

А.Э.Хватов

Командообразование

с точки зрения жизненного цикла компании
и особенностей стиля управления

О тренинге команды нередко говорит заказчик. Отчего так? В силу успешного предыдущего опыта, или успешного опыта коллег по цеху, или от безысходности: что - то делать надо, что конкретно - неясно, а в «эффективность команды» можно упаковать любые свои ожидания.

В статье кратко и лаконично изложены основные современные подходы к развитию эффективных команд. Именно те, на которых некоторые известные специалисты, выстраивают огромные линейки дорогостоящих очных и дистанционных продуктов. На самом же деле, они очень просты.

На действующую, рабочую команду можно посмотреть с разных ракурсов. С нашей точки зрения команда - это живой, развивающийся организм. То есть целое - это больше, чем просто сумма его частей. Недостаточно понять каждую его часть, важно учитывать их взаимодействие.

Начало работы с компанией очень редко приносит видимую пользу, если сразу же включать тренинг команды. Тренинг - инструмент для решения конкретной задачи. И опыт говорит, что одним этим инструментом, обычно, всех нужных результатов не достичь.

Эволюция наших тренеров и консультантов, работающих с командой, шла примерно таким путем:

1996 г.: «главное, чтобы была позитивная атмосфера, доверие и открытость».

Что делали: тренинги, направленные на моделирование взаимодействий, стимулировавших к открытости и поддержке.

Что получали: позитивный заряд и желание всех обнять и полюбить.

Что не получали: понимание как это пристроить в реальную жизнь после тренинга.

Чем нравилось: всем было весело.

Чем не нравилось: неустойчивые результаты: через месяц - два после тренинга все по - прежнему ругаются и дуются друг на друга, потому что «тренинг - это одно, а реальная жизнь - другое»

2000 г.: «слияние не работает. главное, чтобы каждый член команды понял свою роль, и что роли у них у всех разные, а цель одна»

Что делали: Моделировали на тренинге функционирование реальной команды, выявляли сбои во взаимодействиях, и находили способы их настроить «на месте»

Что получали: лучшее понимание ролей и правил взаимодействия

Что не получали: часто сталкивались с недостаточной мотивацией участников команды к изменениям: команда разделялась на «активных и заинтересованных», которым до всего было дело, и «тех, кто за компанию», формально соглашавшихся и не заинтересованных в использовании в повседневной работе результатов тренинга

Чем нравилось: ключевые игроки команды сплачивались вокруг цели и настраивали взаимодействие

Чем не нравилось: часто в результате команда «расслаивалась» на ядро и периферию, и вместо объединения мы получали разъединение, с которым потом приходилось разбираться отдельно.

2004 г.: «ролей и целей недостаточно, разные команды должны по - разному управляться»

Что делали: проясняли мотивацию участников команды (как они сами её себе представляли и какова она была на самом деле), и стремились настроить взаимодействие так, чтобы максимально вовлечь и мотивировать каждого, учитывая его особенности и потребности, и потребности команды.

Что получали: представление всех участников от том, что хочет и может каждый.

Что не получали: реального понимания того, что хочет и может каждый (например: то, что говорят участники и то, к чему они реально готовы или не готовы - это порой совершенно разные вещи).

Чем нравилось: команда осознавала, что каждый ее участник - отдельный человек, уникальный ресурс, и с ним нужно обращаться так, как ему это требуется (когда это не противоречит целям и правилам работы команды).

Чем не нравилось: требования участников в ряде случаев росли быстрее, чем их результативность; в итоге командой становилось довольно утомительно управлять.

2008 г.: «разные участники команды требуют к себе разных подходов в управлении, поскольку находятся на разных уровнях профессиональной зрелости; это можно научить учитывать, и эффективность команды от этого явно возрастет»

2012 г.: «команда сама по себе, являясь живым организмом (то есть открытой динамической системой), имеет свой уровень зрелости и фазы жизненного цикла; командам на каждом этапе развития требуется решать совершенно разные задачи; цель тренинга - понять какие именно задачи надо решать команде сейчас и помочь решить самые важные и неотложные»

2016 г.: «самыми интересными и драматическими для команды являются кризисные моменты: области перехода из одной фазы жизненного цикла в другую; это может быть связано как с ростом (или деградацией) лидеров команды, так и с развитием самой команды, или с изменением внешних условий, которые вынуждают ее к изменениям»

2017 г.: «сначала лидер «разгоняет» команду, потому что она является инструментом для достижения его цели; потом команда не позволяет лидеру затормозить, потому что он нужен команде для развития; команда как целое, с определенного момента, может и хочет стимулировать изменения и выполнять роль наставника»

Как все обычно начинается.

Каковы же ожидания у клиента?

Когда компания говорит о тренинге командообразования, на деле имеется в виду большая область ожиданий. Запрос на командообразование обычно исходит от лидера, которым может быть владелец бизнеса (или один из владельцев), генеральный директор, или (реже) руководитель ключевого направления.

Скорее всего, привлекая внешний ресурс (тренера, консультанта) для этой работы, заказчик имеет в виду, что своими силами эту работу сделать или не очень удастся, или это оказывается слишком трудоемко.

Что обычно имеют в виду, говоря слово «*эффективная команда*»? *Команду, которая достигает поставленные перед ней цели.*

А что имеют в виду, когда говорят «необходимо повысить эффективность команды»?

Весьма разные вещи. Например:

- недостаточно сотрудничества
- напряженная эмоциональная атмосфера
- затруднения во взаимодействии (участники с трудом могут договориться о сотрудничестве)

- члены команды не в полной мере выполняют свои задачи
- команде (возможно) необходимо развитие, и желательно определить направления и пути этого развития
- одно или несколько подразделений компании управляется недостаточно эффективно
- часть команды не разделяет цели, которые ставит заказчик тренинга, и их нужно мотивировать к сотрудничеству
- существующие способы управления не позволяют достигнуть цели, которые ставят руководители или собственники
- команда находится в кризисе, часть сотрудников слабо мотивирована, и их необходимо тонизировать
- команду нужно просто развлечь, и дать возможность весело отдохнуть им вместе

И еще много другого.

Что между всеми этими запросами общего? Так или иначе, они все сводятся к тому, что *на момент появления запроса управление командой либо слишком трудоемко, либо недостаточно эффективно.*

Еще несколько вещей, которые мы стараемся не забывать, когда получаем запрос на работу с командой.

Во - первых, обычно заказчик не является тренером или консультантом, и может не очень ясно представлять себе, какую работу и как именно необходимо сделать, чтобы все заработало как надо. Единственный известный мне вариант - объяснить. Это долго. Но это работает.

Во - вторых, у заказчика могут быть самые различные ожидания от проведения мероприятия: от «давайте продвинемся к цели настолько, насколько удастся», и до «давайте мы все наладим за 2 часа работы, и желательно при этом не отвлекать сотрудников от текущих дел - они очень заняты». Ожидания полезно соотносить с реальностью.

В-третьих, даже очень хороший тренер или консультант не всемогущ: есть ситуации, когда приемлемого для заказчика решения - нет. Или его нет у конкретного тренера, или не существует в принципе.

В - четвертых, можно заметить, что источники и причины трудностей в работе команды могут быть очень разными, а итоговое проявление - одно: она не работает как надо. Но запрос руководителя «сделайте что нужно с командой, чтобы она работала как я хочу, а меня не трогайте, у меня все ок» на практике или затрудняет развитие команды, или вовсе делает его

невозможным. Руководителя, как часть системы, важно вовлечь в изменения, ведь команда - это его инструмент, а он - это часть команды.

Тут и начинается интересное. Например, часто можно обнаружить, что с командой уже многое пробовали делать, и что - то пошло не так.

Нормальный тренер или консультант обычно действует в одной из трех логик:

- сделать то, что просят заказчики: это самое простое для тренера (и необязательно эффективное для команды)
- сделать то, что нравится тренеру, или, что он лучше умеет делать: это самое очевидное для тренера (и необязательно эффективное для команды)
- разобраться вместе с заказчиком в том, что происходит, и сделать наилучшее на данный момент: это самое хлопотное и времязатратное для тренера (и - если удалось разобраться - наиболее эффективное для команды).

Первую и вторую логику обсуждать не очень интересно: все понятно и так. Про третью - немного необходимой теории. Есть множество моделей и описаний развития команд. Вот одно из них.

Как развивается команда?

Фаза 1, формирование. В большинстве случаев команда формируется вокруг лидера, или нескольких лидеров, образующих ее ядро. Лидеры собирают людей вокруг себя, и той идеи, ради которой живет команда. Они выбирают одних и отказывают другим, принимая новых участников. Они определяют, кто что и как делает, и как взаимодействует друг с другом. Такая команда «центрирована на первое лицо»: обычно только лидер в поной мере видит всю картину целиком, остальные участники видят каждый свою часть, а все прочее - в общем.

Фаза 2, формализация. Наряду с «прямым управлением» у команды появляются документы или другие инструменты, описывающие кто, что и как должен делать, и что ему за это будет. Ручного управления становится меньше. Обычно это связано с ростом численности команды или переключением лидера на другие активности: людей и задач критически больше, чем у руководителя пальцев. Команда уже не требует такого пристального внимания, все в целом уже знают, что и как делать. Но этому есть цена - уменьшается гибкость, замедляются реакции; регламенты и положения переписываются порой дольше, чем меняются условия и требования рынка.

Фаза 3, перераспределение ответственности. Участники команды дорастают до состояния, когда готовы принимать правильные решения в своей области, и хотят отвечать за них. Регламенты и положения отходят на второй план, внедряется проектный менеджмент или нечто похожее на него. Изменяется тип мотивации, команда начинает «тащить вперед», искать и находить новые решения, использовать не востребуемые прежде ресурсы.

Фаза 4, автономизация. Части команды становятся достаточно самостоятельными, чтобы обеспечить себя многим из необходимого, и если ее не удерживать как целое - команда, с большой вероятностью, распадется. И из ее частей образуются новые центры притяжения, которые снова начнут с фазы 1...

Конечно, это не единственная возможная модель. Она привлекательна тем, что в ней учитывается фактор ответственности участников команды: от минимального на фазе 1 (все решает лидер, первое лицо) до максимального на фазе 4 (первое лицо может ничего не решать - есть лидеры на местах, они готовы отвечать за свои части, и налаживать взаимодействие между частями; все будет работать и так). И этим уровень ответственности можно управлять.

На разных фазах жизненного цикла у команды разные трудности и потребности. То есть, чтобы предметно работать с потребностями команды, необходимо понять, где она сейчас находится и куда двигается.

Еще один интересный вопрос - насколько тип управления руководителя согласуется с потребностями и возможностями команды. Например, руководитель может переоценивать свою команду, считать, что она находится на фазе 3, и пытаться управлять ею как проектной. А команда фактически - на фазе 2, и требует контроля и пристального внимания. Либо наоборот - недооценивать. Переоценка (в целом) приводит к избыточному делегированию полномочий и ошибкам в управлении, недооценка - к недостаточному делегированию полномочий, демотивации, в итоге - попыткам избегать ответственности, и опять-таки, ошибкам в управлении.

Таким образом, мы переводим решение о тренинге команды из плоскости «давайте сделаем что -нибудь хорошее и полезное» в плоскость «давайте вместе поймем где команда сейчас находится и что ей нужнее всего»: какие у нее ближайшие и дальнейшие перспективы развития, куда она двигается, что мешает этому движению прямо сейчас, и какие ресурсы команды можно активизировать прежде всего. Тогда понятно, какие наши действия ей помогут эти шаги совершить. И дальше мы можем делать лучшее из того, что

возможно для конкретной команды в конкретный момент. И из того, что умеет и хочет делать конкретный консультант или тренер.