

Следите за тем, чтобы члены команды не углублялись в «археологические исследования» и не транжирили свои силы на реконструкцию противоположных точек зрения относительно прошедших событий. Всегда направляйте их внимание на будущую совместную деятельность.

Вариант. Тело группы. Здесь за членами команды закрепляются части тела. В случае необходимости можно дать вырезанные из бумаги фигуры человека или животного. Затем в подгруппах на лекала записываются имена отдельных членов команды в соответствии с исполняемыми ими ролями.

При этом варианте к системности в рассмотрении команды присоединяется и индивидуальная ответная реакция. При обработке могут быть даны ответы на следующие вопросы.

- О Какие роли я получил?
- О Какие сильные и слабые стороны становятся явными?
- О Какие пожелания изменений адресуются мне?

Примечание. Данное упражнение можно использовать и в рамках командного консалтинга.

Б13. Картинка красноречивее тысячи слов

Модели поведения, структура отношений и эффективность работы в команде креативным способом делаются доступными для сознания и обсуждения.

Время: около 90 минут на 12 человек.

Материал: листы, флипчарт и восковые мелки.

Сценарий. Попросите команду разбиться на подгруппы из 3–6 человек. Критерием выбора должно стать предполагаемое сходство точек зрения по поводу ситуации в команде. Подгруппы делают на-

броски и рисуют изображение всей команды с помощью заданной метафоры или по свободному выбору. В качестве метафор особенно хорошо зарекомендовали себя корабль, населенный пункт, ландшафт, цирк или аквариум. На рисунке нельзя делать никаких надписей. В картинке должны найти свое выражение два аспекта:

- 1) отдельные члены команды с их качествами и ролями;
- 2) структура отношений со своими подгруппами, сферами кооперирования и конфликтами.

Преимущество рисования состоит в том, что привносятся также и неосознанные аспекты, которые впоследствии могут сделаться осознанными на стадии обработки.

Анализ. Каждая подгруппа по очереди представляет свою картинку. Анализ и обсуждение должны строиться таким образом, чтобы о своих наблюдениях и впечатлениях сначала сообщили члены команды, не причастные к созданию данной картинки. При этом следует различать следующие уровни.

1. Перцептивный: я воспринимаю... я вижу...
2. Ассоциативный: это похоже на... это напоминает мне...
3. Личных реакций: это действует на меня... это вызывает во мне...
4. Интерпретативный: я предполагаю... это, пожалуй, означает...

Желательно данную последовательность сохранить. По интерпретации сначала должны высказаться те, кого изображает данный символ. Затем каждая группа сама представляет свою картинку, затем **следующую**.

Могут выражаться в картинках и **рассматриваться** затем на совместном обсуждении такие аспекты:

- О власть и влияние в команде;
- О коммуникационная культура;
- О четкость ролей;
- О эмпатийное поведение;
- О **обращение** с конфликтами;
- О коалиции;
- О центробежные и центростремительные силы в группе;
- О эффективность команды внутри и снаружи.

Б14. Прогулка вслепую

Данное упражнение можно проводить как в рамках мероприятий под открытым небом, так и в помещении. Оно служит усилению групповой когезии и формированию доверия между членами команды.

Время: около 60 минут, включая обработку.

Материал: платки или полотенца для завязывания глаз.

Сценарий. Образуются **ПАРЫ**, в которых один участник команды А, другой Б. В первой фазе А — это «зрячий», ведущий «слепого» Б, которому завязывают глаза.

Определяется какой-то отрезок пути, который оба должны пройти вместе. Если игра проводится под открытым небом, можно предусмотреть препятствия. Первую половину пути слепого ведут только невербально, вторую половину — с дополнительной словесной помощью.

Затем А и Б еще раз выполняют упражнение, поменявшись ролями. Вслед за этим происходит анализ результатов в диаде.

Вариант. Во второй половине пути (как в первом исполнении упражнения, так и в повторе) слепой идет самостоятельно, а зрячий только следит, чтобы с партнером ничего не случилось.

Вопросы для анализа.

- О Какая роль была для меня сложнее — ведущего или ведомого?
- О Как я позволил вести себя?
- О Чему я учусь на примере этого упражнения с ведущими и ведомыми?

Б15. Доверяющее падение

При выполнении этого старого и хорошо зарекомендовавшего себя групподинамического упражнения участники могут убедиться на практике, что вся команда их поймает и удержит. Подходит также для проведения под открытым небом.

Время: около 30 минут для 12 человек.

Сценарий. Один человек встает на стул лицом к спинке, остальные за ним образуют шпалеры и держатся за руки со стоящими напротив. Таким образом получается «кровать» из рук. В конце стоит участник, который при падении коллеги со стула будет поддерживать голову. Еще один человек держит стул.

По команде ведущего участник падает со стула и подхватывается группой.

Примечание. Доверяющее падение требует от некоторых членов команды высокой степени преодоления. Важно отслеживать, когда этот порог слишком высок для того или иного человека. Как альтернативный вариант — человек может при таком же расположении участников падать, не взбираясь на стул, а оставаясь на полу.

Вариант. Круг доверия. В данном случае команда становится тесным кругом, а один человек, **СТОЯЩИЙ** посередине, падает с закрытыми глазами и мягко подхватывается окружающими.

Б16. Усиление команды¹

Вы планируете мероприятие под открытым небом для углубления отношений между членами группы, усиления групповой сплоченности и содействия заинтересованности участников в группе.

Время: примерно 60 минут на планирование; время на реализацию вытекает из конкретного замысла.

Сценарий. Для начала объясните группе цель тренинга: совместное выполнение проекта, проходящего под открытым небом и требующего физических **СИЛ**, является эффективным для усиления способности к кооперированию и укрепления морали в команде. Это двухдневное мероприятие, которое не только потребует физических усилий и лишений, но также доставит удовольствие и принесет успех.

Теперь попросите группу придумать проект, предусматривающий необычные требования. Туристические агентства, народные вечерние университеты и соответствующие профессионалы могут подать идеи относительно соответствующих проектов.

Группа проверяет свои возможности и выбирает какое-то мероприятие, к примеру:

- О двухдневный парусный тур;
- О продолжительный поход в горы;
- О водный слалом;
- О мероприятие с какой-то социальной целью.

Теперь нужно самостоятельно осуществить проект. Для этого необходимо определить его непосредственную цель. Она может зву-

¹ По Francis & Young, 1996.

чать, например, так: мы строим из толстых досок, бочек из-под масла и канатов плот и перевозим на нем всех членов команды из пункта А в пункт В через реку (или озеро).

Примечание. Важно, чтобы вы как руководитель проекта имели специальный опыт проведения такого рода мероприятий. При его подготовке и координации также можно **ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ** помощью какого-то члена группы или специалистов-профессионалов. Фактором риска в такого рода предприятиях являются **неудовлетворительная физическая форма** и недостаточная выдержка участников. Им следует недвусмысленно указать на предстоящую физическую нагрузку и дать возможность добровольно принять решение, участвовать или отказаться от участия. (См. также: *Экскурсия по использованию в командном развитии мероприятий под открытым небом.*)

Б17. Дом — дерево — собака¹

Упражнение тренирует самовосприятие и восприятие другого и делает осознанным собственное кооперационное поведение.

Время: около 30 минут.

Материал: листы, флипчарт (или листы бумаги размером не меньше А3), фломастеры.

Сценарий. Члены команды рассаживаются за столом по двое друг против друга, а между ними должен лежать лист бумаги и фломастер. Задача звучит так: «Вдвоем беритесь за фломастер и рисуйте вместе картинку на тему "Дом — дерево — собака", не **разговаривая** друг с другом на протяжении всего процесса. В заключение вместе подпишите рисунок псевдонимом и поставьте себе оценку за эту картинку, все **ЕЩЕ** не разговаривая друг с другом».

Анализ. Сначала пары обмениваются впечатлениями о приобретенном опыте, руководствуясь следующими вопросами.

- О Насколько легко (тяжело) было вести вместе фломастер?
- О Кому в основном принадлежит авторство **картинки**? В чью сторону она направлена?
- О Были ли **ситуации**, когда напряжение становилось явным?
- О Каким было собственное кооперационное поведение, каким кооперационное поведение партнера?

¹ По Antons, 1992.

- О Как функционировала невербальная коммуникация?
- О Что означает этот опыт для нашего кооперационного поведения в команде?

Затем это обсуждаете в группе.

Вариант. Партнеры придумывают без всяких указаний и **независимо** друг от друга картинку, которую затем рисуют описанным выше способом.

Б18. Угон самолета¹

С **ПОМОЩЬЮ** данного упражнения участники команды должны обрести большую чувствительность по отношению к процессам коммуникации и кооперирования.

Время: 45 минут вместе с обработкой.

Материал: подготовленные информационные карточки.

Сценарий. Вы подготавливаете для всей команды или для подкоманд информацию на отдельных карточках, которые затем раздаются в каждой (под)команде по очереди. Может статься, что у участников окажется на руках несколько карточек. Задача заключается в том, чтобы на основании полученной информации выяснить, кто угнал самолет.

Заданные временные рамки: 20 минут времени.

Правила работы в группах.

О **Информационные** карточки нельзя выпускать из рук.

О Нельзя делать никаких записей.

О Карточки нельзя складывать вместе.

К каждой команде можно приставить **одного-двух наблюдателей**, которые будут следить за соблюдением правил. Предложите им руководствоваться следующими ориентировочными вопросами.

- О Можно ли было распознать стратегии поиска решения задачи? Какие именно?
- О Как о них договаривались?
- О Каким образом команда оформляла свои процедуры принятия решения?
- О Какие роли сформировались?
- О Наблюдалась ли коммуникация друг с другом?

¹ По Gudjons, 1990.

По истечении времени команды и наблюдатели сначала раздельно обмениваются своими впечатлениями о пережитом и увиденном. Вслед за этим они сообщают друг другу о своем восприятии процесса. В заключение на пленарном заседании обсуждается вопрос: «Что мне стало ясно по поводу моего кооперационного и коммуникационного поведения?»

Разрозненная информация по угону самолета

(Просьба скопировать и разрезать на отдельные карточки)

Самолет был угнан вечером 14 августа	Капитану экипажа было приказано лететь через остров Фани, где угонщица посреди ночи спрыгнула с парашютом
Через два дня после угона самолета полиция острова Фани разыскала пять американок, к которым по некоторым аспектам подходило описание угонщицы	Анни Муркель очень интересуется религиозными праздниками жителей острова Фани
Лайза Ланге - археолог, которая полагает, что человеческая жизнь впервые возникла на острове Фани, и ищет доказательства ЭТОГО	Беттина Берг объявлена в розыск в Соединенных Штатах, потому что она сбывала десять килограммов марихуаны
Анне Диркс влюбилась в одного островитянина с Фани, когда тот был студентом в США	Мехтильд Малер - секретарша госпожи Берг
У археолога черные волосы и карие глаза	Мехтильд Малер впервые прибыла на остров 16-го августа
Полиция сообщает, что месяц назад предположительно из Сан-Франциско на остров на парусной лодке прибыла молодая женщина с большой, странного вида собакой	Полиция обнаружила Лайзу Ланге как раз в тот момент, когда она снимала с дерева парашют
У девушки, влюбленной в островитянина с Фани, есть пес по кличке Роберт, помесь овчарки и колли	У угонщицы светло-каштановые волосы и голубые глаза
Угонщица сбежала из психиатрической клиники в США	Сестра Беттины была послана на остров Фани Министерством иностранных дел и живет там уже год
Сестра сотрудницы учреждения помощи развивающимся странам и ее секретарша прибыли на остров с Филиппин на лодке	

Ключ. Угонщица—Анни Муркель; стратегия, приводящая к цели,— метод исключения.

Б19. Строительство моста¹

Целью является опыт кооперирования в стрессовых условиях. Таким способом проявляется ролевое поведение в комплексных командных ситуациях.

Время: 60 минут без обработки.

Материал: 1 лист флипчарта или чертежного картона; клей-карандаш; 1 линейка (30 см); 1 ножницы; 1 карандаш.

Другой материал или подсобные средства использовать нельзя.

Сценарий. Команда делится на **небольшие** группы, максимум до шести человек. К каждой группе приставляются один-два наблюдателя. Затем для каждой группы **устанавливается** по два стола с боковым расстоянием между ними в 35 см. Каждая группа получает копию проектного задания, а также указанный материал.

Задание звучит так: «Изготовьте в течение часа модель конструкции моста по заданным спецификациям с помощью предоставленного в ваше распоряжение материала».

Спецификации.

1. Перекрываемое мостом пространство должно составлять 30 см.
2. Отдельные детали конструкции должны быть не длиннее 30 см. Это касается также и деталей, состоящих из отдельных частей одинаковой формы (например, вставленных одна в другую трубок).
3. Используемые вспомогательные средства, линейку, ножницы, карандаш и т. п. нельзя встраивать в конструкцию.
4. Требуемая несущая способность моста: 1 полная бутылка минеральной воды (в лежачем положении).
5. Мост должен получиться как можно более оригинальным.

По окончании стадии строительства команды, занимавшиеся строительством моста, и наблюдатели сначала отдельно друг от друга **оценивают** пережитое и увиденное и представляют свои результаты всей команде, ориентируясь на перечисленные ниже вопросы для анализа.

¹ По Gudjons, 1990.

Организация труда.

- О Как команда начала работу?
- О Как действовала команда при структурировании работы?
- О Было ли вообще структурирование?
- О Как и кем принимались решения?

Роли.

- О Произошло ли прозрачное распределение ролей?
- О Какие роли оформились?
- О Случались ли по ходу работы изменения в распределении ролей?
- О Стал ли кто-то руководителем (сам или его назначили)?

Трудовой климат.

- О Каким был трудовой климат?
- О Чьи предложения смогли быть реализованы?
- О Как команда поступала с различными предложениями?
- О Были ли обойдены отдельные члены команды?
- О Все ли члены команды активно участвовали или могли активно участвовать в работе?

Обращение с конфликтами.

- О Какие произошли конфликты?
- О Как они разрешались?
- О Кто выступал посредником? Кто направлял? Кто отстранялся? Кто уклонялся?
- О Создавались ли коалиции?

Вслед за стадией групповой работы или проекта процесс кооперирования внутри группы изображается символически и проводится его анализ.

Время: около 120 минут.

Материал: глина, цветной картон, ножницы, **КЛЕЙ**, природный материал.

Сценарий. В команде собираются подгруппы, раньше уже работавшие вместе над какой-то задачей или частями проекта. Теперь им предстоит с помощью глины, бумаги, клея и другого материала из-

готовить скульптуру, **символизирующую** предшествующий процесс взаимодействия. В случае необходимости можно, используя картон определенного цвета, изобразить также и каждого члена **команды**.

На «вернисаже» экспонируются все получившиеся шедевры. Каждый член команды придумывает названия для пластических композиций, в создании которых он не участвовал. Название записывается на карточку и кладется рядом с соответствующей композицией.

Затем каждая команда принимает какое-то одно из этих названий для своего шедевра. Отдельные названия представляются на пленуме.

Затем проводится групповое обсуждение вопросов.

О Что стало ясно?

О Что еще нужно выяснить?

Примечание. Даже если кооперирование на стадии проекта было неважным, по нашему опыту, в ходе стадии рефлексии происходит рост идентификации с пластической композицией. Это приводит, как правило, и к тому, что критические отзывы внутри группы принимаются лучше. Помимо этого, в ходе всего процесса в абсолютном большинстве случаев происходит улучшение сотрудничества.

B21. Температурная кривая командного процесса

Температурная кривая содержит рефлексии трех процессуальных элементов — содержания, группы и собственной личности — и дает затем возможность сравнить индивидуальные оценки и ощущения в отношении командного процесса.

Время: около 75 минут.

Материал: три карандаша разного цвета для каждого участника, а также один лист флипчарта, разделенный вдоль.

Сценарий. Попросите членов команды еще раз мысленно восстановить совместную работу и вспомнить отдельные взлеты и падения в совместной деятельности, касающиеся:

- О содержательных результатов;
- О атмосферы в команде и кооперирования;
- О личного развития и самоощущения.

Каждый член команды получает половину листа флипчарта и три фломастера разного цвета.

Все участники чертят индивидуальные «температурные кривые» для каждого из трех аспектов совокупного командного процесса с его положительными и отрицательными проявлениями. Проведенная посередине линия является нулевой осью. Особые точки минимума и максимума помечаются конкретными событиями и/или датами.

Обработка. Сначала члены команды обмениваются своими температурными кривыми в микрогруппах по 3–4 человека. Общие моменты фиксируются на флипчарте в форме тезисов.

Заданные временные рамки: 30 минут.

Вслед за этим результаты работы групп представляются и обсуждаются на пленуме. В случае необходимости можно собрать важные следствия и предложения для будущей командной работы.

Б22. Подведение итогов проделанной работы

С помощью данного упражнения можно провести итоговый анализ успехов и неудач той или иной команды и разработать меры по улучшению работоспособности команды.

Время: около 60 минут.

Материал: для каждого члены команды по одной копии балансовой анкеты и одному карандашу; флипчарт, фломастеры, доска, мел или **Оснащение** для модерации.

Сценарий. Вы раздаете балансовые анкеты и карандаши членам команды и просите их заполнить анкеты. Можно также попросить команду подготовить это к следующей сессии в качестве «домашнего задания».

Вслед за этим формируются микрогруппы из 3–4 человек. Они обмениваются результатами своей работы и выделяют в ответах сходные и различные моменты. При этом необходимо прийти к консенсусу как минимум по трем положительным и трем отрицательным моментам, которые затем будут представлены и обсуждены на пленуме.

Вариант. Если в группе нет особого доверия, то опросники могут быть заполнены анонимно, а вы как инструктор или администратор команды обрабатываете их и возвращаете команде.

Вариант при возможном продолжении работы в команде. Сразу после презентации команда планирует на ближайшие четыре недели

по одному мероприятию для борьбы с неудачами и стабилизации успехов.

Рабочая анкета по подведению итогов проделанной работы

Имя	Наблюдаемый период времени
Пять крупнейших достижений и успехов команды за указанный выше период времени	1. 2. 3. 4. 5.
Срывы и неудачи за это время	1. 2. 3. 4. 5.

Б23. Дарить слова

Данное упражнение завершает цикл мероприятий по групповому развитию, позволяет самостоятельно наладить обратную связь и заканчивается личным резюме. Оно подходит прежде всего для команд, в которых доминировала продуктивная динамика отношений и которые работали вместе на протяжении продолжительного времени.

Время: как минимум 60 минут на 12 человек.

Материал: ручки, карточки для модерации, бумага формата А4.

Сценарий. Сначала каждый член команды получает шесть карточек и ручку. Ведущий просит всех участников встать и положить одну из этих шести карточек на свой стул.

Шаг 1.

Затем каждый по своему выбору подходит по очереди к пяти членам команды, от которых в завершении совместной командной работы он хочет получить в подарок слово, и протягивает одну из карточек с просьбой: «Пожалуйста, подари(те) мне слово!» Это должен быть по возможности однословный отзыв. Человек ждет, пока не получит свою карточку с подаренным словом обратно, и идет затем к следующему участнику.

Шаг 2.

Когда члена команды просят подарить кому-то слово, он на минуту останавливается, вспоминает о своем опыте общения с этим

человеком и затем записывает слово, отражающее какое-либо положительное качество коллеги или содержащее полезное указание. При этом рекомендуется следовать первому спонтанному побуждению. Дарение слов проводится молча.

Шаг 3.

Получив в подарок слова, все снова занимают место за круглым столом. Затем каждый участник сам дарит себе слово на шестой оставшейся карточке.

Шаг 4.

В следующем шаге каждый берет себе 1-2 листа бумаги формата А4, уединяется со своими подаренными словами и, используя все шесть слов, пишет текст, который ему приятен.

Заданные временные рамки: 20 минут.

В завершение каждый, кто хочет, может прочесть свой текст за круглым столом, но вообще тексты остаются в качестве резюме у членов **КОМАНДЫ**.

Б24. Острова компетенции

Упражнение в обратной связи с вовлечением всей команды.

Преимущество данного эксперимента заключается в том, что обратная связь представляется в видимой для всех форме.

Время: 120 минут на 12 участников.

Материал: достаточно большое количество карточек для модерации различных цветов и форматов, а также скотч.

Сценарий.

Шаг 1. Образ себя.

В помещении каждый член команды скотчем делает маркировку своего собственного острова в пространстве. Вслед за этим остров оборудуется материалом из чемодана модератора.

На отдельные карточки для модерации записываются знания, способности, умения, поведение, качества и т. п., которые:

- О участник берет с собой, так как они необходимы ему для деятельности;
- О которые нужно развивать.

Карточки раскладываются на собственном острове в пространстве, очерченном скотчем.

Шаг 2. Образ другого.

Члены команды пишут на карточках для модерации отзывы о каждом из коллег, рассмотрев его остров компетенции, по следующим аспектам.

О Что я в тебе нахожу хорошим (ценю)?

О Что тебе следовало бы развивать?

О Какой потенциал оптимизации я вижу у тебя?

Затем на карточках ставится имя отправителя, и их раскладывают по отдельным островам.

Шаг 3. Диалогические диады.

На следующей стадии состоятся взаимные беседы с глазу на глаз по данным и полученным отзывам.

Содержание бесед не обнародуется в группе.

Шаг 4. Пленарное заседание.

Вслед за этим проводится обсуждение в общем кругу вопроса: «Как я себя ощущаю после этого упражнения, что было особенно важно для меня?»

Б25. Яйца умеют летать

Целью является выявление структуры взаимодействия в проектных командах.

Время: 120 минут на 12 участников.

Материал: копии проектного задания для команд; ориентировочные вопросы и оценочные анкеты для наблюдателей; материалы для проведения (см. проектное задание); возможно, призы для двух первых мест.

Сценарий. Создаются проектные команды по три-пять участников, а также для каждой команды назначаются по одному-двум наблюдателям.

За работой проектных команд наблюдают, опираясь на ориентировочные вопросы.

По завершении проекта летательные объекты по очереди запускаются одним из участников команды. Все участники команды и наблюдатели стоят в точке **приземления**.

Анализ. Как только летательный объект приземлился, наблюдатели проводят оценку в соответствии с заданными критериями.

О В общем кругу команды получают от своих наблюдателей обратную связь по поводу своего проектного процесса.

О После этого раздаются призы.

Проектное задание: «Яйца умеют летать». Пожалуйста, изготовьте с командой летательный объект, с помощью которого можно было бы безопасно и без повреждений транспортировать сырое яйцо с заданной высоты на пол.

Время: 45 минут.

Условия.

О Яйцо должно приземлиться без повреждений — конструкция должна быть пригодна к полетам!

О Летательный объект следует творчески оформить в оптическом и цветовом плане, причем так, чтобы непосвященные наблюдающие могли быстро сориентироваться, что это за «тип» летательного объекта!

О Кроме предоставленного в распоряжение материала в конструкции не разрешается использование никаких других подручных средств!

О Летательный объект должен по истечении 45 минут быть готовым для демонстрационного полета. При превышении данного временного лимита за каждую просроченную минуту снимается один балл.

О Выигрывает команда, набравшая наибольшее количество баллов.

Критерии успеха. Результат труда оценивается в баллах судейской командой по следующим критериям:

О время пребывания в воздухе (планирующие качества);

О креативность дизайна летающего объекта (форма и цвет);

О экономное использование ресурсов;

О возможность повторного использования.

В качестве материала в вашем распоряжении находятся:

О 1 лист бумаги из флипчарта;

О 1 клей;

О 1 ножницы;

О 1 линейка;

О 1 м шпагата;

- О 2 воздушных шара;
- О 2 скрепки;
- О 1 лист писчей бумаги (формат А4);
- О 1 коробка цветных восковых мелков;
- О 1 сырое яйцо.

Ориентировочные вопросы для наблюдателей. Пожалуйста, понаблюдайте за процессом взаимодействия в своей команде и сделайте по этому поводу записи, оценивая процесс по следующим критериям.

1. Какие направляющие и управляющие импульсы вы наблюдали в ходе командной работы:

- О на начальной стадии;
- О на стадии **реализации**;
- О на завершающем этапе.

2. Как относились в команде к предложениям и различным мнениям?

3. Насколько четко все участники представили, согласовали между собой и выработали общее представление о конечном результате («разделенное **видение**»)?

4. Как планировался трудовой процесс? Какие фазы в процессе планирования можно было наблюдать?

5. Как протекал процесс принятия решения?

- О Все ли члены команды были задействованы в процессе принятия решения?
- О Все ли разделяли принятые решения?
- О Исходя из каких критериев принимались решения?

6. Как протекал процесс реализации (строительство летательного объекта)?

- О Какое разделение труда и какие кооперационные связи наблюдались? Каким образом они возникали?
- О Как команда подходила к возникавшим проблемам?
- О Опишите рабочую атмосферу!
- О Какие «роли» или «распределение ролей» имелись в команде?
- О Был ли «руководитель команды»?

7. Какие рекомендации вы дали бы этой команде?

РАЗДЕЛ III

Командный консалтинг

Общие сведения о командном консалтинге

Что такое командный консалтинг?

В случае тренинга или сессий командного развития, представленных в разделе II, мы имеем дело с регулируемыми и во многих аспектах стандартизованными процессами групповой динамики в командах. Их может сопровождать сам администратор команды, при этом помощь инструктора или консультанта со стороны не требуется.

В случае командного консалтинга, описываемого в данном разделе, напротив, безусловно необходима точка зрения аутсайдера — внешнего консультанта. Правда, он не сопровождает команду на протяжении продолжительного периода времени, а лишь в определенных случаях осуществляет точечные интервенции. Командное развитие и командный консалтинг некоторыми своими подходами вполне могут пересекаться. Но все же командный консалтинг зачастую является более сложным:

- О запрос на командное **консультирование**, как правило, сопряжен с конфликтом;
- О будучи консультантом, вы рассматриваете сначала только какой-то один фрагмент процесса;

О для консультанта существует большая опасность втягивания в конфликт.

Понятие «консалтинг» очень популярно и — подобно понятию «команда» — замусолено. Поэтому нам кажется, что нелишне будет вкратце определить его. На наш взгляд, речь о командном консалтинге можно вести лишь при наличии изображенных ниже предпосылок (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Предпосылки для консалтинга

Исходным пунктом является невыносимое давление в команде, вследствие чего она ищет соответствующее консалтинговое предложение. Консультант его подготавливает, после чего оформляется заказ и заключается договор. Ну и наконец, для того чтобы консалтинг состоялся, необходим определенный контекст (помещение, время, компетенция и т. п.).

Вместо невыносимого давления поводом для консалтинга может стать также уже существующий долгосрочный контракт об оказании консалтинговой услуги, так, например, в зрелых профессиональных командах существует практика через регулярные промежутки времени пользоваться супервизией или проводить командные **ревизии**¹. При наступлении проблемных ситуаций команда может прибегнуть к этому консалтингу. Но в любом случае действует правило — консалтинг не может состояться, если отсутствует один из нижеприведенных факторов:

- О соответствующий заказ;
- О готовность к изменениям;
- О достаточная компетенция в области консалтинга;
- О рамочные условия.

¹ Командные ревизии — воркшопы команды, анализ собственной эффективности. — *Примеч. науч. ред.*

Участие в консалтинге организации

Консалтинг той или иной команды не проходит в «безвоздушном пространстве». Будучи консультантом, вы попадаете в структуру отношений, которая — в основных чертах — выглядит так, как показано на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Структура отношений команда — консультант

Команда в большинстве случаев является подсистемой в составе более крупной системы. Поэтому предмет консалтинга — это команда как часть системы данной организации. Ее вы тоже как консультант должны вовлекать в выполнение своего заказа. Это касается, в первую очередь, ее экономических интересов в рамках отношений с клиентами. Для профессионального консультанта полезно и необходимо делать выводы о ситуации в организации в целом, исходя из запроса и предмета консалтинга, и наоборот, так как в команде зачастую находит отражение проблематика, актуальная для самой организации. Речь не идет о том, чтобы через команду консультировать организацию, но нередко процессы и **проблемы** в команде можно понять только тогда, когда определено их место в контексте организации. Даже вы как консультант становитесь частью истории организации в тот момент, когда приступаете к процессу консультирования.

Различные интересы

Итак, в роли консультанта вам придется иметь дело не только с командой, но и с организацией. То есть в **осуществляемом** вами командном консалтинге заинтересованы, с одной стороны, **сотрудники**, с другой — организация.

Интересы сотрудников. Члены команды могут, по нашему опыту, проявлять заинтересованность в консалтинге вследствие стремления достичь следующие цели:

- О развить свою профессиональную квалификацию и компетенцию (к примеру, улучшить перцептивность);
- О стабилизировать или улучшить отношения с коллегами;
- О избавиться от психологической нагрузки из-за конфликтов на профессиональной почве (например, с клиентами);
- О познать себя;
- О улучшить совместную деятельность.

Интересы организации. Организации имеют, помимо указанных выше, следующие интересы в отношении командного консалтинга:

- О усиление кооперирования сотрудников между собой;
- О улучшение отношений между сотрудниками и руководством;
- О желание внешне легитимизироваться, к примеру путем введения какой-либо модели;
- О стремление к выяснению конфликтов и повышению вследствие этого производительности труда.

Переходы и отмежевание от организационного развития (ОР)

Командный консалтинг именно в силу своей тесной связи с командой и организацией является зачастую составляющей организационного развития, но не идентичен ему.

Так, Корнелия Эддинг (Cornelia Edding, 1985) дифференцирует в принципе командный консалтинг и организационное развитие на основании пяти критериев и выводит при этом некоторые разграничения и различия (табл. 3.1).

Следовательно, между двумя формами консультирования имеются не только различия, но **и** общие моменты, а также точки пересечения. В конечном счете для обоих видов консультирования

решающее значение имеет то, как выглядит контракт между консультантом и консультируемой системой.

Таблица 3.1

Дифференциация командного консалтинга и организационного развития

Командный консалтинг	Организационное развитие
1. В чем заключается цель?	
Командный консалтинг - это ограниченная временными рамками помощь группе при обработке конкретной проблемы	ОР - это методика изменения организаций, высвобождающая и использующая потенциал данной организации для самомодернизации
2. Кто является клиентом?	
В случае командного консалтинга клиент с самого начала известен: это команда	В случае проекта по организационному развитию частью задачи является идентификация клиентов
3. Что имеется в распоряжении?	
В случае командного консалтинга существуют возможности модификации человека в отдельности в плане взаимоотношений членов команды между собой, личной свободы действий, при структурировании роли, а также во внутрисистемных регулятивах	В случае проекта по организационному развитию необходимо выяснить, чего можно касаться в процессе изменений, а чего нет. Это касается большей частью как названных в соседнем столбце «человеческих факторов», так и структурных регулировок композиционной и процессуальной организации, например: производственных процессов, компетенций, формальных коммуникативных структур, путей принятия решения, рабочего времени и т. п.
4. Что является направляющей действия перспективой?	
Командный консалтинг ориентируется на подлежащую обработке проблему	ОР руководствуется принципом участия тех, кого это касается, и правилом, что необходимо пробуждать и поддерживать у людей желание модернизировать процессы
5. Что должен уметь консультант?	
Консультант команды должен располагать практическими и теоретическими знаниями и навыками в области психологии, уметь находить баланс между директивным и недирективным поведением, а также с помощью «институциональной фантазии» прогнозировать возможные последствия для компании	Консультант по организационному развитию должен, кроме того, владеть административными и специфическими для данной деятельности детальными знаниями и формировать надлежащий подход к усилению своего влияния в ходе процесса консультирования

Основные формы командного консалтинга

Командный консалтинг может происходить на различных уровнях. На каком уровне будете консультировать вы, зависит от темы консалтинга, от вашей теоретико-методической подготовки и ориентации, а также от вашей квалификации как консультанта.

Уровни проведения консалтинга:

- О в отношении ситуации — команда и ее запрос;
- О в отношении компетенции — команда и ее квалификация;
- О в отношении интеракции — команда и ее взаимодействие;
- О в отношении организации — команда и ее роль в организации.

Поводы для командного консалтинга

Необходимость командного консалтинга вытекает из той или иной ситуации. При этом речь может идти о кризисе, сложном старте, выяснении целей и ролей или о ревизии, связанной с предполагаемыми осложнениями в дальнейшем развитии. В любом случае для заказчика важно узнать, как это выглядит со стороны. Далее мы приведем примеры ситуаций из нашей практики, ставших поводом для командного консалтинга.

Кризис.

1. В команде тренеров по программам развития коммуникативных навыков одной компании стала господствовать атмосфера высокого социального страха. Были актуальны и проявлялись завуалированное принижение **имеющихся** компетенций, негативная оценка их значимости и общего стиля поведения. Первый контакт произошел благодаря одному участнику, впоследствии заказчиком стала вся команда.
2. В наркологическом диспансере процессы согласования проходили на общих собраниях, вызывая фрустрацию и поглощая энергию. Заказчиком был руководитель администрации.
3. В школьно-психологической службе командные заседания бойкотировались, высказывались взаимные упреки и оскорбления. Заказ поступил от руководителя, у которого просто не было сил противостоять своим сотрудникам.

4. Персонал страховой компании отказал администратору своей команды в продолжении сотрудничества. Заказчиками выступили менеджер по работе с кадрами и начальник отдела.
5. Правление одного общества **самопомощи**¹ хотело слияния с небольшой консультативной фирмой. А эта малочисленная команда не желала терять свою независимость. Заказ поступил от команды.
6. Кросс-функциональная проектная команда с дополнительными внешними специалистами-консультантами грозила развалиться из-за проблем с определением статусов, сфер ответственности и конфликтов между зонами и участками работ. В качестве заказчика выступило правление.

Старт.

1. У одного субпоставщика командная работа должна была быть заново введена в качестве сквозного принципа деятельности в сферах **Техники**, сбыта и инжиниринга. Для старта решили привлечь внутренних и внешних консультантов. В качестве заказчика выступило руководство предприятия.
2. Частная школа, собираясь начать комплексное преподавание, собиралась сформировать команды учителей. Во избежание ошибок на начальном этапе был привлечен внешний консультант. Заказчиком была администрация школы.
3. В вузе в ходе и после реструктуризации в направлении матричной организации требовалась процедура согласования. Внешний консультант должен был сопровождать работу **различных команд**, **модерировать** семинары по выяснению точек пересечения, выработать четкие зоны ответственности, а также сопровождать развитие системы в целом. Заказчиком была администрация вуза.

Ревизия и дальнейшее развитие.

1. На предприятии по производству автомобилей командная работа была успешно реализована в рамках проектов. С целью использования ноу-хау этих команд для нового модельного ряда

¹ **Общества самопомощи** — распространенная в Европе и США форма психотерапевтической и психокоррекционной работы с людьми, имеющими одинаковые проблемы, **как то: Общество анонимных алкоголиков, Общество анонимных наркоманов, Общество одиноких родителей и т. п.**

были проведены с внешним модератором семинары по передаче опыта от старых проектных команд новым. Заказчиком был менеджер, ответственный за модельный ряд.

2. В ходе административной реформы одного района руководство команды, состоявшее из представителей района и консультантов компании, хотело перед началом новой фазы проекта произвести ретроспективный анализ предыдущего процесса и разработать на основе этого модификацию дизайна процесса. Заказ на консалтинговую услугу состоял в модерации, закреплении результатов обратной связи. Заказчиками были район и консультанты компании.

Выяснение целей.

1. В одном благотворительном обществе нужно было инициировать процедуру разработки модели. Команды на всех ступенях иерархической лестницы должны были выработать для этого цели. Заказчиком было правление.
2. Вследствие изменения рамочных условий (сокращения ресурсов и бюджета) пришлось пересмотреть и заново согласовать цели участков и команд в структуре акционерной компании с участием государства по оказанию помощи развивающимся странам. В качестве заказчика выступило руководство участка.

Выяснение ролей.

1. Вследствие реструктуризации одного крупного участка компании бывшие подразделения были объединены в «программные единицы». Из-за этого руководителям отделов отраслевых плановиков, равно как и остальным сотрудникам, были предписаны новые функции и обязанности. Также и трудовое взаимодействие разных уровней должно было регулироваться иначе. Заказчиками выступили отдел кадров и руководство проекта.
2. В одной проектной команде существовало различное понимание ролей администратора и координатора. Семинар с внешним модератором был призван помочь выработать согласованное определение с целью увеличения эффективности труда. Заказчиком было руководство отдела.
3. В команде равноправных участников в связи с расширением диапазона задач нужно было ввести административную струк-

туру. Консультант должен был помочь избежать недоразумений и возможных конфликтов. Заказчиком была сама команда.

Типичные проблемы

Необходимость командного консалтинга может быть обусловлена разнообразными причинами. Тем не менее, по нашему опыту, консультанты команды сталкиваются то и дело со сходными или типичными проблемами:

- О разнящиеся или нечеткие цели, интересы и приоритеты;
- О отсутствие прозрачности в процедуре принятия решения и при распределении полномочий для его принятия;
- О неоднозначность в процедурах и атрибуции как профессионального надзора (качество выпускаемого продукта, технологии и т. п.), так и административного (дисциплина, ресурсы и т. п.);
- О диффузное распределение задач и компетенций;
- О отсутствие четкости или смешение ролей;
- О недостаточное или сумбурное информационное обеспечение и контроль;
- О отсутствие обратной связи или недостаточное уважение;
- О перегруженность работой вследствие неэффективной организации труда;
- О массовые межличностные конфликты.

Чего может достичь консультант?

Консультанты могут давать командам различные импульсы. Но все же они не «кудесники». Опираясь на труды Фрэнсиса и Янга (Francis, Young, 1996), консультанты могут, на наш взгляд, решать следующие задачи:

- О наблюдать за групповым процессом, распознавать конфликты и инициировать их улаживание;
- О давать команде и ее отдельным членам обратную связь об их поведении;
- О вместе с членами команды находить и определять новые цели;
- О предлагать мероприятия, способные улучшить методы работы команды;

- О распознавать трудности на стыке взаимодействия разных участников и давать импульсы для устранения препятствий;
- О вместе с командой формулировать правила игры для совместной деятельности;
- О оказывать разъяснительную помощь в отношении наблюдаемых в группе феноменов.

Напротив, консультант ни в коем случае не должен:

- О брать на себя руководство и выполнять роль «серого кардинала»;
- О упрекать группу в ошибках и недостаточном прогрессе;
- О принимать решения вместо команды;
- О вмешиваться в содержание работы группы, если он не обладает соответствующей профессиональной компетенцией;
- О ставить команду в зависимость от себя;
- О по собственной инициативе расширять заказ на консалтинговую услугу;
- О становиться адвокатом группировок внутри команды и вне ее.

Контракт и выяснение сути запроса

Независимо от того, что конкретно побудило воспользоваться командным консалтингом, для заказчика и членов команды самое главное — получить свежее видение своей проблемы, чтобы сформировать новое отношение к постановке проблемы. Поэтому во время выяснения сути запроса, да и после этого, полезно рассматривать проблему или проблемное поведение не только как «помеху» и нечто неприятное, но и как «информационный подарок». Вследствие этого становятся явными скрытые процессы, которые в данный момент доступны восприятию и осознанию только в этом проблемном образе действия. Во многих случаях эта «проблема» является следствием и выражением неудовлетворенных потребностей. Если «считать» и обработать эту информацию, то ситуация для участников может заметно улучшиться. Будучи консультантом команды, вы можете подвигнуть заказчика и членов команды на распознавание по-

зитивной стороны рассматриваемой проблематики и таким образом мотивировать их на разрешение проблемы.

Об обращении с запросами

Важным для удачного командного консалтинга является точная формулировка запроса и его принятие сторонами. Скорее всего, вам придется обсуждать запрос со многими лицами, так что может возникнуть необходимость действовать в несколько этапов. Беседы служат не только выработке запроса с руководством и членами команды, но также поставляют ценную информацию, которая может помочь вам при диагностике проблемы.

1. Первая беседа

Свою первую беседу вы проводите с заказчиком, **являющимся**, как правило, руководителем команды, который нередко ожидает, что с вашей помощью сможет реализовать представления в «своем» подразделении или «своей» команде. В таком случае ваш консалтинг начинается уже во время этой первой беседы. Следует попытаться, сформировав единое понимание цели заказа, изменить ожидания и представления начальника. Цель не в том, чтобы вы действовали как его удлинённая рука, а в том, чтобы при участии всей команды было найдено решение, устраивающее всех.

Как консультант, вы можете затронуть во время этой беседы ряд вопросов.

- О Кто как отреагировал бы, если бы вы приняли запрос в таком виде?
- О Какие различные определения проблемы существуют?
- О Кто противодействует определению проблемы и в чем причина такого поведения?
- О Какое влияние оказывают данные взаимодействия на отношения между членами команды и руководством?
- О Кому в команде известны представления руководства, а кому нет?
- О Как члены команды реагируют на эти представления?
- О Какие попытки командного консалтинга к этому моменту уже предпринимались?
- О Какие меры принимал сам руководитель?

Чтобы не повторять старые подходы к поиску решения или неудачи, необходимо также и у членов команды сформировать согласованное понимание запроса. Поэтому вам понадобится разрешение руководства на опрос команды, как правило, в форме индивидуальных бесед. Важно, чтобы вы при этом соблюдали субординацию и обращались с любой информацией конфиденциально. (См. также: раздел I, *Трехсторонние договоры*.)

Форма для самоконтроля: опорные вопросы для выяснения сути запроса

1. Внимательно относиться к приманкам:
 - комплиментам;
 - панибратству;
 - секретам.
2. Сохранять дистанцию:
 - соблюдать содержательный и личностный нейтралитет;
 - акцентуировать служебный характер.
3. Соблюдать лояльное отношение:
 - к заказчикам;
 - к команде и ее отдельным членам;
 - к целям организации.
4. Избегать симбиозов, то есть:
 - не делать поспешных предложений и не давать поспешных обещаний;
 - избегать и противопоставлять поведение спасителя, жертвы и преследователя. (См. также в этом разделе — *Драматический треугольник*.)
5. Обратите внимание на запрос:
 - компетентен ли заказчик;
 - достаточно ли компетентны вы сами.
6. Проверьте сами себя в отношении:
 - вашего собственного душевного настроения;
 - ваших сил (в случае необходимости запланируйте время на обдумывание).
7. Предварительные собеседования (встречи при подготовке запроса) следует продумать с точки зрения:

- О их рамочных условий;
- О участников;
- О полномочий участников для принятия решений.

2. Беседа с участниками

В беседе с участниками команды вы можете узнать, при каких условиях они были бы согласны реализовать желаемую цель командного консалтинга. Для начала важно, как члены команды вообще определяют проблему. Если, по их мнению, таковой не существует, проанализируйте, что заставляет их руководство придерживаться противоположной точки зрения. Обсудите с командой, какие преимущества и какие недостатки имел бы командный консалтинг и при каких условиях она была бы согласна пойти на эту меру.

При этом вы можете также узнать, какие неозвученные и необсужденные системы верований и конструкты действительности существуют в команде. К примеру, руководство полагает, что команде следовало бы развиваться, а члены команды, напротив, считают себя уже достаточно развитыми («Здесь каждый может говорить с **каждым!**»), или они уже в процессе внутренней капитуляции («Это все, похоже, не имеет **смысла!**»), потому что прежние меры командного развития или командного консалтинга оказались, с их точки зрения, бесполезной тратой времени.

Целью беседы с членами команды является формирование признания необходимости консалтинга и нейтрализация возможных ощущений несостоятельности. Дайте команде понять, что обращение к консультанту является проявлением профессионализма. Значение, которое участники придают командному консалтингу, нередко важнее, чем его непосредственное содержание.

Результатом этой беседы может стать ваш отказ, если возникнут одновременно два или несколько разных запросов. Например, начальник желает улучшения коммуникации членов команды с руководством. Члены команды, напротив, хотят пересмотреть распределение ролей в команде. Вам решать, принимать ли эти запросы, и кто уполномочен сделать вам эти заказы. Вполне возможно, что эти отдельные запросы уже содержатся в вашем сводном заказе. Не исключено, что кто-то из ваших клиентов выскажется за команд-

ный консалтинг, а кто-то против. В этом случае решающее значение имеет то, какими властными полномочиями обладают сторонники. Готовы ли они, к примеру, выстоять в конфликтах, которые могут возникнуть В ходе командного консалтинга, и сохранить лояльность по отношению к вам как к консультанту.

Если заказ поступает от **КОМАНДЫ**, то порой существует опасность, что вы нарушите субординацию. (Ср.: раздел I, *Трехсторонний договор*.) Во избежание такой ситуации вам следовало бы запрос команды согласовать с руководством и заручиться его поддержкой заказа с учетом оговоренной лояльности и как можно большей прозрачности.

Помни

Субординация сильнее, чем консультант!

3. Беседа с заказчиком

В следующей беседе с заказчиком вам следует продолжить согласовывать запрос. Помимо этого вы получите дополнительные сведения о моделях **взаимодействия** между командой и руководством и внутри организации.

В этой беседе вам могут помочь некоторые соображения.

- Какое суггестивное влияние оказывают друг на друга различные запросы?
- Какие руководства к действию возникают вследствие этого для руководства команды и членов команды?
- В какое взаимодействие друг с другом вступают данные позиции?
- Каким образом в случае необходимости придется модифицировать контекст консалтинга?

В диалоге с заказчиком попытайтесь также выяснить, каким образом предусмотренные запросом изменения могут быть замечены и измерены.

- Опираясь на какие признаки, руководство сможет определить, что команда изменилась в лучшую сторону?
- По каким признакам команды смогут, в свою очередь, увидеть, что руководство эти изменения заметило?

- О Как должно вести себя руководство, чтобы восстановить прежнее, непродуктивное поведение команды?

Форма для самоконтроля: указания по предварительному собеседованию

1. Подготовка встречи:

- О выяснить состав участников;
- О при наличии нескольких консультантов непременно прояснить их роли в команде консультантов;
- О в случае нечеткого разделения ролей отклонить заказ;
- О обсудить тактику и последовательность действий команды консультантов.

2. Сделать прозрачными условия встречи:

- О консультант постоянно направляет беседу;
- О цель встречи (серии встреч): формирование надежной базы для сотрудничества между **консультантом**, заказчиком и членами команды.

3. Выяснить тему командного консалтинга:

- О выявить интересы участников;
- О дать всем участникам возможность высказаться;
- О обратить внимание на завуалированные запросы и темы, не углубляясь в содержание тем;
- О определить, насколько полно представлен спектр существующих мнений.

4. Разобраться в мотивах:

- О действительно ли участники хотят провести командный консалтинг (особенно **руководство**);
- О обратить внимание на завуалированные мотивы;
- О определить, можете ли вы как консультант дать на это свое согласие.

5. Не становиться ни на чью сторону:

- О не проводить никаких отдельных личных бесед с членами команды до заключения договора;
- О усвоить, что установление доверия — признак защищенности.

Из практики: ловушки в командном консалтинге

В этой главе мы хотим рассказать о нескольких типичных **ловушках** в процедуре командного консалтинга, которые могут захлопнуться, если консультант «клюнет» на определенную приманку. Мы дадим вам также подсказки, какими интервенциями вы можете отреагировать в таких ситуациях. Только, пожалуйста, не рассматривайте эти примеры из практики как руководство к действию по принципу: «Если наступает ситуация X, работает интервенция Y». Испытанные интервенции из нашей многолетней консалтинговой практики могут, несомненно, послужить вам ориентирами для возможных собственных шагов в направлении решения проблемы, но тем не менее вам придется самостоятельно, в зависимости от сложившейся **ситуации**, решать, какая интервенция лучше всего годится, чтобы избежать каждую из описанных ловушек.

Ловушки в заказах и контрактах

1. Двойная, или нечеткая лояльность

Возможно, вы окажетесь вынуждены — как уже упоминалось — сохранять в содержательном плане противоречивую лояльность как по отношению к заказчику, так и по отношению к команде. (См. также: раздел I, *Трехсторонний договор*.) Или вы знаете кого-то из членов команды еще и по какому-то другому — быть может, частному — контексту, но не афишируете это перед остальной частью команды. В обоих случаях вы скованы в своих интервенциях и лавируете между различными целями.

Интервенция. Двойную лояльность нужно обязательно сделать доступной для обсуждения, и тогда она, как правило, перестает представлять проблему. Верно и обратное: если вы сами чувствуете себя «разрывающимся на части», не принимайте заказ.

2. Для чего вас наняли?

Вам не стоит рассчитывать на то, что и заказчик, и члены команды абсолютно откровенны с вами относительно мотивов их заинтересованности в консалтинге. Особенно не стоит рассчитывать

на искренность, когда истинные мотивы связаны с табуированными аспектами. Нередко за общеизвестным заказом скрываются неявные договоры. (См. также: раздел I, *Уистоков стоит договор.*) Рассмотрим примеры.

- О Один участник должен покинуть команду, но никто не отваживается произнести это открыто.
- О Администратор команды, не способный самостоятельно принимать решения, намеревается использовать консультанта для проведения непопулярных мер.
- О Провал командного консалтинга как «последней надежды» используется для легитимного удаления нелюбимого администратора или даже как мотивация окончательного роспуска команды. Иначе говоря, ваши усилия не увенчались успехом, однако вы выполнили основное, но завуалированное поручение.

Как вы определите, что имеете дело с тайным поручением? Признаками этого могут быть, например:

- О чрезмерно большой интерес некоторых участников накануне командного консалтинга;
- О неофициальный «брифинг» («Вам необходимо знать, что...!») с целью создания коалиции;
- О косвенно выражаемое недовольство начальства или команды, несмотря на гармоничный ход процесса.

Интервенция. Чтобы уйти от неявных поручений, вы можете:

- О быть начеку при появлении описанных выше сигналов;
- О разъяснить, что используете свою компетенцию в методике и процедуре, а команда должна, в свою очередь, внести свои знания дела и компетенцию в разрешении конфликтов;
- О задать вопрос, возможно ли успешно провести командный консалтинг и как с точки зрения участников должен выглядеть успех.

3. Обязанность представления отчета по отношению к начальству

В ходе командного консалтинга вас будут вызывать к администратору команды или иному компетентному менеджеру и просить дать оценку отдельным участникам или всей команде. Вполне возможно, это связано с запланированными санкциями или повышениями

в должностях. Но таких договоренностей нет ни с командой, ни с **руководящим** персоналом.

Интервенция. В этом случае мы рекомендуем просто-напросто отказать дать такую справку. Сошлитесь на общий принцип конфиденциальности в консультационных процедурах. Чтобы не попасть в такую ситуацию, важно на начальном этапе закрепить принцип конфиденциальности и исключить обязанность представления информации об участниках. Поскольку заключается соглашение о регулярном информировании и продвижении командного консалтинга, то оно (информирование) должно бы осуществляться самой командой.

4. Трехсторонние договоры

В ходе мероприятия по консалтингу в некоторой команде ответственный руководитель подразделения желает, чтобы сократилась текучесть кадров. Это должно быть достигнуто путем укрепления команды по отношению к слишком доминантному и авторитарному, на его взгляд, администратору команды. Тот, наоборот, хотел бы за счет улучшения делегирования уменьшить свою рабочую нагрузку. Сама команда ведет себя неоднозначно и сдержанно.

Здесь вы имеете дело с двумя сцепленными друг с другом трехсторонними договорами. (Ср.: раздел I, *Трехсторонние договоры*.)

1. Начальник подразделения — администратор команды — консультант.
2. Администратор команды — консультант — команда (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Сцепленные трехсторонние договоры

Начальник подразделения, равно как и администратор команды, хотят свои пути решения проблемы возвести в ранг составляющих контракта о консалтинге, что на практике далеко не редкость.

Интервенция. Выясните со всеми участниками (в случае необходимости письменно), какая цель должна быть достигнута с помощью данного мероприятия. При этом начните с верхнего трехстороннего договора. Настаивайте на том, что вы сами поставите диагноз и произведете выбор мер, согласовав их с командой.

5. Заказчик сменяется (последовательно заключаемые договоры)

По ходу к **ЭМАНДНОГО** консалтинга сменяется заказчик (администратор команды, члены команды). Заключенные ранее соглашения перестают соблюдаться, и предъявляются новые требования к консалтинговой услуге, к примеру относительно документации по процедуре, концепции и длительности мероприятия. (Ср. также: раздел I, *Последовательно заключаемые договоры*.)

Интервенция. Самое время для вас приостановиться и прояснить с участниками рабочую основу на фоне кадровых изменений. А еще лучше сразу же после смены полномочного партнера по договору незамедлительно проверить, остаются ли принятые соглашения в дальнейшем в силе.

Практикум

Для отслеживания противоречий в контрактах вам могут помочь «Контрольные списки по контракту», приведенные в Практикуме к этому разделу под пунктом В1.

Ловушки в процессе

6. Как вести себя с частями команды и отсутствующими лицами

После того как вы совместно с командой внесли ясность в договор и выяснили суть запроса, может уже на первой консалтинговой сессии выясниться, что вследствие частых командировок на встречах с консультантом присутствует всякий раз новый состав участников и постоянно посещает ваши встречи лишь часть команды. Определи-

те, если это необходимо, тех, кто непреложно должен присутствовать на всех встречах по командному **консалтингу**.

Интервенция. Установите в качестве правила игры на стадии обсуждения контракта со всей командой, какое минимальное количество участников должно присутствовать на консалтинговых сессиях, чтобы можно было рационально продолжать процесс консалтинга. Не бойтесь также не проводить сессию, если установленные критерии не выполнены. Но следите **за тем**, чтобы эта возможная отмена сессии не привела к вашей финансовой ответственности согласно договору.

Помимо этого определите со всеми членами команды, кто кому (поименно) передает информацию в случае отсутствия на встрече.

Если отсутствуют несколько человек, то вы как консультант должны ценить энтузиазм и компетентность присутствующих. Не поддавайтесь на такие, например, провокации: «Так как господин X сегодня не сможет прийти, нам не удастся со знанием дела обсудить проблему Y и принять какие-либо **договоренности**». Вы можете, по крайней мере, определить вместе с командой, как подойти к теме Y, у кого есть какие соображения на этот счет и как затем интегрировать господина X в дальнейшую работу над темой.

Пресекайте прямо и однозначно нападки или длинные выступления, а особенно завуалированные и прямые оценочные высказывания в адрес отсутствующих членов команды. Стимулируйте команду придавать гласности конфликты. Определите совместно, кто из присутствующих участников поговорит с соответствующим **лицом** о проблеме и какие аспекты этого разговора нужно будет вынести на обсуждение во время одной из ближайших сессий консалтинга, чтобы вся команда была в курсе дела.

Кроме того, можно выяснить и некоторые другие **вопросы**.

О Какие дальнейшие шаги можно предпринять в отношении данного члена команды?

О В каком составе?

О Привлекать ли внешнего модератора по конфликтам?

Не поддавайтесь на сомнительные комплименты: «Ведь вы как консультант разделяете нашу точку зрения, что госпоже Z, собственно говоря, следовало бы...» Позднее отсутствующие упрекнут вас во вступлении в теневые коалиции, и это помешает вам сохранить нейтралитет.

7. Присутствие начальства

После проведения с командой нескольких консалтинговых сессий на одну из встреч следует пригласить администратора команды и представить ему достигнутые на данный момент результаты. Возможно, что в отличие от предыдущих собраний климат внезапно станет вязким, активность резко снизится, а отдельные члены команды попытаются выставить вас конкурентом администратора.

Интервенция. Попытки подобного рода необходимо пресечь по горячим следам и дать членам команды понять, что вы заметили изменение в поведении.

Выясните совместно с командой и руководством — не обвиняя ни одну из сторон — какие гипотезы есть по поводу причин и характера такого изменения ситуации. Отнеситесь к ситуации позитивно, как к возможности интервенции, чтобы подойти к скрытым или до сих пор табуированным проблемам между командой и руководством или между проектной командой и линейным менеджером, что также нередко случается. В случае необходимости используйте как опору при объяснении модель кувшинки (см. раздел II) и дайте четкую и однозначную обратную связь. Разработайте варианты решения проблемы и выхода из создавшейся **ситуации**, а также пути преодоления наступившего состояния оцепенения.

8. Консультант в роли «козла отпущения»

Проводя командный консалтинг для руководителя консалтингового отдела одного предприятия (то есть своего коллеги), вы весь день пребывали в уверенности, что **процесс**, интервенции и климат в команде в порядке. Но за круглым столом во время обсуждения результатов вы слышали с разных сторон, например, такие высказывания: «Ну, мы от вас ожидали большего!» Или: «Это был еще не предел, вам следовало сильнее нас прижать!»

Интервенция. Для начала проверьте собственный эмоциональный настрой при таких отзывах: чем он вызван? Может быть, досадой, бессилием, комплексом неполноценности, **ситуациями** в прошлом или воспоминаниями о критичных формулировках со стороны ваших родителей или других авторитетных лиц? Это поможет вам удержаться от реагирования по старой схеме и проверить свои чувства на предмет их адекватности ситуации. Весьма вероятно, что вы

реагируете особенно сильно, потому что вступаете в контакт с прежними обидами, не имеющими никакого отношения к актуальной ситуации.

Прежде чем отреагировать или дать волю своим чувствам, выделите себе минутку времени, чтобы проанализировать, что такие отзывы могут означать.

О Может быть, вы не услышали в процессе важные, но нечеткие интонации и акценты?

О Были ли все этапы работы четкими, **целенаправленными** и целесообразными?

О Была ли ваша роль консультанта на всех стадиях процедуры консалтинга четкой, прозрачной и независимой?

О Все ли члены команды в одинаковой мере были вовлечены в процессы, или же существовали «внутренние эмигранты»?

Не спешите и проверьте вместе с командой еще раз, действительно ли все разделяют заключенный договор и цели командного консалтинга со всеми вытекающими **последствиями**. Если нужно, доработайте договор и внесите ясность в планируемые вами в будущем этапы работы. Приведите свои представления в соответствие с представлениями команды и зафиксируйте их в форме соглашения.

Вместе с командой проведите процессуальный анализ этого дня консалтинга. При этом на переднем плане должны стоять три ведущих вопроса.

1. Какой представляется ситуация, в которой мы находимся?
2. Как мы оказались в этой ситуации? (Здесь нужно сформулировать гипотезы. При этом — также, **как** при «мозговом штурме», — допускаются все идеи.)
3. Какими возможностями мы располагаем, чтобы конструктивно и позитивно изменить ситуацию?

Процессуальный анализ вы можете проводить различными способами.

Приведем несколько примеров.

О Каждый член команды индивидуально, а также вы как консультант рисуете температурную кривую этого дня консалтинга или предшествующего процесса консалтинга с эмоциональными и **содержательными** взлетами и падениями. Эти температурные

кривые выставляются затем на вернисаже (развешиваются на пинбордах) и обсуждаются друг с другом. (Ср.: Практикум к разделу II, пункт Б21.)

О Темы дня еще раз рассматриваются по ходу процесса. Выставляются стулья, и на них кладутся листы бумаги, на каждом из которых написана тема (для каждой темы — свой стул). Затем участники команды по очереди определяют свое местоположение относительно того или иного стула (**темы**). Удаленность от стула отражает их оценку значимости данной темы для процесса командного консалтинга. Ближе к стулу — значит, важно. Чем больше расстояние, тем меньше значимость данной темы для отдельного члена команды. После этого различные занятые позиции обсуждаются друг с **другом**, и вырабатываются оценки относительно дальнейших целенаправленных действий. (Ср.: пункт Б1 в Практикуме к разделу II, а также пункт В1 в Практикуме к разделу III.)

О Вы можете как консультант передать команде собственное восприятие и гипотезы в форме отзывов. При этом вам следует описать свои эмоции, а также ощущения по поводу того, как и с какой **ИНТЕНСИВНОСТЬЮ** вы воспринимали команду на различных **ННЫХ** стадиях.

Опишите поведение как можно конкретнее. **Если** у вас есть какая-то гипотеза относительно причин, по которым вы получили от команды такие отзывы, непременно выскажите ее.

Команды или даже организации, как правило, очень заинтересованы в ответной реакции со стороны. Чтобы сообщить участникам о своем восприятии и оценке, мы порой также выбирали форму письма. Только не стоит особо рассчитывать на благодарность своих адресатов.

Ловушки в интервенциях

Некоторые интервенции осуществляются под воздействием личных тем или определенных априорных предположений со стороны консультанта и направляют его поведение во время интервенции в каком-то — часто неосознаваемом — направлении. Во многих случаях это приводит к замешательству в команде, так как поведение

консультанта воспринимается как недоступное для реконструкции и оценки.

9. Что делать с собственным информационным преимуществом

Нередко консалтинговые процессы завязываются через сети: кто-то знает консультанта и первый контакт уже налажен. При этом потенциальных консультантов преждевременно снабжают — часто субъективной — информацией о команде и организации, хотя об этом и не просили. Ведется речь об отдельных членах команды, изображаются их сильные и — что чаще — якобы слабые стороны, в некоторых случаях подсказываются меры, которые «непременно» нужно предпринять.

Эта неофициальная информация, возможно, покажется вам на первый взгляд полезной. Но на практике она зачастую оборачивается подножкой или препятствиями для формирования открытой и по возможности непредвзятой позиции консультанта.

Интервенция. Остановите уже на подготовительной стадии консалтинговых процессов этот нежеланный и непрошенный поток информации — с чьей стороны он ни предлагался бы. Скажите открыто, что вы хотели бы составить собственное представление.

В начале командного консалтинга, то есть на стадии заключения контракта или собеседований, вам следовало бы проинформировать всех участников о том, как и какими путями вы получили запрос или заказ. Эта открытость предотвратит появление предположений и слухов. Кроме того, вы таким образом подадите хороший пример, что может положительно сказаться на открытости и транспарентности на последующих этапах работы.

10. Перенос собственных тем в команду

И консультанты тоже всего лишь люди. В своей профессиональной деятельности они подвержены как внешнему, так и внутреннему влиянию — равно как и консультируемые члены команды. Тем не менее вы как консультант, по всей вероятности, окажете на климат в команде более сильное влияние, нежели отдельные ее члены. Если, к примеру, на данный момент вы сами находитесь в кризисной ситуации в своей частной или профессиональной жизни, это передастся команде через ваше поведение тем или иным неосознанным спо-

собом, например, об этом будет сигнализировать ваш подавленный вид или внешне заметный уход в себя. Вследствие этого вся рабочая атмосфера на консалтинговых сессиях может стать гнетущей и депрессивной.

Точно так же вы не застрахованы от сюрпризов и бессознательной симпатии к кому-либо. Например, так сказать, конспиративная коалиция с командой против руководства может быть связана с вашей стороны с неразрешенным конфликтом с авторитетным лицом. Или команда станет все больше и больше замечать, что вы вынуждаете ее двигаться в каком-то определенном направлении и реагируете агрессивно, если вам не подчиняются. Не исключено, что вы подсознательно желаете, чтобы команда разрешила вместо вас ваш личностный конфликт.

Интервенция. По собственному опыту можем сказать: важно, чтобы вы свое положение и душевное состояние сделали для команды определенным, аутентичным, понятным, а потому доступным для оценки. Но только это не должно заходить настолько далеко, чтобы консультант и консультируемый как бы поменялись местами — это было бы в высшей степени непрофессионально. Но вы скорее заслужите уважение, если открыто изложите свое положение и тем самым дадите команде возможность принять новое решение. Таким способом вы также покажете модель обращения с кризисными ситуациями и личными коллизиями. Зачастую в суровой коммерческой реальности с ее принуждением к функционированию такое могут позволить себе лишь немногие. Правда, иногда более удачным вариантом было бы отменить назначенное заседание и не «функционировать», нежели надрываться или вносить замешательство.

О профессионализме консультанта

Кто профессионально консультирует других, должен быть готов сам проконсультироваться у профессионала. Опыт познания самого себя, а вместе с ним и проработка собственных жизненных проблем играют в профессионализме консультантов решающую роль. Сюда относится также последовательная супервизия, то есть обработка собственных жизненных проблем в профессиональном кругу или в процессе руководимой индивидуальной или групповой супервизии. В процессе супервизии можно еще раз интенсивно рассмотреть

прошедшие ситуации консалтинга и сделать выводы для поведения в будущем.

Следующий неперенный признак квалификации хорошего консультанта — непрерывное повышение уровня знаний. Существует много взаимодополняющих методов, которые можно использовать и комбинировать в зависимости от ситуации. Как консультант, вы должны поэтому располагать обширным «инструментарием» и постоянно пополнять его.

Консультанты, пренебрегающие самопознанием, регулярной супервизией и повышением уровня знаний, по нашему мнению, действуют беспечно и непрофессионально. К сожалению, прежде всего в деловой практике на собеседованиях об этих критериях квалификации зачастую никто не спрашивает, а некоторые методы из области консалтинга, тренинга и коучинга рассматриваются недостаточно критично. Некоторые курсы повышения квалификации обещают сертификат мастера или квалификацию инструктора уже после одного или двух уикендов. Это внушает **специалисту** иллюзии о собственной компетенции как консультанта, а также способствует снижению его профессиональной квалификации.

Прошедшие неудовлетворительную подготовку консультанты или консультанты, не подвергающие сомнению свой **профессионализм**, очень предрасположены к переносу собственных, не обработанных и не **проанализированных** тем в процесс **консалтинга**. Консультант, который, к примеру, не разобрался в своем отношении к теме власти и авторитета, например, внутренне симпатизируя угнетенным, как ему кажется, членам команды и поддерживая их в «борьбе» с начальством, наверняка вступит с ними в коалицию. Такие бессознательные пристрастия или необработанные «слепые пятна» в собственном поведенческом репертуаре — опасные «подводные камни» для консультантов, они часто приводят к сбоям в процессе консалтинга.

Естественно, что, даже будучи профессиональным консультантом, **ВЫ** можете оказаться в ситуациях, в которых ваши личные темы станут бессознательно детерминировать ваши интервенции и направлять их в определенную сторону. Если это станет ясно при подведении итогов и рефлексии, то вы еще сможете завести об этом речь на следующем заседании и сделать это понятным для команды. Важно в заключение провести анализ, желательно при помощи коллег или профессионалов. Поэтому мы рекомендуем вам не вести

консалтинговый бизнес как боец-одиночка, а подвергать собственную консалтинговую практику рефлексии и супервизии в коллегиальных консультационных формах.

Задания для самоконтроля

Вспомните те случаи командного консалтинга, с которыми у вас до сих пор связаны неприятные ассоциации.

1. Чем были вызваны эти неприятные ощущения?
2. В чем вы видите собственную вину?
3. Какие интервенции вы тогда предприняли?
4. Какого эффекта вы этим добились?
5. Воспользовались ли вы в этом деле услугой супервизора?
6. Если нет, то почему?
7. Создайся сейчас вновь такая ситуация, что бы вы сделали по-другому?

Диагностика ситуации в команде

Командный консалтинг всегда начинается с диагностики в соответствии с заказом. Диагностика может дать массу информации. Но сначала подумайте, что из ее результатов и в какой момент времени вы передадите команде. Речь идет не о том, чтобы доказать команде, что вы все видите и замечаете. Так же как и в случае обратной связи, вы должны помнить, что именно команда или отдельные ее участники в данный момент времени могут воспринять и переработать. Очень распространена дурная традиция собирать уйму данных и подробно расспрашивать членов **КОМАНДЫ**, а потом оказаться не в состоянии обработать эти данные надлежащим образом ни в содержательном, ни в человеческом плане, ни в плане ресурсов.

Запланируйте на подготовительном этапе, насколько широко вы собираетесь раскрыть каждое «диагностическое окно». Если распахнуть все окна и **двери**, возникнет сквозняк. Кое-что будет нечаянно подхвачено вихрем, окна и двери с грохотом захлопнутся на замок.

Иначе говоря, если вы все свои результаты диагностики передадите команде, то некоторые темы просто не успеете обработать, но после этого они будут постоянно маячить, словно стоя на очереди. Это может негативно сказаться на команде, а кое у кого из участников, возможно, закроется на замок «внутренняя» дверь.

Но с другой стороны, вам не следует хранить многозначительное молчание. Важные результаты диагностики, помогающие продвинуться в обработке запроса, следует, само собой, передать команде и таким образом создать совместную исходную базу для будущей работы.

Жизненное обучение

Диагностика — первый шаг вашего движения к изменениям и инициации процессов обучения в команде. Эти процессы, вызывающие изменения в поведении, как правило, проходят в три последовательных этапа. С помощью командного консалтинга осуществляется сопровождение участников через эти три этапа, а также постоянная модерация и конфронтация.

1. Перцепция. Вы констатируете объективные данности, а также профессиональные и персональные предпосылки, наблюдаете, как общаются между собой члены команды, какие индивидуальные модели поведения они проявляют, а также собираете данные и отражаете их в группе.

2. Значение. Что эти информация и наблюдения вызывают у вас? Что вы при этом думаете и чувствуете? Что означает диагностическое заключение для отдельных членов команды и для команды в целом? Чувствует ли команда насущную необходимость что-либо менять?

3. Следствие. Вы обсуждаете с членами команды, насколько предыдущий опыт изменил их установку. Команда решает, оставить все по-прежнему или изменить свое поведение. Какой шаг она собирается предпринять сначала? Процесс обучения, эффективно изменяющий поведение, можно считать состоявшимся только тогда, **КОГДА** изменилась внутренняя установка и из этого вытекает определенное поведение. (Ср.: раздел II, *Модель кувшинки* и далее.) Конечно, команда может принять также осмысленное решение ничего не менять. В обоих случаях она берет на себя ответственность за свои действия и связанные с ними последствия.

Профиль командной пригодности как инструмент диагностики

Наряду с многочисленными упражнениями и контрольными списками в форме для самоконтроля «Профиль командной пригодности» особенно хорошо подходит для определения местоположения, а значит, и для диагностики ситуации в команде. Он основан на требованиях, которым должна отвечать команда в целом. Ответы дадут и **ВАМ**, и команде важные признаки структурирования, равно как и данные по организации групповых процессов и структуры. Кроме того, он может служить команде как объяснительная модель по открытым аспектам, которые в ближней или среднесрочной перспективе должны быть рассмотрены и проанализированы, чтобы более эффективно организовать командную работу.

Не все вопросы сразу! Нет ни надобности, ни смысла всякий следующий раз заставлять заполнять опросник полностью. В зависимости от ситуации и организационной формы для диагностики вам понадобятся лишь выборочные вопросы. Если вы соберете за один раз слишком много данных, то рискуете — как уже упоминалось — далеко не все успеть обработать сразу. Задайте команде только те диагностические **вопросы**, которые соответствуют вашему договору, компетенции и возможностям надлежащей обработки.

А вот так вам следовало бы действовать! По нашему опыту, целесообразно дать заполнить анкету из отобранных диагностических вопросов сначала по отдельности каждому члену команды (и администратору). Одновременно в помещении развешиваются плакаты по отдельным вопросам. Далее нужно вырезать ответы членов команды, подписать под ними имя и повесить под соответствующим **вопросом**. Этот «вернисаж» делает **результаты** очевидными и наглядными для всех. Становится ясно, какие темы важны для дискуссии и разрешения конфликта.

Посредством оценки с помощью стикерс-маркеров можно затем будет установить очередность, в которой нужно проработать отдельные вопросы. Вы как внешний консультант тоже можете заполнить анкету, ваше впечатление от команды является интересной обратной связью и, возможно, даст дополнительный материал для дальнейших бесед.

Вопросы по профилю командной пригодности, по нашему опыту, — полезный инструмент, так как дают возможность осуществить:

- О классификацию наблюдений в рамках диагностической стадии командного консалтинга (данные из включенного наблюдения);
- О структурирование и перенос данных и документации, предоставленных в ваше распоряжение в рамках командного консалтинга (например, органиграммы, процессы развития, служебные предписания, описания рабочего места и т. д.), где можно установить отклонения в сравнении с данными диагностических анкет;
- О самодиагностику команды, если каждый ее член индивидуально ответит на вопросы (структурный анализ и анализ **отношений**). Индивидуальные результаты можно обсудить, к примеру, в рамках командного семинара и определить различные оценки.

Форма для самоконтроля: профиль командной пригодности

А. Диагностические вопросы по структуре.

1. Постановка задачи команды.

- О Существует ли совместная задача?
- О Спущена ли задача сверху (компанией) или выбрана самостоятельно?
- О Договоры и соглашения какого типа лежат в основе этого?
- О Какого вида взаимодействия внутри команды или вне ее требует поставленная задача?
- О Как определяются цели работы?

2. Состав команды. Как участники команды различаются в отношении:

- О принадлежности к подразделению;
- О профессиональной квалификации;
- О иерархической ступеньки;
- О оплаты;
- О количества рабочих часов в неделю;
- О стажа работы в **команде**;
- О имиджа, неформального влияния.

3. Внутренняя организация команды.

Как урегулирован вопрос с руководством:

- О бессменное;
- О ротирующее;
- О другое.

..

Как определяется руководство:

- О назначается;
- О выбирается;
- О неформально;
- О другое.

На какой ступеньке иерархической лестницы стоит руководство команды:

- О На той же;
- О выше;
- О ниже.

Как регулируется административный и профессиональный контроль:

- О внутри команды или вне команды;
- О отдельно или вместе.

Каким образом распределяются или делегируются задачи:

- О через руководство;
- О в команде;

иначе.

Какие темы обсуждаются на совместных командных сессиях? Как составляется повестка дня?

4. Временные рамочные условия.

- О Как часто и как долго члены команды работают вместе?
- О Является ли участие в командных сессиях обязательным или добровольным?
- О Какие договоры, соглашения или распоряжения существуют на этот счет?
- О Как часто и регулярно происходит кооперирование между отдельными членами команды?
- О Что из этого происходит в нерабочее время?

5. Компетенция команды на принятие решений.

- О Какие решения в отношении клиентов, организационных условий, финансов и т. д. имеют в команде обязательную силу?
- О Согласована и закреплена ли за командой компетенция принимать решения на уровне компании?
- О По какой модели принимаются решения: консенсус, мажоритарно, иерархически, иначе.
- О Кто следит за соблюдением постановлений?

6. Пути передачи информации внутри команды.

- О Какие формальные пути существуют?
- О Что представляет собой неформальная структура?
- О Какие соглашения и договоры существуют на этот счет?
- О Вся ли необходимая для работы команды информация предоставляется в распоряжение?

7. Интеграция команды в компании в целом.

- О Как команда интегрирована в отношении организации, постановки задачи и целеполагания компании в целом?
- О Какое место компания отводит задаче и решениям команды?
- О Каким авторитетом пользуется работа команды в рамках всей компании?
- О Кто внутри компании знает о работе команды?
- О Как велика зависимость команды от финансовых, человеческих и нематериальных ресурсов?
- О Кто стоит над командой и какие у него полномочия?
- О В какие официальные и неофициальные пути передачи информации интегрирована команда?

В. Диагностические вопросы по отношениям.**1. У кого власть и влияние:**

- О официально или неофициально;
- О единолично или вместе с другими.

2. Кто и каким авторитетом пользуется в отношении:

- О профессиональной компетенции;
- О умения и готовности к взаимодействию;
- О социального поведения;

- ☐ личности;
- ☐ прочих умений и качеств.

3. Кто и с кем сотрудничает:

- ☐ официально или тайно;
- ☐ с **содержательной** или личностной мотивацией.

4. Кто с кем конкурирует:

- ☐ из-за ресурсов;
- ☐ из-за признания;
- ☐ из-за позиций.

5. Кто занимает позицию отверженного:

- ☐ на основании недостаточной компетенции;
- ☐ из-за своего социального поведения;
- ☐ по другим причинам.

6. Имеются ли дружеские контакты:

- ☐ у членов команды между собой;
- ☐ между членами команды и командным руководством;
- ☐ между членами команды и линейным начальством.

7. Каково отношение между подгруппами:

- ☐ старших к младшим членам команды;
- ☐ женской части команды к мужской;
- ☐ новых к старым членам команды.

Практикум

На стадии командной диагностики хорошо зарекомендовали себя следующие упражнения.

B2. «Бюджет времени».

B3. «Кооперирование».

A7. «Форма для самоконтроля команды: кооперирование».

B4. «Команда на продажу».

B5. «Командный обзор II».

B6. «Сферы влияния».

B7. «Вопросы по анализу проблемы I».

B8. «Вопросы по анализу проблемы II».

B9. «Ручной барометр».

Диагностика командной культуры

Значение командной культуры в процедурах консалтинга часто недооценивается. Мы не раз убеждались на практике, что изменения в командах, **касающиеся** только отдельных структурных условий, оказываются куцыми и не достигают желаемого эффекта. Команды, так же как и организации, формируют некую «культуру». Она характеризуется особыми нормами и ценностями, которые определяют модели поведения отдельных участников в общей системе и управляют ими. Что касается понятия культуры, то вспомните наши объяснения в связи с работой в кросс-культурных командах. К культуре относятся также взаимозависимости и влияния, которые проявляются, например, в обществе автолюбителей или пассажиров, участников трапезы, **СИДЯЩИХ** за одним столом, в подгруппах из команд старого состава, в двойной лояльности или в тайных договорах.

Проводя командный консалтинг, вы должны подключить к процессу этот организационно-культурный контекст и не недооценивать чувствительность и особенности этих командных субсистем, их сознание собственного достоинства, инерцию, сопротивляемость. Отдельные вмешательства и вмененные посторонними планы изменений вызывают, как правило, со стороны членов команды, которые должны реализовать эти изменения, значительное сопротивление. Оно выражается, например, в усилении неформальных отношений и информационной системы. Любой план изменений для какой-либо команды должен учитывать не только объективную необходимость, но также считаться и с не менее важными субъективными условиями командной культуры.

Задания для самоконтроля

Для вас как консультанта крайне важно знать культуру команды, с которой вы работаете. При этом вам может помочь следующий шуточный мысленный эксперимент: вспомните команду, которую вы еще не очень хорошо знаете. Рассматривайте ее как неизвестное племя, которое вы обнаружили и теперь собираетесь исследовать его поподробнее, чтобы больше узнать о его нравах и обычаях. Для этого попытайтесь ответить на приведенные ниже вопросы.

1. С помощью каких символов племя представляет себя посторонним?

2. Какие нормы и правила вы обнаруживаете?
3. Как они проявляются в официальной и неофициальной жизни племени?
4. Какие существуют ритуалы?
5. Какие праздники отмечаются?
6. Как проходит инициация новых членов племени и прощание со старыми?
7. Какие мифы и легенды существуют в племени и о племени?
8. О каких бывших вождях говорят и по сей день?
9. Что считается успехом, а что провалом?
10. Как поощряются успехи, какие санкции предусмотрены на случай провала?
11. Какие роли заметны? Они закреплены, или существуют возможности изменения?

Окунитесь в культуру «племени», то есть команды.

- О Как вы оцениваете свои наблюдения?
- О Что для вас приемлемо или что вы считаете позитивным?
- О Что вам скорее чуждо в этой культуре?
- О Что, как вы заметили, вызывает у вас отторжение?

Большая ясность относительно культуры команды может помочь вам более тщательно и надежно спланировать свои интервенции и не попасть сразу же в ловушки, расставленные в процессе и в интервенциях.

Практикум

Для выяснения настроений и течений в команде хорошо подходит «Упражнение с дорожными знаками», представленное в пункте В10 Практикума к этому разделу.

Модель стилей личности по Ф. Риману

Четыре типа командной культуры. Фриц Риман в своей книге «Основные формы страха»¹ разработал очень подробную и хорошо реконструируемую концепцию различных стилей личности, которая

¹ Fritz Rimann. Grundformen der Angst, 1961.

по своей подкупающей ясности до сих пор не имеет себе равных и в различных вариациях транслируется в литературе по менеджменту. Основой модели Римана являются две антагонистические пары личностных устремлений людей (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Антагонистические пары личностных устремлений людей

Стремление к дистанции	против	Стремления к сближению
Стремление к переменам	против	Стремления к постоянству
Или в интерпретации Римана		
Страх самоотдачи и утраты Я	против	Страха индивидуализации и изоляции
Страх перед необходимостью как окончательностью и несвободой	против	Страха преобразований как чего-то преходящего и ненадежного

Из этих антагонистических пар получается система координат, представленная ниже (рис. 3.4).

**Рис. 3.4.** Антагонистические пары личностных устремлений людей

Каждый так или иначе находит какое-нибудь место в этом силовом поле различных **стремлений**. Это местоположение накладывает отпечаток на видение мира, а также на взаимоотношения с другими людьми. Выбор места связан с ранними биографическими эпизодами человека, равно как и с более поздним жизненным опытом. То есть можно в различные фазы жизни занимать различное местоположение в системе координат. Так, например, после продолжительной стадии симбиотического слияния может наступить противоположная тенденция, которая больше характеризуется индивидуализмом

и **САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬЮ**. Кто изменяется в одну сторону, неизбежно отказывается от аспектов другой. Таким образом, не существует ни правильного, ни неправильного, и уж тем более ни добра, ни зла. Каждый из названных стилей личности связан со своими преимуществами и недостатками. В зависимости от сложившихся отношений они кажутся привлекательными или отталкивающими. Для общения с членами команды, которые выделяются скорее своими негативными аспектами, мы даем еще несколько небольших подсказок, которые помогут надлежащим образом организовать интервенции (табл. 3.3).

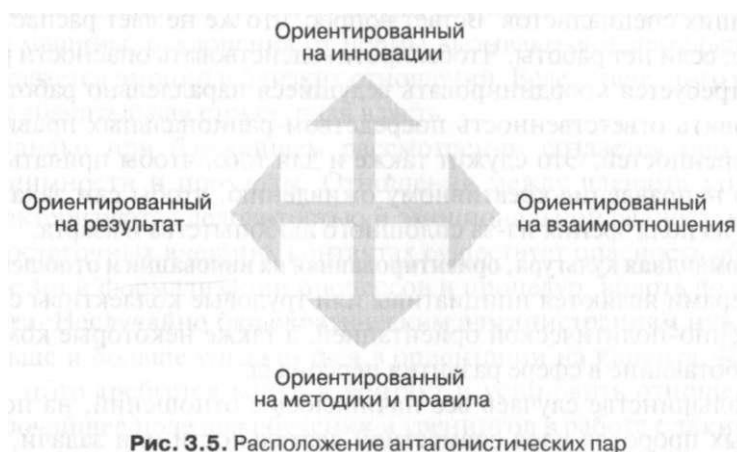
Таблица 3.3

Преимущества и недостатки стилей личности по Ф. Риману

	Дистанция	Сближение	Перемены	Постоянство
Преимущества	Самостоятельный. Самобытный. Способен принимать решения. Ориентирован на достижения. Способен к конфронтации	Коммуникабельный. Способен к компромиссам. Заботлив. Адаптивен	Спонтанный. Обаятельный. Креативный. Интересный	Надежный. Систематичный. Ответственный. Предсказуемый
Недостатки	Отклоняющийся. Агрессивный. Безличный. Высокомерный. Соперничающий	Зависимый. Страшащийся конфликтов. Избегающий конфликтов. Неуверенный	Ненадежный. Непоследовательный. Неуравновешенный. Лекомысленный. Демонстративный. Жаждающий власти	Контролирующий. Негибкий. Педантичный. Принуждающий
Реакции консультанта	Не притеснять. Признавать границы. Ничему не удивляться	Учитывать личностные пожелания, прежде чем перейти к делу	Признавать, там где это уместно. Скорее избегать критических разборов	Аргументировать по делу. Предоставить определенность и структуру. Соглашаться, где это уместно

Перенос модели на команды. Если примерить предложенную Риманом модель стилей личности к **КОМАНДАМ**, то получится полезная

для практикующего командного консультанта концепция анализа **интервенций**. При этом антагонистические пары целесообразно совместить так, как показано на рисунке (рис. 3.5).



При таком рассмотрении командные культуры помещаются в одном из полей между осей. Таким образом, та или иная культура всегда характеризуется двумя **тенденциями** и развивается в зависимости от суммы представленных в команде стилей личности. Для некоторых сфер деятельности непременно требуются определенные личностные тенденции, чтобы можно было успешно работать. Точно так же и здесь нет ни верного, ни ложного — напротив, это скорее вопрос совместимости отдельных членов команды с доминирующей культурой, а также поставленной задачей.

1. Командная культура: ориентированная на инновацию и результат. Примерами этого являются рекламные агентства или команды конструкторов-проектировщиков, дизайнеров.

Участники команд с данным типом культуры креативны, неконформны, но производят впечатление людей не от мира сего. Они всегда добиваются успеха там, где речь идет об индивидуальных решениях, оригинальных подходах или освоении целины. Правда, для этого им требуется свобода принятия решения. Мелочная опека и бюрократические процедуры для них кошмар. Поэтому лучше предоставить таким командам определенные свободы, например в отношении норм, одежды, оформления помещения и распределения рабочего времени.

Идентификация осуществляется скорее через продукт, нежели через команду или организацию, так что зачастую возникает впечатление, будто имеешь дело не с командой, а с группой частнопрактикующих специалистов. Встает вопрос, что же не дает распасться группе, если нет работы. Чтобы противодействовать опасности распада, требуется координировать ведущиеся параллельно работы и установить ответственность посредством рациональных правил и договоренностей. Это служит также и для того, чтобы придать какое-то направление креативному оживлению, чтобы сам заказ не выпал из поля зрения из-за сплошного любопытства и азарта.

2. Командная культура, ориентированная на инновации и отношения.

Примерами являются инициативы или трудовые коллективы с общественно-политической ориентацией, а также некоторые команды, работающие в сфере развития персонала.

В большинстве случаев все начиналось с отношений, на почве которых проросла идея совместной деятельности или задачи, нередко связанных с участием в социальной жизни. Отношения и идея обуславливают друг друга, только в этой комбинации они создают смысл и идентичность. Личное и профессиональное переходят одно в другое. Иерархия же, напротив, категорически отвергается как угроза принципу равенства. Команды с данным типом культуры работают очень увлеченно и с взаимной лояльностью, отчасти доходя до грани самоэксплуатации. Таким способом можно двигать горы, но можно и устроить себе адскую жизнь.

Сложности возникают как раз тогда, когда становится невозможным разграничить ОТНОШЕНИЯ и задачу. Каждый кризис в одной сфере неизбежно приводит к сбоям в другой. Если повышается степень сложности задачи или нарушается принцип равноправия, нередко ДЕЛО ДОХОДИТ до организационного хаоса или глубоких человеческих разочарований.

В этом случае важно аккуратно ввести роли и структуры с целью адекватного и систематичного **управления**. К этому относятся также право отдавать распоряжения и процессуальный суверенитет. Чтобы двигать команду в указанном направлении, требуется большая сила убеждения или значительное давление, а лучше всего и то, и другое.

3. Командная культура, ориентированная на правила и результат.

Примерами являются управленческие отделы в ведомствах или на крупных предприятиях.

Бесперебойное функционирование рутинных процессов стоит на переднем плане. Мерилом всего являются рациональность и эффективность, а фирменным знаком — прозрачность и неподкупность. Команды с данным типом культуры работают как хорошо смазанные машины, отклонения от нормы вызывают замешательство, то же касается эмоций и близких отношений. Вследствие этого возникает значительная структурная власть.

Однако при ближайшем рассмотрении создается ощущение анонимности и прохлады. Отношения между членами команды характеризуются деловитостью и эмоциональной бедностью. При недостаточных внешних контактах существует опасность абсолютизации и формализации процессов и процедур, вплоть до ригидности. Неслучайно бюрократическим администрациям нужно все больше и больше упражняться в ориентации на клиента. Правда, для этого требуется войти в контакт и установить отношения — широчайшее поле для обучения и тренингов в работе с такими командами.

4. Командная культура, ориентированная на правила и отношения.

Примерами являются команды и рабочие группы в социальной и педагогической сферах деятельности.

Оформление отношений — основная задача таких команд, а частую и сфера их деятельности. Если в описанной выше командной культуре необходимую уверенность придает отлаженный ход процесса, то в этом случае такую функцию выполняют ритуалы межличностного взаимодействия. Они служат преемственности и гармонии в отношениях. Надежность и обязательность являются важными ценностями в постоянно меняющемся мире. Если эта гармония не дополняется способностью к критическому анализу, то необходимое шадящее пространство превращается в «стеклянный колпак» болезненного стремления к гармонии, из-за чего становятся невозможными рост и развитие.

В таких ситуациях важно поддерживать различия потребностей и взглядов, а также открыто говорить о конфликтах. Имеющиеся у членов команды страхи могут быть частично нивелированы также благодаря конкретному опыту, показывающему, что конфликты и разногласия отнюдь не обязательно приводят к катастрофе, а вполне способны укрепить сплоченность команды реалистичным и честным способом.

Обзор, данный ниже (рис. 3.6), призван наглядно представить **четыре** типа командной культуры с их преимуществами и недостатками, включая интервенции консультанта.

Практикум

Под пунктом В11 вы найдете упражнение по анализу командной культуры в соответствии с моделью Римана.

Концепция интервенции

Уровни интервенции в командном консалтинге

В зависимости от планируемой глубины командного консалтинга вы можете производить интервенции на различных уровнях. Поэтому для начала важно определить, на каком уровне нужно работать. Глубина интервенции возрастает при этом в определенной последовательности.

Первый уровень (рациональный):

- О роли и функции;
- О назначенное задание;
- О определение целей работы.

Второй уровень (инструментальный процессуальный):

- О стили работы и трудовые процессы;
- О информирование, делегирование, контроль.

Третий уровень (межличностный процессуальный уровень):

- О межличностные отношения;
- О эмоции, установки;
- О перцепция;
- О принятие и неприятие.

Четвертый уровень (внутриличностный процессуальный уровень):

- О установки, ценности;
- О конфликты индивидуумов;
- О функция, идентичность, экзистенция.



Рекомендации по уровню интервенции. Вслед за Шмидтом и Бергом (Schmidt und Berg, 1995) мы хотим дать вам две рекомендации.

1. Никогда не предпринимайте интервенцию на более глубоком уровне, чем это необходимо. Так вы быстрее и на более продолжительное время решите имеющуюся проблему.
2. Предпринимайте интервенцию на уровне, расположенном не глубже того, на котором члены команды могут использовать свою энергию и средства для решения проблемы и изменения.

Аспекты интервенции

Совместно с командой вы поставили диагноз и идентифицировали проблемы, которые нужно проработать. Ваш следующий шаг заключается в планировании адекватных интервенций. Для этого, само собой, нет универсального рецепта. В зависимости от сложности проблемы требуется специфический подход. Вы можете подготовить концепцию своих интервенций, руководствуясь тремя центральными вопросами.

1. **Рольевой аспект.** В какой роли вы осуществляете интервенции?
2. **Целевой аспект.** Какие цели вы преследуете, из чего они выводятся и в каком содержании конкретизируются?
3. **Методический аспект.** Какой методический инструментарий вы используете?

Практикум

Мы отсылаем вас к некоторым упражнениям и формам для самоконтроля, призванным помочь реализовать методический аспект и ориентированным на решение проблемы.

B12. «Расстановка приоритетов».

B13. «Торг из-за ролей».

B14. «Нахождение цели и выяснение интересов».

B15. «Обсуждение ситуации с коллегами-консультантами».

B16. «Разрешить проблемы».

B17. «Упражнение “Светофор”».

1. Рольевой аспект

Роль в нашем понимании означает многообразие ожиданий в отношении поведения, которые в той или иной социальной системе

предъявляются к человеку. Следовательно, она дает представление о том, какое поведение ожидается от вас как консультанта команды: «Как господа X и Y будут вести себя в нашей команде в типичных ситуациях?» Поэтому ролевые ожидания нельзя определить объективно, они всегда будут иметь субъективную окрасенность, так как зависят от позиции носителя роли, имеют более или менее обязательную формулировку и могут исходить от различных людей. То есть вас ожидает гетерогенная смесь самых различных ожиданий.

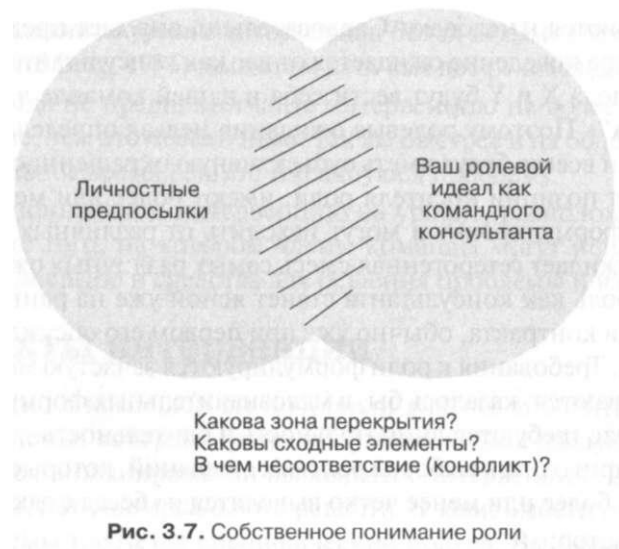
Ваша роль как консультанта станет ясной уже на ранней стадии выработки контракта, обычно уже при первом его обсуждении с **заказчиком**. Требования к роли формулируются зачастую между строк или скрываются, казалось бы, в малозначительных формулировках. Здесь от вас требуются внимательность и бдительность.

Далее приводится выборка ролевых ожиданий, которые, по нашему опыту, более или менее четко выводятся из бесед с **заказчиками**:

- О аниматор;
- О заместитель администратора команды;
- О специалист-эксперт;
- О сотрудник;
- О вдохновитель;
- О нейтральный третий;
- О личный консультант;
- О провокатор;
- О наблюдатель процесса и консультант по процессу;
- О менеджер процесса;
- О социотехнический эксперт по организации;
- О инструктор и репетитор;
- О союзник;
- О ценностно-ориентированная ведущая фигура.

Этому противоречит ваше собственное понимание роли. Оно складывается, во-первых, из ваших собственных требований к себе как к консультанту (так называемого ролевого идеала), во-вторых, из ваших личностных предпосылок. Это можно проиллюстрировать на примере следующего рисунка (рис. 3.7).

Значимым является количество точек пересечения вашей собственной персоны с вашим ролевым идеалом. Оно определяет ваше собственное понимание своей роли.



Это понимание своей роли оказывается в структуре ожиданий, предъявляемых вам извне (рис. 3.8).

Ролевое ожидание
Руководства
Заказчика

Собственное
понимание
своей роли

Предписывание
роли членами
команды

Взятие роли
на себя

Рис. 3.8. Собственное понимание роли в структуре и ожидания извне

Сопоставив собственное понимание своей роли с предъявляемыми к вам извне ожиданиями и согласовав его с заказом, вы должны принять решение — какую роль вы в действительности хотите взять на себя. В то же время необходимо проверить, имеются ли ожидания, несовместимые с вашим пониманием своей роли. В этом случае следует подумать, браться ли **вообще** за консалтинг.

Задания для самоконтроля

Напишите под каждым из заголовков: «Ролевые ожидания» — «Понимание своей роли» — «Ролевое предписание» сначала все аспекты, которые придут вам на ум по поводу вашей роли консультанта.

Спросите **себя**, откуда у вас взялась эта информация. Она четко оговорена или скорее скрыта или является плодом вашей фантазии? В этом случае ищите возможности точного выяснения роли.

Теперь посмотрите, между какими аспектами ожиданий относительно **большее** количество совпадений или противоречий.

В результате чаще всего возникают четыре комбинации.

1. Ролевые ожидания и ролевые предписания различны. Хотя в вашем понимании между ними имеются совпадения.

Ролевая тенденция: вы осознанно или неосознанно войдете в роль посредника между этими двумя аспектами.

2. Ролевые ожидания и собственное понимание роли совпадают. Ролевое предписание противоречит им.

Ролевая тенденция: вы рискуете превратиться в «длинную руку» руководства. Выясните свою роль по отношению к членам команды и пересмотрите договор.

3. Ваше понимание роли и ролевое предписание гармонично сочетаются. Но вы оказались в противоречии с ролевым ожиданием.

Ролевая тенденция: вы в команде на хорошем счету, но вам грозит опасность вовлечения в конспиративные акции. Выясните конфликт лояльности с руководством и пересмотрите вместе с командой договорную основу.

4. Ролевое ожидание и ролевое предписание находятся в противоречии с вашим пониманием роли.

Ролевая тенденция: «козел отпущения». Проверьте, устраивает ли вас как консультанта данная организация. Лучше всего поищите себе более приятное поручение.

Теперь под заголовком «Принятие на себя роли» запишите все аспекты, которые бы вы хотели принять и активно исполнять в своей роли консультанта.

Теперь подумайте, как вам в ходе коммуникации внести в роль ясность и закрепить это в контракте. Что в данной связи придется выяснить и какие конфликты уладить?

2. Целевой аспект

На основании своей концепции консалтинга вы должны точно знать, для чего вы в какой-то определенной ситуации предпринимаете интервенции, и какие именно. Иначе говоря, вам нужна ясная цель, сформулированная на основании иногда всего лишь ситуативного диагноза. Естественно, вы принимаете решения об интервенциях также и интуитивно. Верная интуиция — это настоящий подарок, особенно если она дополняется солидными специальными знаниями и переработанным опытом консультанта. Но мы **уверены**, что это ни в коем случае не может заменить основательно проанализированные действия. Цели вашего консалтинга могут иметь отношение к самым разным областям, например временным пределам, личностному развитию, расширению компетенции, развитию проблемного сознания, обеспечению качества, структуре команды или выяснению отношений. Они всегда должны сохранять связь с запросом. Так, к примеру, нельзя с помощью интервенций проливать свет на подробности биографии членов команды, если целью было всего лишь выяснить командные роли и зоны ответственности. Не требуется в деталях разъяснять команде цели интервенций. Но в случае возникновения такого вопроса вы должны уметь доступно объяснить, какое отношение имеют к контракту **действия**, предлагаемые команде.

Выяснение ваших целей вы можете структурировать с помощью трех следующих шагов.

1. *Каковы ваши цели на данный момент?* Этот вопрос охватывает как существенные средне- и долгосрочные цели консалтинга — исходя из вашей сегодняшней позиции, — так и их временные масштабы. Для начала определите, какие результаты вы ждете от консалтинговой процедуры. Эта цель в общих чертах сформулирована в контракте о консалтинге и образует законодательные рамки всех процессуальных целей и соответствующих интервенций. Вслед за этим необходимо определить промежуточные цели на пути к конечной. Чего необходимо достичь в ближайшей сессии? В ближайшие три месяца?

Но не нужно цепляться за это мертвой хваткой, как ~~за~~ «школьные» цели обучения — напротив, нужно внимательно присмотреться к шансам, которые откроются вам по ходу консалтинга. «Правильные» интервенции лишь в очень редких случаях удастся точно спла-

низовать заранее. Так, они попадают в вакуум, если предприняты не в нужный момент. Ситуация должна как бы созреть для определенных интервенций. Так обстоит дело с хорошими консультантами и с хорошими менеджерами: они делают то, что правильно, вместо того, чтобы сделать это правильно.

И наконец, вы должны то и дело проверять, согласуется ли на каждый конкретный момент действительное положение вещей и прогнозируемое развитие событий со сформулированной целью заказа. Если уже нет, то требуется заново определить цель. Иначе произойдет незаметная подмена цели, что станет причиной все большей и большей путаницы.

2. *На кого направлена ваша интервенция?* Для эффективности интервенции решающее значение имеет ее адресованность: на кого она в конечном счете направлена? Кто находится в центре интервенции, кто на периферии? Объектами интервенции могут быть отдельные участники, команда в целом, возможно, также руководство команды или лица из ее окружения. Так или иначе интервенция, чтобы достичь цели, должна иметь однозначную направленность. Обобщенные или завуалированные интервенции не имеют эффекта или даже контрпродуктивны, если затронутыми себя чувствуют не те люди.

Центральный вопрос — какой договор существует с теми или иными лицами в отношении ваших прав и полномочий на интервенцию? В этой связи вам решать, говорить с объектом интервенции об определенной теме с глазу на глаз или в команде. В принципе вам нужно осуществлять интервенции публично, в присутствии команды, и только в качестве исключения предлагать индивидуальные беседы. Если вы работаете с отдельными участниками индивидуально, тогда следует поставить команду в известность об этом и оговорить каждый отдельный случай. Иначе могут появиться домыслы и замешательства у отдельных членов команды и возрастет опасность запутаться самому. Индивидуальные мероприятия могут быть оправданными в следующих случаях:

- О ваши отзывы создают угрозу авторитету какого-то начальника;
- О в ситуации острого конфликта проводится поэтапная работа с его участниками по отдельности;
- О некоторые члены команды выходят на свои личностные проблемы, требующие особой защиты со стороны консультанта;

О достижении целей консалтинга оказывается под угрозой, потому что руководство учреждения внезапно меняет рамочные условия.

Как консультанту, вам следует в этой связи постоянно проверять себя: не конфронтируете ли вы слишком часто или, напротив, не избегаете ли вообще какой-либо конфронтации с теми или иными лицами по причинам, не имеющим никакого отношения к вашему заказу или вашим целям. Не проявляете ли вы предвзятости. Не предпочитаете ли для своих интервенций членов команды, готовых к кооперированию, не испытываете ли страх перед определенными лицами. В таких случаях можно порекомендовать воспользоваться услугами супервизора и поработать над своей предвзятостью.

3. *В каком содержании консалтинга в целом и предлагаемых вами процедур в частности воплощаются ваши целевые намерения?* Какую тему вы хотите обсудить, чтобы инициировать индивидуальные или коллективные процессы обучения? Интервенции имеют не только персональную, но и содержательную направленность. Имеются в виду как указания по личностному развитию или выяснению отношений, так и вклад в профессионализм, вплоть до небольших курсов повышения квалификации или тренингов. Они могут служить продолжению структурного и организационного развития или более глубокому пониманию командных процессов, например представлению стадий развития группы (см. раздел II, *Стадии развития группы*) или так называемого драматического треугольника (см. раздел III, *Драматический треугольник*).

Нужно не только подать информацию, но также и получить — например для диагностики. Располагая этой информацией, вы сможете решить, какую поддержку можно оказать индивидууму или команде в случае какой-то острой проблемы.

3. Методический аспект

С помощью какого методического инструментария вы хотите реализовать каждое из своих намерений?

Он может:

О быть заимствованным из консультативной практики, терапии, логотерапии, поведенческих тренингов, групповой динамики или психоанализа;

- О быть ориентированным скорее на индивидуума, скорее на группу и команду, а также на организацию в целом;
- О иметь своим источником учебный материал и тренинги, например, рабочие раздаточные материалы, письменные задания для самостоятельной работы, записи на доске, наглядные пособия;
- О состоять из производственных заданий, например, описания рабочего места, наброска плана или проекта бюджета;
- О иметь форму ролевых игр, чтобы смоделировать изменения идентификации и сделать возможной смену перспективы;
- О представлять собой конкретные модели изменений, которые должны быть опробованы в течение какого-то ограниченного времени;
- О служить целям стратегического планирования и формирования стратегии.

Конфликтный менеджмент: управление конфликтами в командах

Конфликты являются постоянной составляющей человеческих отношений. Качество команд не столько зависит от количества имеющихся конфликтов, сколько от способов **обращения** с ними. Распознавание и адекватное отношение к конфликтам является, таким образом, существенным вкладом в успех командной работы. Поэтому умение обращаться с конфликтами относится к числу центральных социальных компетенций для работы в командах. Более того — один из критериев пригодности к командной работе — умение работать с конфликтами.

Уметь работать с конфликтами означает¹:

- О как можно раньше замечать ситуации и поведенческие модели, **указывающие** на конфликты, как у себя самого, так и в окружении;

¹ По Glasl, 1998.

- О понимать, какие факторы способствуют усугублению конфликтов и личной вовлеченности в них;
- О располагать методами выражения своих интересов, не провоцируя существенного обострения ситуации;
- О знать пути, способствующие выяснению точек зрения и прояснению ситуаций;
- О понимать, где находятся пределы собственной компетенции и где требуется помощь извне;
- О уметь произвести смену перспективы с другими позициями и способами видения.

Прогрессивное и регрессивное решение проблемы

Конфликты могут стать толчком для нахождения прогрессивных, то есть продвигающих вперед решений. Но они также могут привести и к тому, что участники частично или полностью вернутся к использованию старых «испытанных» образцов и стратегий. Все зависит от комбинации вопроса и ответа, как это представлено в табл. 3.4, которую мы нашли у Гласл (Glasl, 1998).

Таблица 3.4
Комбинация вопроса и ответа

	Старый, испытанный ответ	Новый, пока неизвестный ответ
Старый вопрос и...	Консерватизм, рутина	Инновация, креативность
Новый вопрос и...	Стагнация, регресс	Движение вперед, прогресс

Эта таблица не свидетельствует, однако, о том, что какая-то определенная комбинация в отдельном вопросе уже означает стагнацию или прогресс. Важно, напротив, какую стратегию решения проблемы в команде сначала сочтут наиболее привлекательной и какие пути решения в результате одержат верх. Если у меня как у консультанта сложилось впечатление, что в команде господствует консервативная рутина или даже подступает стагнация, то я могу посмотреть, связано ли это с предпочитаемыми командой стратегиями решения проблем. Может оказаться полезным представить

команде приведенную выше таблицу и заставить ее самостоятельно оценить и обсудить предпочитаемые до сих пор стратегии решения проблем.

Спущенный сверху свод жестких процессуальных норм самодостаточной бюрократии может даже у вполне креативных и готовых к инновациям членов команды убивать в корне каждый новый подход к решению проблемы: «Но мы это всегда так делали!» или «Этого ведь еще никогда не было!»

Избранные концепции конфликтного менеджмента

Рефлексия и тренировка социальных навыков, облегчающих разрешение конфликтов, являются неперенными составляющими процедур командного развития и командного консалтинга. В этой главе вы найдете несколько центральных концепций конфликтного менеджмента, а также указания и практические рекомендации по обращению с конфликтами в командах. В частности, речь идет о следующих аспектах:

- О конфликт и его среда (виды конфликтов);
- О три перцептивные позиции в конфликтах;
- О принципы деловых переговоров;
- О возможности конструктивного завершения конфликта;
- О драматический треугольник;
- О обращение с пассивностью.

1. Конфликт и его среда

Большинство людей — также, как большинство консультантов, — склонны **ТУТ** же решать конфликт там, где он возникает. Но контекст, в котором виден конфликт, не всегда идентичен с той средой, в которой нужно его выяснять. Пример: перманентная борьба за власть между двумя линейными начальниками может серьезно навредить работе в проектной команде.

Поэтому центральный вопрос звучит так: кто должен с кем разобратся и в связи с какой темой? Ответ на этот вопрос разъяснит, о чем, собственно, **ИДЕТ** речь и **КОМУ** для разрешения конфликта нужно собраться за одним столом. Если было намерение действительно раз-

решить конфликт в названном примере, то обоим начальникам нужно было **собратся**, согласовать свои интересы и найти центр равновесия в коромысле власти. Затронутая этим конфликтом команда в лучшем случае может выяснить для себя, как ей относиться к этой ситуации.

Часто помогает предложение рассказать о своих проблемах, чтобы избежать опасности изнурить себя работой над конфликтами, причем чужими!

Виды конфликтов. Следующее введение может помочь вам решить, о каком типе конфликтов идет речь и кто в нем задействован.

Внутриличностный конфликт. У одного-единственного члена команды внутренний конфликт. В основе его лежит внутренняя амбивалентность, например в области интересов или лояльности. Может быть и другой вариант — более глубокая личностная проблема. В этом случае было бы неразумным больше, чем это безусловно необходимо, использовать команду в качестве «сцены» для разрешения данного конфликта. Индивидуальная консультация будет здесь целесообразнее.

Межличностный конфликт. Имеется конфликт между двумя-тремя лицами. Здесь тоже нужно решить, действительно ли конфликт локализован в команде и где он должен разрешаться. Особенно это актуально, когда одна из конфликтующих сторон не имеет отношения к команде. Если речь идет о конфликте между двумя членами команды, то нужно выяснить, стоит ли обрабатывать конфликт в команде (имея в виду его тематику и значение) или лучше обсудить его изолированно, в беседе с глазу на глаз.

Внимание: нередко межличностные конфликты распространяются на всю команду, образуются коалиции, которые приводят затем к расколам.

Внутригрупповой конфликт. Внутри группы существуют разногласия, которые касаются почти всех членов команды. Если конфликты возникли в команде, то здесь же и нужно искать их решение. Если команда не в состоянии это сделать, то имеет смысл внутренняя или внешняя модерация. Если она тоже не даст положительного результата, тогда решение за начальством. Если на команду оказывают влияние неразрешенные конфликты из других подразделений организации, то для начала следовало бы наладить сотрудничество с упомянутыми группами или лицами, чтобы прийти к удовлетворительному разрешению конфликта.

Межгрупповой конфликт. Конфликт существует между группами или различными командами. Межгрупповые конфликты могут решаться с помощью парламентариев, то есть избранных представителей, через посредников или путем административных решений сверху. Но для начала следовало бы выяснить, в какой мере конфликт оказывает непосредственное негативное влияние на работу в команде. А затем уже нужно решать, можно ли отложить разрешение конфликта и как к нему подходить.

Радиус распространения конфликтов. Еще одна полезная классификация командных конфликтов касается их радиуса действия (Glasl, 1992). Под радиусом действия подразумевается то, насколько глубоко конфликт проникает в структуру той или иной организации.

Конфликт интересов. В случае «нормальных» разногласий на деловом или межличностном уровне говорят о трениях. Несмотря ни на что участники принимают друг друга в той или иной статусной роли специалиста или администратора команды.

Борьба из-за позиций. Если эти статусные роли друг у друга начинают **оспариваться**, то есть специалиста называют некомпетентным или администратора команды непригодным, значит участники ведут борьбу за позиции. Борьба за позиции возникает также в точках пересечения важных участков работы. Но все же они не затрагивают состав и структуру команды, представленных специальных областей и необходимости командного руководства.

Конфликт системных изменений. Если ставится под вопрос командная работа в ее корневой основе или если остаются невыясненными или противоречивыми важные для организации рамочные условия и роли, то вы имеете дело с конфликтом системных изменений, который, как правило, получает некое социальное значение и зачастую не может быть разрешен командой самостоятельно. В этой ситуации необходимы субъекты полномочий для принятия решения в организационном окружении.

Структурные источники конфликтов. Следующий обзор содержит несколько распространенных структурных источников конфликтов в командах, часто влекущих за собой позиционные или системные конфликты.

Источники конфликтов, специфические для задачи.

○ Сложность задачи и невозможность ее глобального обзора.

- Неудовлетворительное определение и отграничение задачи по отношению к другим членам команды.
- **Конкурирующие** целевые задания в команде или между командами.

Организационные источники конфликтов.

- Зависимость от достижений других членов команды или других структурных подразделений.
- Право сотрудников какого-то структурного подразделения по отношению к членам команды другого подразделения отдавать функциональные распоряжения, а также полномочия на принятие решений, несмотря на формально равное положение в организации или внутри одной и той же команды.
- Недостаточные средства коммуникации и плохо развитая или недостаточная система взаимосвязей между сотрудниками различных структурных подразделений.
- Неодинаковая оснащенность персоналом и/или материальными ценностями отдельных команд или структурных подразделений.
- Внешнее давление (например, со стороны клиентов), которое передается дальше другим членам команды.
- Специфические для той или иной специальности барьеры на основании нечеткой структуры команды и уровня базового образования.
- Языковые барьеры, особенно в случае международных кооперационных связей.

Если участники отказываются внести свой вклад в разрешение конфликта, то придется либо вмешаться начальству, либо прекратить совместную деятельность.

2. Три перцептивные позиции в конфликтах

Описанные ниже три перцептивные позиции¹ представляют собой основополагающие перспективы, которые должен уметь представлять каждый, желающий развить более глубокое понимание динамики отношений и конфликтов.

¹ По Peschanel, 1999.

Поэтому первый шаг к конструктивной обработке конфликта заключается всегда в том, чтобы заставить участников последовательно принять эти три способа видения с помощью смены перспективы.

«Я-позиция». В этой позиции люди видят конфликт из своей собственной личной перспективы. Они формулируют свои потребности, взгляды и требования, убеждены в их правильности, хотят реализовать их в возможно полном объеме. Правда, некоторым трудно осознать собственные интересы и потребности и выразить их уверенно и энергично. Поэтому вам как консультанту, возможно, потребуется дать участникам возможность и стимулировать их к адекватному определению и формулированию своих способов видения.

«Ты-позиция». Конфликтующие стороны вживаются в способы видения, **ощущения** и потребности противоположной стороны. Вы можете поддержать такую смену перспективы, побуждая каждую из сторон в рамках контролируемого диалога повторить своими словами высказывания другого. Или вы иницилируете и модерируете фактический обмен ролями.

«Метапозиция». Здесь конфликтующие стороны занимают позицию, отличную от «Я» и «Ты». Они рассматривают свой конфликт как бы со стороны, как если бы они были невключенными наблюдателями или внешними консультантами — «Мы» — не «Они». Они анализируют взаимные потребности и интересы и ищут приемлемые решения, сближающие позиции обеих сторон.

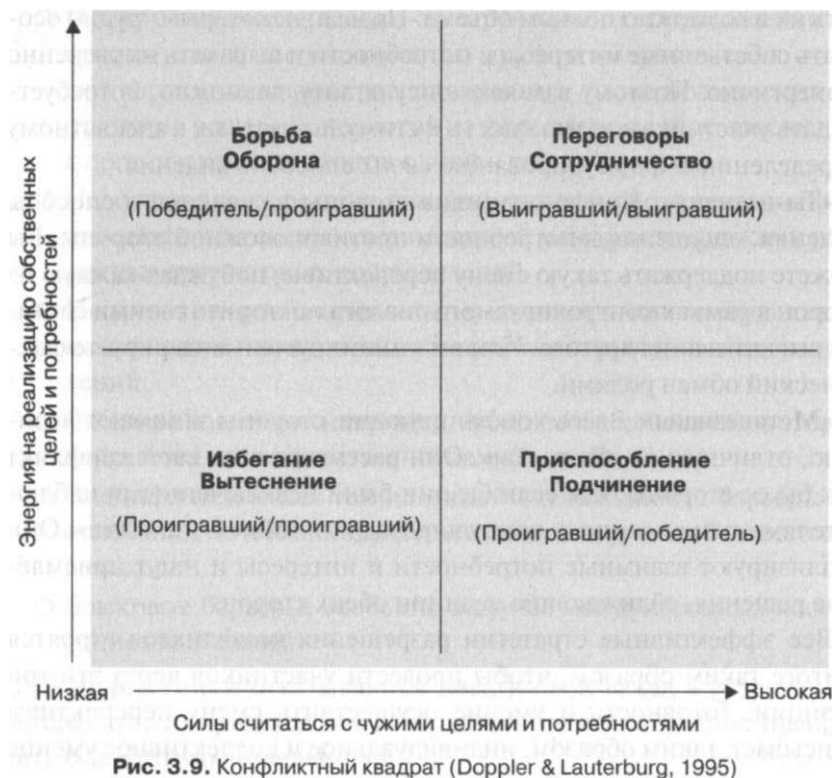
Все эффективные стратегии разрешения конфликтов строятся в итоге таким образом, чтобы провести участников через эти три позиции. Готовность и умение осуществить смену перспективы описывает, таким образом, индивидуальное и коллективное умение разрешать конфликты.

Разрешать конфликты означает:

- О умение понятно и адекватно выразить и защитить свою позицию;
- О способность воспринять и сформулировать интересы и потребности противоположной стороны, не унижая ее;
- О готовность и умение дистанцироваться от собственной и чужой позиций и найти справедливый баланс интересов.

Нам ясно, что это не всегда может быть достигнуто на практике. Чтобы разъяснить конфликтующим сторонам необходимость смены перспективы, мы зачастую используем изображение конфликтного квадрата (рис. 3.9)¹.

Вертикальная ось обозначает энергию для реализации собственных целей и потребностей, горизонтальная — энергию для проявления внимания к чужим целям и потребностям.



¹ В данном случае авторы используют классификацию стратегий поведения в конфликтах, знакомую российским читателям по ссылкам на американские источники как «сетка Томпсона». Трудно определить исходное авторство данной модели, но она неоднократно доказала свою практическую применимость и пользу (см., например, Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражений. Пер. с англ. — М., 1991 или Линкольн У. Пособие к семинару-тренингу «Переговоры с ориентацией на сотрудничество» — СПб., 1992).

Затем участникам нужно решить, какая стратегия решения конфликтов для них приоритетна. Если предпочтительно решение путем переговоров — что бывает далеко не всегда, — то тем самым они заявляют одновременно о своей готовности учитывать также цели и интересы противоположной стороны. Принятое конфликтующими сторонами такое решение является хорошей основой для того, чтобы призвать участников сменить перспективу. Если же участники упорно отказываются считаться с чужими целями и потребностями, то медиация конфликта обречена на провал. Важно разъяснить упорствующим сторонам их ответственность за это.

Одной из составляющих **конструктивного** урегулирования конфликта является то, что в результате обе стороны выходят из конфликта выигравшими (не **победителями!**). Чтобы сделать это возможным, мы рекомендуем действовать в соответствии с принципами «Гарвардской концепции» успешного ведения переговоров (Fischer, Ury, Patton, 1998).

3. Принципы деловых переговоров

«Гарвардская концепция» была разработана командой **исследователей** из Гарвардского университета, которая в течение многих лет занималась ведением переговоров, начиная от простого консультирования покупателя продавцом относительно качества того или иного товара и заканчивая сложнейшими политическими переговорами на высшем уровне. Они разработали методы и стратегии оптимального ведения переговоров. Три из этих основополагающих принципов мы хотим вам здесь вкратце представить.

Отграничивать людей от проблем. Проводите границу между личными отношениями и делом. Ставьте себя на место противоположной стороны (**«Ты-позиция»**). Слушайте внимательно и давайте свой отзыв по поводу сказанного. При этом включайте аргументы противоположной стороны, не искажая их содержания. Будьте определенным, в смысле «жестким по делу», но при этом мягким по отношению к задействованным в этом людям. Старайтесь не атаковать людей и не принижать их значимости. Из-за этого конфликтный потенциал только еще больше возрастает, именно когда одна из конфликтующих сторон обиженно отступает, а другая, по-видимому, остается «победителем» (см. в этом разделе *Самозаражение от конфликтов*).

Вести переговоры об интересах, а не о позициях. Чтобы добиться удовлетворительных результатов, вам нужно согласовывать интересы, а не позиции. Позиции приводят к жесткости, тогда как здесь речь идет об **упреждающих** решениях конфликта. В той же мере, в какой участники отстаивают позиции («До сих пор и не **дальше!**», «Это для нас дело **принципа!**», «С ним ни за **что!**»), они все сильнее удаляются от решения конфликта путем переговоров. Нахождение решения осложняется еще и тем, что впоследствии любое отступление от позиции будет толковаться как слабость или потеря лица. Позиции: «Мы хотим командное руководство!» и «Мы не хотим командного руководства!» — могут с одинаковой вероятностью объясняться тем, что конфликтующие стороны определяют свои интересы. К примеру, тем, что они боятся мелочной опеки, или тем, что они стремятся уйти от анархии.

Следовательно, выясните, какие потребности в действительности лежат в основе той или иной позиции. Таким образом вам откроются другие «решения», а не те, что уже имплицитно намечаются в позициях и принципах.

Совместно разрабатывать альтернативы. Хотя и полезно иметь в своем распоряжении различные возможности выбора, лишь немногие люди во время переговоров понимают необходимость этого. Во время дискуссии большинство считают, что только им уже известен единственно возможный ответ, существование альтернативных решений при этом отрицается или их значимость принижается. Поэтому постарайтесь увеличить количество альтернатив, вместо того чтобы искать только одно-единственное решение. К тому же ограничивайте процесс нахождения альтернатив от их немедленной оценки. Быстрее всего это удастся с «Метапозиции». При этом старайтесь по возможности найти решение, выгодное для всех сторон.

4. Возможности конструктивного завершения конфликта

Целью всех интервенций по улаживанию конфликтов является возобновление возможности конструктивного обсуждения проявившихся противоречий. Только таким способом конфликт может быть завершен удовлетворительно для участников. На практике существуют следующие три возможности удовлетворительного завершения конфликтов:

- О разрешение конфликта;
- О урегулирование конфликта;
- О вынужденный мир.

Разрешение конфликта. Первоначально противоположные точки зрения могут быть приведены к общему знаменателю. Обе стороны, ничего не теряя, полностью остаются при своих интересах. Это скорее возможно в случае методических конфликтов, когда речь идет о различном образе действий, нежели в случае целевых конфликтов, где идет борьба за различные направления. Там, где достигаются настоящие разрешения конфликтов, как правило, имеется значительно улучшенная база для преодоления их в будущем.

Урегулирование конфликта. Под этим мы понимаем компромисс: конфликтующие стороны договариваются о методах и целях, приемлемых для всех сторон. Достигается общность точек зрения, достаточная для дальнейшей совместной деятельности. Правда, обеим сторонам приходится отказаться от части своих интересов, но все же этот отказ оправдан. Если учесть пользу от принятого урегулирования.

Урегулирование конфликта нельзя путать с «псевдокомпромиссами». Для них характерно то, что каждый из участников ради мира на земле или из-за внешнего давления делает маленький шагок навстречу. Но на самом деле они неизменно настаивают на своих первоначальных точках зрения и просто поджидают удобного случая, чтобы все-таки реализовать их (в полной мере).

Вынужденный мир. Если дело дошло до эскалации того или иного конфликта, попытайтесь для начала добиться заключения перемирия. В его основе лежит договоренность конфликтующих сторон о том, чтобы прекратить нагнетать конфликт и перейти к его обсуждению и разрешению. Перемирие всегда уместно в тех случаях, когда имеется угроза возникновения отрицательных последствий, перевешивающих оптимально достижимые для отдельных участников конфликта преимущества. К примеру, если конфликт грозит самопроизвольно распространиться на большую область и вовлечь те сферы, где еще имеет место кооперирование.

Перемирие, как правило, — временное решение. Но все же иногда возможно достижение значительного ослабления напряженности конфликта, вследствие чего прокладывается путь к его удовлетворительному урегулированию.

Конфликт и стратегия разрешения: обобщение. В качестве обобщения предыдущих концепций по конфликтному менеджменту следующая матрица может служить ориентиром при выборе адекватного подхода к конфликту. Значимыми здесь являются два аспекта: разрешимость и неизбежность конфликта.

Как видим, что модерация имеет смысл только в том случае, если участникам решение конфликта кажется возможным (рис. 3.10). Но оно всегда проблематично, если заинтересованные стороны упорно настаивают на своих позициях. Поэтому порой необходимо в индивидуальных беседах попытаться:

- О выявить интересы и потребности каждой стороны;
- О сделать участников открытыми для занятия «Ты-позиции»;
- О упрочить веру в возможность разрешения или урегулирования конфликта.

		Конфликт реальный/кажущийся	
		не неизбежен	неизбежен
Разрешение конфликта	можно	Сообща оценить значение и последствия конфликта и в случае необходимости внедрить «систему раннего оповещения»	Модерация с целью разрешения или урегулирования конфликта
	нельзя	Вынужденный мир	Решение, принятое начальством
Разрешение конфликта	можно	Локализация конфликта	Согласительное производство
	нельзя	Сокращение количества точек соприкосновения, провоцирующих конфликты	Арбитраж Жребий

Рис. 3.10. Стратегии решения

Все это предпринимается для того, чтобы подготовить почву для конструктивного критического анализа. Там, где это невозможно, нужно принять к рассмотрению стратегии избегания, устранения (слева внизу) или однозначные уравниательные решения (справа внизу).

Препятствия. При развитии конфликта с различными сигналами его наличия и поводами для эскалации мы хотели бы обратить ваше внимание на два феномена, часто встречавшиеся нам в процессах командного консалтинга. Они очень сильно препятствуют конструктивному разрешению конфликта, правда, легко распознаются уже на ранних стадиях, так что возможно вовремя оказать им противодействие.

Наслоения. Сигналы, указывающие скорее на неблагоприятное развитие конфликта, можно объединить в понятие «Наслоения». На предметный, содержательный вопрос наслаиваются ценностные, личностные вопросы и вопросы отношений. Все больше акцентируется манера аргументировать и воля к разрешению конфликта. Друг друга подозревают в корысти, расчетливости и неискренности. Даже за предположениями от чистого сердца предполагаются скрытые нечестные намерения. Аргументы друг друга в принципе перестают приниматься.

В этой точке разбирательство зачастую происходит на моральном уровне. Эмоциональный накал возрастает. «Справедливость» и «честность» становятся центральными темами. Контрагенты чувствуют себя приниженными противоположной стороной, а свою профессиональную компетентность не воспринимаемой всерьез. Позиции ужесточаются, намечается эмоциональный взрыв. Именно в таких ситуациях важно вернуться к обсуждению первоначальных интересов и потребностей участников, лучше после короткого перерыва. Если тем не менее участники продолжают описанным выше образом разжигать конфликт, то зачастую дело доходит до **ТОГО**, что Гласл (Glasl, 1998) называет «самозаражением от конфликтов».

«Самозаражение от конфликтов». Конфликты имеют тенденцию к самогенерированию. Новые возникают из старых, из обидных высказываний, проявления пренебрежения и просто из-за несговорчивости. Участники таким образом все больше разжигают конфликты и все больше удаляются от самого исходного вопроса. В этом случае говорят о «самозаражении от конфликтов». Следствием становится

требование взять свои слова назад. Это может зайти настолько далеко, что **конфликтующие** стороны совсем забудут о первоначальном конфликте, так как их энергия будет направлена исключительно на конфликт-следствие. Остановить прогрессирующую динамику самозаражения в большинстве случаев можно только с помощью внешнего консультанта.

Правила игры для конструктивного прорабатывания конфликта.

У вас есть все шансы довести конфликт до удовлетворительной **развязки**, если вы как консультант и все участники конфликта не будете пренебрегать правилами игры, перечисленными ниже.

- **Конфликтующие** стороны являются независимыми и равноправными партнерами.
- Предметом выяснения является улучшение совместной деятельности внутри команды в будущем.
- Необходимо конкретно описывать **обстоятельства** и модели поведения, представлять факты и мнения без обвинений, упреков и оскорбительных предположений.
- Для иллюстрации давать примеры из обыденной производственной практики. Не делать трагедии из каких-то отдельных случаев и не пережевывать то, что было при царе Горохе.
- Не перебивать! Переспрашивать, но не оправдывать! Ставить проблемы четко и прямо, а не ходить вокруг да около!
- Напрямую обращаться к присутствующим лицам. Описывать поведенческие модели и их воздействия, а не приписывать другим эмоции и мотивы («чтение **мыслей**»)¹.

Практикум

Для самоанализа конфликтов мы рекомендуем вам в Практикуме к этому разделу упражнение В19 «Когнитивная реструктуризация».

5. Драматический треугольник

Некоторые конфликты вращаются по **замкнутому** кругу и перерастают в настоящую «драму», в которой участники принимают определенные роли. Все это делает невозможным решение проблемы. Понятие «роль» говорит также о том, что участники представля-

¹ По Doppler, Lauterburg, 1995.

ют здесь только отдельные сегменты своего поведенческого спектра и при этом утрируют или умаляют собственные или чужие сильные и слабые стороны.

При этом им не столько важно решение проблемы, сколько подтверждение собственного субъективного способа видения мира. Для этого, в первую очередь, требуется ранжировать себя и других людей по **категориям**: «лучше и хуже» или «сильнее и слабее». Неважно, насколько сильно придется затуманить для этого собственное восприятие. Американец Стеф Карпмен (Steph **Karpman**, 1968) описал эти непродуктивные роли с помощью так называемого драматического треугольника (рис. 3.11).

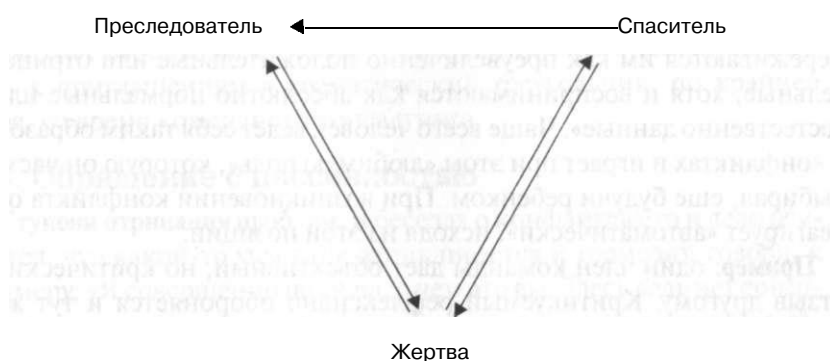


Рис. 3.11. Драматический треугольник

Преследователь. В этой роли люди упрекают и критикуют других и всегда считают виновной противоположную сторону. Преследователь принижает своих «противников» и держится заносчиво. Он пытается создать у других впечатление, будто конфликт может быть разрешим, если только все наконец поймут, что он, преследователь, прав. В большинстве случаев такая позиция четко распознается со стороны. Но вам не следует поддаваться на обман: есть люди, которые «преследуют» очень тонко и не сразу заметно («Я спрашиваю себя, будет ли от всего этого вообще какой-то толк!»).

Жертва. Человек в роли жертвы, напротив, считает себя потерпевшим поражение, бессильным и неспособным принять ответственность за себя или какую-то задачу. Либо он приспособливается, либо его будет «забивать» какой-нибудь преследователь, либо он найдет

себе сильного покровителя и делает себя зависимым от его защиты и **СИЛЫ**.

Спаситель. Он всегда в поисках какой-нибудь «беспомощной» жертвы, которая в нем нуждается и за которую он сможет **бороться**. То есть он тоже, аналогично преследователю, чувствует свое превосходство над другими, но его реакцией на это является помощь и поддержка. Будучи консультантом, вы не раз получите, возможно, соблазнительные для вас предложения сыграть роль спасителя и встать на сторону якобы беззащитных жертв. Тем самым участники пытаются снять с себя ответственность и убедить самих себя, что не справились бы с задачей самостоятельно («Предложения — это также удары»).

Играя одну из трех ролей драматического треугольника, человек обычно не осознает этого. Собственные сильные и слабые стороны переживаются им как преувеличенно положительные или отрицательные, хотя и воспринимаются как абсолютно нормальные или «естественно данные». Чаще всего человек ведет себя таким образом в конфликтах и играет при этом «любимую роль», которую он часто выбирал, еще будучи ребенком. При возникновении конфликта он реагирует «автоматически», исходя из этой позиции.

Пример: один член команды дает объективный, но критический отзыв другому. Критикуемый рефлексивно обороняется и тут же переходит непосредственно в контрнаступление. Теперь он в роли преследователя.

В роли жертвы он сразу взял бы всю вину на себя и счел критику очередным подтверждением своей вечной несостоятельности. Если бы здесь присутствовал спаситель, он немедленно попытался бы сыграть роль посредника, взять жертву под свою защиту и утихомирить преследователя или стал бы преследовать его со своей стороны. Это, чего доброго, могло побудить первоначальную жертву встать на защиту своего преследователя и преследовать спасителя, тогда тот осознает, что оказался в этой ситуации жертвой.

То, что у человека есть предпочитаемая роль, не означает, таким образом, что он не может ее поменять. Жертва с помощью своих «уловок жертвы» может стать преследователем, постоянно заставляя других стыдиться или вынуждая их к спасению. Спаситель в итоге становится жертвой, потому что все на него ополчились и никто ничего ради него не делает. Или преследователь начинает спасать, как только его жертва повержена.

Интервенция. Пока контрагенты упорно пребывают в описанных трех ролях, конфликт неразрешим. Если кто-то выходит из роли, то другим становится сложно продолжать: если преследователь не находит жертв или жертва — спасителей, то «игра» перестает получаться. Нередко здесь помогает доведение до сознания участников сведений об этих различных позициях и динамике драматического треугольника. Для позиций драматического треугольника характерны частые суждения типа «всегда», «никогда», «постоянно», «все» («Всегда я **ВИНОВАТ!**»; «Постоянно мне приходится все делать самому!»; «Никогда никто не заканчивает в **срок!**»). Призвав участников давать конкретные отзывы, ничего не обобщать и противодействуя случаям принижения и утрирования, вы существенно осложните возникновение коммуникации по модели драматического треугольника. Но самое главное для вас — сохранять устойчивый «иммунитет» к приглашениям в драматический треугольник, по крайней мере, во время командного консалтинга.

6. Обращение с пассивностью

Ступени отрицания проблем. В беседах о конфликтах то и дело случается, что какой-то участник заикливается и тормозит, говоря, к примеру: «Я совершенно не знаю, о чем это вы. Здесь ведь нет совершенно никакой проблемы!» Или: «Только не надо драматизировать. Все совсем не так уж плохо!» Подобные высказывания хотя и могут заставить других опустить руки (или довести их до белого каления), но решению проблемы они не способствуют, так как принижая значимость проблемы, «тормоз» остается пассивным и не принимает участия в решении совместной проблемы.

Концепция пассивности в трансактном анализе предлагает для описания данного поведения очень удобный инструмент. От того, кто отрицает проблемы, **ТО** есть совершенно не формирует у себя проблемного сознания, от того не требуется прилагать усилия для решения проблемы и тот может оставаться пассивным. Концепция пассивности описывает в этой связи четыре ступени проблемного сознания, или иначе говоря, четыре возможности отрицания проблем.

1. **Проблемы не существует:** существование проблемы игнорируется. («Здесь ведь совершенно нечего **обсуждать!**»)
2. **Проблема не важна:** ее значение умаляется. («Все ведь совсем не так **ПЛОХО!**»)

3. Проблему не решить: отрицается наличие решений. («Вот так оно и есть, тут ничего не **поделаешь!**»)
4. В одиночку здесь ничего не сделаешь: недооценивается собственное умение разработать решение. («Что же здесь может сделать кто-то вроде **меня?**»)

Интервенция. Для начала вы можете использовать концепцию четырех ступеней как диагностический инструмент, чтобы установить, насколько развито проблемное сознание у участников конфликта. Источником осложнений является и то, что контрагенты стоят на различных ступенях и просто-напросто говорят о разных вещах. **Следовательно**, вам нужно работать, в первую очередь, над их проблемным сознанием, а иногда проводить их через все четыре ступени, пока проблема не будет наконец решена.

На первых двух ступенях вы добьетесь этого, прежде всего обращая их внимание на стимулы, то есть на сигналы, по которым можно распознать наличие проблемы. Это, например, недоделанная работа, жалобы клиентов, невыдержанные сроки, а также собственная досада. Кто отрицает существование или значимость проблем, развивает зачастую поразительную креативность, только чтобы не воспринимать реальность. К сожалению, имеется немало спасителей, которые ради дела или успеха приходят на выручку и выполняют недоделанную другими работу, поощряя тем самым пассивное поведение и препятствуя формированию у остальных проблемного сознания. На третьем и четвертом уровнях вы можете побудить участников разработать альтернативы. Здесь креативные методы типа «мозгового штурма» могут раскрыть глаза на неортодоксальные способы решения и сделать возможной актуализацию собственных умений.

Важно, чтобы вы обратили внимание участников на аспекты того уровня, где они в данный момент находятся. Ничего не даст работа с отдельным участником над индивидуальными умениями решать проблемы, пока он не осознает значимость проблемы или тем более ее существование. (Информацию о драматическом треугольнике и пассивности вы найдете у Gührs und Nowak, 1998.)

Пассивное поведение. Пассивность проявляется не только в том, что человек буквально ничего не делает. Существуют и другие модели поведения, позволяющие оставаться пассивным, создавая ви-

димось активности. Трансактный анализ различает четыре формы пассивного поведения.

1. *Ничего не делать.* Имеется проблема, но она не воспринимается или о ней никто не беспокоится. За этим скрывается надежда, что она разрешится как-нибудь сама собой. Порой на это приходится затратить много энергии вытеснения. Но зачастую находятся все же другие члены команды, которые еще раз напоминают, предупреждают или полностью берут работу на себя.

2. *Гипертрофированная адаптация.* Человек отказывается от собственной позиции и все делает так, как того желают другие. Часто это не идентифицируется как пассивность или не замечается — ведь для других это поведение при определенных обстоятельствах даже довольно удобно. Но некто, не воспринимающий или игнорирующий собственные потребности и цели, не может активно, самостоятельно и под собственную ответственность включаться в решение проблемы. Не происходит необходимого критического анализа.

3. *Акционизм.* Возможно, это покажется на первый взгляд странным, но суетливая, чрезмерная активность — тоже форма пассивности. Это и нервное подергивание ногой, и постукивание ручкой по столешнице, и наконец, уборка в доме, которая является лишь предлогом для того, чтобы отсрочить неприятный звонок. Такие действия бесцельны, необдуманны и не приводят к решению проблемы. Можно, к примеру, задавать вопрос за вопросом, не понимая ответы собеседника. А все потому, что человек по-настоящему не слушает и не перерабатывает услышанное. В случае сомнений люди надеются, что проблема разрешится просто благодаря тому, что они что-нибудь сделают, не важно что. Акционизм вызывает у других, кроме того, ощущение перегруженности, **ТАК** как такие излишне активные люди, как правило, гарантированы от очередного трудового поручения.

4. *Насилие.* Это самая крайняя форма пассивности: люди пытаются уклоняться от проблемы, выводя из строя себя или других. Это может быть прямое насилие по отношению к другим, но также и агрессия против себя самого, например употребление алкоголя или стресс. Никто не может потребовать от кого-либо решать проблему, если они сами (или другие) физически или умственно уже не способны к этому.

Интервенция. Если вы замечаете пассивное поведение, вам следует противодействовать ему и довести его до сознания субъекта. Но не всегда пассивность четко опознается. **Верный признак пассивности** — вы ощущаете соблазн принять ответственность за кого-либо или что-либо, то есть думать, чувствовать или действовать за других, так как цель пассивных людей заключается именно в том, чтобы спихнуть свою ответственность.

Драматический треугольник и пассивность имеют не только индивидуальные, но и коллективные проявления. Так, целые команды могут считать себя жертвами или спасителями организации, воспринимая ее как всеобщего **преследователя**. На отводимую консультанту роль зачастую намекают уже на стадии заключения контракта («Вы наша последняя надежда на **спасение!**»; «Уже энное количество консультантов поломало о нас свои **зубы!**»; «Вам нужно взяться за нас по-настоящему жестко и **беспощадно!**»). Точно так же и коллективное отрицание существования проблем или их значимости — не такой уж редкий феномен. Здесь консультант и в самом деле может поломать себе зубы. Пожалуйста, держитесь подальше от команд, **пытающихся** в течение продолжительного времени вовлечь вас в драматический треугольник или постоянно отрицающих собственные проблемы.

Мы подошли к теме, которая, по нашему убеждению, обязательно должна входить в рамки командного консалтинга: преждевременное прерывание консалтинговых процедур в командах.

Практикум

При анализе конфликтов вам помогут следующие упражнения.

B20. «Улаживание конфликтов между группами».

B21. «Эскалация — деэскалация».

B9. «Обратная связь трех карточек».

B10. «Обратная связь по совместной деятельности в **команде**. Цикл обратной связи».

B13. «Картинка красноречивее тысячи слов».

Материал для проведения беседы в конфликтной ситуации вы найдете также в разделе I.

Преждевременное прекращение консалтинговых процедур

Не каждая процедура консалтинга будет для вас удачной. Мы сделали своим девизом следующее: лучше прервать консалтинг, чем заставлять всех участников консалтингового процесса мучиться, но терпеть. При наличии определенных критериев четкое прекращение является, кстати, по нашему мнению, существенным признаком качественного консалтинга.

При наличии одного из четырех описанных ниже условий вам следует основательно проанализировать предыдущий ход консалтинга, возможно, при помощи **коллеги-супервизора** и рассмотреть следующую альтернативу: интервенция-конфронтация или окончательное прекращение процедуры консалтинга.

1. Роль консультанта как таковая перестает признаваться командой

Как было описано выше, ожидания команды и заказчика, равно как и ваше понимание собственной роли консультанта должны максимально совпадать на всех стадиях консалтинга. Но на практике нередко случается, что ролевые ожидания распадаются и расходятся. Это зачастую происходит, когда команда оказывается под давлением: например, если в какой-то проектной команде приближается дата запуска в производство (SOP) или не выдерживается график и выходит из-под контроля ситуация со сроками или расходами. Быть может, изменились и цели команды, а вы как консультант уже не идете в ногу с новыми целями. В таких ситуациях следует пересмотреть требования Кроли консультанта. Вынесите замеченные моменты на обсуждение и используйте их для конфронтации с командой. Цель — посмотреть, имеет ли еще смысл дальнейшее сотрудничество, а затем принять четкое решение о продолжении работы и условиях сотрудничества или о его прекращении.

2. Консультант становится частью консультируемой системы

У команд нередко бывает очевидное стремление связать консультанта своими правилами и нормами, прежде всего неформальными правилами игры. Таким образом они проверяют, будет ли тот все сносить, чтобы «сойти за своего» или станет выдерживать дистанцию. Но нередко такое стремление влиться в команду осложняет необходимую конфронтацию во время консалтинга.

Если всплывают подобные феномены, вы должны, с одной стороны, незамедлительно обработать их с помощью супервизии, а с другой, спросить у участников, почему же именно в этом месте консалтингового процесса дело дошло до подобного распределения и закрепления ролей.

Такое нередко случается, если консалтинговая процедура не имеет временного ограничения и консультант вливается в систему. Он может, к примеру, принять на себя роль заместителя администратора команды. Вследствие этого обе стороны действуют как хорошо сыгранная семейная система с закрепленными и всем достаточно хорошо известными ролями. Таким образом, консультант становится членом команды — причем нередко на различных ролях. Но из-за этого все хуже и хуже удается сохранять профессиональную ролевую дистанцию.

Вам также следует обращать внимание на длительность консалтингового процесса. Некоторые команды, да и консультанты тоже, имеют склонность создавать ситуации затяжного консалтинга. Люди симпатичны друг другу, они друг к другу привыкли, и каждая сторона, собственно говоря, уже точно знает, что произойдет, как поступят участники и какова по тому или иному пункту позиция команды в целом. Для эффективной процедуры консалтинга такие долгоиграющие процессы — яд.

Мы порекомендовали бы лучше договориться о более коротких консультационных контрактах, например, провести пять сессий за два-три месяца. Лучше не принимать неограниченные во времени соглашения. В принципе мы считаем очень важным оговорить в консалтинговом контракте встречи-обзоры через определенные промежутки времени, предназначенные для того, чтобы проверить смысл и пользу заключенного консалтингового договора и, соответственно, продолжить или завершить консалтинг.

3. Условия консалтингового контракта не выполняются командой или заказчиком

Ниже мы перечислим формы нарушения контракта со стороны команды или заказчика, которые встречались нам как консультантам на практике.

- О Назначенные встречи постоянно отменяются накануне или переносятся, состав команды все время меняется, несмотря **на** то что вся команда должна принимать участие в консалтинге.
- О Личные сведения выносятся за рамки командного консалтинга, несмотря на то что по этому поводу была оговорена конфиденциальность.
- О Заказчик требует от консультанта оценки профессиональных и человеческих качеств членов **КОМАНДЫ**, несмотря **на** то что это исключено по условиям договора.
- О Оговоренные сроки платежей гонорара консультанту не выдерживаются или все время переносятся под разными предлогами.

Если происходят такого рода **ВЕЩИ**, вы можете вместе с командой или заказчиком проанализировать причины и сделать выводы, оценив климат в команде или командную культуру. После этой стадии рефлексии нужно искать решения для обязательного и целенаправленного действия в **команде**. Старайтесь не обвинять в этом какую-то одну сторону, а спросить себя о причинах такого отклоняющегося поведения.

4. Команда постоянно коллективно нарушает принятые договоренности

Под этим мы понимаем малозначительные нарушения контракта или нарушения принятых правил игры в команде, например, следующие:

- О протоколы консалтинговых сессий, о которых договаривались, пишутся не в срок;
- О команда постоянно не соблюдает принятые в рамках консалтинга **договоренности**, например о домашних заданиях или других видах **деятельности**;

- О сложно организовать сроки сессий из-за постоянных приходов и уходов;
- О работа над важными темами бойкотируется, и это объясняется тем, что тот член команды, с которым как раз имеется эта проблема, отсутствует;
- О в команде вечно выносятся темы, которые следовало бы обсуждать в другом месте;
- О «культура нытья» в команде одерживает верх: все только потому так плохо, что руководящий персонал именно такой, какой есть;
- О процедура консалтинга парализуется «стадиями-киллерами» («Все равно ведь от всего этого никакого толка!»; «Вы ведь понятия не имаете!»).

Невозможность провести сессии и бойкотирование работы — серьезные предпосылки для прекращения командного консалтинга, так как доверительные отношения между консультантом и командой или заказчиком нарушены основательно.

Если консультирование будет продолжено, то эти моменты в процедуре командного консалтинга станут для вас удобным поводом для конфронтации и анализа командной культуры. Как правило, они красноречиво свидетельствуют о явлениях стагнации или блокирования в процедуре командного консалтинга. (Ср.: раздел II, *Стадии развития группы*.) Они предоставляют возможность дать новый толчок стадиям, которые были «перепрыгнуты» в командном консалтинге, и начать изменения. Важно, чтобы вы как консультант при появлении таких тем не держались испуганно. Малоэффективны попытки невмешательства в конфликт с использованием собственных защитных механизмов вытеснения или избегания.

Выводы

Во всех четырех описанных ситуаций важно занять собственную четкую и однозначную позицию. Если вы готовы, несмотря на имеющееся нарушение договора, продолжить процесс консалтинга, следует ясно очертить обоюдную свободу действий и требования нового контракта. При этом ни в коем случае нельзя идти на лжекомпромиссы. Если же вы при сложившихся обстоятельствах хотите

расторгнуть договор, то не устраивайте торги, заканчивайте со своей стороны исполнение обязательств по договору и дайте возможность проанализировать ситуацию и себе, и команде: еще раз описать и сделать прозрачными различные способы видения, без каких-либо игр с проигравшими и обвинениями.

Обоснованно прерванный командный консалтинг — не поражение, а признак профессионализма! Как правило, это верно и в тех случаях, когда сама команда придерживается другого мнения на этот счет.

Экскурс: работа с виртуальными командами¹

Вследствие ускоренного технологического развития и интернациональных связей и интеграции, а также глобализации рынка все чаще создаются команды, не привязанные к одной географической точке. Совместная деятельность при внедрении современных информационных и коммуникационных технологий осуществляется и нередко в неоднородных, разобщенных условиях, вне зависимости от местоположения. Здесь будут вкратце представлены некоторые базовые данные по работе в виртуальных командах.

Характеристика

В дополнение к тому, что здесь уже было сказано о команде, в отношении виртуальных команд следует добавить то, что они захватывают несколько мест дислокации, а участники команды сотрудничают с использованием новых средств связи. Степень сложности взаимодействия той или иной виртуальной команды зависит, среди прочего, от перечисленных ниже критериев.

- О Знают ли члены команды друг друга лично, или же они познакомились только опосредованно, с помощью средств массовой информации?
- О Члены команды работают внутри одной компании или в разных компаниях?

¹ Глава написана доктором Биргит Шенк (Birgit Schenk).

- О Команда **сформирована** из представителей разных отраслей или одной отрасли?
- О Представлено ли в команде несколько национальностей или же она гомогенна в культурном плане?
- О Является ли базой сотрудничества национальный или какой-либо иностранный язык?
- О Насколько сведущи члены команды в новых средствах коммуникации?
- О Оптимизируется ли работа команды использованием средств коммуникации?
- О Поддерживают ли организационные рамочные условия (например, проектная или командная структура, системы поощрений) сотрудничества в виртуальной команде?

На первый взгляд, эти критерии действуют и для «обычных» команд. Почему же они приобретают особенное значение в виртуальных командах?

Типичные проблемы виртуальной совместной деятельности

Установление доверия и готовности к кооперированию в виртуальных командах сложнее и требует времени! Отдельные люди очень часто знают друг друга не лично, а только по имени. Прохождение трех первых важных стадий **группообразования** и рефлексия различных способов работы существенно осложняется.

Идентификация с задачей, командой или компанией из-за пространственной удаленности часто незначительна. К **ЭТОМУ** добавляется проблематика матричной организации, при которой у отдельного участника, наряду с администратором команды или руководителем проекта, есть еще и линейный начальник, который часто расставляет свои приоритеты, способные вступить в конфронтацию с командными.

Неясности относительно целей и задач возникают быстрее в силу удаленности и недостаточной отлаженности **механизма** обратной связи. Так, члены команды могут преследовать различные цели или обрабатывать задания не так, как хотелось бы.

Опасность **неудовлетворительной интеграции** отдельных членов команды повышается: они находятся в удаленном месте и не нуж-

даются в согласовании или нахождении точек соприкосновения со своими коллегами, так как выполняют частные задачи.

Зависимость от средств коммуникации, а также их ненадежность, подверженность техническим сбоям влечет за собой **БОЛЬШИЕ** затраты времени и осложняет сотрудничество вследствие неодинакового уровня информированности.

Специальное **командное программное обеспечение**, так называемое **Groupware-Tools**, отсутствует или имеется в распоряжении лишь в ограниченном объеме. К примеру, у команд, члены которых являются подданными разных **Стран**, зачастую нет возможности создать совместимый общекomандный массив данных. Также, как правило, напрасны поиски программного обеспечения для поддержки комплексных процессов принятия решений или работы над конфликтами.

Повышение **конфликтного потенциала** происходит нередко из-за информации, которая умело преподносится с ориентацией на собственные интересы. Это приводит затем к поляризации или образованию лагерей.

Проблематичность оценки достижений и трудовой атмосферы в виртуальной команде из-за отсутствия вербальных и невербальных индикаторов.

Мотивация и доверие

Существует ряд важных моментов, которые необходимо учитывать в работе виртуальных команд.

- О Значение собственной работы для успеха общего дела непонятно, так **КАК** сам сотрудник затрудняется его оценить или считает **незначительным**.
- О Дистантно работающие члены команды быстро ощущают себя в изоляции. Вследствие этого снижается удовлетворенность трудом и размывается договоренность относительно целей.
- О Нередко отсутствует обратная связь на уровне **команды**, так что имеется мало информации о других членах команды, их надежности и достижениях.
- О Неформальные контакты почти не поддерживаются или поддерживаются очень слабо, так что между членами команды не может существовать личных **отношений**.

- О Зачастую нет четких правил **общения** друг с другом (например, не оговаривается, как часто проверять электронную почту, что произойдет, если не будут выдержаны сроки или участники команды не придут на встречу). Все это осложняет выстраивание доверительных **отношений**.
- О Виртуальным командам для эффективной работы необходимы четкая структура и определенные зоны ответственности, а также конкретная постановка **Задач**, чтобы они смогли работать без потери энергии на различные трения.

Коммуникация и информация

Весьма существенное влияние на виртуальную команду оказывает внедрение новых средств **СВЯЗИ**, поддерживающих преимущественно текстовую коммуникацию. При такой коммуникации для **сообщений** мы используем написанное слово. Паравербальные и невербальные признаки: громкость, интонация, мимика и жестикуляция — остаются за кадром. Это можно особенно хорошо проиллюстрировать на примере электронной почты. Во время написания электронного письма мы, основываясь на своих знаниях, строим предположения о личности, степени образованности и информированности адресата, а также его пожеланиях, ожиданиях и т. д. Наше электронное письмо будет сформулировано в соответствии с имеющимися у нас предположениями и снабжено информацией.

Получатель, в свою очередь, воспримет это письмо, руководствуясь своими знаниями об отправителе. В силу этой возможности двойной интерпретации недоразумения часто оказываются запрограммированными заранее. Чтобы избежать этого, в виртуальной команде необходима очень качественная коммуникация. Потребуется вписать все то, что может быть полезным адресату в качестве дополнительной информации и позволит сократить количество допустимых интерпретаций.

Нервная система виртуальных команд

Использование средств коммуникации в команде предполагает следующее:

О в распоряжении всех членов команды имеются одинаковые средства коммуникации;

О все члены команды умеют с ними обращаться;

О команда **договаривается**, какое средство связи она будет использовать в определенных целях, чтобы, например, застраховать себя от разрывов в коммуникации.

Договоренности об использовании средств коммуникации являются для виртуальной команды залогом успеха. Их следует зафиксировать в так называемом плане использования средств коммуникации, чтобы позднее можно было быстро ввести в курс всех актуальных дел вновь прибывших членов команды или предоставить его в общее пользование в качестве справочного пособия.

В ходе совместной деятельности быстро станет ясно, используется то или иное средство связи или нет и годится ли оно для данной цели. Важно, чтобы использование средств коммуникации постоянно ретроспективно анализировалось, «подводные камни» выявлялись, а разрывы в коммуникации устранялись. В этой связи следует также рассмотреть и учесть различные предпочтения в отношении средств коммуникации со стороны членов команды. Например, в то время как одни предпочтут воспользоваться телефоном, другие лучше отправят электронное письмо. Эти индивидуальные особенности зачастую не учитываются и даже приводят к дискомфорту в команде, а также к разрывам в коммуникации. Рефлексия по поводу собственного коммуникационного поведения и собственного использования средств связи поможет команде приобрести навыки «виртуальной коммуникативной компетенции».

Аспекты выбора средств коммуникации

Отношение к задаче: при выборе средств коммуникации следует учитывать, что должна поддерживаться как синхронная коммуникация (в одно и то же время, например телефон, телефонные конференции, чат, видеоконференции), так и асинхронная (смещенная по времени, например электронная почта, дискуссионные форумы, архивы документов, доски объявлений, календарь встреч команды). В зависимости от задачи это можно выбрать и эффективно использовать. К примеру, для сообщения информации общего плана лучше

выбрать доску объявлений, чем электронную почту, особенно если учесть возросшее количество электронных писем, занимаемое ими место в памяти компьютера и нежелательность избыточной информации.

Социальная потребность в коммуникации: если территориально рассредоточенная команда высоко компетентна в части планирования и принятия решений, то заинтересованность и потребность в социальном обмене довольно-таки высока. Здесь следует внедрять средства связи, создающие высокую степень социальной близости: заседания, по мере возможности видеоконференции, телефонные конференции, интернет-форумы и чаты.

Предпочтения в отношении средств связи: при выборе средств связи следует ориентироваться не только на задачи, но и на финансовые средства, чтобы не ставить под угрозу успех **КОМАНДЫ**. У членов команды как пользователей имеются определенные привычки, то есть для коммуникации они предпочтут одни специальные средства связи другим. Это необходимо учитывать при выборе средств связи и при коммуникации, но принять обязательную для всех договоренность следует все равно.

Руководство виртуальной командой

Выражение «с глаз долой, из сердца вон» точно описывает чувства руководства **КОМАНДЫ**, а также ее участников. Что может сделать тот или иной менеджер, чтобы противодействовать этому ощущению и самому его избежать? Вот несколько советов.

- О Менеджер должен по меньшей мере один раз в неделю связываться с отдельными членами команды, чтобы интересоваться положением дел и возникшими трудностями, а также чтобы обсудить, как можно действовать дальше и какая помощь требуется.
- О Руководство должно быть открыто для контактов, предложений и жалоб. Серьезное отношение к этому продемонстрирует членам команды, что их видят и их мнения принимаются всерьез.
- О Больше спрашивать и предлагать, чем приказывать. Отдельные участники команды, как правило, хорошо знают свою работу, адекватно оценивают возможности — как свои, так и своего

окружения, у них есть собственные представления по поводу того, как можно профессионально обработать то или иное задание.

О Каждый руководитель виртуальной команды должен хорошо понимать силу воздействия слов. Чем деликатнее он строит коммуникацию, тем меньше возникнет обид, недоразумений и замешательств в прямых контактах с глазу на глаз.

О В общем-то, следует давать больше фоновой информации. Это объединит членов команды и предотвратит домыслы. Разъяснение распоряжений и своевременное сообщение о предстоящих изменениях повысит транспарентность и придаст **уверенность**.

Сложно контролировать соблюдение оговоренных целей и сроков на расстоянии. Поэтому лучше выбрать делегирующий стиль руководства, например управление по целям: здесь за точку отсчета берутся договоренности о целях и сроках и управление возлагается на участника команды.

Поддержание контактов с членами команды и между ними — существенная задача руководства в виртуальных командах. Это является критическим фактором успеха для функционирующих командных структур. То есть руководство виртуальными командами связано с более высокими затратами на коммуникацию, чем в «обычных» командах. И так как при этом отпадает спонтанная коммуникация в неформальной обстановке где-нибудь в коридоре или возле копировального аппарата, то следует организовать «неформальные» форумы в виртуальном пространстве.

Наряду с сознательной коммуникацией и делегирующим стилем руководства помочь виртуальной команде и облегчить задачу управления ею может также организационная форма.

Организация виртуальных команд

На практике нередко встречаются две формы организации команд: команда-плацдарм и команда-сеть.

В команде-плацдарме один человек временно берет на себя функцию обеспечения информацией определенного пункта дислокации (плацдарма) и налаживания коммуникации с другими пунктами дислокации.

В команде-сети все члены команды поддерживают контакт друг с другом, то есть обмениваются информацией и общаются в сетевых структурах. Между этими двумя вариантами структур существуют, как правило, смешанные формы.

Форма организации непосредственно сказывается на критических факторах совместной виртуальной деятельности. Так, например, в случае **команды-плацдарма** поддерживается формирование позиций и ролей, в то время как интеграция в команде в целом затрудняется.

И наконец, несколько роковых правил, следуя которым, можно в короткие сроки достичь разрушительных результатов. Можете быть вполне уверены, что, действуя следующим образом и предпринимая следующие интервенции, вы сумеете надолго сделать команду неработоспособной или полностью ее уничтожить. Рассматривайте это как список того, что не надо делать, но не воспринимайте это как догму.

1. Принципиально работайте, не договариваясь о четких целях, чтобы оставить за собой как можно больше открытых возможностей.
2. Ни в коем случае не ограничивайте участников команды правилами игры при общении между собой.
3. Регулярно провоцируйте негативные отзывы о каждом участнике со стороны всей команды — это закаляет.
4. Не задумываясь, оценивайте и сравнивайте поведение отдельных членов команды и хвалите наиболее конформное поведение. Так вы заставите замолчать докучливых критиков.
5. Подробно обсуждайте недостатки отсутствующих членов команды и подсказывайте, что лучше всего предпринять в отношении них. Само собой разумеется, что с присутствующими вы договорились, что они будут хранить об этом молчание.
6. Не стесняйтесь использовать регрессионные элементы: откровенно обсудите тему развития в раннем детстве отдельных членов команды, конечно, не представителей руководства.

7. Провозгласите решающим критерием успешности установление между членами команды тесных личных отношений и сами примите в этом активное участие.
8. Избегайте конкретных договоренностей, дабы без надобности не налагать ограничения на гибкость и спонтанность в командной работе.
9. Используйте сессии для того, чтобы совместно прорабатывать личные проблемы, в том числе свои. Семьи будут вам за это признательны.
10. Продемонстрируйте команде безграничное доверие, откровенно повествуя ей о своем практическом знакомстве с командами и менеджерами из той же организации.
11. Время от времени критикуя заказчика и приглашая команду энергично делать то же самое, дайте понять, что вы абсолютно независимы.
12. Не тратьте ненужное время на точное документирование результатов выполненной работы и договоренностей, а вместо этого положитесь на хорошую память членов команды.

Задания для самоконтроля

Поразмышляйте в спокойной обстановке о последних проведенных вами процедурах командного консалтинга и определите, какие из этих правил вы уже использовали в работе. Потом зафиксируйте выводы, которые вы из этого извлечете для будущих консалтинговых процедур.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Практикум к разделу III: Командный консалтинг

B1. Контрольные списки по контракту

Два следующих контрольных списка помогут вам отследить возможные противоречия в контракте.

Проведение. Произведите рефлексию существенных аспектов заключаемого или заключенного договора консалтинга с помощью обеих анкет.

Обработка. Теперь проверьте, все ли пункты удовлетворительно выяснены или требуется последующее уточнение отдельных аспектов договора.

Критерии хорошего контракта.

1. Заказчик имеет достаточно полномочий, чтобы пойти на заключение контракта.
2. Команда проявляет большую заинтересованность в решении проблем.
3. Имеется поддержка со стороны внутренних субъектов права принятия решения.
4. Вопросы финансирования выяснены.
5. Определено, кто должен будет принимать участие в консалтинге, время проведения мероприятий твердо оговорено.
6. Цели консалтинга ясны всем участникам. ▲
7. У команды и консультанта хороший прогноз относительно будущего сотрудничества.
8. Опасения и условия высказаны открыто.
9. Возможные риски известны всем участникам.

10. Следующий этап консалтинга служит диагностике или основывается на предшествующем диагнозе.

Критерии слабого контракта.

1. У меня **КАКУ** консультанта нехорошее предчувствие, сам не знаю почему.
2. Неясно, насколько команда готова вкладывать время и силы.
3. Многие другие аспекты в организации и команде считаются более важными.
4. Имеющегося в распоряжении время на планирование перед следующим этапом недостаточно.
5. Не ясна связь между заказчиком и командой.
6. Команда уже на подготовительном этапе спихивает всю ответственность на консультанта.
7. Существуют несколько заказчиков с неясными интересами.

Выберите один из трех вариантов ответа: соответствует действительности, соответствует действительности отчасти, не соответствует действительности.

В2. Бюджет времени

Здесь мы имеем дело с одним из «классических» упражнений для анализа личного менеджмента времени. Вслед за этим открывается возможность заново распределить виды деятельности в команде. Кстати говоря, метафору «торта» можно в различных вариантах применять для многих сфер жизни и деятельности.

Время: около 90 минут.

Материал: фломастеры и листы флипчарта (минимальный формат А3) для каждого члена команды.

Сценарий.

Участники готовят индивидуально или в микрогруппах «торт времени». Для этого каждый член команды сначала рисует круг. Он обозначает суммарное рабочее время.

Затем этот «торт» делится на различные куски (сегменты) индивидуальных или коллективных видов деятельности и соответственно подписывается. Часть «торта» разрешается оставить пустой — как время, не заполненное работой.

В случае необходимости можно изготовить дополнительные «торты» по сферам «удовольствие», «затраты сил» и «эффективность», содержащие виды деятельности из «торта времени».

Может стать очевидным, что доля определенных видов деятельности в «торте времени» очень велика, в то время как в «торте эффективности» или «торте удовольствия» она мала.

Обработка. Торты анализируются в микрогруппах с опорой на приведенные ниже вопросы.

- О Насколько сбалансированно распределена работа в команде?
- О Насколько мы довольны нашими участками работы?
- О Насколько сильна идентификация с работой?
- О Имеются ли неиспользованные ресурсы?
- О Насколько эффективно мы работаем?
- О О каких изменениях нужно договориться?

После этого результаты сводятся воедино и ранжируются.

В3. Кооперирование

Цель данного упражнения — довести до сознания участников их индивидуальную ответственность за кооперирование в команде.

Время: около 60 минут.

Материал: подготовленные опросники для каждого члена команды, листы флипчарта, фломастеры.

Сценарий. Члены команды индивидуально письменно отвечают на следующие вопросы, в случае необходимости — в промежутке между двумя сессиями в качестве «домашнего задания».

- О Каким образом команда вредит своей работоспособности?
- О Какой вклад в это вношу лично я?
- О Что мне мешает работать так, как хотелось бы?
- О Что из нашей совместной деятельности нужно сохранить таким, как есть?
- О Какие конкретные изменения помогли бы мне или команде?

Члены команды обмениваются своими **ответами** в микрогруппах. *Результаты коллективной работы записываются на карточках для модерации и представляются под соответствующими заголовками — формулировками вопросов.*

В 4. Команда на продажу

С помощью данного упражнения можно проанализировать способности и возможности команды, а также оценить ее привлекательность для **участников**.

Время: около 2 часов.

Материал: флипчарт, фломастеры, карточки для модерации, бумага и карандаш на каждого члена команды, а также одна копия листа с заданиями.

Сценарий. Вы раздаете бумагу, карандаши и знакомите команду со следующей исходной ситуацией.

Информация для участников: команда на продажу. Вы все работаете во внутреннем консалтинговом отделе одной крупной компании. Наступили тяжелые времена. Вчера начальник отдела был на совещании у шефа компании, который заявил ему следующее: «Очень сожалею, что вынужден вам это сказать, но мы достигли критического предела. Очень сомнительно, сможет ли выжить наша компания. Исходя из сегодняшней ситуации, я вижу только две возможности для команды вашего отдела.

Возможность первая: мы полностью закрываем ваш отдел и передаем вашу работу внешним фирмам.

Возможность вторая: мы предлагаем ваши услуги также и на свободном рынке и покрываем тем самым 50 % вашего бюджета.

Я знаю, рынок сложен и конкуренция сильна, но думаю, мы сможем с этим справиться. Если хотите, можете также закупить новое ноу-хау, но при **условии**, что расходы несете **вы**. Я даю вам шесть месяцев на **планирование** и подготовку старта в качестве будущей команды отдела планирования».

Снабженные этой инструкцией, члены команды пытаются все вместе или в микрогруппах решить ряд задач.

Бланк с заданиями: команда на продажу. Вы анализируете способности и таланты членов своей команды, которые могли бы быть полезными другим компаниям.

Затем выявляете недостатки команды и обсуждаете, можете ли вы самостоятельно их устранить или придется закупать дополнительное ноу-хау.

Решаете — с учетом тех шести месяцев, которые вам дали на подготовку, — какие меры вы примете, чтобы усилить имеющиеся качества.

Разрабатываете проспект, с помощью которого сможете привлекать к новой команде потенциальных клиентов.

В завершение деятельности вы обобщаете опыт и смотрите, какие из имеющихся качеств можете развивать и какую недостающую специализацию придется приобретать. Важнейшие выводы записываете на листе флипчарта.

Обработка. По истечении 90 минут результаты представляются на пленуме, после чего обсуждаются и подготавливаются возможные мероприятия.

65. Командный обзор II

Командный обзор служит осмыслению актуальной рабочей ситуации в команде и **определению** шагов в направлении изменений.

Время: около 60 минут плюс беседа-анализ результатов.

Материал: по одному опроснику на каждого члена команды.

Сценарий. Каждый член команды индивидуально заполняет опросник.

Результаты представляются на пленуме и визуализируются; вслед за этим в коллективе **определяется**, какие шаги в направлении изменений нужно предпринять.

Материал для участников: командный обзор II.

Дата: _____

1. Ваш первый спонтанный ответ на вопрос: какое у вас возникает чувство, когда вы думаете о предшествующей командной работе?
2. Какой позитивный опыт вспоминается вам в первую очередь?
3. Какой имеется негативный опыт?
4. Как вы оцениваете по шкале от **−3** до **+3** совместную деятельность в команде относительно следующих пунктов:
 - О** честное поведение в отношении друг друга;
 - О** кооперирование между специальными областями;
 - О** концентрированная, целенаправленная работа;
 - О** интенсивность командных встреч (затраты времени в соотношении с результатом);
 - О** собственная вовлеченность в обсуждаемые темы (необходимость «отсиживать» совещания).

5. Имеются ли конкретные нестыковки между проектным заданием и линейной работой?
6. Определены ли четко конечные цели для команды?
7. Достаточно ли инструментов для отслеживания работы по проекту (отчетов состояния дел, графиков, списков незакрытых вопросов и т. п.), или что-то здесь нужно оптимизировать?
8. У многих ли членов команды вы замечаете явный скепсис?
9. Где вы видите на данный момент неотложную необходимость действовать?
10. Каковы ваши пожелания общего плана в отношении работы по проекту?

В6. Сферы влияния

С помощью данного упражнения вы можете проанализировать силы, воздействующие на команду, и запланировать мероприятия по увеличению сферы влияния команды.

Время: как минимум один час.

Материал: пинборд, фломастеры, скотч, карточки для модерации.

Сценарий. Модератор рисует изображенную ниже диаграмму на пинборде.

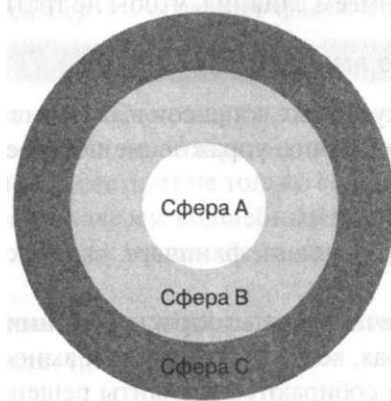


Диаграмма объясняется участникам следующим образом.

Сфера А символизирует проблемы, которые команда может решить самостоятельно.

Сфера В обозначает проблемы, которые команда не может удерживать под контролем полностью, хотя и оказывает на них влияние.

Сфера С изображает проблемы или силы, которым команда выдана на заклятие и которыми она не может управлять.

Каждый участник размышляет в течение примерно десяти минут, с какими проблемами команда имеет дело на данный момент, и записывает их по одной на карточки для модерации.

Готовые карточки вручаются модератору, который переносит их на доску и в случае необходимости просит пояснить неясные пункты.

Для каждой проблемы определяется место в одной из трех сфер влияния. Возможно, потребуется сопровождение проблемы кратким комментарием.

Анализ. После этого команда обсуждает приведенные ниже вопросы.

- О Как мы можем расширить наши возможности влияния в сферах **А** и **В**?
- О Какие возможности мы видим для того, чтобы в среднесрочной перспективе сократить нашу зависимость от других?
- О Каким образом мы можем в будущем обращаться с факторами, на которые не имеем **ВЛИЯНИЯ**, чтобы не тратить лишних сил?

В7. Вопросы по анализу проблемы I

С помощью циркулярных вопросов вы можете охватить различные слои проблемы. Данное упражнение построено на принципах системного подхода.

Время: около 60 минут.

Материал: пинборд, бумага, флипчарт, карточки для модерации, фломастеры.

Сценарий. На перечисленные вопросы участники отвечают индивидуально или в парах, вслед за этим ответы выносятся на пленум и обсуждаются. Затем собираются варианты решений, предлагаются и определяются меры по реализации.

Примечание. Некоторым членам команды бывает нелегко ответить на вопросы такого рода, так как они не нацелены прямо на проблему, а скорее приглашают к непривычным стратегиям. Поэтому от

вас может потребоваться оказание усиленной поддержки. Правда, при этом не следует действовать суггестивно и подсказывать. Если у вас еще недостаточно опыта с циркулярными вопросами, мы можем дать вам некоторые указания.

По *второму вопросу*: ответ уводит внимание от проблемы, делая акцент на условиях, при которых что-либо функционирует. Тогда речь идет не только о том, чтобы «устранить» проблематичное, но и о том, чтобы создать рамочные условия для функционирования.

По *третьему вопросу*: если я осознаю, как могу что-то ухудшить, то одновременно у меня появляются указания по улучшению.

По *четвертому вопросу*: может показаться странным, что некоторые люди могут ответить на этот вопрос только то, что у них «другое ощущение». Этот критерий довольно-таки хрупок и вряд ли может быть полезен для практики.

По *шестому вопросу*: здесь проявляется старое систематическое понимание того, что что-то было бы не таким, не будь в этом смысла. Порой бессознательная боязнь отказаться от чего-либо препятствует изменениям.

По *седьмому и восьмому вопросам*: здесь скрыт, так сказать, «кармический» элемент, который заставляет искать ответы на вопросы «Для чего нам поставлена эта задача?», «Какой вызов нам предъявляется, какой шаг роста становится для нас возможным?»

По *девятому вопросу*: он освещает фактическую необходимость изменений; если ничего не случится, для чего мне тогда что-то менять?

По *десятому вопросу*: здесь речь идет о том, чтобы не тратить непропорционально свои силы, а открыться по отношению к другим вариантам действий. Существует не только собственный путь к цели.

По *одиннадцатому вопросу*: волшебный вопрос! Он высвобождает творческие силы и делает зримыми скрытые мотивы и потребности.

Материал для участников: вопросы по проблеме.

1. Когда возникает проблема?
2. Когда нет?
3. Как звучит инструкция по сохранению или усилению проблемы?
4. По каким признакам можно будет определить, что проблема решена?

5. Какие положительные последствия были бы связаны с решением проблемы?
6. Какие отрицательные последствия были бы связаны с решением проблемы?
7. Какие шансы обучения дает мне (нам) разбор данной проблемы?
8. Что я готов предпринять для решения данной проблемы?
9. Что произойдет, если ничего не изменится?
10. Какие следствия имело бы сознательное сохранение проблемы или решение отказаться преодолевать ее?
11. Что бы я изменил, будь я волшебником?
12. Какие новые походы открылись мне благодаря поиску ответов на эти вопросы?

В8 Вопросы по анализу проблемы 11

Здесь речь идет о вопросах для индивидуальных интервью с членами команды.

Время: на интервью около 30 минут, после чего около 60 минут на оценку на пленуме.

Материал: анкета для интервью на каждого члена команды.

Сценарий. Для вас как консультанта важно во время интервью сделать для себя записи, а вслед за этим представить результаты команде и вынести их на обсуждение. Кроме того, вам непременно нужно сделать результаты анонимными. По ходу обсуждения вы заметите, о каких темах в команде говорят, а какие являются табу. Ниже перечислены вопросы, которые должны содержать интервью.

1. Диагноз.

- О Расскажите, как вы воспринимаете данную проблему (конфликт, тему) на данный момент?
- О Как, с вашей точки зрения, это началось и как развивалось впоследствии?
- О Каковы наиболее важные этапы на пути к **сегодняшней** ситуации вы бы выделили для себя?
- О В чем вы видите существенные причины актуальной ситуации?
- О В чем, по-вашему, состоит ваш собственный вклад в поддержание проблемы?

2. Собственный интерес.

- О Каким образом это касается конкретно вас?
- О Хотели бы вы, чтобы что-то изменилось?
- О Что хорошего вы ожидаете от решения проблемы?

3. Альтернативы.

- О Что вы уже сами предприняли для решения проблемы?
- О Что, по вашему мнению, должно произойти?
- О Какие конкретные шаги следовало бы предпринять?
- О Как вы представляете собственный вклад в решение проблемы?
- О Кто мог бы вам в этом помочь?

Другие возможные вопросы по проблеме.

- О Как звучит пока определение проблемы?
- О Что происходит и где? Что там устанавливается?
- О Что является следствием того, что этого не происходит или не имеется в наличии?
- О Как часто это происходит? Это правило или исключение?
- О С каких пор это происходит?
- О Что в это время было изменено, введено заново, заменено и т. п.?
- О В какой ситуации это происходит, а в какой нет?
- О Имеются ли сходные ситуации (например, в других структурных подразделениях), в которых данная проблема не возникает? В чем здесь разница?
- О Какие лица затронуты и задействованы?
- О Кто кроме них играет какую-то роль?
- О Какие факторы, оказывающие влияние, из других частей организации или из внешней для организации среды, из будущих линий развития компании или внешней среды играют какую-то роль?
- О Какие причины проблемы вы видите сейчас?
- О Когда проблема была бы решена по-настоящему?
- О Что уже предпринималось для решения проблемы? Каковы результаты и препятствия?
- О В чем состоит ваша собственная роль?

- О Какую роль вы хотите или **вынуждены** играть?
- О Какую роль вы позволяете себе навязать или подсунуть?
- О Что из этого вы добровольно принимаете и почему?
- О Кому следовало бы активно сотрудничать при поиске решения?
- О Какое у вас отношение к этим лицам?
- О Что следовало бы сделать вам, чтобы прийти к продуктивной совместной деятельности?
- О Как осуществляется информирование об анализируемой здесь проблеме?
- О Кто информируется? Кто (также возможно) нет? Почему?
- Вопросы ко мне как к консультанту.**
- О Каков запрос, собственно говоря, ко мне как к консультанту команды?
- О От кого?
- О Почему именно я занимаюсь решением проблемы?

Примечание. Из приведенных вопросов выберите максимум 12, чтобы держать в допустимых пределах объем и комплексность.

В9. Ручной барометр

Быстрый и эффективный метод проведения согласовательных процессов в командах.

Сценарий. Члены команды показывают рукой соответствующую высоту, которая обозначает степень их согласия. Пол или столешница при этом принимаются за минимум, то есть если тот или иной вопрос в такой формулировке отклоняется, вытянутая вверх рука обозначает максимальную степень согласия. Во избежание социально адаптированных ответов члены команды должны закрыть глаза и не открывать их до тех пор, пока все присутствующие не определятся со своей высотой. Вслед за этим участники открывают глаза и оценивают результат.

Вариант. «Социометрия центра» (пункт Б1 «Социометрия центра» в Практикуме к разделу II).

В10. Упражнение с дорожными знаками

Упражнение служит для диагностики совместной работы, с его помощью выявляются намечающиеся тенденции развития, мешающие **ВОЗДЕЙСТВИЮ**, а также существенные аспекты командной куль-

туры. Опыт показывает, что знаки дорожного движения обладают ярко выраженным побудительным характером для творческого разбора ситуации в команде.

Время: около 90 минут.

Материал: изображения дорожных знаков, «рабочие стены», материал для модерации, возможно, восковые мелки.

Сценарий.

Шаг 1.

На рабочие стены крепятся 10 - 15 (в случае необходимости больше) дорожных знаков. Каждого члена команды просят (**ВОЗМОЖНО**, после предварительного пояснения значения отдельных знаков) выбрать из них 2—3, которые, по их мнению, наиболее адекватно характеризуют трудовой процесс в команде до настоящего момента. К соответствующим дорожным знакам должны быть затем написаны краткие комментарии на карточке для модерации.

Вслед за этим участники по очереди **представляют** свой выбор и прикрепляют свои карточки под соответствующими дорожными знаками. Результаты обсуждаются на пленуме.

Шаг 2.

После этого члены команды в микрогруппах по 2-4 человека выбирают по 2-3 дорожных знака, которые должны характеризовать трудовой процесс в будущем. Для этого могут быть изобретены (и нарисованы) новые дорожные знаки. Высказывания по ним следует написать на карточках другого цвета и по той же самой технологии прикрепить на стену для модерации.

Обработка. Обработка может проводиться на общем пленуме или в микрогруппах по 3—4 участника. Можем рекомендовать вам ориентировочные вопросы.

- О Что означает реализация желаемых дорожных знаков конкретно для работы в нашей команде?
- О Кто и какие мероприятия или модели поведения должен для этого реализовать?
- О Кто или что может оказать нам в этом поддержку?
- О Хочу ли я идти по найденному будущему пути в этой команде?

Варианты.

- О В небольших группах первые две фазы можно объединить. При этом для прошлой и будущей командной работы следует использовать карточки разных цветов.

- О Позитивные дорожные знаки вывешиваются на видном месте во время последующих заседаний команды.
- О Краткий баланс устанавливается после 2-3 групповых заседаний посредством оценки участниками дорожных знаков в баллах, без письменного комментария.
- О Сеанс обратной связи в конце группового заседания: каждый член команды выбирает один знак и дает к нему краткий комментарий.

В11. Командные культуры

Упражнение служит рефлексии командной культуры по модели Римана и Томанна.

Время: около 60 минут.

Материал: по одной копии опросника на каждого члена команды, а также нарисованный на рабочей стене или флипчарте «крест Римана» с нанесенной на каждую ось шкалой от 0 (внутри) до 100 (снаружи).

Сценарий. Каждый член команды индивидуально заполняет приведенный ниже опросник.

Обработка. Пожалуйста, суммируйте численные значения полученных ответов.

Значение дистанции:

$$1 + 5 + 9 + 13 + 17 + 21 + 25 + 29 + 33 + 37 = \dots\dots\dots$$

Значение сближения:

$$2 + 6 + 10 + 14 + 18 + 22 + 26 + 30 + 34 + 38 = \dots\dots\dots$$

Значение постоянства:

$$3 + 7 + 11 + 15 + 19 + 23 + 27 + 31 + 35 + 39 = \dots\dots\dots$$

Значение перемен:

$$4 + 8 + 12 + 16 + 20 + 24 + 28 + 32 + 36 + 40 = \dots\dots\dots$$

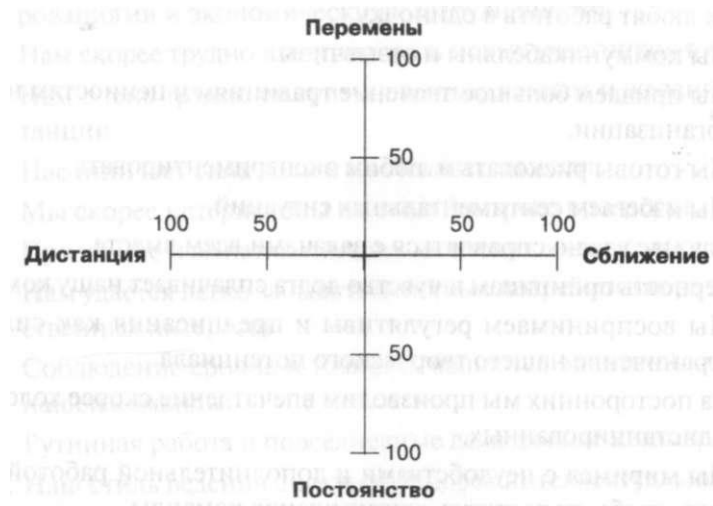
Шаг 1.

Теперь образуйте из четырех отдельных значений каждого участника команды четыре средних значения для всей команды.

Шаг 2.

Теперь отметьте соответствующие средние командные значения для дистанции, сближения, постоянства и перемен на осях «креста Римана» и соедините эти точки между собой, чтобы получился ромб.

Пример образца на флипчарте.



Образовавшиеся треугольные поверхности в тех или иных квадрантах указывают на тенденции командной культуры.

Шаг 3.

Обсудите результат, руководствуясь данными ниже ориентировочными вопросами.

- О Что обращает на себя внимание?
- О Совпадает ли **результат** с нашим восприятием команды?
- О Подходит ли данная командная культура для нашей задачи или целеполагания?
- О Кто из членов команды особенным образом воплощает в себе данную командную культуру?
- О Насколько хорошо в эту культуру вливаюсь я со своим собственным стилем личности?
- О Какие сильные стороны и ресурсы или какие слабые стороны и опасности становятся явными?
- О Желаем ли мы изменений командной культуры?

Анкета по командной культуре. Пожалуйста, ответьте на приведенные вопросы применительно к своей команде и оцените ответ в баллах от 0 (вообще не соответствует действительности) до 10 (соответствует целиком и полностью).

1. **Наша команда состоит из** самостоятельных людей, которые так же любят работать в одиночку.
2. Мы коммуникабельны и отзывчивы.
3. Мы придаем большое значение традициям и ценностям нашей организации.
4. Мы готовы рисковать и любим экспериментировать.
5. Мы избегаем сентиментальных ситуаций.
6. Для нас важно справляться с задачами всем вместе.
7. Верность принципам и чувство долга сплачивает нашу команду.
8. Мы воспринимаем регулятивы и предписания как сильное ограничение нашего творческого потенциала.
9. На посторонних мы производим впечатление скорее холодных и дистанцированных.
10. Мы миримся с неудобствами и дополнительной работой ради того, чтобы поддержать других членов команды.
11. Мы, как правило, делаем ставку на надежность, подстраховываясь со всех сторон.
12. У нас весьма незначительная склонность связывать себя долгосрочными обязательствами.
13. Мы, как правило, объективно представляем человеческие взаимоотношения.
14. Мы уклоняемся от конфликтов внутри и вне команды.
15. Краткосрочные изменения и новые тенденции легко выводят нас из равновесия.
16. Мы рассматриваем внезапные изменения и новые тенденции развития как положительные запросы.
17. Мы работаем прежде всего целенаправленно и по существу.
18. Мы часто собираемся и беседуем о личных вещах.
19. Привычность процессов существенно облегчает нашу работу.
20. Нам всякий раз удается воодушевить других своими идеями.
21. В важных вопросах мы заинтересованы скорее **в существенном** и теоретически принципиальном.
22. Нам трудно отказываться, если перед нами ставят новые задания.
23. Мы строго соблюдаем все директивы и предписания.

24. Нам дается скорее с трудом обращение с поражениями, разочарованиями и экономическими затруднениями.
25. Нам скорее трудно интегрировать новых участников в команду.
26. Нам очень трудно смириться с отвержением и желанием дистанции.
27. Нас отличает сила воли и последовательность.
28. Мы скорее нетерпеливы и хотим быстрого прогресса.
29. Признание и эмпатия ключам не входят в наш кодекс этикета.
30. Нам удается легко забывать о личных потребностях ради общественных интересов.
31. Соблюдение сроков и точность являются визитной карточкой нашей команды.
32. Рутинная работа и повседневные дела для нас кошмар.
33. Наш стиль ведения дискуссии скорее интеллектуальный.
34. Свое самосознание мы черпаем из нашего чувства общности.
35. Для успешной работы нам необходимы четкие роли и зоны ответственности.
36. Мы претендуем на то, чтобы уметь все и по возможности одновременно.
37. Мы лишь изредка говорим о том, что не имеет отношения к работе.
38. Нам удается легко адаптироваться к новым ситуациям и людям.
39. Готовность рисковать и любовь в экспериментах у нас развиты лишь очень слабо.
40. Мы придаем большое значение признанию и восхищению со стороны других.

В12. Расстановка приоритетов

Данная техника помогает эффективно расставить приоритеты, чтобы не затеряться в бессмысленной суете или чтобы неразрешимые проблемы не заставили впасть в ступор.

Время: около 60 минут.

Материал: пинборд, копии изображенной таблицы по меньшей мере на каждую микрогруппу, калькуляторы.

Сценарий. Таблица переносится на рабочую стену, а ее копии раздаются членам команды в качестве рабочих бланков. После этого запланированные мероприятия, идентифицированные проблемы или оговоренные цели сводятся воедино в общем кругу и отмечаются в таблице или в рабочих бланках.

Вслед за этим в зависимости от размеров команды создаются 2–5 микрогруппы, которые согласованно вносят числовые значения от 0 до 5 в столбцы таблицы «важность», «неотложность» и «собственная компетентность в решении проблемы».

Обработка. Микрогруппы проводят презентацию результатов своей работы и переносят их на пинборд. После этого числовые значения в каждой рубрике суммируются и умножаются для каждой меры — проблемы — цели по формуле: $V \times H \times K = \text{приоритет}$. Если получились слишком большие числовые значения, их можно соответственно сократить в 10 или 100 раз.

Таким способом определяются приоритеты, ориентированные на осуществимость. Если, к примеру, компетентность в решении проблемы получает значение 0, то и для приоритета получается значение 0. Другие меры, которые, может быть, не так важны, но в отношении которых команда располагает высокой компетентностью, выдвигаются на передний план и способствуют быстрому успеху. Таким образом, можно предотвратить ситуацию, когда команда уже с самого начала потерпит неудачу при преодолении трудноразрешимых проблем.

Образец для флипчарта: расстановка приоритетов

Мера/проблема/цель	Важность (В)	Неотложность (Н)	Компетентность в решении проблемы (К)	Приоритет (В × Н × К)
а.				
б.				
в.				
г.				
д.				

В13. Торг из-за ролей

Модель «Торг из-за ролей» фокусируется на трудовых отношениях в команде. Хотя аспекты взаимоотношений и не являются табу, их

¹ По Roger, Harrison. Источник: Fatzer, 1990.

в то же время ни в коей мере нельзя назвать ключевыми, что обычно для психологических интервенций. Изъявления чувств и выяснение отношений на межличностном уровне в крайнем случае следует рассматривать в этом упражнении как допустимые побочные явления, но не как центральную тему.

Следующий принцип «торга из-за ролей» заложен в старом правовом принципе «quid pro quo» (что вместо чего): как руководитель, так и участники групп могут не просто что-то обжаловать, потребовать, дать по какому-то поводу указание. Для этого им ни к чему был бы «торг из-за ролей». Скорее здесь происходит обеспечение желаемого или требуемого изменения через взаимоприемлемый акт отдачи-получения. В обмен на требование какого-то изменения должно предлагаться изменение собственного поведения и отношения.

Предпосылками являются:

- О готовность объективно представлять ожидающие решения проблемы, то есть стремление решать их не на уровне качества межличностных отношений или предположений о причинах;
- О доверие к лицу, осуществляющему интервенцию, к его компетентности в интервенционной технике и к его лояльности. Это лицо вполне может быть выходцем из внутренних рядов, но не должно быть втянуто в эту проблему.

Важно: не следует использовать данную модель, если названные выше предпосылки отсутствуют или их еще только предстоит создать. Даже если члены группы заинтересованы исключительно в расширении полномочий или в отказе в полномочиях, упражнение смысла не имеет. Тогда они не настроены всерьез следовать честным правилам отдачи-получения или вовсе не собираются придерживаться заключенных договоренностей.

Сценарий. На практике хорошо зарекомендовала себя реализация модели «торга из-за ролей», состоящая из пяти шагов.

1. *Договор интервенции.* Так же, как в случае консультативных интервенций, первым делом следует заключить договор о целеполагании и осуществлении интервенции. Это договорное соглашение делает процедуру прозрачной, вносит ясность в роли членов команды и консультанта и может реализовываться лишь тогда, когда работаны все вопросы и противостояния команды.

«Торг из-за ролей» длится от половины дня до двух дней максимум. Продолжительность и необходимость присутствия всех членов

рабочей группы определяются пунктами соглашения, которые вы найдете ниже.

2. Диагностика проблемы. Теперь участники просят провести анализ ситуации относительно конкретного, ориентированного на задачу сотрудничества. Ключевым для данного анализа является вопрос о повышении собственной эффективности. Анализ ситуации **осуществляется** индивидуально и касается других присутствующих членов группы. Каждый заполняет анкету по выяснению ролей.

3. Обмен и выяснение. Теперь каждый член группы получает анкеты по выяснению ролей, которые касаются его, и переносит все сообщения на лист флипчарта.

Листы всех членов команды вывешиваются, и все могут их видеть. В случае необходимости отдельные отзывы могут быть пояснены или подкорректированы.

Наданной стадии допускаются только уточняющие вопросы типа: что? почему? как?

Нежелательна аргументация, содержащая жалобы, упреки, оправдания, обоснования статуса кво. Точно так же следует избегать комментирующих замечаний «ладно» или «не пойдет». Консультант **вмешивается** при нарушении данных правил игры или в случае, если возникает поляризация, соперничество и агрессия. Он обеспечивает непринужденную, коммуникативную и ориентированную на работу атмосферу.

4. Торги. Данная стадия начинается с ранжирования проблемных областей или сфер действия, в отношении которых члены команды наиболее часто высказывают пожелания изменений или считают их особенно неотложными. Для этой цели каждый член команды отмечает (например, с помощью одной, максимум трех цветных точек) на том или ином сводном листе соответствующие сферы, которые он сам назвал и которые для него наиболее важны.

Получатель листа аналогично отмечает сферу или сферы, где он согласен или в состоянии произвести изменения. Консультант стимулирует при этом команду на разработку тем или проблемных областей, релевантных для торгов.

Сам процесс торгов может проходить — при наличии всеобщей заинтересованности в выяснении определенных ролей (например, роли руководства команды) — на пленуме, или — в случае двусторонних проблем — между двумя напрямую задействованными ли-

цами. Торги концентрируются на обоюдных предложениях в стиле: «Если вы сделаете это, то я сделаю то».

Цель этого метода торгов — прийти к надежному консенсусу, который формулируется затем письменно, в форме соглашения. Если в течение 30 минут по отдельным пунктам не достигнуто согласие, тогда участники должны внести предложение по дальнейшим действиям. Если это удалось, данный раунд переговоров можно считать завершенным.

5. *Фиксация результатов.* Это происходит сначала посредством коллективного письменного формулирования заключенных договоренностей. Формулировки должны быть краткими, четкими и концентрироваться на сути.

Очень целесообразно назначить срок в 4-6 недель, по истечении которого проверяется, действительно ли договоренности вызвали желаемые позитивные изменения в совместной деятельности.

Материал для участников: анкета по выяснению ролей.

От кого: _____

Дата: _____

Выполнение моей задачи было бы существенно облегчено, если бы Вы сделали следующее:

- 1.
- 2.
- 3.

Если бы Вы в меньшей мере или вовсе не делали бы впредь следующее:

- 1.
- 2**
- 3.

Ведя себя следующим образом, Вы помогли мне хорошо выполнить мои задачи, и я надеюсь, что Вы сохраните эти модели поведения и в будущем:

- 1.
- 2.
- 3.

B14. Нахождение цели и выяснение интересов

Данное упражнение касается основ кооперирования. У команды есть возможность исследовать надежность командной работы в час-

ти целей и интересов и в случае необходимости расширить совместную базу

Время: около 120 минут.

Материал: большой лист ватмана, материал для модерации.

Сценарий.

Шаг 1.

Сначала каждый член команды записывает 3-5 своих наиболее важных целей, интересов или пожеланий касательно работы в команде — по одной идее на карточку.

Шаг 2.

Нарисуйте на большом листе бумаги два круга наподобие мишеней. При этом образуются три области: внутренний круг, внешний круг и внешняя область.

Шаг 3.

Члены команды усаживаются вокруг этого листа бумаги и по очереди представляют по одной свои карточки. В отношении каждого суждения все вместе проверяют, в какой они мере согласны с данным аспектом. После этого карточки накладываются на мишень.

О Суждения, в отношении которых имеется консенсус, кладутся во внутренний круг.

О Аспекты, разделяемые лишь некоторыми членами команды, идут во внешний круг.

О Потребности, не разделяемые больше никем из команды, остаются во внешней области.

Анализ. В качестве следующего шага можно вести переговоры и формулировать компромиссы, с тем чтобы и другие карточки переместить в центр.

Ориентировочные вопросы для последующей беседы на пленуме.

О Насколько надежной основой для нашего сотрудничества является «общая середина»?

О Какое мешающее воздействие оказывают различные интересы и потребности?

О Что из этого можно терпеть и что следует интегрировать? Что невозможно интегрировать и необходимо выяснить?

О Какая структура — относительно состава, распределения задач и планирования сроков — оптимально соответствует ставшему явным разбросу интересов?

В15. Обсуждение ситуации с коллегами-консультантами

Данное упражнение использует и укрепляет компетентность команды в решении проблем в связи с участком работы команды.

Время: на каждый тур консалтинга около 45 минут.

Материал: карточки для модерации, возможно, план обсуждения случая на **фолио**¹.

Сценарий.

Шаг 1.

Участник, обратившийся за советом, выбирает в зависимости от величины группы 3–4 консультантов. Он обрисовывает свою проблему и заканчивает конкретным вопросом, который записывается так, чтобы его было хорошо видно (обсуждаемый вопрос).

Шаг 2.

Консультанты задают исключительно уточняющие вопросы.

Шаг 3.

Консультанты обмениваются между собой в так называемой аналитической команде («Reflecting Team») своими предположениями и впечатлениями о возможных причинах, подоплеке и коллизиях. Клиент, обратившийся за советом, слушает и делает себе заметки.

Шаг 4.

Клиент, обратившийся за советом, занимает определенную позицию в отношении аспектов, по которым он что-то может сказать (никаких оправданий!).

Шаг 5.

Короткая фаза рефлексии консультантов в аналитической команде. В случае необходимости возврат к шагу 3.

Шаг 6.

Клиент, обратившийся за советом, проверяет, верен ли еще исходный вопрос при данных обстоятельствах.

Шаг 7.

Консультанты по очереди вносят свои предложения по решению обсуждаемого вопроса.

Шаг 8.

Все участники выходят из своих ролей. Клиент, обратившийся за советом, дает консультантам отзывы по консалтинговому процессу

¹ **Фолио** — пленка для печати слайдов и их последующей демонстрации на проекторе-оверхэде.

и предложенным решениям. Возможно, в это может быть вовлечена вся команда посредством общей дискуссии — «мозгового штурма». При этом каждый член команды сообщает о собственном опыте. («Что мне известно по этой теме из собственного опыта?»)

В16. Разрешить проблемы

С помощью данного упражнения структурируются выявленные проблемы, подготавливаются стратегии поиска решения и намечаются первые шаги. Таким образом можно избежать акционизма и изматывания себя из-за неразрешимых проблем.

Время: около 60 минут.

Материал: материал для модерации и рабочие стены.

Сценарий. Сначала совместно проводится идентификация мелких и крупных проблем. Затем члены команды рассортировывают их по следующим аспектам:

- О проблемы, над которыми мы хотим работать (сейчас/позже);
- О проблемы, над которыми должны работать люди не из команды (сейчас/позже);
- О проблемы, с которыми нам пока придется мириться.

Анализ. Проблемы, подлежащие проработке, должны быть рассортированы по приоритетам, желательно, чтобы на этот счет существовал консенсус. В случае необходимости расставить приоритеты можно с помощью упражнения В5 «Командный обзор II». Вслед за этим команда договаривается о следующих шагах по решению проблемы, учитывая зоны ответственности.

Для проблем, которые должны будут прорабатываться не членами команды, называются лица, обладающие требуемой профессиональной компетенцией или полномочиями на принятие решения. Разрабатываются меры или стратегии по привлечению к сотрудничеству соответствующих лиц.

Проблемы, с которыми команде пока придется смириться, можно рассортировать по их предположительной продолжительности:

- О краткосрочные (например, мероприятия по реконструкции и реструктуризации);
- О среднесрочные (например, ответственность за кадры, проблемы между линией и проектом);
- О долгосрочные (например, релевантные воздействия окружающей среды, связанность законодательными актами).

Если есть такая необходимость, можно поразмышлять, какие находящиеся в собственной власти адаптивные меры или долгосрочные стратегии следует включить в собственное планирование.

В17. Упражнение «Светофор»

Упражнение служит для выяснения предметных споров между руководством команды и командой или подразделением. Оно особенно подходит для крупных групп (не меньше 15 участников). Упражнение стимулирует активное участие участников и вынуждает их, и руководство занять четкую позицию.

Время: в зависимости от размеров группы, максимум 120 минут.

Материал: листы флипчарта, фломастеры, красные, желтые и зеленые карточки.

Сценарий.

Шаг 1.

В микрогруппах разрабатываются по 3–5 вопросов по обсуждаемой теме.

Шаг 2.

Микрогруппы представляют свои вопросы на флипчартах, а руководство команды по очереди отвечает на них.

Каждый член команды получает по одной **зеленой**, желтой и красной карточке. Ими он сигнализирует после каждого ответа:

О **зеленая**: ответ удовлетворяет полностью;

О **желтая**: отчасти;

О **красная**: недоволен.

Выбор красной и в зависимости от обстоятельств желтой карточек нужно обосновать.

Шаг 3.

Тот или иной вопрос обсуждается до тех пор, пока по меньшей мере не исчезнут красные карточки.

В18. «Волшебная лавка» как инструмент командного консалтинга

«Волшебная лавка», или «magic shop», — техника из психодрамы, позволяющая выработать с отдельными членами команды оценку их способностей и недостатков в контексте команды в игровой форме.

Время: от полутора до двух часов.

Материал: столы, стулья в качестве реквизита, возможно, стеклянный шар, платки, пузырьки, ступки и т. п.

Сценарий. В углу комнаты устраивается «волшебная лавка». Здесь есть все (!), что можно пожелать для оптимизации командной работы в реально существующей команде. Но вещи, которые хочешь получить, нельзя купить. В «волшебной лавке» все основывается на принципе меновой торговли. То есть если хочешь что-то получить, нужно часть своих умений отдать команде, чтобы они потом пошли ей на пользу.

С целью помочь участникам уточнить свои желания относительно обмена можно сначала предложить им ответить на вопросы.

О Какие умения я привношу в команду, что является моими инвестициями?

О Чего мне лично не хватает в **команде**, что я желаю себе в плане прироста опыта ноу-хау?

Затем вы в роли владельца открываете «волшебную лавку». Конкретный торг и описание умений для оптимизации командной работы в духе «Я могу (я хотел бы)» и есть предмет разговора между вами как продавцом и тем или иным членом команды в роли покупателя. В лавку можно заходить только по одному, остальные члены команды наблюдают разговор между продавцом и покупателем так, будто он происходит на сцене.

Мы хотели бы показать вам на примере, как на практике протекал диалог в «волшебной лавке» в рамках семинара по командному развитию: один член команды зашел в «волшебную лавку» и предложил уверенно и четко следующие умения, часть которых он готов был отдать.

О «Я умею в течение долгого времени очень внимательно слушать».

О «Я умею без страха высказываться по поводу организации».

О «Я могу защитить себя в команде от непомерных требований».

О «Я могу принимать спонтанные решения».

О «Я могу также высказывать в команде "непопулярные" мнения».

В качестве ответного хода он хотел приобрести кое-что в лавке.

О «Я хотел бы иметь возможность лучше продавать себя в команде».

О «Я хотел бы лучше понять, кто в команде является моим союзником».

О «Я хотел бы знать, как мое поведение сказывается на других членах команды».

В ходе беседы продавца с участником были обсуждены существенные пункты его предложения и спроса. Его попросили рассказать о ситуациях, когда он получил в команде позитивный опыт общения или столкнулся с недостатками. На заключительной фазе беседы участник команды и владелец лавки сошлись **НАТОМ**, что покупатель оставит кусочек своей «надежности» в лавке, то есть он в будущем будет в большей мере предоставлять эти умения в распоряжение команды. В обмен на это консультант в роли владельца лавки выдал ему льготный талон на упражнение в обратной связи, который тот мог «отovarить» в ходе дальнейшего процесса сессии командного развития.

Обработка. Содержание беседы между продавцом и покупателем еще раз обобщается. Оно дает превосходный запас тем для дальнейшего структурирования и работы во время сессий командного консалтинга.

Примечание. Данное упражнение можно использовать также и в командном консалтинге при соответствующем обучении консультанта.

В19. Когнитивная реструктуризация

Когнитивная реструктуризация — придание мыслям новой структуры или нового каркаса.

Сценарий. Четыре пути, показанные в данном упражнении по самоанализу, помогут вам справиться со сложными конфликтными ситуациями и их последствиями. Важно при этом не вытеснять конфликт, а открывать для себя возможности для разрешения ситуации. Ну и последующее разрешение конфликта, естественно, не должно при этом застрять на полпути.

Стратегии реструктуризации.

1. Релятивация Релятивировать — означает осуществить «смену перспективы» или «внутреннюю смену ролей», то есть поместить переживания в иной локальный или временной контекст. Существует целый ряд возможностей релятивации.

О Мысленно представить себя на месте другого человека, которого данная ситуация угнетала бы не так сильно.

- О Представить себе, как будешь думать об этом впоследствии.
- О Спросить себя, насколько велика вероятность того, что данное событие действительно наступит или примет плохой оборот.
- О Поразмышлять, действительно ли будет катастрофой, если данное событие наступит или примет плохой оборот.
- О Сравнить с тем, что было бы намного хуже.
- О Представить ситуацию на фоне того, что в данный момент все в порядке.

Примеры.

Другой человек: «Мой коллега посмотрел бы на это дело совсем иначе, а именно...»

Впоследствии: «Через год я, вероятно, буду над этим смеяться!»

Негативный исход вероятен: «Может быть, все получится совсем не так уж плохо!»

Катастрофа: «Это плохо, но это не настоящая катастрофа».

Худшее событие: «Это плохо, но... было бы намного хуже».

Что идет хорошо ? «К счастью, своей личной жизнью я на данный момент очень доволен».

2. *Вызов.* Здесь ситуация рассматривается как вызов. То есть, например, в данной ситуации можно увидеть испытание. Или человек воспримет ее как возможность задуматься о том, какой урок из ситуации он может извлечь на будущее и какие позитивные последствия для его собственного развития будет иметь преодоление этой ситуации.

Примеры.

«В этом конфликте я смогу себе или другим доказать следующее...»

«Здесь у меня есть хорошая возможность научиться, как...»

«Сейчас дело плохо, но в будущем я смогу лучше справляться с аналогичными ситуациями...»

«Если я это выдержу, то ничто уже не сможет потрясти меня так просто...»

3. *Повышение собственной значимости.* Ситуация используется для повышения собственной значимости. Человек уверен, что у него есть полное право действовать в данной ситуации так, как он считает нужным. Он при этом считает свое собственное поведение действительно хорошим (а поведение другого довольно-таки пло-

хим и даже подлым). И человек, возможно, в общем-то, гордится своим поведением.

Примеры.

«Другие в этом совершенно ничего не смыслят, но я умею (знаю, должен...)»

«Я воспользуюсь шансом утверждать и доказать здесь, что...»

«Я горд, что они рассчитывают на то, что я справлюсь с этой ситуацией...»

4. Дистанцирование.

Человек несколько отстраняется от ситуации. Все события и переживания отодвигаются далеко от него самого. Для этой цели можно также представить себе конфликт в виде символа и затем заставить его уменьшаться перед мысленным взором.

Примеры.

«Какое отношение это имеет, собственно говоря, лично ко мне?»

«Что мне, собственно говоря, до этой проблемы, потому как...»

В 20. Улаживание конфликтов между группами

Чем больше людей задействовано в конфликте, тем структурированное нужно действовать, чтобы ничто не выпало из поля зрения. Поэтому следующая техника с ее упорядоченной методикой как нельзя лучше зарекомендовала себя при обработке командных конфликтов в двух или трех подгруппах.

Время: около 3 часов.

Материал: листы флипчарта, 3–4 пинборда, фломастеры, по одной копии ориентировочных вопросов на каждого участника.

Сценарий.

Шаг 1. Подготовка.

Конфликтующие стороны подготавливают на основании ориентировочных вопросов презентацию своего видения конфликтной ситуации. Для этого подготавливаются три листа флипчарта по аспектам: «Образ другого», «Образ себя», «Предполагаемое видения себя другими».

Шаг 2. Презентация.

После этого подгруппы представляют друг другу результаты своей работы, конкретизируя свои высказывания практическими примерами (называя действующих лиц, давая описание типичных моделей поведения).

Высказывания не обсуждаются. Разрешаются только уточняющие вопросы. Оправданий или тем более контратак следует избегать. Речь идет исключительно о том, чтобы понять позиции противоположной стороны. При этом могут помочь описанные ниже правила игры.

Равноправие. Конфликтующие стороны являются двумя независимыми и равноправными партнерами.

Открытость и честность. Называть проблемы четко и прямо, не ходить вокруг да около!

Описывать, а не «морализировать». Описывать обстоятельства и поведение, представлять факты и мнения, без обвинений и упреков!

Внимательно слушать и понимать. Внимательно слушать, не перебивая; переспрашивать, не оправдываясь!

Обращаться к присутствующим лицам напрямую. Описывать модели поведения и их воздействия. (Избегать предположений и «ясновидения»!)

Практические примеры. Приводить примеры из трудовых будней для иллюстрации (но не делать трагедии из каких-то отдельных случаев!).

Промежуточный шаг (опционально). Конфликтующие стороны уединяются для обсуждения приведенных ниже вопросов.

О Какие важные сообщения были нам адресованы?

О Что из этого было для нас новым или поразило нас?

О Какие из названных аспектов мы можем признать?

Шаг 3. Идентификация спорных тем.

Презентации вывешиваются на видном месте и рассматриваются в контексте. Вслед за этим происходит коллективный сбор центральных конфликтных тем, которые крепятся на флипчарте.

Шаг 4. Разработка подходов к решению конфликта.

В рабочих группах смешанного состава разрабатываются конкретные предложения по решению идентифицированных проблем.

Результаты представляются на пленуме. Цель в том, чтобы показать первые пути решения и определить их реализацию в обязательном порядке.

Материал для участников: ориентировочные вопросы для подготовки презентации. Пожалуйста, подготовьте с опорой на эти вопросы три

листа флипчарта по аспектам: «Другой», «Я сам», «Каким, по моему мнению, меня видят другие». Запишите ответы в форме тезисов.

Избегайте при этом упреков и принижения личностной значимости других!

Образ другого.

1. Как мы видим или воспринимаем других? Как они выполняют свои задачи? Как они ведут себя по отношению к нам?
2. Что для них является (или кажется) наиболее важным? В чем заключается их основная мотивация? Что интересует их больше всего, а что меньше?
3. Что в общем нравится нам в них и их поведении? Что в их совместной деятельности идет хорошо? В чем заключаются их сильные стороны?
4. В чем затруднения? Что нам мешает? Где мы видим недостатки, трения, очаги конфликта, то есть то и дело повторяющиеся проблемы в повседневной совместной деятельности?
5. На какие вопросы нам уже давно хотелось бы получить ответ, или какие вопросы мы очень хотели бы еще раз обсудить с другими?

Образ себя.

1. Как мы видим себя и свою собственную роль в конфликте? Как мы оцениваем свое собственное поведение в совместной деятельности с другими?
2. В чем заключается наша основная мотивация? Что для нас важно при выполнении нашей задачи?
3. Каковы наши успехи? Какой вклад мы вносим в хорошее сотрудничество?
4. Какие внутренние проблемы имеются у нас, способные сказаться на совместной деятельности с другими? Где мы видим у самих себя недостатки?

Предполагаемое видение себя другими.

1. Какими, по нашему мнению, нас видят другие и каков наш «ИМИДЖ»?
2. Какие наиболее важные наши «проблемные зоны» предположительно представят нам другие?

В21. Эскалация — деэскалация

Следующая форма для самоконтроля может быть использована в качестве ориентира для планирования интервенций, особенно в конфликтной модерации. Мы иногда раздавали этот список и в командах со следующими целями:

- О для информации;
- О для уточнения правил игры в конфликтных ситуациях;
- О для диагностики конфликтного поведения в команде.

В последнем из названных случаев мы рекомендуем действовать описанным ниже образом.

Время: около 60 минут.

Материал: на каждого члена команды по одной копии материала для участников, подготовленный флипчарт с цифрами 1–12a/b.

Сценарий. Члены команды индивидуально оценивают отдельные суждения по конфликтному поведению в команде. В каждое поле вносится число от –1 до –3 или от +1 до +3. После этого значения по каждому суждению суммируются и составляется рейтинг (1–5) усиливающих и нейтрализующих конфликт установок и моделей поведения в команде.

Обработка. Вслед за этим результаты обсуждаются, желательно уже с соблюдением нейтрализующих моделей поведения. В итоге нужно сформулировать максимум 5 правил для обращения с конфликтами в будущем. Формулировка правил может быть подготовлена в микрогруппах.

После этого назначается дата для балансировки правил.

В случае необходимости под занавес можно провести еще сеанс обратной связи о стиле ведения дискуссии во время упражнения, особенно при конструктивном ходе беседы.

Примечание. Следите за тем, чтобы диагностика не перекрывалась обвинениями и реконструкцией прошлого с претензией на собственную исключительную правоту. В этом случае сопоставьте актуальные показанные эскалирующие конфликт установки и модели поведения.

Материал для участников: эскалация - деэскалация

Эскалирующие конфликт установки и модели поведения	Оценка		Деэскалирующие конфликт установки и модели поведения
	-3 -2 -1	+ 1 +2 +3	
1а. Опирайтесь на факты			1б. Согласованные действия
2а. Оскорбительный тон			2б. Взаимоуважение, уважительный тон
3а. Жесткие, категоричные суждения и мнения			3б. Открытость к аргументам других (внутренняя смена перспективы)
4а. Нет разграничения между делом и человеком			4б. Сурово по делу, но мягко к людям
5а. Желание сломить волю другого - оказание давления			5б. Убеждать посредством профессиональных аргументов
6а. Неправедливые предположения и обвинения			6б. Высказывания от первого лица и опора на факты
7а. Есть только «черное или белое» противоположных позиций			7б. Признание «серых тонов»
8а. Принижается значимость потребностей и желаний			8б. Потребности и желания признаются как важные
9а. Нарушение принятых договоренностей			9б. Договоренности уважаются и соблюдаются
10а. Участники препятствуют сохранению, особенно перед третьими лицами			10б. Лицо можно сохранить
11а. Образование лагерей			11б. Предложения о сотрудничестве
12а. Не оставлять ни одного выхода - прижать другого к стене			12б. Поиск компромисса и выходов, также и для другого

Сводный обзор упражнений

Раздел I. Командная работа

- A1. Правила командной работы.** Разработка каталога согласованных правил поведения в команде (с. 103).
- A2. Форма для самоконтроля: проведение делегирования.** Самоанализ и диагностика процедур делегирования (с. 104).
- A3. Форма для самоконтроля: барьеры делегирования.** Проверка — появились ли препятствия для делегирования у меня или у реципиента делегированного полномочия (с. 104).
- A4. Командный обзор I.** Обратная связь по поводу коммуникации, кооперирования и эффективности в команде (с. 105).
- A5. Диагностическая анкета для руководителя команды.** Самоанализ руководителя команды по важным аспектам руководства (с. 106).
- A6. Командные роли.** Упражнение по выявлению и распределению ролей в команде (с. 108).
- A7. Форма для самоконтроля команды: кооперирование.** Упражнение по выявлению работоспособности той или иной команды (с. 110).
- A8. Форма для самоконтроля команды: является ли ваша команда суперкомандой?** Упражнение для диагностики сильных и слабых сторон командной работы (с. 112).
- A9. Сложить квадрат.** Упражнение на открытом пространстве по совместной деятельности в команде (с. 112). ▲
- A10. Форма для самоконтроля: правила проведения командных совещаний.** Подсказки по эффективному проведению совещаний (с. 113).

А11. Обратная связь по эффективности совещаний. Упражнение в обратной связи для проверки эффективности командных собраний (с. 115).

А12. Личный протокол заседания. Ретроспективный анализ собственного вклада в эффективный ход заседания (с. 117).

А13. Опросник для диагностики проектной команды. Инструмент для диагностики задач и ролей в проектных командах (с. 118).

Раздел II. Командное развитие

Б1. Социометрия центра. Упражнение для экспресс-диагностики неформальных ролевых позиций участников команды (с. 195).

Б2. Форма для самоконтроля: контракт на командное развитие. Перечислены важные вопросы по контракту (с. 196).

Б3. Мое описание для уголовного розыска. Первое знакомство в новой команде (с. 197).

Б4. Малая социометрия деятельности. Нестереотипная процедура знакомства в команде (с. 198).

Б5. Структурированное парное интервью. Обмен предыдущим опытом и ожиданиями в отношении командной работы (с. 199).

Б6. Мой опыт командной работы. Обмен предыдущим опытом работы в командах и пожелания по поводу предстоящей совместной деятельности (с. 200).

Б7. Стартовое упражнение. Упражнение по конструктивной организации начальной стадии в процессах командного развития (с. 201).

Б8. Группы в моей жизни. Упражнение по определению личных моделей поведения в группах и командах (с. 204).

Б9. Обратная связь трех карточек. Упражнение на развитие доверия в группе (с. 205).

Б10. Обратная связь по совместной деятельности в команде. Цикл обратной связи. Упражнение по поддержке группового развития посредством обратной связи по поводу совместной деятельности (с. 207).

Б11. Обратная связь в команде посредством символов. Упражнение по обратной связи в команде при помощи креативных техник (с. 208).

Б12. Метафора команды. Упражнение для диагностики и **ПОВЫШЕ-**ния уровня кооперирования в команде (с. 209).

Б13. Картинка красноречивее тысячи слов. Упражнение по обратной связи в отношении способов поведения, структуры отношений и эффективности в команде (с. 210).

Б14. Прогулка вслепую. Упражнение на развитие доверия в группе (с. 212).

Б15. Доверяющее падение. Упражнение на развитие доверия в группе (с. 212).

Б16. Усиление команды. Упражнение на открытом воздухе для усиления сплоченности команды (с. 213).

Б17. Дом — дерево — собака. Упражнение по анализу собственного кооперационного поведения (с. 214).

Б18. Угон самолета. Упражнение для повышения чувствительности в отношении процессов коммуникации и кооперирования (с. 215).

Б19. Строительство моста. Конструктивное упражнение по кооперированию в команде в стрессовой ситуации (с. 217).

Б20. Символ. Проективное изображение и ретроспективный анализ командных процессов (с. 218).

Б21. Температурная кривая командного процесса. Упражнение для самоанализа и группового анализа взаимодействия в группе, проводимое по завершении рабочего процесса (с. 219).

Б22. Подведение итогов проделанной работы. Анализ результатов в **КОМАНДЕ**, разработка мероприятий по повышению эффективности команды (с. 220).

Б23. Дарить слова. Упражнение, проводимое по завершении командных процессов. Обратная связь и личные итоги (с. 221).

Б24. Острова компетенции. Обратная связь в команде по поводу ресурсов и рационализаторского потенциала посредством самооценки и оценки со стороны (с. 222).

Б25. Яйца умеют летать. Упражнение по кооперации в проектной команде (с. 223).

Раздел III. Командный консалтинг

В1. Контрольные списки по контракту. Критерии хорошего или слабого контракта (с. 309).

В2. Бюджет времени. Упражнение по рефлексии управления личным временем, процессы управления временем в команде (с. 309).

В3. Кооперирование. Упражнение, направленное на изучение и формирование индивидуальной ответственности за процессы кооперирования в команде (с. 310).

В4. Команда на продажу. Упражнение для анализа умений и возможностей команды (с. 311).

В5. Командный обзор II. Осмысление трудовой ситуации в команде и определение конкретных шагов реализации изменений (с. 312).

В6. Сферы влияния. Упражнение по анализу сил, воздействующих на команду, и планированию мер для увеличения сфер влияния в команде (с. 313).

В7. Вопросы по анализу проблемы I. Анализ проблем в команде с помощью циркулярных вопросов в рамках системного подхода (с. 314).

В8. Вопросы по анализу проблемы II. Вопросы для индивидуальных интервью с участниками команды перед мероприятиями по командному консалтингу (с. 316).

В9. Ручной барометр. Быстрый и эффективный метод организации процесса согласования решений в команде (с. 318).

В10. Упражнение с дорожными знаками. Диагностика проблем взаимодействия, тенденций развития и некоторых аспектов культуры команды (с. 318).

В11. Командные культуры. Упражнение для самоанализа и диагностики культуры команды по модели Римана (с. 320).

В12. Расстановка приоритетов. Упражнение по определению приоритетов команды — противодействие бессмысленному акционизму (с. 323).

В13. Торг из-за ролей. Упражнение для выяснения и дифференциации ролевых ожиданий и рабочих взаимоотношений в команде. Обратная связь по поводу желаемых изменений (с. 324).

В14. Нахождение цели и выяснение интересов. Упражнение по основам кооперирования в команде. Ясность в отношении целей и интересов (с. 327).

В15. Обсуждение ситуации с коллегами-консультантами. Упражнение по использованию и укреплению потенциала участников команды в сфере самоанализа и консультирования (с. 329).

В16. Разрешить проблемы. Упражнение по структурированию и нахождению стратегий решения проблемы, а также по принятию соглашения о первых шагах (с. 330).

В17. Упражнение «Светофор». Выяснение вопросов между руководством и командой, особенно в крупных группах (с. 331).

В18. «Волшебная лавка» как инструмент командного консалтинга. Упражнение для оценки умений и выявления недостатков в команде (с. 331).

В19. Когнитивная реструктуризация. Упражнение для самоанализа во время или после сложных конфликтных ситуаций (с. 333).

В20. Улаживание конфликтов между группами. Упражнение по обработке командных конфликтов в двух или трех подгруппах (с. 335).

В21. Эскалация — деэскалация. Контрольный список и упражнение для диагностики конфликтного поведения в команде (с. 338).

Авторы

Доктор Манфред Геллерт.

Получил базовое образование в области общественного хозяйства, специальность — экономическая и социальная психология. С 1973 г. работает в сфере постдипломного профессионального образования и повышения квалификации в области тренинга, супервизии, инструктажа.

Специализация: организационное развитие и организационное консультирование, сопровождение процессов организационного развития, проектный менеджмент, формирование и развитие команд, управление конфликтами, супервизия для менеджеров, команд, групп.

С 1992 г. совладелец и коммерческий директор фирмы «Концепта-Тим», специализирующейся на организационном развитии и обучении персонала.

Дополнительная квалификация по психодраме и социометрии; внештатный преподаватель и супервизор различных институтов повышения квалификации. Специалист в области организационного развития: консалтинг, трансактный анализ, групповая динамика, системный анализ, проблемно-ориентированное взаимодействие.

Контактный адрес: Concepta-Team, In der B lt 4, 27449 Kutenholz-Mulsum, e-mail: m.gellert@concepta-team.de, web: www.concepta-team.de.

Профессор, доктор Клаус Новак.

Базовое образование — биология и педагогика. С 1981 по 1994 гг. — профессиональная деятельность в сфере подготовки и переподготовки учителей, консультантов, а также руководящего персонала.

С 1997 г. — частная практика: тренер, консультант и автор книг. Специализация: развитие руководящего персонала, тренинг, коучинг, развитие и формирование команд, управление конфликтами, методическое обучение тренеров и консультантов.

346

Дополнительная квалификация: проблемно-ориентированное взаимодействие, транзактный анализ и психодрама.

Профессор кафедры управления человеческими ресурсами Гамбургского университета.

Контактный адрес: через Osterberg-Institut, Am Hang, 24306 Niederkeveez или e-mail: clauno@gmx.de или через: info@limmer-verlag.de.

Литература

На книжном рынке сейчас можно найти массу литературы, посвященной командам, в том числе ряд более ранних основополагающих трудов, которые и сегодня еще актуальны и полезны для практики. Но все же большая часть написана в наши дни, когда эта тема стала очень актуальной. То, за чем раньше были закреплены понятия группы, интеракционных игр, коммуникации и терапии, появляется сегодня вновь под названиями «командный тренинг», «проектный менеджмент» или «командный дух». К сожалению, среди этих книг есть много таких, которые можно назвать бесполезными или даже неприемлемыми. У нас создается впечатление, что это касается большинства недавно появившихся на рынке публикаций. Хотя у нас и была мысль составить список таких «хитов», но в итоге мы все же решили указать те публикации, которые для нас самих были познавательны и которые мы могли бы рекомендовать для углубленного и расширенного изучения темы. На удивление удачны как практические пособия (из практики и для практики) многие методические рекомендации, разработанные для внутреннего пользования в некоторых компаниях. Они квалифицированно раскрывают отдельные важные аспекты этой обширной области.

1. *Antons K.* Praxis der Gruppendynamik. 5. Aufl., Göttingen 1992.
2. *Beck R., Schwarz G.* Konfliktmanagement. 1. Aufl., Alling 2000.
3. *Berne E.* Struktur und Dynamik von Gruppen und Organisationen. München 1979.
4. *Beibin M.* The Beibin Team-Roles Package. Jossey-Bass Inc. Publ., 1994.
5. *Beibin M.* Team Roles at work. Butterworth-Heinemann, 1996.
6. *Bernstein S., Lowy L.* Untersuchungen zur sozialen Gruppenarbeit in Theorie und Praxis. 3. Aufl., Freiburg 1973.
7. *Boll K., Schenk B.* Unterstützung virtueller interkultureller Zusammenarbeit durch Teamentwicklungsmaßnahmen. In: Reineke R.-D.;

- Fussinger Chr. (Hrsg.): Interkultureller Management. Konzeption — Beratung — Training. Gabler, Wiesbaden 2001.
8. *Bosselmann R., Lueffe-LeonarE., Gelert M.* (Hrsg.): Variationen des Psychodramas. Limmer, Meezen 1996.
 9. *Boy J., Dudek C., Kuschels.* Projektmanagement. Offenbach 2001.
 10. *Clement U., Nemeczek B.* Mythos Kultur. In: Organisationsentwicklung 4/2000. S. 62-69.
 11. *Czichos R.* Change-Management. München 1990.
 12. *Doppler K., Lauterburg Ch.* Change Management. Frankfurt 2002.
 13. *Edding C.* Supervision, Teamberatung, Organisationsentwicklung. Ist denn wirklich alles dasselbe? In: Supervision, 7/1985.
 14. *Fatzer G., Eck C. D.* Supervision und Beratung. Edition Humanistische Psychologie, Köln 1990.
 15. *Fischer R., Ury W., Patton B.* Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln, erfolgreich verhandeln. Campus Frankfurt 2001.
 16. *Francis D., Young D.* Mehr Erfolg Im Team. Hamburg 1996.
 17. *Garland J. A. u.a.:* Ein Modell für Entwicklungsstufen in der Sozialarbeitsgruppe. In: Bernstein S. u. Lowy L. (Hrsg.), Untersuchungen zur soz. Gruppenarbeit. Freiburg, 3. Aufl. 1973.
 18. *Gilsdorff, Kistner G.* Kooperative Abenteuerspiele. 1995.
 19. *Glasl F.* Konfliktmanagement. 3. Aufl., Stuttgart 1992.
 20. *Glasl F.* Selbsthilfe in Konflikten. Stuttgart 1998.
 21. *Götz K.* Outdoors — Herkunft, Formen, Wirkungen, In: Götz K. (Hrsg.): Interkulturelles Lernen, interkulturelles Training. München 2000.
 22. *Götz K., Bleher N.* Unternehmenskultur und interkulturelles Training. In: Götz K. (Hrsg.): Interkulturelles Lernen, interkulturelles Training, München 2000.
 23. *Gudjons H.* Spielbuch Interaktionserziehung. Bad Heilbrunn 1990.
 24. *Gühns M., Nowak C.* Das konstruktive Gespräch. 5. Aufl., Limmer, Meezen 2002.
 25. *Gühns M., Nowak C.* Trainingsbuch zur konstruktiven Gesprächsführung. Limmer, Meezen 2002.
 26. *Haumersen P., Liebe F.* Multikulti: Konflikte Konstruktiv. Verlag an der Ruhr 1998.

27. *Hochreiter K.* Zusammenfassung der Positionen des Rangdynamik-Modells nach Schindler. Unveröffentlichtes Arbeitspapier.
28. *Hofstede G.* Lokales Denken, globales Handeln. dtv 1997.
29. *Jay A.* Management and Machiavelli. Johannesburg 1994.
30. *Karpman S.* Fairy tales and script drama analysis. Tab, San Francisco 1968.
31. *Kluckhohn F., Strodtbeck F.* Variations in value orientations. Evanston 1961.
32. *Langmaack B., Braune-Krickau M.* Wie die Gruppe laufen lernt. 5. Aufl., Weinheim 1995.
33. *Link O.* Die Zeit vom 27.5.1999: Wir-Gefühl in der Natur - Wenn s am Teamgeist fehlt, schicken Firmen ihre Mitarbeiter auf Schnitzeljagd.
34. *Litke H.-D.* Projektmanagement. München Und Wien 1995.
35. *Lumma K.* Die Teamfibel. Hamburg 1994.
36. *Newstrom J., Scannell E.* The big book of teambuilding games. Macgraw-Hill Company. New York 1998.
37. *Nowak C.* Konfliktmanagement — Zum konstruktiven Umgang mit Konflikten. In: Schulleitung eine psychologische Herausforderung. Stuttgart 1997.
38. *Moran L., Musselwhite E., Zenger J. H.* Effektives Teamcoaching. Düsseldorf-München 1997.
39. *Morrison T. u.a.* Kiss, Bow or Shake Hands — How to do business in sixty countries. Adams Media. Holbrook 1994
40. *Pechanel F. D.* Phänomen Konflikt. Die Kunst Erfolgreicher Lösungsstrategien. Paderborn 1993.
41. *Rauen Chr.* Coaching, 2. Aufl., Göttingen 2001.
42. *Renner H. H.* Jetzt müssen wir Ameisen essen. In: Outdoor 22/199.
43. *Riemann F.* Grundformen der Angst, München 1961.
44. *Schlegel L.* Die Transaktionale Analyse, Tübingen 1995.
45. *Schmidt E. R., Berg H. G.* Beraten mit Kontakt: Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung. Offenbach 1995.
46. *Schwandt B.* Kommunikation in Teams, Schriftenreihe des Weiterbildungsstudiums Sozialkompetenz. Nr. 4. Koblenz 2000.

350

47. *Thomann C.* Klärungshilfe: Konflikte im Beruf. Rowohlt, Reinbek 1998.
48. *Voigt B.* Team und Teamentwicklung, in: Organisationsentwicklung, 3/1993.
49. *Wagemann R.* So haben sich selbst steuernde Teams Erfolg, In: Organisationsentwicklung, 1/1999.
50. *Weisbord M.* Organisationsdiagnose. Karlsruhe 1983.
51. *Wellhöfer P. R.* Gruppendynamik und soziales Lernen. Stuttgart 1993
52. *Woodcock M.* 50 Aktivitäten zur Teamentwicklung, Training Media Gmbh 1995.

Манфред Геллерт, Клаус Новак

ВСЕ О КОМАНДООБРАЗОВАНИИ:
руководство для тренеров

Перевод с немецкого бюро переводов «Золотая лань»

Научный редактор канд. психол. наук А. Д. Чанько

Главный редактор	<i>И. В. Андреева</i>
Зам. главного редактора	<i>О. А. Морозова</i>
Зав. редакцией	<i>С. Н. Ульяновская</i>
Рук. ред. отдела	<i>Ю. П. Леонова</i>
Проект-менеджер	<i>Н. В. Матушевская</i>
Редактор	<i>Ю. М. Раутборт</i>
Художественный редактор	<i>Н. М. Биржаков</i>
Художник	<i>Р. В. Харламов</i>
Технический редактор	<i>Т. В. Писаренко</i>
Верстка	<i>А. А. Исаева</i>
Корректоры	<i>М. В. Баукина, Л. Н. Макарова</i>

Подписано в печать 20.04.2006
Формат 60х90/16. Бум. архангельская. Печ. л. 22
Тираж 3000 экз. Заказ № 2171

Учредитель:
Консультационно-финансовый центр «Аktion»

ООО «Вершина»
127994, Москва, ул. Сущевская, д. 21-23, стр. 1, АБВ.
Тел./факс: (495) 783-59-82, 967-86-25
www.glavbukh.ru, www.vershinabooks.ru

Изготовление форм и печать ОАО «ИПК «Ульяновский Дом печати»
432980, Ульяновск, ул. Гончарова, 14

Цена свободная