

Глава 12

Формирование инновационных самоорганизующихся команд

Время от времени игра «Кельтов» доходила до такой точки кипения, что становилась уже не физическим и даже не психологическим испытанием, а чем-то потусторонним, магическим. В такие моменты я чувствовал, что перехожу на новый уровень ощущений, чувствовал игру совсем по-другому. Это чувство охватывало не только меня и мою команду, но даже наших противников и судей. Когда игра поднималась до этого уровня, происходили странные вещи. Противостояние команд, соперничество накалялось до предела, но я не чувствовал, что с кем-то соревнуюсь, что уже удивительно. Я выкладывался на всю катушку, напрягал все силы, казалось, выплевывал, задыхаясь, свои легкие, а боли не чувствовал. Когда на меня это находило, я почти физически ощущал, как будет развиваться следующий круг, куда подадут и где возьмут подачу. Мои предчувствия меня ни разу не обманули, и тогда я понимал, что я нутром чую не только «Кельтов», но и игроков противоположной команды, а они так же чувствуют меня. За всю спортивную карьеру мне не раз приходилось испытывать радость или даже чувствовать себя растроганным до глубины души, но только в такие моменты я испытывал ни с чем не сравнимое ощущение, словно у меня по позвоночнику пробегает сладкая дрожь. Иногда это ощущение не оставляло меня на протяжении всей игры, и тогда меня совершенно не волновало, кто выигрывает, то есть я не имею в виду, что игра была на высоте, что я выложился на все сто и меня не в чем упрекнуть, но когда пять или десять раз игра закончилась на этом особом уровне, с этим несравнимым ощущением, мне и вправду было не важно, кто выиграл. Если бы мы проиграли, я все равно чувствовал бы себя точно так же, так же свободно и высоко, как птица в небе.

Билл Рассел, «Второе дыхание»

Все мы принадлежим тем или иным командам и испытываем, ощущаем, чувствуем столь красноречиво описанный Расселом синергетический эффект, то есть невидимую, бесповоротную связь, контакт, который спаивает наши умения, связывает нас на интуитивном уровне, позволяет нам добиваться большего, чем предполагают самые смелые ожидания. В то же время всем нам приходилось испытывать разочарование, ощущение, когда опускаются руки; принимать участие в конфликтах, чувствовать себя обманутым, а иногда ощущать со стороны команды давление, призванное подавить нашу индивидуальность или привести ее в соответствие с командным духом. Этот двоякий, противоречивый опыт, характерный для любой команды, ставит демократическую самоуправляемую организацию, использующую командную организацию труда, перед серьезным, ответственным выбором.

Что такое команда?

Для того чтобы понять силу и потенциал командной организации труда, а также то, почему команда оказывается базовой рабочей единицей успешной организации, нам прежде всего необходимо задаться вопросом, чем команда отличается от группы. Ответ можно найти, поставив ряд косвенных вопросов: в чем разница между домом, домашним очагом и зданием, чем община, сообщество горожан отличается от просто городских жителей, почему соседи и жители одного квартала — это не одно и то же?

Разница состоит в том, что понятия команды, сообщества, соседства и семейного очага описывают отношения, то есть те интимные, очень личные человеческие контакты, когда целое оказывается больше, чем простая сумма составляющих его частей. Каждая часть обеспечивает что-то сверх — энергию или синергию, обусловленную характером и качеством взаимодействия между людьми. Группа, город, квартал, здание, представляет простую совокупность, конгломерат, смесь фрагментов, совершенно независимых друг от друга компонентов, которые, оставаясь простой суммой составных частей, еще не образовав единое целое, могут тем не менее стремиться к достижению общих целей.

С помощью команды реализуется привязанность, эмоциональная связь, межличностные контакты. В команде, которая образует нечто большее, чем можно было бы ожидать от простой суммы составных частей, уживаются многообразие и единство, открытость и готовность принимать чужую позицию, честность и способность сопереживать, жесткая критика и искренняя признательность, доверие и возможность обсуждать рискованные, скользкие темы.

В группах распределение властных полномочий определяется, как правило, иерархической системой, когда решения принимаются узким кругом лиц, которым все остальные передают свои права и ответственность. Единственный человек, облеченный властью, располагает практически неограниченной свободой оказывать давление, принуждать, манипулировать людьми с целью заставить их пойти по «единственно верному» пути. Члены группы, если не считать входящих в их состав лидеров и незначительного числа стойких приверженцев, на которых эти лидеры могли бы положиться, представляют собой тень своих лидеров. В связи с этим возникает острая необходимость в беспорочной лояльности членов группы, проявление непокорности которых наказывается либо совершенно открыто, либо неявно.

При образовании команды нет необходимости ни в принуждении ее членов, ни в их безусловной лояльности. Общее направление автоматически вырабатывается при выявлении и интегрировании видения, целей, стратегий. Для эффективной работы команде не нужны субординация, страх наказания, демонстрация почтения. Напротив, ее деятельность строится на основе независимости, уверенности в собственных силах, наличии критичной обратной связи. При командной организации труда единообразие и безусловное подчинение воле лидера теряют всякую ценность, тогда как возрастает потребность в многообразии, диалоге, совместном преодолении проблем в целях консенсуса и выработки общего направления.

Группы эффективны, как правило, в тех ситуациях, когда перед лицом внешней угрозы необходимо предпринять быстрые, решительные, координированные действия. В отсутствие явной внешней угрозы группа образует временный, недолговечный союз, основанный на принуждении и страхе перед наказанием, участники которого обычно слабо мотивированы и инициативны, не стремятся найти нетривиальное, творческое решение, готовы брать на себя весьма ограниченную ответственность. С верхами они вступают в отношения мачеха-падчерица, рассчитывая на то, что,

демонстрируя смирение и покорность, они более полно удовлетворяют свои личные потребности, чем в случае, если попытаются проявить самостоятельность.

Команда не подчиняется лидеру, как смиренные дети опекуну. Каждый участник команды готов проявить ответственность и ведет себя, как подобает взрослому, независимому человеку. В конечном счете, определяющими для команды будут ясность, прозрачность основы ее сплоченности, коллективный дух, ориентированность на решение задач, понятная из характера сложившихся отношений подверженность влиянию и уязвимость участников команды, степень удовольствия, испытываемого от трудового процесса. Именно способность действовать сообща определяет силу команды. Ханна Арендт писала, что «наряду с тем, что естественным качеством отдельно рассматриваемого индивида будет его сила, при объединении разных людей можно говорить о могуществе, которое исчезает при его распаде».

Поскольку команда приобретает все большее значение как основной носитель энергетики организации, ее ценностей и стратегии, трудно переоценить способность каждого члена команды думать и вести себя как ответственные участники стратегически интегрированной сети, выстроенной на основе сотрудничества. В этих условиях важно, чтобы каждый участник команды отказался от обострившегося до предела соперничества, от крайнего индивидуализма, эгоцентризма, самовосхваления, из-за чего свобода воспринимается как отсутствие общественных ограничений, а не признак общественной, социальной синергии.

Успешным демократическим организациям необходимы контекст ценностей, этики, целостности, живая, эволюционирующая сеть сообществ, инновационные самоорганизующиеся команды, отточенные, открытые бизнес-процессы на основе сотрудничества, сложные системы самокоррекции. Обо всем этом не приходится говорить, если нет связующего лидерства. Главный финансовый директор *Showtime Network* Джерри Скро, оглядываясь на свой опыт по созданию самоорганизующихся команд, высказался в одном интервью следующим образом:

Когда работаешь в команде, важно доверять друг другу. Важно и даже нужно уметь сломать политические и организационные барьеры, преодолеть соперничество, конкуренцию. Нам удалось направить соперничество в новое русло, поставить конкуренцию на новую основу. Мы исходили из того, что конкуренция — это хорошо, но не конкуренция с самим собой. Нашим принципом было: «Мы все, насколько нам позволяют наши возможности, хотим быть лучшими, хотим успеха, и если мы будем работать вместе, мы вместе его и добьемся». Совсем непросто принять этот постулат, для этого нужно много работать, нужно вести воспитательную работу, быть постоянно вовлеченным в процесс, развиваться, преобразоваться. Кажется, легко сказать: «Я больше ничего никому не должен говорить, что ему делать». С другой стороны, каждому хочется быть уверенным, что работа идет. Роль высшего менеджмента в такой организации принципиально отличается от его традиционных функций — налицо явное, радикальное изменение. Между управленческими стилями человека, который указывает и говорит, как и что делать, и человека, который способствует решению задач, показывает на собственном примере, подсказывает ориентиры, задает тон, помогает развитию среды и культуры, существует принципиальная разница, которая характеризуется совершенно отличными поведенческими моделями и отношениями. И лидер просто обязан верить, что избранный путь верен, поскольку, если он будет колебаться, его неуверенность мгновенно распространится по всей организации и все почувствуют фальшь.

Не признавая необходимости располагать преданными делу лидерами на всех уровнях организации, не считаясь с их званиями и должностями, отрицая значимость обеспечения связи между людьми на основе созидания и сотрудничества, мы не можем рассчитывать на установление развитой демократии, теряя шанс на улучшение своего положения.

Членство в команде никоим образом не означает отрицания личности и отказа от критических воззрений, которые могли бы оказать существенную помощь в совершенствовании производимого командой продукта, процессов, отношений. Напротив, это предполагает желание инвестировать собственную индивидуальность и критичность в команду, объединить свой вклад с вкладом других участников, обращая эту комбинацию в нечто принципиально, качественно новое.

Как команда вносит качественные изменения

Команды образуют фундаментальную основу взаимосвязанных действий, на которых зиждется любая демократическая, самоуправляемая организация. Они придают ей силу, гибкость, творческий потенциал, стойкость.

Команда — это то самое место, где ценности преобразуются в конкретные дела. Это ключевой элемент, основа жизнеспособности сети сообществ. Помимо того что с помощью командной организации труда нередко удается исправить ошибки и негативные последствия, порожденные иерархическим, бюрократизированным, авторитарным менеджментом, благодаря командам внутренние и внешние клиенты получают более доступный, своевременный сервис более высокого качества. Чем это обусловлено?

Команда создает конкурентное преимущество, вызывая у своих участников ощущение, что они являются собственниками. Также она создает среду, максимально благоприятствующую сотрудничеству, которая позволяет проводить перекрестную подготовку и обеспечивает взаимную поддержку, гарантирующую рост эффективности и производительности. Благодаря командам улучшаются скорость и полнота решения потребительских проблем. Команда, развивая лидерские качества в каждом из своих членов, добивается того, что ее участники берут на себя больше ответственности при достижении поставленных целей; увеличивает долю прибыли, стимулирует участие персонала в капитале компании.

Благодаря командам компания становится более гибкой в принятии решения и оперативнее реагирует на изменяющиеся условия. Благодаря практике достижения консенсуса и установившейся атмосфере сотрудничества снижается процент беспричинных конфликтов, недопонимания, постепенно пропадает недоверие, улучшаются трудовые отношения. Ставя персонал перед необходимостью реагировать на новые вызовы и в то же время улучшая моральный климат, командная организация труда стимулирует персонал на непрерывное улучшение собственных навыков.

Эти предположения подтверждаются исследованиями, результаты которых упоминались в предыдущих главах. Исследования показывают, что команда является более оперативной, творческой, точной и продуктивной рабочей единицей, чем обособленный работник, в одиночку работающий в подразделениях иерархической организации. Команда, наделяя каждого работника ответственностью за результаты труда, устраняет необходимость в большинстве

традиционных управленческих функций, снижает пассивность и сопротивление участников трудового процесса, делает отношения более гармоничными, повышает качество продукта, процессов, отношений, стимулирует раскрытие творческого потенциала, исправляет ошибки до того, как устранение их последствий станет слишком накладным.

Команда обычно испытывает удовольствие от преодоления препятствий, решения проблем и приобретения нового опыта. Взаимная привязанность участников команды выливается в интуитивное, невысказанное качество их коммуникаций. В командной среде люди начинают вести себя более естественно, отказываясь от претенциозного, показного поведения, не чувствуют необходимости соответствовать унифицированным стандартам и подавлять собственную индивидуальность или формировать правила, не считаясь с мнением коллектива. Отношения в команде в значительно большей степени основаны на взаимном уважении и признательности за сделанный вклад, чем это можно было бы ожидать от иерархической структуры.

Команда поощряет реализацию лидерских амбиций, предоставляя абсолютно всем возможность участвовать в определении направления дальнейшего развития. В командах лидерство носит не жесткий, фиксированный характер, а, наоборот, исключительно пластично, адекватно текущему моменту, имеет множество проявлений. Лидер не «спускается» сверху, не является данностью, а выдвигается коллегами по единственному критерию — по способностям. Лидер, выбор которого будет оптимальным для решения одной задачи, для другой должен будет занять место среди рядовых участников команды. Естественное стремление обучаться и потребность команды в чувстве локтя стимулируют повышение личной квалификации и опыта команды с помощью механизмов перекрестных тренировок, обратной связи, наставничества. Благодаря этому лидерство характеризуется разделяемой ответственностью, когда нет личного возвышения и стремления продвинуться по службе за счет других.

В процессе улучшения качества команды, пользуясь механизмом консенсуса, а не директивными указаниями, столь характерными для иерархических организаций, принимают более точные решения. При командной организации труда можно быть уверенным в синхронизации действий, минимизации внутреннего сопротивления, устойчивости результата. Диспуты, сопровождающие процедуру достижения консенсуса, скорее всего, не будут отягощены таким неблагоприятными моментами, как переход на личности, поляризация, страх, глухая оборона, недоверие. Напротив, разногласия и позиции оппонентов могут в процессе диалога превратиться в основу альтернативной перспективы, творческого, нетривиального решения, выражения парадокса, вызова, углубленного исследования.

От организационных команд к командной организации

Команды без всякого давления извне образуют сеть сообществ, являясь «плавающим котлом», где происходит стратегическая интеграция, когда все элементы производственного процесса комбинируются благодаря творческому подходу в принципиально новые схемы. Сеть образует такую матричную структуру, где деятельность, распределяясь среди множества команд, замыкается тем не менее на «родную» команду. Эти взаимоотношения можно представить, обратившись, например, к схеме на рис. 12.1.

Несмотря на то что, возможно, далеко не все сотрудники изображенных на схеме команд будут работать в отдельно взятый момент времени, четыре образующие кристалл команды представляют собой основной источник непрерывного накопления организационного опыта и развития, что является принципиальным условием для работы демократической самоуправляемой организации, действующей в атмосфере сотрудничества. Эти команды позволяют каждому участнику процесса испытать чувство локтя и почувствовать себя ответственным за дальнейшее развитие всей организации.



Рис. 12.1. Матрица организационных команд

Чтобы эти команды можно было назвать в полном смысле слова самоорганизующимися единицами, важно обеспечить адекватные коммуникации между ними, провести интеграцию, сняв организационные границы, мыслить стратегически. В связи с этим принципиальное значение приобретают навыки лидера, координатора, «катализатора» процессов. По мере того как персонал включается в принятие важных для организации решений, стремительно накапливаются опыт и знания сотрудников, позволяя им справляться с решением широкого спектра организационных проблем. В результате этого процесса организационные команды образуют командные организации.

В самом начале процесса формирования команды ее участники нередко бывают не вполне искренними, заявляя о своем участии и ответственности только на словах. Это может оставить у персонала впечатление, что все это начинание является жульничеством, вызывая у сотрудников цинизм и желание вернуться к управленческому контролю. Тем не менее, по мере того как персонал отказывается от закоренелой привычки к беспрекословному подчинению и анонимности, участники команды начинают проявлять готовность брать на себя ответственность за решение все более существенных организационных вопросов. Этот процесс не останавливается до тех пор, пока зона ответственности персонала не достигнет такой величины, когда можно будет сказать, что организация действительно выстроена по командному принципу.

Чтобы понять, как работает этот процесс, необходимо ответить на ряд принципиальных вопросов относительно пределов, ограничивающих зону принятия решений, отведенную командам. Насколько далеко может пойти персонал по пути самоуправления? Каким образом можно модернизировать типовые управленческие функции с помощью командной работы? На что похожа полностью самоуправляемая организация, выстроенная на основе командного принципа? Нижеследующие десять вопросов мы взяли из нашей книги «Слава богу, наконец-то понедельник: 14 ценностных ориентиров, которые могут придать организации труда человеческие черты», где основные категории решений, традиционно считающиеся в иерархической системе сферой компетенции менеджмента, рассматриваются с точки зрения оптимального подхода к этим решениям в организациях, построенных по командному принципу.

1. *Кто принимает решение о найме на работу?* Найм персонала традиционно считался неотъемлемым правом менеджмента, когда критерии отбора кандидатов устанавливались менеджером единолично. Тем не менее эта область деятельности могла бы принести большую отдачу, если бы можно было ввести совместную ответственность коллектива самоорганизующейся команды. Связано это со следующими причинами:

- Команда, как правило, лучше подготовлена для отбора потенциальных коллег, чем менеджеры, поскольку последние фактически имеют весьма отдаленное отношение к исполнению повседневной деятельности команды.

- Работники, нанятые командой, в большей степени ощущают ответственность перед своими коллегами, проявляющуюся в поддержке и работе с большей отдачей, чем можно ожидать в случае, когда работник работает для того, чтобы понравиться менеджеру.
 - Быстрее происходит исправление ошибок, плохие работники либо дисциплинируются, либо заменяются, не вызывая чувства скрытого негодования со стороны остальных работников.
2. *Кто распределяет рабочие задания?* Благодаря росту мотивации, постепенному устранению непродуктивных шаблонов поведения и сокращению управленческих издержек ввиду эффекта экономии от масштаба самоуправление и распределение заданий самоорганизующимися командами могут способствовать значительному росту производительности труда. Командный принцип организации труда делает распределение заданий не бюрократизированным и статичным, а гибким и динамичным процессом, когда функции надзора передаются в руки всех членов команды, что сопровождается следующими выгодами:
- Ориентированные на исполнение заданий «самоопределяющиеся» команды могут поставить эффективный барьер перед негативным эффектом, связанным с работой в изоляции и возникающим из-за разделения труда.
 - Самоорганизующиеся команды могут распределять задания так, что это будет сопровождаться меньшими издержками и занимать меньше времени благодаря более тонкому ощущению приоритетов, чем у менеджмента. Кроме того, возможности быстро перераспределять задания для полного соответствия требованиям спроса в этом случае значительно возрастают.
 - Команды лучше знают, что требуется в данный момент времени в пределах рабочего дня, чем менеджеры, которые находятся на некотором удалении от проблемы. Более того, даже централизованные задания более эффективно распределяются участниками команд, представляющих разные отделы.
3. *Как оценивается работа и как корректируется процесс ее исполнения?* Обратная связь, оценка результатов, самокоррекция, обучение, доработка процесса, — все это нужно передать под ответственность членов команды. Когда обратная связь исходит от того, кого так или иначе затрагивают результаты данного рабочего процесса, то и для личности, и для организации это приносит значительно больше пользы. Плюсы, связанные с вынесением оценки коллегами — участниками команды, следующие:
- Оценка, охватывающая все аспекты, основана на собственном восприятии, обратной связи от клиентов, от коллег, сверху и снизу наряду с анализом несоответствий этих сигналов, поступающих от разных источников, стимулирует на вынесение более прозрачных, честных, осмысленных оценок.
 - Каждая команда может разработать оперативную, поддерживающую, полезную обратную связь, целью которой будет изменение и обучение каждого работника. Это подразумевает честные, открытые, своевременные диспуты, проводимые на регулярной основе, где рассматриваются сложности в работе в соответствии с их приоритетом. Наиболее сильная и эффективная обратная связь всегда исходит от клиентов, участников команд, самих себя.
 - Чтобы обратная связь была эффективной, важно отделить суждения от оценок. Обратная связь в командной среде имеет лишь одну цель: улучшение. Все, что никак не способствует улучшению работы отдельного работника или команды, следует устранить, считая данный элемент лишним или непродуктивным.
4. *Кто отбирает лидеров?* Менеджмент — это звание, подразумевающее набор навязываемых ролей, распределяемых среди людей, назначаемых сверху; лидерство — это добровольная система отношений, идеологическую основу которых составляет видение, эта система поддерживается навыками людей, которые самостоятельно решают, входить в эту систему или нет. Чтобы получить соответствующие полномочия, лидер должен быть выдвинут и избран теми, кому предстоит за ним пойти. Роль лидера требует присутствия более разнообразных навыков, чем это необходимо для менеджера, что связано со следующими причинами:
- Лидерство — это универсальное описание функций для участников команд, которые должны способствовать организации собраний участников команд, отслеживать развитие проектов, устанавливать с потребителями хорошие отношения, решать проблемы, разрешать конфликты, гарантировать то, что ничто не ускользает от их внимания, выполнять множество других разнообразных функций.
 - Командное лидерство носит ситуационный характер и разделяется между членами команды, основываясь на особенностях задания, навыках и пожеланиях исполнителя. Избранные собственными командами лидеры получают возможность ставить задачи, которые существенно превосходят уровень традиционных заданий.
 - Традиционно управленческие функции можно либо поставить на компьютерную базу, либо передать их исполнение членам команд, позволяя менеджерам перейти к исполнению функций координатора, наставника, посредника, «рычага» или участника команды, наделенного специальными административными функциями.
5. *Кого следует выдвигать, при помощи каких процедур, в соответствии с какими критериями?* В иерархической организации продвижение по служебной лестнице часто связано с предшествующим качественным «безошибочным» исполнением работы на более низком уровне, то есть с техническими навыками; некоторыми гипотетическими навыками; соответствием определенному набору абстрактных или объективных критериев либо чисто субъективными, интуитивными ощущениями, вызываемыми личностью кандидата. В командной среде возникают альтернативные пути для продвижения и развития:
- Отказ от практики вводить звучные должности, устранение невообразимого несоответствия в заработной плате, отказ от авторитарной власти, иерархических привилегий и выплаты компенсаций на основе статуса или занимаемой должности. Вместо этого наряду с некоторыми другими критериями можно использовать принцип гибкой матрицы, объединяющей навыки, вклад, знания, стаж, сложность предстоящего исполнения обязанностей в данной роли, готовность выполнять работу, имеющую низкий статус, добровольные попытки, приносящие блага для всей команды. Применение истинно рыночных принципов к проблеме занятости означает, что тот, кто готов исполнять работу, на которую находится меньше всего желающих, должен получать самую высокую зарплату.
 - Вместо того чтобы снимать людей с позиций, где они себя показали с лучшей стороны, и выдвигать их на управленческие должности, с которыми они будут справляться значительно хуже, команда может

создать широкий спектр самых разных поощрений, стимулирующих карьерный рост и стремление стать лидером, включая выражение признательности, чередование заданий, выделение свободного времени для реализации творческих проектов, создание условий для развития природных способностей.

- Наделение команды правом выдвигать и поддерживать своих собственных лидеров стимулирует работу команды и становление лидерства. Внутренние консультации по вопросам продвижения по службе, тестирование пригодности для конкретной цели, анализ отношений, селекция в рамках команды могут способствовать тому, что команде удастся избежать кризиса «перегорания», передачи власти в руки «элиты», тираничного менеджмента.

6. *Кто в какой области повышает свою квалификацию?* Инициатива по профессиональной подготовке должна исходить не сверху вниз, а идти снизу, сосредоточиваясь на «совокупных навыках» команды, а не на навыках отдельных менеджеров. Благодаря этому должна повыситься практическая способность коллектива в таких областях, как лидерство, поддержка, наставничество, коммуникации, ведение переговоров, формирование ментальности собственника, установление честной обратной связи, установление более качественных отношений, разрешение межличностных конфликтов, сотрудничество. С помощью ориентированной на команды системы переподготовки, образования и развития, которая охватывает полный спектр навыков, необходимых для самоорганизации, можно:

- Превратить любую организацию в некое миниатюрное подобие университета, который предлагал бы работникам платное и бесплатное образование, обязательный и факультативный «курс».

- Создать организацию, ориентированную на обучение, которая активно поощряет передачу опыта, знаний, навыков, заставляя своих работников буквально следовать истине «век живи, век учись». Превращая работников, достигших вершин мастерства, в учителей-наставников, компания не позволяет пропасть колоссальному опыту, накопленному «старжилами».

- Разработать программы всеохватывающей внутрикомандной переподготовки, образования и развития, предназначенные для подготовки «инструкторов» в рамках команды, а также для стимулирования лидерства, самоорганизации, командной работы, изменений.

7. *Кто устанавливает и реализует правила?* В командной среде каждый работник кровно заинтересован в повышении производительности и максимальном удовлетворении клиентов, поэтому он может устанавливать правила, которые будут учитывать общие интересы и характеризоваться разделенной ответственностью, что защищает эти правила от возможных нарушений. Правила, созданные самими работниками, противодействуют процессам, которые порождены правилами, навязанными извне. Они ведут не к раскрытию творческого потенциала, а к слепому подчинению, из которого следуют внутреннее сопротивление исполнителей, политика двойных стандартов, цинизм, принуждение, жесткое давление. Правила, выработанные демократическим путем, дают лучшие результаты по целому ряду причин:

- Решения, принимаемые в самоуправляемых организациях, основываются на ценностях и вырабатываются в результате достижения консенсуса, затрагивая такие вопросы, как распределение ресурсов, расходование средств, оплата труда, взаимодействие в коллективе. Когда члены команды действительно приходят к общему мнению, постепенно отпадает необходимость в принуждении и применении силы.

- Члены команды, принимая участие в процессе принятия решения в отношении правил и ценностей, естественным образом развивают свою способность познавать и поддерживать коммуникации, что позволяет надеяться на более высокую степень ответственности за результаты.

- Принцип справедливости, права и демократии означает, что команда сама решает, каким правилам ей следовать, что последует за нарушением этих правил, как заставить эти правила работать, не возлагая на себя груз ответственности за выбор других людей.

8. *Кто и как разрешает конфликты?* Возникновение конфликтов предоставляет команде широкие возможности для выявления несоответствий между декларируемыми ценностями и реальным поведением. Благодаря конфликтам открывается источник роста, личного развития, повышения эффективности работы команды. Когда команда берет развитие конфликта под свой контроль, а значит, берет на себя ответственность за его урегулирование, меняется парадигма, регламентирующая подход к этому явлению. От конфронтации или попытки любыми средствами избежать возникновения конфликта происходит переход к попытке извлечь мораль, чему-то научиться на основе его обсуждения. Урегулирование конфликта становится существенно более эффективным в командной среде по следующим причинам:

- Команда может очень точно указать на источники хронического конфликта, выработать системы и механизмы разрешения конфликтов, установить, пользуясь военной терминологией, «систему раннего оповещения», создать «сетку безопасности», разработать методику предотвращения и разрешения конфликта на ранних стадиях, поддержать малозатратные процедуры, например открытые обсуждения ситуации и коучинг как элемент дублирования.

- Посредническая миссия равноправных членов может послужить основой для выработки высокоэффективного, добровольного, основанного на консенсусе процесса, призванного служить для разрешения конфликтов, в рамках которого участники команд учатся принимать и обсуждать различия и самостоятельно вырабатывать приемлемые решения.

- Командное разрешение конфликтов повышает организационную эффективность благодаря улучшению морального климата, созданию условий для «эмоциональной встряски», снижению внутреннего сопротивления персонала, позитивному отношению к способности выслушать оппонента, принятию принципа открытого и честного обсуждения проблемы. В результате этого стимулируется способность сочувствовать, сопереживать, прощать, меняться, предоставляя возможность сглаживать различия и порожденный резкими изменениями хаос, не выходя за рамки этики.

9. *Как устанавливаются размер и адресность компенсаций за затраченные усилия?* Производительность значительно возрастает и в том случае, если персонал получает право самостоятельно принимать решения о компенсациях. Некоторые исследования ясно показывают, что, когда работник начинает сам устанавливать, сколько ему причитается, удается не только выделить адекватные суммы, достаточные для эффективных инвестиций, но сделать услуги и товары предприятия более конкурентоспособными. Опыт фирм, где

работники ощущают себя также и собственниками, показывает, что необходимое сокращение объема оплаты труда и сокращение предоставляемых льгот проходит согласование проще, чем в иерархических организациях. Организация, взявшая за основу командный принцип организации труда, может реструктурировать компенсации или фонд оплаты труда следующим образом:

- Группа лидеров может дать персоналу определенное представление о принципах бухучета и формирования бюджета, поощряя в дальнейшем широкое участие в принятии бюджетных решений, либо создать бюджет со статьями, прописанными в общем виде, предлагая командам самостоятельно его разделить.
- Участники команды, получая долю в капитале компании, становятся партнерами или совладельцами, имея прямой интерес в сокращении неоправданных потерь, уменьшении фонда оплаты труда с учетом инфляции, увеличении производительности труда.
- Видя прямую корреляцию величины реинвестированных средств в общем объеме расходов компании с поступлением будущих доходов и между сокращением инвестиций и снижением будущего дохода, команды могут, осознавая финансовые последствия собственных решений, принимать участие в рассмотрении того, по какому пути пойти.

10. *Как делятся прибыли и убытки?* По мере того как самоорганизующиеся команды приобщаются к принятию стратегических финансовых решений, процессу распределения прибыли и покрытия убытков, формированию бюджета, распределению ресурсов, инвестированию средств, они должны быть прямо подключены к участию в прибылях и убытках, обусловленных их энергичностью и приверженностью делу. Относительно решений, касающихся прибылей и убытков, команды могут оказаться более успешными игроками, чем акционеры и директорат компании, что связывается со следующими факторами:

- Когда фонд заработной платы реструктурируется таким образом, что дополнительные усилия обязательно вознаграждаются, подразумевая, например, оплату за обучение и повышение квалификации, выплату премий, предоставление акций и возможности участвовать в прибылях. Когда окончательно устанавливается статус работника-собственника, стимулируя постоянный, неослабевающий интерес к дальнейшему финансовому успеху компании, усилия, связанные с пересмотром зон ответственности персонала и внедрением принципов самоорганизации, оказываются более успешными.
- Успех организаций, где работают работники-совладельцы, и кооперативов основан на долгосрочном интересе персонала в устойчивом росте и качественном обслуживании потребителей. Чем больше ответственность персонала в отношении величины прибыли и убытков, тем более персонал хочет успеха компании.
- Персонал имеет естественную долгосрочную заинтересованность в устойчивом росте, в защите окружающей среды, в безопасных условиях труда, в связи с чем работники компании, скорее всего, смогут продемонстрировать более ответственный подход к принятию решений в отношении социально ответственных инвестиций, понимая, что от их выбора зависит качество их жизни, чем акционеры, которых в принципе интересует только ежеквартальная выплата дивидендов.

Когда организация, исходя из принципов сотрудничества, демократии и самоуправления, поставит перед собой эти вопросы, ее желание и готовность передать представителям команд ответственность за принятие взвешенных решений, касающихся дальнейшего пути организационного развития, можно ожидать решительного смещения акцентов. Участники команды постепенно начнут воспринимать организацию как взаимосвязанную, дружественную среду, управленческие процессы перестанут казаться непостижимыми. И участники команды осознают то, что вполне могут справиться с той зоной ответственности, которая традиционно отводилась менеджменту. Успех на любом из представленных выше направлений упрощает выполнение остальных задач из этого списка. По мере накопления успеха становится сложно назвать хотя бы одну управленческую функцию, которую нельзя было бы исполнять с меньшими затратами и большей эффективностью благодаря комбинации самоорганизующихся команд, естественного лидерства и автоматизации процессов.

Чем обусловлены успех или неудача команды?

Анализ работы высокоэффективных команд выявил целый ряд характерных для них особенностей, которые определяют успех команды: ощутимый вызов, состояний в необходимости поддерживать свою деятельность на высоком уровне; ясные цели и задачи; ориентированность на потребителя; всеобщая причастность к выполнению функций лидера; нормальные коммуникации; поддержание на высоком уровне доверия, уважения, честности; желание прорабатывать и урегулировать конфликты; терпимость к многообразию; принятие решений на основе консенсуса; мощная организационная поддержка; наличие адекватных ресурсов, особенно в отношении профподготовки; объем полномочий, адекватный поставленным целям; индивидуальная и командная ответственность за результат.

Несмотря на кажущуюся простоту и легкость воплощения этих качеств на практике, нередко они оказываются весьма труднодостижимыми задачами, тогда как их отсутствие практически гарантирует провал команды. Как показывают многочисленные исследования, наиболее распространенными предпосылками для провала команды служат следующие причины:

- Недостаточность адекватной подготовки, ресурсов, внутренней поддержки.
- Вмешательство менеджмента и попытки управлять на микроуровне.
- Неадекватность полномочий и возможностей для принятия решений.
- Неадекватность навыков, необходимых для разрешения возникающих конфликтов.
- Изъяны видения планируемых мероприятий, а также их целей, стратегий, содержания и расписания.
- Образование слишком крупных или слишком мелких команд.
- Многократная ротация чинов команды и предписаний.
- Недобор критической массы участников команды, преданных делу.
- Несфокусированность на потребителях, клиентах, гражданах.
- Назначение на роль лидера традиционно мыслящих менеджеров.

- Присутствие менеджеров, которые, взваливая на команду слишком много работы, служат причиной «пробуксовки».
- Нехватка эффективных коммуникаций со стороны менеджмента в отношении командных процессов.
- Отсутствие поддержки со стороны других департаментов.
- Отсутствие внутренней обратной связи и критичной оценки.
- Отсутствие основанной на командных принципах практики, связанной с выплатой адекватной зарплаты, вознаграждением, продвижением, признанием.

Любой из этих факторов провала команды может быть компенсирован благодаря организационной поддержке, приверженности команде, пониманию командных процессов, увеличению объема полномочий команды в отношении урегулирования внутренних проблем, смещению акцента на изъяны структуры, лидерства, целей, процесса принятия решений.

Вопросы, которые важно рассмотреть для формирования успешных команд

Итак, каким образом организация могла бы увеличить свои шансы создать успешные команды и нейтрализовать риск неудачи? Несмотря на то что этой теме было посвящено неисчислимое количество книг, моделей или рецептов успешной командной работы так и не было предложено. Это обусловлено тем, что процесс формирования команды не может быть точно описан некоей идеальной моделью или прототипом, его нельзя разложить по полочкам, вычленив семь-восемь этапов.

Формирование успешной команды — это сложный, комплексный процесс, который в каждом случае будет абсолютно индивидуальным. Поэтому вместо того, чтобы пытаться классифицировать этот процесс и найти общеприменимые решения, мы предпочли поставить ряд вопросов, которыми могли бы задаться участники команды, неоднократно возвращаясь к ним по мере развития процесса формирования команды. Персонал стремится к объединению на основе команды просто потому, что перед ним стоит задача разрешить сложные проблемы и взять ответственность за формирование качественной составляющей собственного опыта:

- *Кто мы (идентификационные признаки команды)?* Что именно требуется от отдельных участников и команды в целом для выполнения данной работы? Какой должна быть структура команды? Кто должен входить в команду? По каким критериям осуществлять отбор потенциальных участников? Как организовать взаимодействие команд? Была ли оговорена и рассмотрена в коллективе роль каждого участника? Самоопределены ли потребности в отношении подготовки? Необходимо ли привлечение сторонних консультантов, инструкторов, посредников, лиц, облегчающих реализацию проекта? Если да, кем и как должен быть организован процесс их найма?
- *Почему мы здесь (ориентированность на миссию команды)?* В чем состоит миссия команды? Все ли ее разделяют? Понятна ли она? Есть ли адекватная поддержка, мотивация, приверженность? Признается ли факт скрытого, внутреннего сопротивления, выставлен ли он на рассмотрение, урегулирована ли эта проблема? Какие альтернативы имеют те, кто не готов присоединиться к команде?
- *Куда мы направляемся (формирование видения)?* Как видит команда направление развития на последующие три-пять лет? Есть ли перспектива у этого видения, обладает ли она определенной смелостью? Что необходимо команде, чтобы представить собственное будущее? В чем заключаются потребности внутренних и внешних потребителей, как «вмонтировать» эти потребности в видение? В чем состоят потребности участников команды? Учтены ли все возможности? Рассмотрены или нет идеи и предложения каждого участника процесса? Есть ли возможность точной настройки видения в соответствии со складывающимися обстоятельствами? Как видение может обеспечить эффективную коммуникацию с другими?
- *Что нам необходимо делать (уточнение целей и задач)?* Что нужно, чтобы видение стало реальностью? В чем состоят пять-шесть приоритетных целей и задач команды? Измеримы ли эти цели и задачи? Можно ли их реализовать в течение одного года? Реалистичны ли они? Есть ли такие труднодостижимые цели, которые команда, полагая собственные силы недостаточными для их реализации, все равно очень хотела бы достичь?
- *Какой избрать путь (принятие вызова)?* Какие препятствия, барьеры, новые вызовы ждут команду на пути, ведущем к достижению поставленной цели? Все ли участники команды указывают на одни и те же проблемы? Все ли участники команды готовы преодолевать эти трудности? Провела ли команда анализ, классификацию вызовов, осознала ли их, выделила ли приоритеты? Является ли данная проблема частью более крупного системного кризиса, который также должен быть урегулирован? Являются ли вызовы внутренними и/или внешними?
- *Как мы будем это делать (идентификация стратегии)?* Каковы критерии успешной реализации видения, достижения целей, решения задач? Какие стратегии помогут команде преодолеть барьеры и справиться с вызовами? Установила ли команда стратегию для каждого барьера и вызова? Разграничены ли стратегия и тактика? Несет ли каждый участник команды ответственность за наблюдение и предоставление отчетности по мере выполнения в рамках конкретной стратегии? Что будет делать команда, если стратегия не будет работать? Как команда сможет узнать об этом?
- *Кто, что и когда будет делать (разработка плана действий)?* Что следует предпринять для реализации стратегии? Кто должен это делать? Когда? Что требует дополнительной корректировки, чтобы план заработал? Какие для этого будут необходимы ресурсы? Какие потребуются коммуникации? Готов ли каждый участник команды со всей отдачей играть предназначенную ему роль?
- *Как обеспечить накопление опыта, процесс научения (обратная связь для самокоррекции)?* Какими методами мы намерены воспользоваться, чтобы поощрить частную и командную обратную связь и процесс организационного обучения? Как измерить успех или неудачу команды? Как реализовать надзор, мониторинг, отчетность, точную настройку? Стимулирует ли этот процесс готовность брать на себя риски, совместную ответственность, честность? Что можно предпринять для того, чтобы передавать информацию об открытиях, сделанных командой, в целях стимулирования последующего организационного обучения?
- *Что сработало, что не сработало, почему {оценка процесса)?* Что сработало, а что нет? Какие элементы организационной структуры, систем, процессов, отношений работали на поддержание усилий команды? Какие элементы имели обратное действие? Как разбирались внутренние и межкомандные конфликты? Почему был избран

именно такой, а не иной метод? Какие нововведения могут предотвратить возникновение конфликтов в будущем? Что должно измениться в организации в целом? Что для этого нужно подкорректировать?

- *Отличная работа! Что делать дальше {празднование успеха и обновление}*? Получили ли усилия отдельных участников и команды в целом должное вознаграждение? Есть ли те, кто поддерживал и укреплял критичную обратную связь? Признан ли и оценен вклад всех и каждого? Отмечен ли достигнутый успех? Не сопровождалось ли осознание провала «охотой на ведьм»? Установила ли команда свои последующие вызовы? Готова ли команда снова поставить эти вопросы и найти новые ответы?

- По мере того как участники команды задаются этими вопросами, они развивают в миниатюре те отношения, воззрения, интересы, навыки и процессы, которые нужны для создания успешной команды. Как правило, команда сосредоточивается на выполнении определенного набора практических задач, на том, «чего» следует добиться, не уделяя должного внимания тому, «как» это сделать. Ставя перед собой эти вопросы, участники команды, прорабатывая это «как», определяют также и с тем, «зачем» они собрались в команду.

Навыки работы в команде

Для успешной командной работы важно иметь определенный набор навыков и умений. Попытавшись сформулировать эти навыки, команда ясно показывает, что и как она делает. Эти навыки тесно взаимосвязаны, оказывают друг на друга взаимный положительный эффект, зависят друг от друга. Перечислим десять важных умений, которые необходимо развить участникам команды.

Способность к самоорганизации

Команда является гибкой структурой, которая с преодолением каждого препятствия постепенно развивается и накапливает способность управлять. Самоорганизация команды означает всего лишь совместное преодоление трудностей и развитие на основе этого процесса у каждого члена команды таких категорий, как позиция собственника, ответственность, приверженность, эффективность. Это подразумевает яркую страсть, слияние воли множества людей, видение будущего, содействие свободному движению индивидуальной и коллективной энергии в рамках организации. Это означает также стимулирование полной вовлеченности в процесс, взвешенную коллективную самокритичность, активное улучшение условий трудовой деятельности. Организация активно поощряет навыки самоуправления, высказывая просьбу о том, чтобы работники ответственно относились к важным для них вещам, и всячески поддерживает их в этом посредством стимулирования лидерских качеств, посредством ресурсов, тренировок, подготовки и обратной связи.

Способность к коммуникациям

Квалифицированные коммуникации в рамках команды подразумевают отказ от характерных для бюрократизированных коммуникаций черт, имеющих место на авторитарной основе в рамках иерархии. Это двуличие и утаивание информации, прикрытые лоском внешне вежливых оборотов. Перед командами стоит задача совместно развивать собственные умения в том направлении, чтобы участники команды стали внимательными, способными к сопереживанию слушателями, поставить коммуникацию на такую основу, чтобы информация доходила до цели, и открыто обсуждать те вещи, которые действительно значимы для организации и коллектива.

Если мы стимулируем открытые, честные, «сопереживающие» коммуникации, мы меняем характер отношений между людьми и подход к труду. Ядром эффективных коммуникаций в командной среде будет способность слушать. Участники команд, чтобы сохранить жизнеспособную основу сотрудничества и синергии, должны развить у себя весь комплекс навыков, позволяющих слушать и слышать собеседника. В принципе, способность слушать является своего рода демонстрацией намерений, и, когда люди намереваются эффективно слушать, они могут реализовать свои намерения следующими способами:

- *Контекстное слушание*, когда мы слушаем с той целью, чтобы получить представление о подоплеке какой-либо ситуации или о невысказанных предположениях и ожиданиях, например, когда мы чувствуем себя неудобно, кто-то это понимает и готов нас тепло принять.
- *Активное слушание*, когда мы действительно озабочены тем, что нам говорит другой человек.
- *Ответное слушание*, когда мы вовлечены в диалог, предполагающий обмен ролями между слушателем и выслушиваемым.
- *Творческое слушание*, когда мы пытаемся найти пока не выявленное решение либо подойти к пониманию проблемы с другой стороны.
- *Прочувствованное слушание*, когда мы слушаем собеседника, как самих себя.
- *Неразделяемое слушание*, когда мы уже не различаем, не ощущаем собственной роли слушателя, полностью погружаясь в повествование, настраиваясь на одну волну с рассказчиком.
- *Погруженное слушание*, когда мы слушаем так, словно от понимания высказываемого зависит наша жизнь.
- *Слушание сердцем*, когда мы слушаем с любовью или преданностью и интерпретируем высказанное с этой позиции.

Лидерские качества

Лидер нуждается в пространстве для самореализации. В связи с этим лидерство в команде означает создание благоприятных условий для того, чтобы каждый член команды проявил себя в качестве лидера. Чтобы внедрить это представление о лидерстве в команду, персонал должен приобрести определенные навыки для выступления в качестве связующего звена и координатора, а также основы сотрудничества и планирования, каждый сотрудник должен максимально способствовать облегчению реализации проектов, играть роль наставника и тренера. Эти задачи требуют ответственного отношения не от менеджеров или отдельных исполнителей, а от самоорганизующихся команд, действующих в согласии с лидерами, наделенными полномочиями.

Лидеры команды постоянно устанавливают все более высокие стандарты, наделяют остальных правами, достаточными для того, чтобы можно было отвечать за результаты своего труда, меняют устаревшие, отжившие свое парадигмы, высвечивают новые направления, повышают качество продукта, процессов и отношений. Они помогают команде установить приоритеты и привести их в гармоничное соответствие. Они помогают согласовать различия, урегулировать конфликты, повысить мотивацию и улучшить моральный климат, подготовить к выполнению задач отдельных представителей команды, устанавливать и принимать конструктивную обратную связь, признавать эффективность реальных действий, а не мнимой активности, принимать риск, не отказываясь от ответственности за неудачу. Они следят за тем, чтобы от внимания не ускользнули важные детали, разделяют радость за успех коллег, отказываясь от замалчивания успеха, моделируют ценности, этику и целостность и упорно добиваются принятия соответствующих принципов другими людьми. Они помогают команде объединиться в единое целое, обладающее синергетическим эффектом, посредством следующих действий:

- Компоновка заданий, проблем и зон ответственности в нечто более масштабное, в видение или контекст, который будет учитывать организационные, общественные и экологические аспекты.
- Формулирование и моделирование разделяемых ценностей, лежащих в основе предпринимаемых командой действий и поставляющих «материал» для принятия решений в рамках команды.
- Восприятие потребностей и умений отдельных представителей команды и их интеграция в тлях решения проблем, стоящих как перед отдельными участниками, так и перед командой в целом.
- Создание возможностей и ситуаций, позволяющих каждому участнику команды проявить скрытые лидерские качества.

Короче говоря, лидеры создают неделимое целое из раздробленной суммы.

Способность отвечать за свои действия

Командная работа означает то, что роль козла отпущения в данном случае остается невостребованной. Каждый участник команды должен отвечать не только за результаты собственного труда, но и за качество работы всех остальных участников команды. В иерархической организации персонал, как правило, опасается самостоятельно принимать решения и управлять собственными действиями. Участники команды просто обязаны понять, что такое бремя ответственности, чтобы выработать способность к самоорганизации и отказаться от роли зрителя в рамках собственной трудовой деятельности. Каждый член команды развивает чувство разделенной ответственности благодаря следующим действиям:

- Подключение каждого участника к реализации проектов с самого начала, обсуждение обязательств, способов исполнения этих обязательств.
- Совместная выработка целей на основе сотрудничества, построение графиков с контрольными отметками, этапами сдачи, сроками.
- Резюмирование точек соприкосновения в отношении того, что следует сделать, кто должен это сделать, когда.
- Предание гласности соглашений) ожиданий, сроков, результатов.
- Создание условий, когда каждый человек может высказаться о своем понимании своих обязательств. Этому процессу предшествует опрос, в рамках которого выясняется, нужна ли кому-нибудь помощь, позволяющая создать условия для исполнения этих обязательств.
- Стимулирование принятия обязательств посредством вознаграждения, признания, других форм поддержки.
- Совместное прояснение приоритетов.
- Обзор процесса исполнения обязательств, открытый для «общественности».
- Определение последствий того случая, когда обязательства не исполняются и, судя по всему, так и не будут исполнены.
- Проявление интереса к тому, какая именно поддержка необходима для того, чтобы будущие обязательства были гарантированно исполнены.
- Применение метода 360° (круговой оценки), который позволяет выявить стратегии, повышающие внутреннюю планку ответственности.
- Обращение к каждому участнику команды с просьбой определить, что еще нужно было бы сделать и что, к сожалению, не было сделано.
- Предложение участникам команды говорить совершенно открыто о том, что они ощущают, когда обязательства оказались невыполненными, какой результат это имело для команды.
- Обеспечение своевременных мероприятий по переподготовке, «внедрение» умений по управлению проектами, определение некоторого способа, позволяющего напоминать людям о принятых обязательствах.
- Критичное исследование ожиданий с целью анализа их реалистичности и эффективности имевших место коммуникаций.
- Попытка выявить реальную подоплеку, из-за которой участник команды не смог выполнить свои обязательства.
- Привязка оплаты труда к имеющимся результатам, поиск возможностей, которые позволят попросить не выполнившего обязательства участника покинуть команду.

Умение сохранять многообразие

Способность команды успешно отвечать на вызовы и формировать новые решения проблем во многом связана с уважением, видением Истинной ценности и присутствием многообразия. Совместная деятельность позволяет участникам команды преодолевать предубеждения и предвзятость, не создавая группы победителей и проигравших, не отталкивая «аутсайдеров», не вызывая чувства недоверия между людьми, которые в чем-то расходятся. Новые идеи, разноплановые мнения, контрастные, яркие позиции, многообразный опыт участников команды, различные интересы и цели обогащают команду, обеспечивая ее жизнеспособность и наделяя ее чертами живого организма, который может процветать в сложнейших условиях.

Элементы поддержания многообразия подвергаются серьезному давлению со стороны таких представлений, как необходимость быть «командным игроком», «не раскачивать лодку», призванных сохранить гармоничность отношений, или такого девиза, как «соглашаться, чтобы преуспеть». Первое правило поведения в команде состоит в том, что каждый готов высказывать свои истинные мысли независимо от того, нравятся они команде или нет. «Коллективный разум» и подавление критики никак не способствуют развитию самоорганизации.

Стереотипы и предубеждения, формирующиеся в рамках трудовой деятельности, подрывают основу эффективной командной работы. Если не углубляться в детали, предубеждение — это не что иное, как решение, принятое без предварительного анализа, то есть «девальвация» людей, в основу которой положено не истинное лицо конкретного человека, а заранее безусловно принятое представление об истинной природе этого человека. Предубеждение, выстроенное на предположении о неполноценности других людей, оправдывает эгоистические поступки. Это порождает враждебность, замкнутость, потерю способности обучаться и идти навстречу другим людям, отказ от части самого себя. Для стереотипа характерно наклеивание ярлыков, раздувание негативного образа сверх всякой меры, дробление цельной личности на элементы, характеризующие эти ярлыки, игнорирование различий, оттенков, сложности, общности, провоцирование соответствия стереотипа наихудшим ожиданиям, провокация жестких, даже жестоких последствий.

Те команды, которые нашли в себе силы отказаться от стереотипов и предвзятости, получают возможность создать среду, где различия, положенные в основу решения проблем и обучения, высоко ценятся.

Итак, команда может снизить уровень предвзятости и формирования стереотипов посредством:

- Предложения отдельным исполнителям и команде в целом сформулировать стереотипы, которые, как им кажется, сложились в отношении них у других людей, поставить «сценку» на основе этих стереотипов, сформулировать истинное содержание их действий, ответить на вопросы, уточнить, какая именно поддержка необходима для достижения успеха.
- Предложения пристально посмотреть на проблему с точки зрения собственной причастности к формированию стереотипа, проявляющейся в виде реакции на выстраивание этого стереотипа другими людьми, попытаться смоделировать среду, где уважалось бы право на многообразие.
- Организации частных бесед с носителями предвзятого мнения на основе данного ими разрешения, которые проводятся в неагрессивной, мягкой манере и позволяют показать, как чувствуют себя другие люди при возникновении предвзятого к ним отношения.
- Доброжелательного отношения, когда исключается возможность осуждения, выясняются намерения другого лица, совершается попытка понять истоки проблемы, не оправдывая негативное поведение.
- Разделения предубеждений, предложения примеров из личного опыта, выдвижения альтернативных точек зрения.
- Выработки совместной стратегии по снижению уровня стереотипности восприятия, изложения притч, соответствующих принципам гуманизма, трансляции побуждающей к сочувствию информации.
- Выяснения того обстоятельства, был ли автор стереотипа когда-либо жертвой стереотипного восприятия, приходилось ли ему быть «белой вороной», дразнили ли его когда-либо; если да, то необходимо узнать детали.
- Информирования о тех исторических периодах, когда каждый человек был жертвой тех или иных стереотипов, дискриминации, унижения.
- Привлечения третьей стороны в качестве посредника, который мог бы инициировать диалог о предвзятости, предубеждении, стереотипах.

Способность поддерживать обратную связь и выносить адекватную оценку

Для повышения обучаемости, улучшения коммуникаций внутри команды, повышения качества продукта, процессов, отношений самое существенное значение имеют обратная связь и адекватная оценка. Обратная связь и оценка, реализуемые без осуждения, когда у оцениваемого возникает ощущение сопереживания, может не только послужить позитивным примером, но принести подлинное удовольствие, предлагая, кроме того, полезную критичную информацию, которая стимулирует развитие и полезные изменения, никоим образом не провоцируя на внутреннее сопротивление и позицию глухой обороны.

В подлинно командной среде принятие позиции самокритичности ожидается, приветствуется, получает признательность и адекватно вознаграждается. Команда ясно осознает, что без вызова ее развитие может быть обречено на стагнацию, без честной обратной связи и щедрого, но справедливого подтверждения значимости усилий коллектив становится апатичным и циничным.

Обратная связь будет иметь успех в том случае, когда она обоюдна, когда она позволяет ее инициатору проводить самооценку после получения разрешения от того, кому она адресована. Идеально, если обратная связь конструктивна, организована в формате «утверждения от первого лица», конкретна, детализирована, сбалансирована, справедлива. Хорошо, когда соответствующие коммуникации имеют место сразу после инициирующего события, не сопровождаясь отрицательными эмоциями или поспешными суждениями.

Способность к стратегическому планированию

Эффективные команды преодолевают этап, характеризующийся реакционными формами кризисного управления и администрирования, развивая способность действовать стратегически. Вместо того чтобы реагировать на многочисленные проблемы множеством изолированных, местных воздействий, команда применяет методику стратегического планирования, совместно определяя вызовы и благоприятные возможности, и далее она уже воздействует на саму среду возникновения проблемы. Команды создают видение, определяют цели (устанавливая также желательные, но труднодостижимые цели), исследуют барьеры, отбирают стратегии, генерируют план действий, что позволяет рассчитывать на восприятие практической реализации задач персоналом как на решение собственных задач.

Стратегическое планирование стимулирует у персонала способность видеть отдаленную перспективу, умение применять превентивные меры и совершать упреждающие маневры, а не пассивно ждать наступления негативных событий, как-то пытаясь на них реагировать. Оно заставляет сосредоточиться на решениях, а не на проблемах. Такой

подход лежит в основе непрерывного процесса модернизации и консенсусного принятия решений. Он привлекает внимание к качественным, а не количественным характеристикам, способствует снижению апатии и цинизма, стимулирует вовлеченность и приверженность персонала. Здесь четко определен приоритет сотрудничества над соперничеством, личные негативные суждения преобразуются в полезную обратную связь, кулуарные разговоры для узкого круга превращаются в открытый, публичный диспут.

Способность организовать результативное собрание Наиболее часто от персонала, входящего в состав самоорганизующихся команд, приходится слышать сетования по тому поводу, что им приходится тратить слишком много времени на бесполезные собрания. Отметим, что формат собраний в рамках команды можно сократить, сделать его более аффективным, удовлетворительным и продуктивным, что должно иметь результатом укрепление и расширение консенсуса. Участники команды могли бы попробовать разные подходы к организации собраний, чередуя стимулирование, протоколирование основных идей, экономию времени, наблюдение за процессом с целью повысить эффективность следующего собрания. Благодаря участию, наблюдению и коррекции участники команды развивают собственные навыки в таких категориях, как самоуправление, сотрудничество, демократия.

Способность разрешать конфликты

Невозможно входить в состав команды и миновать хоть несколько конфликтов. Осознание этого факта стимулирует членов команды развивать собственные навыки, позволяющие разбираться с проблемами, вести переговоры на основе сотрудничества, разумно отвечать на "проблемное" поведение, урегулировать конфликты. Достичь этого помогают следующие принципы:

- Прекращение бессмысленных споров и переход к спокойному, совместному рассмотрению проблемы.
- Восприятие манеры резюмировать и слушать, не прерывая собеседника.
- Выделение основного, уточнение, признание чувств и слов собеседника.
- Интерпретация слов собеседника, уточнение у него адекватности своей интерпретации; если его слова оказались поняты неправильно, необходимо выслушать его еще раз.
- Занятие доброжелательной позиции, сосредоточенность на результатах. Этот принцип поддерживает конкретная речевая схема: «Я вас хорошо понимаю... когда вы... потому что...»
- Ориентированность на будущее, а не на прошлое.
- Концентрация на проблеме и ее решении, а не на личности.
- Внимание к интересам, мотивам, а не к позициям. Реализуется речевой формулой: «Зачем нам это надо?»
- Дробление проблемы на компоненты, решение сначала самой простой задачи.
- Поиск творческих ответов, прорывных решений.
- Согласование критериев, применение которых может определить успех любого соглашения,
- Выяснение желаний каждого участника процесса, его намерений, направленных на урегулирование конфликта.
- Поиск компромисса, оптимальной альтернативы.
- Информирование о последствиях заведения дискуссии в тупик.
- Письменное закрепление соглашения протоколом.
- Привлечение внутренних или сторонних посредников для урегулирования спора.

Способность получать удовольствие

Возможность мобилизовать на выполнение работы все составляющие нашей личности, достигнуть потолка наших возможностей, получить удовлетворение от отношений, возникающих в рамках трудового процесса, и знать, что мы произвели определенный эффект, составляет ядро опыта работы в команде. Большинство участников команды испытывают удовольствие от совместной работы, направленной на решение сложных, нетривиальных задач. В основе испытываемого ими удовлетворения лежит столкновение с вызовами, требующими высокой квалификации, и получение результатов, которые приносят плоды как им самим, так и команде в целом, организации, сообществу. Даже в тех случаях, когда команда работает в тяжелейших условиях, работа редко воспринимается как тяжелое бремя, поскольку она рассматривается как некий вызов, когда к проблемам подходят не в одиночку, а сплоченным трудовым отношением коллективом. Жестко регламентированные, замкнутые на сроках, ориентированные на контроль культуры управления либо недооценивают позитивный эффект удовольствия от работы, либо исходят из тех предпосылок, что на рабочем месте надо работать, а не испытывать удовольствие. Тем не менее игровая составляющая стимулирует творческий подход к решению проблем и улучшает моральный климат, в связи с чем этот компонент следовало бы интегрировать в трудовой процесс.

Между обучением, достижением результата и игрой есть ясная, однозначная связь. Социолог Йохан Хейзинга писал в своей работе «Homo Ludens» («Человек играющий»), что, если мы захвачены игрой, присутствует напряженное чувство неопределенности, когда мы не знаем, что вот-вот должно произойти. И это чувство усиливает остроту и степень наслаждения, вырабатывает легкость мышления и готовность брать на себя риск. Игра связана с выбором из множества свободных, неструктурированных альтернативных решений в рамках жестко структурированного процесса и в условиях отсутствия объективно необходимой цели, несмотря на то что результат субъективно воспринимается как нечто крайне важное. В игровой ситуации от задачи к задаче успех и лидирующее положение могут принимать множество форм, иметь разный смысл. Характерными особенностями игры будет низкий уровень внутреннего соперничества, высокий уровень кооперации, наличие необходимых навыков и роль случая.

Организация может стимулировать формирование атмосферы игры, сменяя отношение людей к ошибкам, проблемам, препятствиям; поощряя интуитивное; интерпретируя проект как конкурс; относясь к изложению конфликта как к преданию, мифу; выстраивая организационную культуру с эстетических позиций. Когда людям нравится проводить время вместе, игровая среда возникает спонтанно. Признавая, что центральным, стержневым элементом работы будут преданность делу, точность, своевременность и целостность, участники команды могут повысить продуктивность и улучшить качество своей жизни в рамках трудового процесса посредством:

- Поощрения любознательности, формирования обширных возможностей для обучения.
- Внимания к парадоксам, головоломкам, неопределенностям, сомнениям, противоречиям, колебаниям.

- Выделения времени для формирования личных отношений и социальных связей, выходящих за рамки организационных связей.
- Признания и вознаграждения личных и командных достижений.
- Поощрения участия, сотрудничества, демократии, самоуправления.
- Следования принципу «Вместе в горе и радости».
- Предложения небольшим, независимым, самоуправляемым командам необычных, даже невероятных заданий.
- Нарушения ожиданий и создания приятных сюрпризов.
- Информирования группы о таких воззрениях, лежащих вне сферы ее деятельности, компетенции, культуры и опыта, которые принципиально расходились бы с точкой зрения, принятой в группе.
- Обеспечения возможности обучаться в непосредственно не связанных с работой областях, которые могли бы принести определенное удовлетворение.
- Сознательного изобретения мифов, преданий, легенд с последующим их «опубликованием».
- Изобретения ритуалов, церемоний, хохм, гимнов, игр, поэтического и прозаического творчества.
- Подшучивания над самими собой, особенно на людях.
- Вознаграждения творческого, рискованного, игрового поведения.
- Введения практики корпоративных вечеринок, встреч вне офиса, расслабляющих игр, отдыха в общей компании.
- Формирования радостной атмосферы для повседневного использования.

Процесс совершенствования навыков работы в команде занимает порой целую жизнь, требуя самоанализа, размышлений и переосмысления. Команда, создавая среду, дружественную к обучению, где развитие одного зависит от развития другого, генерирует благоприятную возможность для самовыражения. Это требует от команды и организации воплощать на практике простые, отточенные, открытые процессы на основе сотрудничества.