

М. Дернаковский

Team building (Построение команды или командообразование).

Зачем нужно командообразование?

Командообразование – это одна из важнейших технологий, без которой не обходится ни один современный бизнес. Очень часто приходится сталкиваться с таким мнением, что чтобы поднять предприятие и бизнес достаточно закупить новое технологичное оборудование, обучить персонал на нем работать и создать профессиональный отдел маркетинга. Но не только опыт современного международного бизнеса, но и сама история показывает, что без командообразующих мероприятий – это путь в никуда. А командообразование – это набор технологий не менее важных, чем, например, нанотехнологии, без командообразующих инструментов невозможно не только провести модернизацию или реструктуризацию, но и вообще, построить эффективную организационную структуру.

Рассмотрим теоретические предпосылки, технологии и подходы в командообразовании. Первым делом нужно понять, что группа и команда – это разные вещи. И, чтобы группа стала командой, она должна пройти ряд стадий - стадий командообразования.

Стадии командообразования и групповая динамика.

Прохождение этих стадий в рамках теории командообразования называется динамикой группы. Причем, самые разные социально-психологические школы пришли к общим выводам относительно того, что любая группа в процессе командообразования проходит почти одни и те же фазы. В различных школах эти фазы-стадии развития коллектива названы по-разному, но суть остается одной и той же. С точки зрения одного из основателей советской школы групповой психотерапии Рудестама, группа проходит 3 стадии. Он их называл просто цифрами: 1-я, 2-я, 3-я. Эти же стадии называются одним из апологетов коучинга сэром Джоном Уитмором стадиями Вхождения, Утверждения, Сплоченности. В 1965 году Брюс Такман (Bruce Tuckman) описал стадии командообразования как Формирование, Шторм, Нормирование, Продуктивность (Forming, Storming, Norming, Performing). Но эти классификации об одном и том же.

В самом начале, когда группа собирается и начинает работать, ее участники переживают фазу вхождения (1-я фаза или формирование). На этой фазе они стремятся понравиться друг другу, произвести впечатление, при этом не забывают о своей безопасности, и как бы «закрывают» друг от друга. Члены группы пока не друзья и не враги, хотя есть некоторые легкие симпатии и антипатии. Исключения составляют гендерные взаимоотношения, там начинается цветочно-конфетный романтический период и люди друг друга любят и восхищаются.

Постепенно, если люди продолжают взаимодействовать, начинается вторая фаза (утверждение, шторм). Все люди разные хоть в чем-то, у них всегда есть свои представления и ценности отличные от других. Свои

традиции, привычки. И здесь начинаются конфликты. Если в группе большое количество личностей с большим чувством собственного достоинства и самомнением (не всегда необоснованным), конфликты могут приобретать жесткую форму. Любой коллектив в той или иной форме эту фазу проходит, если движется к сплочению. В конце этой фазы члены группы начинают придумывать различные правила и нормы (нормирование, второй этап второй стадии), но обычно эти нормы не соблюдаются, так как каждый старается их придумать для других, а не для себя. То же происходит и в процессе семейных взаимоотношений – начинаются семейные конфликты.

Если группа проходит шторм и не распадается, то она переходит в третью фазу – сплочения и продуктивности. Именно на этой фазе мы можем называть группу командой. Основное отличие команды это то, что она стремится к общей цели и члены команды готовы естественным образом замещать друг друга и брать ответственность за общий результат. И, если, кто-либо уйдет или заболит, то команда очень быстро и легко перераспределит функционал этого человека.

Продуктивность команды всегда выше, чем продуктивность группы, поэтому технологиям командообразования, как ни странно, уже тысячи лет. Изначально технологии командообразования пришли к нам из армии. Именно в условиях боевых действий необходимо, чтобы группа была командой, чтобы каждый ее член был готов помочь другому, люди действовали сообща и обладали высоким боевым духом. Не случайно, что разработкой многим приемам командообразования мы обязаны вооруженным силам. Например, известный многим инструмент командообразования веревочный курс, был разработан американцами в процессе войны в Корее, чтобы за максимально короткие сроки сплотить коллектив взвода. Технологии командообразования активно использовались и в командных видах спорта, а спорт – это та область, технологии которой попали в бизнес под видом коучинга.

Когда группа достигает третьей фазы, то она превращается в команду, у участников часто возникает ощущение некоторого единства, что реализуется в слаботанности организованности и высоком уровне взаимопонимания. Люди начинают терпимее относиться к чужим недостаткам и корректнее взаимодействуют друг с другом. Но следует помнить, что при резком изменении среды группа опять может перейти во вторую фазу. В семейных отношениях это может быть, например, рождение ребенка. Отношение человека к группе пожизненно соответствует тому, на какой фазе он ее оставил. Если расставание произошло на первой фазе, то человек идеализирует группу или партнера. Если на второй, то ненавидит – примером могут служить разводы супругов. Если на третьей – сохраняются адекватные ровные отношения.

Два основных подхода в командообразовании.

Итак, инструменты командообразования. Все инструменты я условно разделю на две категории. Первая категория – это не совсем классический teambuilding, а работа с идеологической сплоченностью. Она позволяет группе сплотиться вокруг определенных ценностей компании или организации, обеспечив ей гибкость и выживаемость. Вторая

категория – это набор инструментов, которые позволяют провести группу максимально быстро и мягко от первой фазы к третьей. Иногда эти инструменты и называют «классический тимбилдинг».

«Идеологический» подход. Миссия, ее значение, пути поиска и реализации.

По-подробнее рассмотрим инструменты каждой категории. Первая категория базируется на концепциях внутреннего PR. Основная цель этого подхода в том, чтобы побудить сотрудников любить свою компанию, относиться к ней и ко всему, что с ней связано, с уважением и максимальной лояльностью. Передовиками в развитии этого подхода в командообразовании являются американцы (компании США), лишь немногим отстают корейцы и японцы.

Работа над этим подходом начинается с определения миссии компании. Необходимо остановиться по-подробнее на этом термине, так как очень часто отношение к миссии в российских и белорусских компаниях, в отличие от американских, довольно формальное. И обычно миссию определяют как один из вариантов позиционирования. Но это очень серьезная ошибка, так как основная задача миссии - вдохновлять сотрудников, побуждать их гордиться своей организацией.

Миссия организация терминологически произошла от миссии человека из гуманистической психологии. И имеет прямое отношение к такому понятию, как «смысл жизни». Издревле философы размышляли о смысле жизни, но серьезное обоснование пользы от понимания смысла жизни появилось только в середине 20го века благодаря экзистенциальной психологии. Очень талантливый психотерапевт Виктор Франкл, уже в очень зрелом возрасте, попал в фашистский концентрационный лагерь (гетто). Шансов выжить у него в этом гетто было не много. Но он, тем не менее, выжил. А после войны очень быстро адаптировался к жизни и занялся преподавательской, исследовательской и психотерапевтической деятельностью. И он задался вопросом, почему он и многие люди, не обладавшие достаточным, как психологическим, так и физическим здоровьем, выжили, в то время как другие, более психически устойчивые, на первый взгляд, люди, очень быстро дезадаптировались в гетто, а если и удалось выжить, то они так и не смогли зажить после концлагеря нормальной жизнью.

Анализируя личностные особенности разных бывших узников фашистских концлагерей, Франкл не нашел, такие черты, которые бы помогли человеку найти силы для выживания в экстремальной ситуации. И тогда Франкл высказал идею, что выживают только те, кто четко понимают, зачем им это нужно. И это абсолютно субъективный фактор. Одни стараются выжить ради своих детей. У других тоже есть дети, но это не является стимулом и необходимостью для того, чтобы выжить любой ценой.

И тогда Франкл создал метод психотерапии «логотерапию», которая заключалась в том, что с помощью сократовского диалога он помогал своим пациентам осознать их смысл жизни и миссию. Франкл работал с различными тревожными расстройствами, с терминальными состояниями

(с больными страдающими неизлечимыми заболеваниями и их родственниками). И логотерапия показала свою эффективность. У людей, осознавших свою миссию, проходили тревожные расстройства, у терминальных больных снижался страх смерти, снижался уровень депрессии. Таким образом, осознание своей миссии помогало людям и повышало их способность к выживанию и адаптации к различным условиям. В своей книге «Человек в поисках смысла» Франкл описал три области, в которых человек мог найти свою миссию и смысл жизни: творчество (создать что-то очень ценное, в том числе свой бизнес), переживание (хорошей иллюстрацией для этой области является фильм «Достучаться до небес»), осмысление (понимание зачем и для чего происходило с человеком то, что происходило).

Постепенно гуманистическая психология начала проникать и в менеджмент. И тогда по аналогии того, что если у человека решается ряд проблем, когда он осознает смысл своей жизни, то, возможно, и организация, осознав смысл своей жизни, излечится от ряда внутренних проблем и повысит свою способность к выживанию. В области организационной миссии существовало очень много подходов и идей. Некоторые организации придумывали себе миссию формально, как дань моде, другие путали ее со стратегической целью компании или «видением» того, во что она должна перейти. Например, организация производит лампочки и своей миссией она называет «мы дарим людям свет». Но такая миссия вряд ли сильно вдохновит работников и повысит их лояльность к своей организации.

В результате анализа действительно работающих миссий азиатских и американских компаний мы (моя команда) нашли три области, в которых эту миссию нужно искать. Первая область: национально патриотическая. Вы почувствуете патриотизм практически в любой высокотехнологической американской, японской, китайской или южнокорейской компании. Основная идея – наш труд вызывает уважение к нашей стране (или нации).

Вторая область: религиозная. Она чаще всего касается некоммерческих организаций религиозного характера. Католическая и Православные церкви, монастыри, иудейские религиозные общины всегда демонстрировали очень высокую способность к выживанию в самых сложных условиях. Главная идея – служение Богу.

Третья область: социально-идеалистическая. Это наиболее распространенная область миссий для транснациональных корпораций. Ключевая идея – изменения мира к лучшему (Philips) или помощь людям, которые осуществляются за счет основной деятельности компании или каких-либо акций, распределения прибыли и благотворительных проектов. Миссия может меняться. Если изначально у McDonalds была вполне благородная миссия «Накормить как можно больше людей», то по мере того, как ожирение становилось проблемой человечества, концепция миссии начала смещаться в сторону пропаганды здорового образа жизни и помощи детям.

Согласно основной концепции миссии организация начинает ее реализовывать, создает регламенты распределения прибыли, организует специальные акции с привлечением сотрудников-энтузиастов и

благородный энтузиазм всячески поощряется. Дело в том, что работа в компании без миссии не имеет особо ничего благородного и вдохновляющего. Ведь что благородного в том, чтобы набить деньгами карман учредителя? Если же кампания тратит некоторое количество средств на благотворительные проекты (участвует в возвращении на родину национальных исторических ценностей, возрождению национальных памятников или спонсировании национальных спортивных команд – для патриотической миссии; пожертвования больным детям, сотрудничеству с детскими домами и помощь определенным категориям граждан – социально-идеалистическая миссия и т. д.), то работа в такой компании превращается в дело вполне благородное и вдохновляющее.

Основной инструмент создания миссии – это коучинг-интервью (здесь навыки коучинга просто необходимы) с создателем компании или с человеком, за счет чьих идей она существует. Только этот человек знает ради чего еще, кроме получения прибыли данная компания может существовать и в чем смысл ее жизни. И только этот человек сможет, согласно миссии, утвердить регламенты ее реализации. Сложнее, когда компания существует за счет идей нескольких человек и тогда необходимо провести командную коучинг-сессию. Но мной в результате реализации консалтинговых проектов было замечено, что к убеждению необходимости создания корпоративной миссии компании приходят не сразу, а по достижении некоторой стабильной устойчивости, хотя бывают разные варианты.

После создания миссии мы обычно переходили к помощи в создании еще одного документа: кодекса корпоративных ценностей. Чаще это что-то напоминающее «10 заповедей» в христианстве или кодекса коммуниста, комсомольца, пионера, октябренька в эпоху СССР. Старое поколение еще помнит, как «правила пионера» иногда печатались на обложке учебных тетрадей. Кодекс важен для осознания сотрудниками корпоративных ценностей, но никто его, как правило, не старается запомнить. Даже «10 заповедей» большинство людей, называющих себя христианами, полностью не помнят. У меня был один спор со священником по этому поводу. Во время водосвятия на крещение мы с ним опросили более 400 человек. Никто не только не смог нам назвать все 10 заповедей в нужной последовательности, но и вспомнить вообще все 10 заповедей.

Тем не менее каждый из этой очереди за освященной водой правильно представлял, как надо жить по-христиански. И это знание берется из живых примеров и жизнеописаний, историй жизни. Само Евангелие – это 4 истории жизни Христа, а жизни Святых – это живое воплощение принципов христианства. В СССР все знали множество историй из жизни В. И. Ленина разных возрастов, Стаханова, З. Космодемьянскую, П. Корчагина... Если мы коснемся историй жизни американских бизнесменов, то обнаружим, что очень хорошо о них осведомлены. И, в то же время с трудом вспомним фамилии основателей отечественных компаний. А если и придет на память несколько фамилий, то они придут из советской эпохи, когда там был хорошо поставлен внутренний PR (Гагарин, Королев, Туполев, Чкалов и пр.).

Для распространения корпоративных ценностей и идей, связанных с миссией, используется сторителлинг (рассказывание историй) про

создателя компании и его ключевых менеджеров. Очень важно для создания необходимой системы лояльности и командообразования, чтобы сотрудники, если и не любили руководство, то хотя бы относились к нему с глубоким почтением, а в жизни любого человека, особенно крупного бизнесмена, можно найти, чем гордиться.

Для технологий распространения миссии и корпоративных ценностей работники активно вовлекаются в мероприятия, созданные с целью реализации миссии, о результатах этих мероприятий рассказывается через корпоративные СМИ (внутренние группы в facebook, форумы на корпоративных серверах, доски объявлений). Для пропаганды корпоративных ценностей активно используются стенды на стенах, брошюры, корпоративные фильмы и презентации, ценности активно обсуждаются в процессе корпоративного обучения. Важное место занимают корпоративные мероприятия, традиции, ритуалы и все то, что вызывает у сотрудников ощущение причастности к своей компании.

«Классический» teambuilding.

Вторая категория командообразования - это собственно «тимбилдинг». О нем очень много всего написано. Плюсом его является сплочение группы. Минусом то, что есть случаи, когда команды сплывали против своего руководителя или организации (хороший пример – фильм Ф. Копполы «Апокалипсис сегодня»).

С самого начала ключевая задача коуча или менеджера, который решил заняться командообразованием, чтобы вывести людей из первой фазы во вторую - разговорить участников группы, побудить их к активному групповому обсуждению, например, придумать решение какой-либо задачи. Именно на первой фазе необходимо придумать и согласовать правила поведения группы в процессе кризисов и конфликтов, не смотря на то, что на этой фазе появление конфликтов ничто не предвещает. Обычно определяются формы коммуникации, изначально вежливое и уважительное отношение участников друг к другу, формы запретов и наказаний за любые оскорбления, определяется то, как и кем решаются спорные вопросы (это может быть как делегирование последнего решение капитану команды (линейному или более высокостоящему руководителю), голосование или, в крайнем случае, жребий).

Когда группа выходит на вторую фазу и начинаются споры и конфликты, руководителю или коучу очень важно провести группу через эту фазу с минимальными «потерями». И максимально сохранить отношения между участниками группы. На этой фазе в процессе meetings (совещаний) используются различные модеративные методы (технология 6-3-5, формы индивидуальных мозговых штурмов, метаплан), когда люди больше пишут, нежели что-то обсуждают вживую. В процессе meetings активно используются тайм-ауты, «минуты молчания» для обдумываний и последующей рефлексии. Во вне рабочее время могут помочь различные интерактивные игры, в том числе командные спортивные игры.

При этом члены группы должны играть в одной команде и ощущать, что от каждого зависит результат. Возможны игры в пейнтбол, футбол и пр. Для командообразования используются «квесты», в том числе и «квест-румы» (игры, в которых, чтобы команда дошла до конца, ей нужно

преодолеть ряд препятствий). Особое место занимает «веревочный курс». Суть его в том, что группа проходит ряд препятствий и результат зависит от усилий каждого члена, его включенности, взаимной поддержки. Задания бывают с использованием веревок, вещмешков, спальников и отлично реализуются в процессе какого-нибудь корпоративного похода на природу. «Веревочный курс бывает «низкий» (комнатный), «средний» и «высокий», когда дают упражнения на высоте. «Высокий» вариант больше направлен на опыт самопреодоления отдельных участников, а не командообразование. Идеальным можно считать «низкий курс».

В рамках данной статьи я ставил своей задачей сделать краткий обзор методов командообразования через преломление моего более, чем 10-летнего опыта коучинга. Но это тема настолько глубока важна и разнопланова, что, чтобы ее подробно осветить, потребовалась бы целая книга.