

Тема 6. Методика проведения тренинга «Командообразование»

Основные вопросы

1. Основная цель тренинга «Командообразование»
2. Метод командообразования
3. Определение понятия команда
4. Основные задачи тренинга «Командообразование»

Основная цель тренинга «Командообразование»

Одним из основных вопросов современного менеджмента является вопрос о том, какими средствами можно улучшать взаимодействие между сотрудниками, работающими в одной организации на общий результат, и тем самым добиться повышения эффективности деятельности этой организации. При этом, в силу все ускоряющихся темпов современной жизни, результат хотелось бы получить минимальными затратами и в короткие сроки. Ответом на этот вопрос стала разработка различных программ тренингов и, в частности, тренинга командообразования. Как правило, объектами воздействия в таком тренинге являются реальные рабочие группы (сотрудники отдела, члены управленческой команды), функционирующие в действующих организациях.

Основная цель такого тренинга — создание позитивных изменений в социально-психологических параметрах команды после непосредственного участия в обучении, что способствует эффективной работе команды в реальных условиях и общему организационному развитию.

Нами представлены теоретическая концепция тренинга командообразования и описание ее практической реализации с выделением смысловых и временных блоков этой программы. Кроме этого, определены и описаны параметры командной работы, которые могут быть изменены или улучшены в ходе тренинга командообразования.

Тренинг командообразования как способ развития организации появился в деловой среде США и Западной Европы с середины 1970-х гг. В

работах по организационному поведению возникло разделение «традиционной организации» и «новейшей организации». Традиционная организация «нацелена на обеспечение выполнения рабочих заданий ее ахиллесова пята — низкий уровень психологической поддержки».

Новейшая организация обеспечивает как выполнение рабочих заданий, так и психологическую поддержку. «Новейшая организация» ввела доктрину командного менеджмента (team management), предполагающую участие работников в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, ясность общих ценностей и целей, коллективную ответственность за результаты труда, использование индивидуального и группового потенциалов.

Метод командообразования

Сам метод командообразования глобально опирается на два подхода.

1. Вовлечение персонала (Employee Involvement) — служащих нижнего звена — в процесс решения проблем, получения от них предложений по улучшению производственного процесса и обратной связи на решения руководства. Этот отход от традиционной иерархической структуры часто называют структурой наделения полномочиями — empowerment.

2. Всеобщее управление качеством (Total Quality Management), что предполагает создание «кружков качества» для улучшения всех стадий рабочего процесса.

Командообразование необходимо современным организациям также и потому, что оно позволяет преодолеть сложности, связанные со следующими тенденциями современного бизнеса:

- глобализация бизнеса и, как следствие, мультикультуральная среда;
- виртуализация бизнеса;
- изменения в составе сотрудников: в организациях, объединяющих сотрудников различных поколений, приходится преодолевать

культурный разрыв между поколениями, поскольку слишком сильно отличается стиль жизни тех, кто родился в 1970-х гг., от стиля жизни «поколения MTV»;

- увеличение проектных групп с так называемым «разделенным лидерством», что вызывает необходимость развивать навыки командной работы.

Мы рассматриваем командообразование как важную часть организационного консультирования и процесс организационного развития. Групповые отношения являются важной их составляющей, а мероприятия по командообразованию — предметом особого внимания. Очевидно также, что межличностные отношения могут отделяться от групповых отношений лишь условно, поскольку межличностное общение членов группы — основной групповой процесс.

Определение понятия команда

Существуют попытки объяснить *феномен командной работы* с помощью *одного основного определителя*. Этот подход имеет свой практический смысл: проще объяснить участнику тренинга феномен командной работы, используя один признак, чем набор признаков. Наиболее распространенными определителями являются *взаимозависимость, сплоченность, синэргия*.

Объяснение феномена команды через *взаимозависимость* берет свое начало в работах К. Левина. Команда может быть определена как группа индивидуальностей, которые видят себя и другие видят их как социальное единство, которое взаимозависимо благодаря задачам, выполняемым членами группы. Оно включено в одну или несколько более глобальных социальных систем. Ключевой момент командной работы — взаимозависимость, и это основной фактор, отличающий группу от команды.

Объяснение феномена команды через *сплоченность* подразумевает, что команда есть высокосплоченная группа, а одним из высших достижений эффективного руководителя считается создание сплоченной команды

единомышленников. В целом сплоченность понимается, прежде всего, как эмоциональный феномен. «Групповая сплоченность связана с тем, насколько члены какой-то группы испытывают притяжение друг к другу и к группе в целом; в тесно сплоченной группе каждый ее член чувствует себя обязанным способствовать сохранению группы».

Предпосылками сплоченности являются срабатываемость и совместимость членов группы. Сплоченность, — безусловно, важное, но не единственное и не определяющее условие существования команды. Необходимо подчеркнуть тот факт, что команда как разновидность рабочей группы — в некотором смысле вынужденное образование. В реальности люди уже работают, а не объединяются по интересам. Кроме того, понимание сплоченности как единодушия, единомыслия отрицает разнообразие подходов и может повредить эффективности командной работы, в частности, при принятии решений (например, явление «группомыслия», или «огруппления мышления»). Добавим, что высокосплоченная группа — не всегда эффективная рабочая группа.

Объяснение феномена команды через *синергию* также связано с работами К. Левина, который говорил, что «группа — это нечто большее, чем сумма ее членов».

Так, определяя феномен команды М. Вудкок выделяет, прежде всего, явление синергии: «Командная работа — это люди, работающие вместе, чтобы сделать больше, чем они могли бы сделать по отдельности; кроме того, их совместная работа приносит им удовлетворение и радость». Этот подход очень популярен в западной традиции — формула « $1 + 1 = 5$ » часто встречается в различных статьях и практических разработках по командообразованию.

Безусловно, этот «арифметически выраженный» подход обладает определенной образностью, эффектностью и хорошо воспринимается.

Другой подход — это *описание команды через набор признаков*. Этот «перечислительный подход» дает возможность увидеть командную работу

более многогранно. На наш взгляд, этот подход дает более полное объяснение феномена командной работы, хотя не всегда понятно, на основе чего выделяются именно эти наборы характеристик.

Как правило, к существенным признакам команды относятся *совместная работа для достижения общей цели и видения, регулярное взаимодействие с отработанными для этого процедурами, координация действий, продуманное позиционирование и взаимозаменяемость*. При этом цель для командной работы находится за пределами группы, что является по отечественной традиции основным признаком коллектива — понятием, хорошо разработанным в советской психологии.

Предполагается, что малая группа развивается, проходит через несколько стадий, и одна из стадий — коллектив.

Коллектив определяется как высший уровень развития группы людей, осуществляющих совместную деятельность и добивающихся конечного результата на основе гармонизации индивидуальных, групповых и общественных целей, интересов и ценностей. Заметно, что в описаниях команды и коллектива много общего.

Поэтому рабочее определение команды, используемое нами в практической работе, близко к определению коллектива. Оно основано на анализе зарубежной и отечественной литературы и звучит следующим образом: **команда** — это социально единая группа индивидуальностей, взаимозависимо работающих ради достижения общей цели, значимой как для участников команды, так и для деятельности организации, в которую эта команда входит. Члены команды терпимы и лояльны по отношению друг к другу, чувствуют удовлетворенность от участия в совместной деятельности.

Тренинг командообразования относится к группе тренингов специальных умений, куда входят также тренинги эффективных коммуникаций, разрешения конфликтов, ведения переговоров, тренинг продаж, тренинг формирования философии и стратегии организации и др. и по своей природе определяется как бихевиоральный (поведенческий)

тренинг. Проблемы, которые решаются на тренингах командообразования, могут быть как внутрикомандными, так и межкомандными.

Основные задачи тренинга «Командообразование»

По мнению С.Л. Боднер, *основными задачами* тренинга командообразования являются следующие.

1. *Выявление проблемных «узлов».* Конечно, во всех командах имеются проблемы разного качества и уровня сложности. Но можно сказать, что наиболее часто встречаются проблемы, связанные с человеческим фактором и структурой организации. Поэтому, оценивая людей вне рабочей ситуации (на тренинге), легче определить, какие черты личности проявляются сильнее, как это влияет на взаимодействие и эффективность выполнения задач.

2. *Развитие системы коммуникации среди участников команды.* Несмотря на очевидность заявления о важности общения в командной работе, ему не всегда уделяется необходимое внимание в реальной рабочей ситуации. Тренинг же строится таким образом, что становится понятным: если участники команды не будут эффективно общаться, эффективно взаимодействовать друг с другом, их постигнет неудача, поэтому необходимо овладеть навыками компетентного общения.

3. *Развитие навыков индивидуальной и групповой рефлексии.* В ходе тренинга после каждого упражнения ведущий предлагает участникам обсудить, что только что произошло: что им удалось сделать хорошо, что — хуже, что бы они сделали по-другому. Рефлексия — это метод осознания того, что они пережили и узнали нового, она дает возможность учиться на своем прошлом опыте и переносить знания в новые области деятельности. Постепенно участники группы научаются синтезировать свои навыки в едино-групповое знание решения задач и преодоления трудностей.

4. *Создание позитивного социального окружения.* Странно было бы предположить, что человек может работать в группе, не вступая во взаимодействие с другими членами и не получая поддержки. Поэтому для эффективной работы необходимо создать позитивное социальное окружение,

в котором каждый участник понимает друг друга, способен взаимодействовать с другими, чтобы быть продуктивной командой. Для этого во время тренинга затрагиваются такие области, как эмоции, аспекты личности и взаимоотношения. Часто это дает возможность взглянуть на человека другими глазами, понять, почему он в какой-то ситуации введет себя так, а не иначе.

Помимо этого, участники тренинга учатся выражать и распознавать эмоции. Именно поэтому в тренинге командообразования очень часто используются методики социально-психологического тренинга с фиксацией специфических задач. Программа тренинга и упражнения, включенные в нее, должны отличаться, в зависимости оттого, на какой стадии развития находится группа. Как правило, для оценки этих стадий используется известная модель Б. Такмена. Для разработки программы тренинга командообразования важен, прежде всего, опыт и история совместной работы.

Необходимо также принимать во внимание, что тренинг командообразования, являясь «социальным заказом», проводится для группы людей (сотрудников отдела, управленческой команды и т. п.), которая возникла вне зависимости от входящих в нее членов как официальная, формальная организационная единица. Эта единица «встроена» в структуру и культуру некой организации — более широкой социальной системы и зависит от нее.

Тренинг, как относительно кратковременная интервенция, может лишь частично повлиять на параметры команды — то есть не может повлиять на те условия ее функционирования, которые находятся в сфере действия правил социальной системы, в которую вписана данная группа. Соответственно, первая задача в построении модели тренинга командообразования — определиться с тем, на что тренинг может повлиять в организации, а на что — нет.

На наш взгляд, социальная направленность групповой деятельности (цели и задачи организации) и организованность (субординация и координация) относятся, скорее, к сфере объективных, непсихологических факторов образования группы.

Тренинг может влиять на эти параметры лишь опосредованно: так, например, при обсуждении проблемных «узлов» командной работы может выясниться, что у участников существует разное представление о цели, к которой в данный момент идет компания, или что организационная структура подразделения недостаточно эффективна (не отвечающая текущим задачам и т. п.). В дальнейшем этот вопрос может решаться на уровне компании (структурно-организационном, процедурном уровне).

Существуют модели тренинга командообразования, которые пытаются включить в работу как собственно психологические, субъективные факторы, так и объективные, непсихологические факторы функционирования группы. Такова модель, предложенная М. Вудкоком. Он предлагает подход к формированию команды названный им «Строительные блоки эффективной командной работы».

Однако, с нашей точки зрения, модель Вудкока даст реальные результаты в том случае, если речь идет не о единичном тренинге командообразования, а о планомерной работе по совершенствованию командной работы, ведущейся в организации, когда подключаются процедуры анализа и реинжиниринга бизнес-процессов.

Наш опыт показывает, что структурно тренинг командообразования может компоноваться вокруг двух основных параметров командной работы. Во-первых, это параметр «подготовленность» (сработанность) — степень «обученности» взаимодействию в результате опыта, имеющихся знаний о качествах друг друга, возможностях людей — то, что в психологической литературе часто называют навыками групповой работы.

Под *навыками групповой работы* понимают следующее:

- навыки эффективного общения;

- решение проблем и принятие решений, достижение согласия (консенсуса);
- навыки обратной связи (конструктивной критики);
- работа на собраниях команды (то есть сама «техника» организации дискуссий, проведения собраний).

Навыки групповой работы предполагают, что члены команды могут достигать согласия, обсуждая принципиальные для команды вопросы: что должно быть достигнуто (цели, задачи) и как (ценности, приоритеты, нормы и процедуры); что ожидается от каждого (роли, вклад членов команды, ожидания).

Во-вторых, это параметр «психологическое единство». Как указывалось выше, психологическое единство подразумевает интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство членов команды. Здесь интересно отметить, что психологические эксперименты показывают следующие тенденции: «развитие межличностных отношений (их упорядоченность, структурированность) в сфере деловой активности изучавшихся групп намного опережало аналогичный процесс в эмоциональной сфере».

Аналогичная идея заключена в формулировке «создание позитивного социального окружения». Нам представляется целесообразным объединить задачи создания психологического единства и позитивного социального окружения в понятие «климат». Социально-психологический климат — это состояние психологии организации как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния; это устойчивые взаимоотношения (эмоциональная окраска связей) членов коллектива, их интерес к работе и коллегам по труду, то есть то, что члены команды чувствуют по поводу функционирования команды, включая степень их комфорта, согласия с нормами и поведением команды в целом. Климат влияет на степень честности, открытости, доверия, которые сложились в коллективе; на степень активности участников, их вклад в достижение целей, соблюдение

ценностей, ответственность за достижения команды. Именно поэтому в ходе тренинга командообразования решается ряд задач:

- затрагиваются такие области, как эмоции, аспекты личности и взаимоотношений. Часто это дает возможность взглянуть на человека другими глазами, понять, почему он в какой-то ситуации введет себя так, а не иначе;
- участники тренинга учатся выражать и распознавать эмоции. Все это приводит к тому, что члены команды начинают понимать друг друга лучше, а, следовательно, более эффективно взаимодействовать;
- делается акцент на том, что разные точки зрения — это мощный ресурс командной работы, и терпимость как понимание и признание сильных и слабых сторон каждого — это важный аспект командной работы.

Необходимо упомянуть также, что для двух первых пунктов в качестве частной задачи актуально развитие навыков индивидуальной и групповой рефлексии.

С нашей точки зрения, тренинг командообразования в представленной ниже концепции может повлиять лишь на неформальную структуру, то есть на наличие товарищеских контактов, отношения сотрудничества, взаимопомощи и, в некоторой степени, на стиль руководства — в том случае, если на тренинге присутствует руководитель и его команда, что противопоказано и не характерно для всех других видов коммуникативных поведенческих тренингов. К неформальной структуре принято также относить индивидуальные психологические особенности членов коллектива, которые обуславливают психологическую совместимость.

Тренинг командообразования не призван изменять индивидуальные психологические особенности участников группы, однако работа в направлении повышения психологической совместимости, толерантности по отношению друг к другу на тренинге возможна.

Судить о состоянии социально-психологического климата в организации можно по показателю удовлетворенности/неудовлетворенности,

причем в формировании этого состояния участвуют и объективные, и субъективные обстоятельства функционирования команды. На нашем тренинге мы, прежде всего, стремились повысить удовлетворенность участников группы от совместной работы.

Таким образом, **под тренингом командообразования** понимается целенаправленное формирование эффективного взаимодействия людей в команде (и/или улучшение такого взаимодействия) через развитие навыков групповой работы, создание позитивного социального окружения, позволяющего членам команды реализовывать их потенциал сообразно существующим стратегическим целям компании.