

Санкт-Петербургский государственный университет

Высшая школа менеджмента

А. Д. Чанько

КОМАНДЫ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Учебник

Санкт-Петербург

Издательство «Высшая школа менеджмента»

2011

УДК 65.012
ББК 65.050.2
Ч18

Рецензенты:

д-р физ.-мат. наук, проф. С. Р. Филонович, НИУ ВШЭ;
Е. А. Коннова, директор по коммуникациям,
группа зарубежных активов ОАО «Газпром-нефть»

*Печатается по решению
Ученого Совета Высшей школы менеджмента
Санкт-Петербургского государственного университета*

Чанько А. Д.

Ч 18 Команды в современных организациях (+CD): учебник / А. Д. Чанько;
Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа
менеджмента», 2011. — 408 с.

ISBN 978-5-9924-0062-5

Учебник освещает основные положения формирующейся теории менеджмента командообразования. Рассматриваются вопросы истории применения команд в практике бизнеса, теоретические аспекты группового развития и трансформации управленческих функций при переходе к совместно-творческой деятельности при создании команд в организациях. Значительное внимание уделяется практике проведения совещаний в командах, приводится подробное описание основных методов и процедур группового анализа проблем и принятия решений. Большинство тем учебника проиллюстрировано примерами и кейсами из практики российских и международных компаний.

Учебник предназначен для студентов бакалаврских и магистерских программ, слушателей MBA, EMBA и программ переподготовки. Книга будет интересна преподавателям организационного поведения, а также руководителям и специалистам служб управления персоналом.

Материалы CD-приложения «Кейс менеджера командообразования» служат основой для модерации сессий группового развития и проведения тренингов командообразования.

© Чанько А. Д., 2011

ISBN 978-5-9924-0062-5

© Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2011

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ. СТАНОВЛЕНИЕ КОНЦЕПЦИЙ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ	13
Глава 1. Команда как особая форма организации труда в истории менеджмента	15
1.1. США — Хоторнские эксперименты и школа человеческих отношений	19
1.2. Япония — «японское чудо» и кружки качества	21
1.3. Великобритания — угольные шахты Южного Йоркшира и метод социотехнических систем	27
1.4. Коллективные формы организации труда в советской России.....	32
1.5. Резюме	37
Глава 2. Социально-психологические концепции группового развития и основные характеристики групп	39
2.1. Понятие «группа» в социальной психологии.....	41
2.2. Групповая динамика и уровень развития группы.....	53
2.3. Групповые характеристики.	65
2.4. Групповая сплоченность	77
2.5. Групповые нормы	83
2.6. Групповые эффекты	93
2.7. Резюме	96
Глава 3. Междисциплинарный подход в управлении командами	99
3.1. Командообразование как парадигма управления современными организациями	100
3.2. Понятийный аппарат командообразования.....	107
3.3. Классификация команд	112
3.4. Эволюция командных форм организации труда.....	123
3.5. Резюме	131

РАЗДЕЛ II. ПРАКТИКА КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ 133

Глава 4. Особенности деятельности команд разных видов в организациях..... 137

4.1. Рабочие команды и команды повышения эффективности/качества..	139
4.2. Межфункциональные (кроссфункциональные) команды	150
4.3. Проектные и творческие команды	157
4.4. Географически разнесенные и виртуальные команды.....	168
4.5. Кросскультурные команды.....	177
4.6. Управленческие команды	185
4.7. Организации, создающие команды.....	202
4.8. Резюме	208

Глава 5. Основные функции менеджмента в процессе создания и деятельности команд 211

5.1. Общие принципы создания самоуправляемых команд в организациях	213
5.2. Планирование и контроль	222
5.3. Организация деятельности команд.....	236
5.4. Мотивация и оплата труда.....	243
5.5. Обучение и развитие команд.....	267
5.5. Резюме	281

РАЗДЕЛ III. КОММУНИКАЦИИ В КОМАНДЕ: МЕТОДЫ, ПРОЦЕДУРЫ, ТЕХНИКИ ГРУППОВОГО АНАЛИЗА ПРОБЛЕМ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ 283

Глава 6. Эффективные коммуникации: организационный контекст, совещания в командах, обратная связь 285

6.1. Общеорганизационные принципы коммуникаций при создании команд	288
6.2. Групповые коммуникации.	298
6.3. Навыки межличностной коммуникации в командной работе	321
6.4. Резюме	335

Глава 7. Модерация: управление групповым анализом актуальных проблем. Каталог процедур 337

7.1. Основные понятия и принципы модерации	338
7.2. Процесс модерации	350
7.3. Каталог процедур модерации.....	358
7.4. Резюме	390

Заключение.....	391
Глоссарий	394
Литература.....	401

ВВЕДЕНИЕ

Проблемы создания и развития команд в организациях могут быть уверенно причислены к первой десятке тем, наиболее актуальных в современном менеджменте. Повышенный интерес к ним как форме организации труда обусловлен общими тенденциями развития человечества в XXI веке. Непрерывное ускорение изменений среды жизнедеятельности проявляется прежде всего в ее стремительном усложнении для восприятия и оценки человеком. Как никогда ранее возрастает число факторов, отношений между ними и характеризующих их свойств, подлежащих учету при принятии управленческих решений.

Исследователи справедливо называют среду, в которой действуют современные организации, турбулентной, характеризующейся многофакторной сложностью, вихревыми изменениями и высокой степенью неопределенности. Сокращение количества типических ситуаций и возрастание числа ситуаций неопределенных и атипических наблюдается во всех видах деятельности. Интенсивные изменения в сфере человеческих ресурсов (в глобальном, региональном, национальном, демографическом, отраслевом, корпоративном, профессиональном и индустриальном измерениях), судя по имеющимся тенденциям, приобретают все более революционный характер.

В этих условиях отчетливо обостряется интерес человечества вообще и бизнес-структур в особенности к поиску новых специфических ресурсов, выявлению скрытых возможностей адаптации к изменениям среды. Этот интерес сопряжен с актуализацией ранее не столь заметных организационных потребностей в профессионалах, способных продуктивно работать в условиях неопределенности, а также в создании управленческих практик, поддерживающих и развивающих эти способности. Иначе говоря, отмечается повышенное внимание менеджеров к возможностям привлечения, удержания, развития таких профессионалов, объединения, сохранения и трансляции их опыта и т. п.

Около 40 лет назад Л. И. Уманский описал три типа совместной деятельности с социологической точки зрения:

► *Совместно-взаимодействующий тип*: характеризуется обязательностью участия каждого члена группы в решении общей задачи. Интенсивность труда исполнителей при этом примерно одинакова, особенности их деятельности определяются руководителем, и, как правило, она мало изменяется со временем. Эффективность общей деятельности в равной степени зависит от усилий каждого из участников группы.

► *Совместно-последовательный тип*: отличается от совместно-индивидуального временным распределением, а также порядком участия в работе каждого члена группы. Последовательность предполагает, что вначале в работу включается один участник, затем — второй, третий и т. д. Особенности деятельности каждого участника группы задаются специфичной целью, характерных для данного участка технологического процесса.

► *Совместно-индивидуальный тип*: отличается тем, что взаимодействие между участниками труда минимизируется. Каждый из исполнителей выполняет свой объем работы, специфика деятельности задается его индивидуальными особенностями и профессиональной позицией. Каждый участник общего процесса представляет результат труда в оговоренном виде [Уманский, 1977, с. 54–71].

В современных условиях исследователи стали выделять особый тип совместной деятельности — *совместно-творческий* [Базаров, Еремин, 2006]. Этот тип организации коллективной деятельности характерен для проектов, реализуемых в условиях неопределенности, когда их участники создают нечто новое, зачастую уникальное, чего нельзя создать, прямо копируя имеющиеся правила и технологии. Отмечается, что в таких коллективах каждый участник процесса является равноправным создателем нового. Особенность участия каждого работника в совместно-творческом типе деятельности заключается в том, что члены такого коллектива получают возможность анализировать задачу с разных профессиональных позиций и исполнять различные коллективные роли в зависимости от того, какая задача стоит перед группой в данный момент. Благодаря этому такие группы обычно обретают высокую гибкость внутренней структуры, изменяющейся в зависимости от решаемых задач и условий их выполнения. Участники совместно-творческого типа деятельности обладают ярко выраженной ориентацией на сотрудничество со специалистами из разных областей, гибкостью при смене позиций, стремлением к индивидуальному развитию. Знания каждого обогащаются методами работы, практикуемыми другими специалистами в иных сферах труда, а возникающий синергетический эффект дает мощный импульс развитию группы. Именно такие группы в современном менеджменте называют *командами*.

К настоящему времени теоретиками и практиками научного менеджмента собран внушительный эмпирический материал, подтверждающий высокую эффективность команд как особой формы организации работ при решении постоянно обновляемых организационных задач и ведении деятельности в условиях повышенных рисков и неопределенности. Команды — мобильные малые группы, состоящие из равноправных сотрудников, — рассматриваются как важный компонент иници-

ации процессов обмена знаниями и создания самообучающейся организации. Многие исследования свидетельствуют о том, что формирование временных малочисленных рабочих коллективов, состоящих из профессионалов одной или разных предметных областей, «под задачу» (*ad hoc* — «к случаю») позволяет компаниям добиваться максимальной скорости и высокого качества реализации инновационных проектов, выполнения заданий высокой степени сложности, междисциплинарных изысканий и т. п.

В последние 20 лет командная работа стала очень популярной в организациях всех отраслей и секторов экономики промышленно развитых и развивающихся стран. Уже к 1990-м гг. почти половина всех крупнейших компаний США заявляла, что использовала самоуправляемые рабочие команды. К этому же моменту в Великобритании командные формы организации труда применялись на 65% всех рабочих мест. Как отмечают Х. Роббинс и М. Финли, авторы одной из книг, посвященных проблемам современных команд, «мы видим, что команды — новая и совершенно здоровая стадия эволюции организаций, где таланты людей стали важнее того, сколько длится их рабочий день. Мы видим команды и их проблемы повсюду — не только в крупных корпорациях, но и в небольших фирмах, школах. В некоммерческих и государственных организациях. Команды уже нельзя назвать "внутренними" креатурами организаций. Сегодня они вышли далеко за эти рамки, и часто для решения тех или иных проблем в команде работают представители самых разных групп» [Роббинс, Финли, с. 13].

В то же время вопросы о том, почему не все команды способны к впечатляющим результатам и не всем компаниям удается получить, казалось бы, гарантированные прибыли от внедрения командного менеджмента, во всем мире остаются не просто открытыми, но и настолько же часто обсуждаемыми, насколько очевидны успехи высокоэффективных команд. При этом анализируется успешность тех или иных управленческих практик, применяемых по отношению к командам: от вопросов подбора участников до проблем материального и морального стимулирования, обучения и развития, коммуникаций, расформирования и реформирования команд, создания кросскультурных команд и т. п., — а также активно исследуются процессы лидерства и групповой динамики. Несмотря на столь широкий спектр изучаемых вопросов, поиск путей повышения эффективности командной работы все еще нередко рассматривается как проблема, доступная разрешению в рамках отдельных узких отраслей человекознания. Одновременно исследователи все чаще подчеркивают, что для решения вопросов создания высокоэффективных команд требуется интеграция накопленных знаний. Здесь действительно необходим ис-

тинно междисциплинарный подход, позволяющий синтезировать разрозненные в прошлом сведения, накапливаемые в русле дифференциальной, инженерной и социальной психологии, психотерапии, организационной социологии, теории организаций, общего и стратегического менеджмента, культурологии, информатики и других научных дисциплин.

Слабые междисциплинарные связи, недостаток интегральных концепций и системных исследований в области командообразования, а также низкая информированность об опыте передовых компаний мира могут служить объяснением причин, по которым, несмотря на все возрастающее признание потребности современных организаций в командной работе, до сих пор потенциальные возможности команд практически не используются в деятельности российских предприятий. Отчасти причиной такого редкого обращения к возможностям команд на производстве и в управлении является сохраняющееся отторжение излишне идеологизированного, хотя и достаточно успешного, опыта внедрения бригадных форм организации труда на предприятиях в советский период российской истории. Следствием этой парадоксальной ситуации является то, что принципы менеджмента командообразования, несмотря на большое число исследований в этой области, до сих пор описаны в учебной и методической литературе не в полной мере и недостаточно четко. Многие отечественные руководители пытаются применять командные формы организации труда в своих компаниях, чаще опираясь на собственные привычные ассоциации, а не на современные научные концепции.

Особенностью сегодняшнего положения дел в теории рабочих команд является практическая направленность большинства научных работ этой сферы. Данный факт, свидетельствуя о большой популярности команд в современных организациях, имеет и свою негативную сторону. Отсутствие интегрированного теоретического подхода порождает целый ряд проблем. Во-первых, разнообразие определений, характеристик и методов формирования команд зачастую вводит в заблуждение людей, начинающих работу в этом направлении, — как практиков, так и теоретиков. Во-вторых, применение в узкой практической интерпретации подходов к командной работе, адекватных для одного предприятия, далеко не всегда подходит для других. Об этом, в частности, свидетельствует появление большого количества исследований, посвященных анализу неудач в применении рабочих команд на практике. В-третьих, перенесение идеологии рабочих команд из одной сферы деятельности в другую или на иную культурную почву невозможно без изучения интегрированной теории командообразования.

Описываемая ситуация стала одной из причин, способствовавших написанию данного учебника. Для структурирования актуальных вопросов

управления современными командами представлялось значимым осуществить попытку создания книги, на страницах которой предлагалось бы комплексное и системное описание проблем командного менеджмента, имеющего достаточно выраженную специфику именно в силу необходимости синтеза концепций и теорий, обычно рассматриваемых в рамках отдельных учебных курсов и научных дисциплин. Кроме того, казалось важным собрать воедино материалы, позволяющие рассматривать процесс командообразования в организациях с позиций трех основных заинтересованных сторон: участников современных команд, менеджеров команд и топ-менеджеров, желающих внедрить командные формы организации труда в руководимых ими компаниях. Стремление к такому синтезу обусловило структуру предлагаемого пособия, включающего три основных раздела.

Первый раздел состоит из трех глав и посвящен анализу теоретических основ современного менеджмента командообразования.

Глава 1 представляет собой исторический обзор некоторых событий, сыгравших, по мнению многих исследователей, ключевую роль в формировании устойчивого интереса современных менеджеров к возможностям временных малых рабочих коллективов и обычно изучаемых в курсах «История бизнеса», «Общий менеджмент», «История менеджмента», а также «Организационное поведение».

В главе 2 приводятся наиболее известные социально-психологические концепции и положения теории организационного поведения, относящиеся к области групповой динамики. Здесь рассматриваются вопросы классификации групп, образующихся в разных сферах жизнедеятельности человечества, объясняется логика анализа группы как целого и как субъекта деятельности, описываются основные законы динамики группового развития, характеризуются ключевые феномены и эффекты групповой деятельности, повышающие и снижающие эффективность совместной работы участников групп.

Заключительная глава 3 данного раздела посвящена описанию основных тенденций изменения организационного дизайна в связи с вызовами третьего тысячелетия, а также развитием такой области научного менеджмента, как управление человеческими ресурсами. Уделяется внимание анализу богатого содержания понятия «команда», рассматривается своеобразие различных трактовок этого термина, высвечивающих различные аспекты эффективной групповой деятельности. Также в главе подчеркивается важность многозначных определений для формирования междисциплинарной логики научного анализа в области менеджмента. Характеризуются существующие классификации команд, функционирующих в современных организациях, анализируются критерии, позволяющие

определить их вид, а также представлено описание процесса эволюции команды как формы организации труда. В итоге на основе рассмотренных терминологических интерпретаций предлагается интегральный подход к определению сущности и характерных признаков команд, фиксирующий необходимость и важность трансформации принципов управления при внедрении этой формы организации труда и важную роль внутренних динамических социально-психологических характеристик группы.

Второй раздел учебника включает две главы и посвящен анализу накопленного опыта и практическим вопросам современного менеджмента командообразования.

В главе 4 внимание уделено основным формам командной работы, активно практикуемым в различных сферах деятельности. Отдельные параграфы посвящены отличительным особенностям таких наиболее часто упоминающихся и взаимно пересекающихся видов команд, как рабочие команды, команды повышения эффективности, межфункциональные, проектные и творческие команды, виртуальные, географически разнесенные и межкультурные команды. Особое внимание уделяется управленческой команде.

В главе 5 анализируется процесс создания команд в организациях, характеризуются возможности и риски, связанные с их созданием и развитием. Подробно рассматриваются особенности реализации основных функций менеджмента (планирования и контроля, мотивации, организации, обучения, развития и коммуникаций) применительно к командам как самобытному субъекту деятельности. Впервые осуществляется попытка систематизированного описания модификации управленческих рутин при переходе к командным формам организации труда.

Третий раздел пособия объединяет две главы, посвященные особо востребованным в командной работе методам, процедурам и техникам коммуникации и соответствующим навыкам участников и руководителей. В главе 6 уделяется внимание основным методическим принципам коммуникации в организациях, создающих команды. В ней подробно характеризуются основные пути оптимизации процесса совещаний и рабочих встреч, имеющих особое значение для успешного развития команды. Особое внимание уделено содержательной характеристике техник и принципов лично-ориентированной обратной связи в различных аспектах общения. В главе 7 изложены основы модерации — технологии управления групповым решением проблем и приведено развернутое описание основных модерационных процедур.

Важной частью пособия является CD-приложение «Кейс менеджера командообразования». Материалы диска, как и заключительный раздел кни-

ги, ориентированы на применение в практической деятельности команд разных видов. В них представлены методические рекомендации по различным аспектам командной работы, а также вопросники и формы для самодиагностики и рефлексии, используемые в тренингах командообразования, практике командного коучинга и консультирования. Содержимое диска структурировано как раздаточный материал для участников сессий командного развития и диагностический практикум для саморефлексии и группового анализа. Материалы объединены в блоки по функциям менеджмента: планирование, контроль, мотивация, обучение и коммуникация. Среди них — анкеты и вопросы для самоконтроля, позволяющие выявлять индивидуальные и групповые проблемы сотрудничества в команде. Электронный формат материалов дает возможность использовать их как профессиональным бизнес-тренерам и модераторам, так и менеджерам-наставникам в процессе супервизии команд, при подготовке и проведении мероприятий, поддерживающих командное развитие.

Предлагая вниманию читателей данный учебник, хотелось бы еще раз подчеркнуть, что применение принципов командной работы требует от тех, кто считает их заслуживающими внимания и внедрения в практику профессиональной деятельности, постоянного творчества, терпения, чувства юмора и незаурядной личной силы. Изучение теоретических концепций, посвященных вопросам командной работы, дает возможность глубокого анализа сотрудничества с коллегами и структурирования этого опыта. Однако заучивание и прямые повторы в данной сфере невозможны, поскольку ни одна команда не похожа ни на какую другую в той же мере, в какой ни один человек не может быть точной копией другого. Описываемые теории и опыт важны и интересны, но ни одна схема, ни одно определение не могут воспроизвести все нюансы рождения и становления настоящих команд. Они могут служить тем, кто готов осознанно и ответственно заняться вопросами командной эффективности, лишь ориентиром для самостоятельных поисков решений проблем организационного, группового и личного развития.

Настоящее пособие — плод сотрудничества многих людей, а точнее — многих команд. Сбор материалов и обобщение ключевых теоретических концепций и богатого практического опыта командообразования в современных организациях проводился в процессе работы автора в составе множества команд в качестве бизнес-тренера и консультанта, а также многолетнего чтения авторского курса на различных академических и корпоративных программах подготовки менеджеров в Высшей школе менеджмента СПбГУ.

В первую очередь хочется поблагодарить удивительную команду учителей и коллег кафедры социальной психологии факультета психо-

логии СПбГУ, созданную профессором Е. С. Кузьминым: профессоров Ю. Н. Емельянова, В. Н. Куницыну, Л. Г. Почебут, А. Л. Свенцицкого, доцентов А. Н. Капустину, О. С. Михалюк, Е. В. Сидоренко, В. А. Чикер и особенно консультантов и бизнес-тренеров доц. Н. Ю. Хрящеву, С. И. Макшанова и А. Ю. Шалыто, чей высокий профессионализм был главным ориентиром в сборе и систематизации материалов, посвященных практике командообразования.

Особо теплые слова также хотелось бы сказать в адрес виртуальной и на данный момент географически разнесенной команды учеников — тех, кто заинтересованно и активно помогал в поиске, сборе, переводах материалов по наиболее актуальной проблематике командной работы и реферировании статей в периодических изданиях. Среди них аспиранты и студенты Высшей школы менеджмента СПбГУ Е. Балацкая, С. Воронков, Д. Деч, А. Крупская, Е. Кудряшова, Д. Кучеров, Н. Остапенко, В. Пархоменко, В. Сарычева, Г. Черничкова.

Большая благодарность многим командам студентов и слушателей программ ЕМВА, своими вопросами и работой на занятиях существенно способствовавшим развитию курса в целом и его отдельных фрагментов. Без участия этих людей было бы намного сложнее синтезировать и адаптировать к российским реалиям множество сведений о современных командах, рассеянных в разных источниках.

Искренняя благодарность управленческой команде Высшей школы менеджмента СПбГУ — профессору В. С. Катькало, доцентам И. Н. Баранову и О. М. Удовиченко и в их лице — многим другим коллегам за доброжелательное отношение и требовательность, профессиональные советы и заинтересованность в создании настоящего учебника.

Также необходимо поблагодарить команду коллег-преподавателей и бизнес-тренеров: профессоров В. Н. Минину, Е. К. Завьялову, С. В. Кошелеву, доцентов А. Л. Замулина, А. Ф. Денисова, Т. А. Солтицкую, М. О. Латуху, бизнес-тренеров В. Б. Брагинского, В. Н. Власова, Д. И. Ежова, Е. И. Лебедеву, А. А. Куртова, М. С. Кагана, Д. И. Миронова, Н. И. Скрябину, А. В. Менумерова, В. И. Викторова и многих других. Сотрудничая с этими замечательными профессионалами в различных обучающих и исследовательских проектах, мы совершенствовали собственные навыки командной работы и на практике усваивали многие теоретические постулаты командообразования.

В заключение хочется отдельно поблагодарить команду издательского центра Высшей школы менеджмента СПбГУ — его директора Е. В. Лебедкину, редактора книги Д. В. Шаманского и всех специалистов издательства, без которых эта книга просто не могла бы появиться на свет.