

Построение команды и организационное развитие как методы предупреждения и разрешения конфликтов

Фридрих Гласл, Руди Бальрайх

www.berghof-handbook.net

Civil Society • Conflict Settlement • Conflict Resolution • Crisis Prevention •
Development Cooperation • Human Rights • Humanitarian Assistance • Just Peace •
Multi-Track • Peacebuilding • Peace Constituencies • Peacekeeping • Peacemaking •
Post Conflict Rehabilitation • Civil Society • Conflict Settlement • Conflict Resolution
• Crisis Prevention • Development Cooperation • Human Rights • Humanitarian
Assistance • Just Peace • Multi-Track • Peacebuilding • Peace Constituencies •
Peacekeeping • Peacemaking • Post Conflict Rehabilitation • Civil Society • Conflict
Settlement • Conflict Resolution • Crisis Prevention • Development Cooperation •
Human Rights • Humanitarian Assistance • Just Peace • Multi-Track • Peacebuilding
• Peace Constituencies • Peacekeeping • Peacemaking • Post Conflict Rehabilitation
• Civil Society • Conflict Settlement • Conflict Resolution • Crisis Prevention •
Development Cooperation • Human Rights • Humanitarian Assistance • Just Peace •
Multi-Track • Peacebuilding • Peace Constituencies • Peacekeeping • Peacemaking •
Post Conflict Rehabilitation • Civil Society • Conflict Settlement • Conflict Resolution
• Crisis Prevention • Development Cooperation • Human Rights • Humanitarian
Assistance • Just Peace • Multi-Track • Peacebuilding • Peace Constituencies •

Построение команды и организационное развитие как методы предупреждения и разрешения конфликтов

Фридрих Гласл, Руди Бальрайх

1. Введение

Большинство высококвалифицированных специалистов, которые работают в качестве третьей стороны при разрешении конфликтов, построении мира и прекращении конфликтов, сами принадлежат к тому или иному организационному контексту, будучи членами команды той или иной организации. Вследствие этого им часто приходится сталкиваться с трениями и конфликтами внутри собственной команды, что может оказывать негативное влияние на их работу на местах.

В репрезентативном исследовании, проведенном в Нидерландах в 1984 г. (Glasl, 1984), работники социальной сферы страны ответили на ряд вопросов о конфликтах в своих организациях. Результаты показали, что люди, которые регулярно и успешно помогают своим клиентам решать “раскаленные” конфликты (открытые столкновения с выплеском эмоций), нередко при этом сами страдают от “замороженных” (открыто не выраженных) конфликтов в своих организациях, оказываясь неспособными справиться с ними профессионально. Они делают вид, что не замечают этих конфликтов, позволяя им затянуться на неопределенное время и побочно оказывать негативное влияние на их работу с клиентами. В некоторых случаях приобретённый от таких ситуаций стресс может вызывать “перегорание” и уход сотрудника из данной сферы деятельности.

Поэтому важно хорошо понимать природу и суть конфликтного потенциала, присутствующего в командах и организациях.

2. Конфликтный потенциал в командах

Команда – это рабочая группа, на которую возложено определенное задание, требующее совместных действий.

Для того, чтобы команда работала эффективно, должны существовать (или быть созданы) подходящие условия на всех пяти ее уровнях (рис. 1).

Пять уровней командной работы обозначают следующее:

- 1. Отдельные члены группы:** это личности со своими взглядами, представлениями, эмоциями, стремлениями и поведением.
- 2. Уровень содержания и проблем:** конкретные проблемы и задания, которые необходимо выполнить.
- 3. Уровень взаимодействия или психосоциальный уровень:** это отношение членов группы друг к другу, общий психологический климат в команде, роли и модели поведения членов команды.
- 4. Уровень процессов и методов:** принятые способы решения возникающих проблем, включая методы их анализа, принятия решений и включение творческих приемов, следование формальным внутренним правилам и обращение к вспомогательным рычагам.
- 5. Отношения группы с внешней средой:** установленные механизмы обмена информацией и контакты с остальной организацией, в том числе нормы представительства.

В каждом из этих пяти уровней может содержаться конфликтный потенциал. Взаимосвязь и взаимозависимость уровней может косвенно усугублять этот кон-

Рис. 1: Пять уровней командной работы



фликтный потенциал: проблема может возникнуть на одном уровне, но проявиться на другом. Например, если комплексное решение принимается методически неправильно, т.е. на уровне процессов и методов (четвертом уровне), то это может отразиться на уровне взаимодействия (третьем) в форме возросшей раздражительности у членов команды. Если вследствие этого кто-нибудь из членов команды решит покинуть группу, лишая команду своих знаний и навыков, это окажет негативное влияние на первый уровень (отдельных членов группы).

3. Конфликтный потенциал в команде на пяти уровнях работы

3.1. Конфликтный потенциал на уровне индивидуальных членов команды

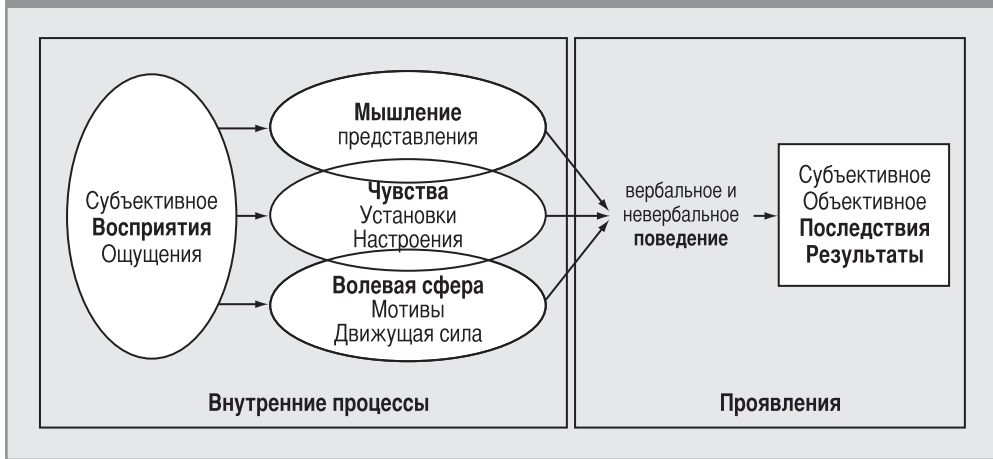
Член группы может испытывать *внутреннюю психологическую* напряженность и в его/ее взаимодействии с другими членами команды будут проявляться конфликты. В таких случаях известные нам механизмы конфликта (*Rubin, Pruitt, Kim, 1994. P. 11; Glasl, 1997. P. 34; Glasl, 1999. P. 19*) обычно проявляются на уровне отдельных коллег по работе (рис. 2), искажая их восприятие, мышление, эмоции, волю и поведение.

На данной стадии мы можем обрисовать только в общих чертах эти внутренние психологические механизмы. Для успешного решения конфликтов в командах и организациях, необходимо хорошо их понимать.

В условиях стресса, напряженности или давления способность человека к восприятию может значительно ослабеть. У него может развиваться избирательное или искаженное восприятие, “конъюнктивная близорукость”, вплоть до отторжения восприятий, не соответствующих ранее созданной картине. Именно так возникают и закрепляются предубеждения – когда любые данные, противоречащие предыдущему ощущению, подавляются или отбрасываются.

Представления и идеи, которые формируются на основе такого искаженного восприятия, подвергаются риску сформироваться как некие односторонние, черно-

Рис. 2: Внутренние психологические факторы



белые образы, которые затем уже с трудом поддаются коррекции под воздействием дополнительных сведений или ощущений. Человек начинает признавать только ту информацию, которая подтверждает его предубеждение.

В эмоциональной сфере это приводит к тому, что сопереживание иссякает. Становясь узниками своих собственных чувств, люди отдаляются друг от друга. Симпатии и антипатии подталкивают к созданию поляризованной эмоциональной картины. Если конфликт усугубляется, он может стать аутичным, поскольку утрачивает связь с “системой координат” во внешнем мире.

В волевой сфере начинают доминировать бессознательные и полубессознательные движущие силы и мотивы. По мере того, как в ней начинает преобладать жесткий подход “все или ничего”, в котором требования выражаются в форме ультиматумов, может появляться даже склонность к фанатизму.

Восприятие, мышление, эмоции и воля начинают совместно усугублять друг друга по порочной спирали, причем напряженность может возрасти, если эти сферы находятся в противоречии к друг другу. Эскалация ведет к регрессу в ценностях. Поведение перестает соответствовать тому уровню зрелости, которого можно было бы ожидать от людей их возраста. Напротив, в стычках со своими оппонентами, они вырабатывают мыслительные, эмоциональные и волевые шаблоны, присущие более ранним фазам развития и не соответствующие их уровню зрелости.

Внешнее поведение человека может заметно обедняться. Он перестает видеть все разнообразие вариантов действия, его поведение становится стереотипным или даже деградирует до маниакального по мере того, как он теряет контроль над своими действиями.

Это неизбежно отражается на поведении в ситуациях конфликта, поскольку человек все меньше отдает себе отчет в своих действиях и стремлениях. Здесь нежелательные подсознательные побочные эффекты берут верх над желаемым и осознанным волевым поведением.

В любой из этих сфер могут и должны применяться приемы разрешения конфликтов. Ведь “многоуровневый”¹ подход уже достаточно давно практикуется как

¹ Ссылка на “multi-track”, термин, введенный Д. Макдональдом по отношению к разным видам неофициальной дипломатии. – *Прим. пер.*

на микро-, так и на среднесоциальном уровне. Практики накопили опыт по “распутыванию” ложных ощущений (*Blake, Mouton, 1964; Burton, 1969; Walton, 1969*), “очищению” механизмов искаженного восприятия и “размягчению” застывших концепций. Они достигли также определенных успехов в умиротворении поляризованных эмоций, позволяющем возродить чувство сопереживания. Пристрастие к ультиматумам может быть скорректировано путем рассмотрения альтернативных образов действия, а также пересмотра человеком моделей, которых он придерживается в волевой сфере. Это помогает ему осознать, что многие типы поведения могут быть целенаправленными и контролируемыми.

3.2. Конфликтный потенциал на уровне содержания конкретных проблем

Предполагается, что проблемы должны составлять существо переговоров. Рационалисты часто полагают, что если все будет объективными, никакого конфликта не возникнет. Однако по мере эскалации конфликта, его содержание и психосоциальные факторы все больше переплетаются. Может возникнуть необходимость собрать вместе, рассмотреть более детально и в споре “распутать” разные темы. Конфликтный потенциал может легко возникнуть и на этом уровне, если участники процесса не смогут осознать, что любая проблема может по-разному восприниматься и оцениваться с разных точек зрения. К сожалению, очень редко ту или иную концепцию можно определить так, чтобы это удовлетворяло бы всех: обычно присутствуют искаженные понимания и толкования, и как следствие – неспособность увидеть реальные проблемы.

3.3. Конфликтный потенциал на уровне взаимодействия (на психосоциальном уровне)

Члены группы также должны уметь открыто разбирать свои разногласия. Такая открытость возможна только в том случае, если между ними сохраняются уважение и уверенность: “мои коллеги относятся ко мне с уважением и не станут выталкивать меня из группы, если я выскажу критическое мнение”. Эта уверенность представляет собой тот “плодородный слой”, на котором вырастают открытость общения и конструктивное решение конфликтов.

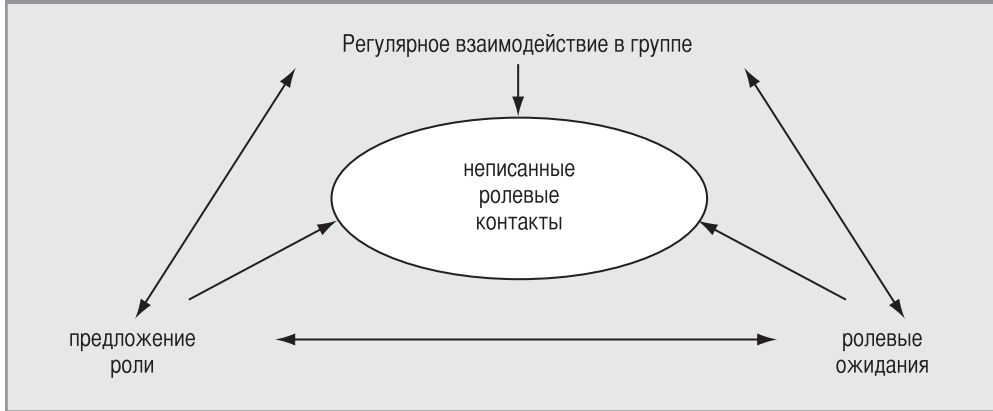
Каждая группа, чтобы достичь своих целей и не распасться, должна самоорганизоваться вокруг ряда ролей. Она постоянно испытывает разные влияния как внешнего мира, так и от взаимодействия на социальном уровне, что может сформировать модели взаимодействия, характерные только для этой группы и от которых людям будет трудно отказаться (рис. 3).

Продуктивность группы зависит от выполнения ее членами определенных ключевых функций. Ответственность за это и за все связанные с ними действия часто возлагается на одних и тех же лиц. Белбин (*Belbin, 1992*) изучил разные типы ролей в группах и свел их в единую модель. Например, на одних людей регулярно возлагается генерирование идей, другие активизируются при оценке, третьи же участвуют в основном в мониторинге и контроле за деятельностью.

Конфликты обычно возникают тогда, когда те или иные члены группы:

- подвергаются давлению со стороны группы с тем, чтобы принять на себя роль, которая им не нравится или к которой они не чувствуют склонности;
- считают, что предложенная роль ограничивает их и не дает им развиваться;

Рис. 3: Факторы, влияющие на кристаллизацию ролей в группе



- считают, что к ним применяются несоразмерно строгие действия для того, чтобы заставить их исполнять роль;
- не могут выработать навыков, необходимых для выполнения этой роли;
- не желают ограничиваться определением своих ролей другими, а стремятся определять их сами.

В каждой группе существует некая иерархия ролей. Каждый член команды более или менее осознанно задает себе следующие вопросы: “Каково мое значение в этой организации? Признают ли мою ценность другие? Может быть, я лишний? Могу ли я иногда действовать как хозяин положения?” Члены команды, которые лучше разбираются в подобных вопросах, также спрашивают себя, насколько их собственные ролевые ожидания могут реализоваться в данной группе, и более того, может ли ситуация в какой-то момент поставить под угрозу их уверенность в себе.

В данном контексте наиболее важны следующие вопросы:

- Какова позиция в этой иерархии формального лидера группы?
- Существует ли неформальный лидер, который занимает в глазах группы более высокую позицию, чем формальный лидер?

Для того, чтобы в команде развивалось здоровое сотрудничество, необходимо, чтобы все ее участники проявляли гибкость и могли брать на себя разные роли в соответствии с требованиями ситуации. Например, тот или иной член команды должен быть готов принять от другого какое-то объективное задание или же в целом способствовать созданию определенного климата в группе. Иногда требуется взять на себя лидерскую роль, а иногда – отойти на второй план. Люди, которые “застряли” в своей роли – будь то “скромняги”, “авторитеты”, “говоруны” или “клоуны” – тормозят процесс сотрудничества. Члены группы должны научиться понимать, какие модели поведения и ролевые ожидания характерны для них, и уметь пересматривать и адаптировать их к разным ситуациям. Высокий уровень ролевой гибкости служит отличительным признаком хорошо развитых групп.

3.4. Конфликтный потенциал на уровне процессов и методов

На первоначальной стадии конфликта стороны часто считают, что он возник из-за взаимоотношений, хотя корни проблемы нередко могут крыться в выборе методов работы. Например, если решение принимается неприемлемым способом, оно может вызвать трения между членами группы. Невозможно строгать дерево отверткой, как и нереально завернуть шуруп рубанком. Команды должны знать и понимать разные рабочие методы и уметь правильно выбирать процессы, которые лучше всего соответствуют поставленной цели.

Существует множество практических методов, разработанных для разных целей. Анна Грандори (*Grandori, 1984*) в своем исследовании методов выявила правила (предписывающие принципы), которые должны служить ориентиром для выбора того или иного метода:

1. **Правила поиска, методы поиска:** как найти варианты решения?
2. **Правила отбора, методы отбора:** как затем выбрать вариант, который лучше всего подходил бы для решения данной задачи?
3. **Правила изучения, методы изучения:** как эффективно находить информацию о том или ином варианте?

Эти правила или методы варьируют в зависимости от:

- *степени неопределенности* (доступность информации или недостаток знаний);
- *степени расхождения между интересами* (совместимость или несовместимость).

Владение необходимыми фактами и данными создает в команде уровень достаточной уверенности в своем выборе. Решения, принимаемые в такой атмосфере, будут отличаться от тех, что приняты в условиях неопределенности – например, по поводу экономической или политической ситуации в будущем. Более того, если в принятии решений участвуют люди или группы, которые с самого начала отстаивают какие-то свои интересы, в команде будет преобладать иной тип поведения, чем в ситуации, когда члены команды не скованы своими изначальными позициями.

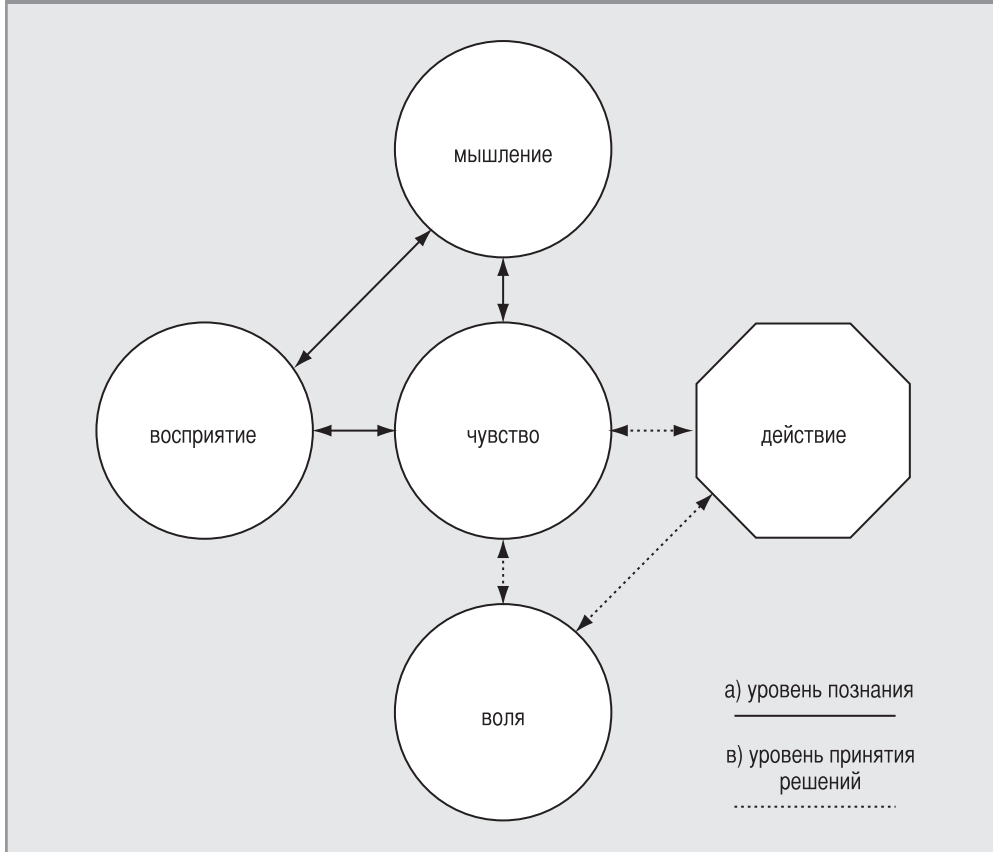
На современных учебных и практических занятиях преподаются настолько разные приемы, что обзор данной сферы сделать практически невозможно. Поскольку из-за жесткой конкуренции многие тренеры стремятся преподнести свои методы принятия решений как авторские, одни и те же подходы – часто лишь с несущественными вариациями и без ссылки на изначального автора – могут называться совершенно по-разному. Если кто-то из практиков пытается доказать, что именно его подход самый лучший и универсальный, это неизбежно вызывает методические споры. Поэтому, если члены одной и той же команды проходили обучение на разных курсах, у них могут возникнуть споры относительно того, который метод лучше использовать. Подобные вопросы будут разрешены только тогда, когда участники смогут для себя четко определить, какой метод лучше всего подходит для той или иной цели.

Александр Бос (*Bos, 1974*) в своей модели “динамичного формирования суждения” (*Ballreich, 2000*) выделяет два типа процессов:

1. **уровень мышления и познания**, т.е. процесс анализа и диагностирования, который позволяет более глубоко понять рассматриваемую проблему;
2. **уровень воли и принятия решений**, т.е. процесс выявления и отбора целей и возможных линий поведения.

В обоих случаях используется метод формирования суждения, в центре которого находится эмоциональная сфера. На уровне познания команда должна попытаться синтезировать эмоции в сфере между восприятием и осмыслением. На уровне принятия решения это в основном вопрос налаживания эмоциональной связи меж-

Рис. 4: Элементы уровня познания и уровня принятия решений



ду целями с одной стороны и рассмотрением всего множества вариантов, которые позволили бы реализовать эти цели посредством конкретных действий и линий поведения.

Это можно проиллюстрировать схемой (рис. 4), которая опирается на модель, приведенную выше (рис. 2).

А. Бос отмечает также, что некоторые процессы на этих уровнях проходят в линейной последовательности (Glasl, 1999. P. 127). В данном случае команды действуют на уровне познания, чтобы собрать, рассмотреть и проанализировать все доступные факты, а затем их проинтерпретировать и классифицировать. На уровне принятия решений, как утверждает *линейно-последовательная* школа, сначала устанавливаются и обсуждаются цели команды; только после этого открывается возможность рассмотреть и отобрать возможные методы реализации.

Как утверждает Бос (Bos, 1974. P. 52), эти подходы отличаются от модели “динамичного формирования суждения”, которая предполагает регулярное *ритмическое чередование* заданного полюса восприятия-мышления и полюса воли/действий. В этом циклическом процессе команда на уровне познания постоянно пересматривает свое восприятие, а также на основе восприятия переоценивает сформированные концепции. В этой модели серьезная роль также отводится чувствам, когда че-

Рис. 5: Качественные фазы уровня познания и уровня принятия решений



человек чему-то удивляется, становится свидетелем чего-либо, сам докапывается до сути или освобождается от тех или иных ограничений, или начинает видеть логические связи (или их отсутствие) между разными факторами. То есть чувство находится в самом центре формирования суждения. Аналогичную ситуацию можно наблюдать и на уровне принятия решений, поскольку цели подвергаются оценке их осуществимости и приоритетности. Только в том случае, когда человек ощущает, что чувства соответствуют желаемым и обдуманым целям, он скорее всего будет принимать твердые решения и будет целенаправленно стремиться к их достижению.

В процессе динамичного формирования суждения можно при этом выделить несколько фаз. Во-первых, команда должна быть уверенной, что она накопила достаточно материала: факты, прежде чем их интерпретировать и оценивать, необходимо установить. Следовательно, развитие получают качественные фазы, в рамках которых происходит, по схеме Боса, ритмический поиск. На схеме (рис. 5) показаны

четыре качественные фазы, как на уровне познания, так и на уровне принятия решений. В центре внимания даны лишь принципиальные характеристики модели, хотя не менее важны также их индивидуальные черты.

Данные, полученные Грандори и Босом относительно конфликтного потенциала, могут быть суммированы следующим образом:

В модели Грандори на *фазе подготовки (планирования и формирования группы)* особенно важны методы обучения, поскольку на этой неконтролируемой стадии они направляют мышление. Решающую роль также должны играть чувства и воля, в противном случае работа группы может быстро сойти на нет из-за “холодного” старта. Если работа в команде ведется без должного энтузиазма, ее члены не будут впоследствии чувствовать свою причастность к полученным результатам. Если некоторые члены группы будут предпочитать работать спонтанно или интуитивно (доминирование полюса воли), а другие – настаивать на тщательном планировании (доминирование полюса мышления), в группе может начаться борьба между разными течениями. Более того, если объем задания, сложность и задачи проблемы и методы принятия решений с самого начала недостаточно установлены, команда может утратить ориентацию.

На следующей фазе, *фазе формирования представления*, наиболее важными становятся, согласно Грандори, методы поиска и обучения на основе имеющегося опыта. Бос поясняет, что поляризация восприятия и мышления влияет, прежде всего, на разносторонность восприятия членов команды.

Конфликтный потенциал возникает тогда, когда в команде присутствует ограниченное число точек зрения, что не позволяет расширить набор подходов. Иными словами, если обсуждение начинается слишком рано (на фазе формирования суждения), то возникает опасность, что оно лишь углубит существующие предвзятые мнения путем избирательного восприятия. Трения может вызвать также ранняя классификация материала по исключительно рациональным критериям, поскольку подсознательные шаблоны мышления не позволяют взглянуть на материал по-новому.

На *фазе формирования суждения* наиболее важные методы – это поиск и отбор. Бос подчеркивает важность чувств наряду с полюсами ощущений-мышления, поскольку в острых дискуссиях можно извлечь наибольшую пользу от существующих различий и не допустить деградации групповой работы до уровня “группового мышления” (Janis, 1972). Исследование группового поведения в кризисных ситуациях, проведенное И. Янисом, показало, как давление со стороны группы может дать негативную реакцию на разницу во мнениях. Здесь можно привести пример, когда членов группы под страхом исключения заставляют присоединиться к доминирующей группе, даже если это противоречит их мнениям и принципам. Необходима конструктивная конфронтация, которая рассматривала бы разногласия и расхождения не как подобную угрозу, а наоборот, как источник идей, обогащающий группу. Чем жестче формулируются различия на уровне проблем, тем важнее одновременно подчеркнуть признание оппонента/диссидента как личности.

Относительно *заключительной фазы* Грандори утверждает, что здесь доминируют методы поиска, поскольку команда стремится достичь согласия по наименее противоречивым вопросам. Как утверждает Бос, здесь на передний план выступают мышление и чувства. Конфликтный потенциал возрастает, как только возникнут сомнения относительно обоснованности выводов, поскольку группа будет энергично протестовать против высказываний тех членов команды, которые будут сомневаться в результатах общей работы. Более опытные группы включают фундаментальные вопросы в последнюю фазу своей работы для обеспечения некоего внутреннего контроля качества. Тем не менее, если один из членов группы в последнюю минуту предлагает новую информацию, это может вызвать неприятие, поскольку

данные должны были собираться намного раньше, на стадии формулирования концепции.

На данной фазе особое внимание необходимо уделять координации чувств и практических действий, которая задается соответствующими методами отбора. Невозможно лишь на принципиальном уровне ответить на вопрос о том, как должно приниматься решение – достаточно ли только мнения лидера или нужно добиться его большинством голосов, или необходимо достичь консенсуса. Команде лучше определиться с процедурой принятия решения заранее, на фазе подготовки, чтобы не пришлось делать это в ходе процесса, что часто и приводит к конфликтам.

Вопрос о том, насколько предпочтителен консенсусный метод принятия решения, зависит в первую очередь от организационной культуры в данной команде. Наиболее важный фактор при этом – наличие у группы чувства ответственности за принятое решение. Если принципом функционирования организации провозглашено равенство, то каждый вопрос будет решаться исключительно методом консенсуса, даже если это требует много времени и истощает энергию группы. Как только группа достигнет зрелости, она станет способной делегировать полномочия таким образом, что путем консенсуса потребуются решать только стратегические или наиболее существенные вопросы. При такой ситуации рабочие вопросы решаются большинством голосов или делегированием полномочий отдельным членам группы.

Решающей проверкой качества принятого решения будет его признание и одобрение, т.е. то, в какой мере члены группы будут готовы неукоснительно следовать этому решению, будут ли они защищать его от нападок извне? В конечном итоге наиболее важным показателем общего качества групповой работы, кроме решения самой задачи, будет вопрос его признания. Как утверждают В. Вром и П. Йеттон (*Vroom, Yetton, 1973*), это определяется степенью и стилем участия членов группы в процессе принятия решений.

3.5. Конфликтный потенциал на уровне отношений с внешней средой

Между командой и ее организационным устройством может существовать множество зародышей конфликта. Один из важных аспектов здесь – в какой степени члены команды участвуют в определении своего места относительно вышестоящих лиц или других команд внутри организации. Поэтому имеет смысл рассматривать степени участия членов команды в процессе принятия решений (рис. 6), как это предлагают Р. Танненбаум и В. Шмидт (*Tannenbaum, Schmidt, 1958*).

Если вышестоящее лицо ограничивает членов команды в принятии решений, это авторитарный или директивный стиль. Если мнение команды учитывается более серьезно, то стиль управления можно назвать консультативным. Участвующий стиль управления позволяет команде не только высказывать мнения, но и в определенной степени влиять на решение. Наконец, сотрудничающий стиль управления предполагает, что команде предоставляется доминирующее влияние или даже полная автономия.

Соединение данного калиброванного взаимного влияния управленческой структуры и команды со второй, третьей и четвертой фазами процесса принятия решений приведет к появлению ряда разных форм. В вопросах совместного стратегического определения их часто описывают как “совместное знание”, “совместное решение” (рис. 7).

Рис. 6: Степени участия в процессе принятия решений по Танненбауму и Шмидту (1958)

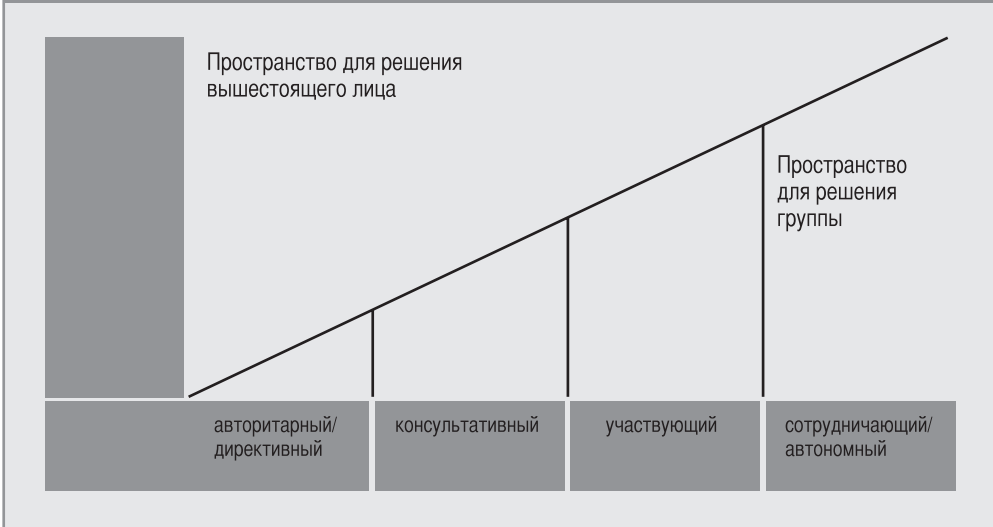
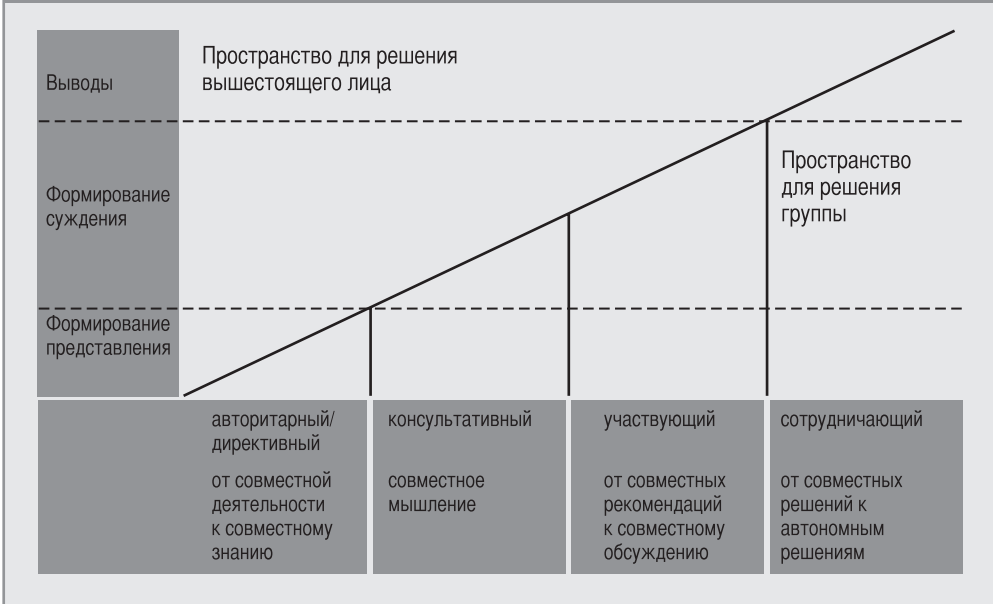


Рис. 7: Степени участия и фазы в процессе принятия решений по Гласлу и Ливегоду (1993. Р. 142)



Слаженность и конструктивность работы команды будет зависеть от того, в какой степени ей удастся формально обозначить свои задачи, сферы компетентности и обязательства. Это особенно важно для команд, действующих в рамках организаций с высоким или равным статусом участников. Вероятно, целесообразно отводить больше времени этим проблемам в самом начале совместной работы, чтобы впоследствии избежать разочарований и срывов, возникающих из-за неясностей. Вместо того, чтобы “разделяться” с работой, на что неизбежно требуется больше времени и усилий от всех участников процесса, следовало бы уделить время на предупреждение подобных осложнений.

Вынесение промежуточных или окончательных результатов работы команды на суд остальной организации должно согласовываться с многофазной моделью познания и принятия решений и отражать прогресс команды в поиске решения, особенно по сравнению с остальной организацией. Например, если команда проекта сделала выводы еще до того, как вся организация осознала наличие проблемы, презентация результатов ее работы, скорее всего, вызовет непонимание и неприятие – кому нужно решение проблемы, которая еще не ощущается! Следовательно, желательно, чтобы команды распространяли информацию постепенно, по мере продвижения работы, разъясняя остальным свои решения. Это поможет избежать фазового несоответствия в работе организации.

Любые проблемы, существующие между командой и ее средой на психосоциальном уровне, едва ли разрешимы с помощью формальных правил. Подобные попытки приводят лишь к конкуренции и открытому соперничеству. Иногда сама команда может вызвать в организации подобные “враждебные концепции” и скрытую или открытую борьбу, в результате которой формируются группировки. В таких случаях командам следует применять предлагаемые Р. Блейком и его коллегами (*Blake et al.*, 1964) методы разрешения конфликтов, направленные на преодоление стереотипов.

Итак, даже разница в культуре, которой придерживается команда и вся организация, может иметь значительный конфликтный потенциал (*Glasl*, 1994). В таком случае развитие команды должно быть неотъемлемым элементом общего развития организации. Именно по этой причине целесообразно вкратце рассмотреть организационную динамику в целом.

4. Фазы развития команды

Описанная ниже модель фаз группового развития изначально была предложена Б. Такманом (*Tuckman*, 1965), а затем дополнена Ф. Гласлом (*Glasl*, 1996). Она предлагает четыре стадии развития группы и исходит из идеи, что группа может проходить одну и ту же стадию несколько раз (рис. 8). Это обуславливается изменениями в моделях сотрудничества, происходящих под влиянием либо внешних, либо внутренних факторов (*Götz*, 1998).

Рисунок 8 демонстрирует четыре фазы процесса созревания и развития команды, через которые проходит большинство из них. На любом этапе команда может подсознательно или намеренно решить не двигаться дальше, а вернуться к предыдущей фазе, или задержаться на той или иной фазе, поскольку ее развитие может тормозиться такими обстоятельствами, как изменения в ее составе, нестабильное окружение и т.д.

Знание этих четырех фаз развития и присущих им культур и структур будет способствовать более систематичному изучению социального развития команд, что позволит им осознанно выбирать дальнейшие шаги. Данная модель не претендует на

Рис. 8: Четыре фазы развития команд по классификации Гласла

1. Формирование/ «штормление»	2. Нормализация	3. Исполнение	4. Реформирование
			
<p>А. Формирование: Попытки вступить в контакт, «сканирование»: какую ценность я здесь представляю? Ориентация на внешние стандарты и символы.</p> <p>Б. «Штормление»: Разделение на пары, борьба за лидерство, «бежать или сражаться», завоевательные игры.</p> <p>Испытание отведенных ролей.</p>	<p>Группа вырабатывает собственные правила эффективной работы, принятия решений, выполнения задач и оказания влияния.</p> <p>Наложение санкций.</p> <p>Лидерский дуэт = «отцовская» роль установления власти и «материнская» – создания атмосферы.</p> <p>Трения между рациональным верхним течением и эмоциональными обратными потоками.</p>	<p>Нарушение стереотипов, касающихся разных ролей, стилей и клише.</p> <p>Ролевая гибкость, лидеры адаптируются к меняющейся ситуации.</p> <p>Налаживание партнерских связей с целью обучения.</p> <p>Мышление-чувства-воля становятся открытыми и направлены на выполнение рабочих задач.</p> <p>Соблюдение баланса между эффективной работой, интересами человека и интересами команды.</p>	<p>Самостоятельное структурирование и обновление команды: задачи, ценности, роли и структуры определяются в зависимости от существующей ситуации.</p> <p>Внешние связи структурируются открыто.</p> <p>Способность укреплять или, наоборот, ослаблять отношения.</p> <p>Творческий созыв и ропуск команд.</p>

то, чтобы представлять универсальный закон природы, директивные или нормативные наборы правил. Она лишь показывает потенциальные опасности и возможности. В конечном итоге, именно сами члены команды должны решать, как воспользоваться этими возможностями и как избежать опасностей.

4.1. Формирование и штормление – создание команды и встреча людей

При первой встрече у членов группы всегда присутствует некоторая неясность о целях работы, а также статусе группы в целом. Вероятно, их последующими действиями будет руководить стремление к безопасности и четкому курсу. Контакты сначала налаживаются несистематично и характеризуются положением “поживем-увидим”. Группа подвергается со стороны участников исследованию вглубь и вширь. Как мне следует представлять себя по отношению к другим? С кем стоит завязать отношения? Как преподнести себя наилучшим образом? Какова моя потенциальная ценность для данной группы? В попытках найти ответы на эти вопросы каждый член группы определяет свою позицию по отношению к внешним ценностям и статусным символам, которые члены группы привносят в группу извне.

В этой изначальной ситуации будет преобладать удобный, “безопасный” тип поведения, хотя и он будет диктоваться заранее сложившимися ожиданиями группы и связанными с ними позитивными или негативными моделями. Таковы некоторые наиболее заметные черты поиска себя как группы на стадии формирования.

Однако некоторые члены команды могут хватать быка за рога, идти в атаку, пытаясь преодолеть чувство неопределенности. Ситуация перестает быть стабиль-

ной для остальных членов команды и начинает колебаться между периодами гармонии и моментами трения и напряженности.

По мере того, как члены группы больше узнают друг о друге и уже не чувствуют себя чужаками, они начинают активнее проявлять себя, действовать и реагировать именно так, как это им присуще. Их пристрастия и недовольства, желания и стремления становятся более очевидными. Для них становится все более необходимой потребность отстаивать свои интересы и защищать свою позицию. Результатом этого часто становится борьба за власть и влияние в группе, т.е. тактика “бежать или сражаться”. По мере того, как группа проходит через этот процесс “брожения”, авторитету формального лидера группы может быть брошен вызов. Подобное штормление является неотъемлемым элементом процесса формирования группы.

Все споры неизбежно отражаются на содержательной работе команды. На данной фазе больше энергии уходит на решение рабочих задач. В команде более открыто и оживленно обсуждаются вопросы о том, как распределять и упорядочивать работу, как принимать решения, кто несет ответственность за те или иные задачи и выполняет те или иные задания.

Хотя на обсуждение выносятся многие объективные вопросы, внутри команды происходит борьба по поводу самоподачи и позиций, поскольку члены команды будут пытаться опробовать и закрепить разные формы своего влияния. В этот период определяется, кто в команде заслуживает признания, кто лучше всего способен играть ту или иную роль и кто, наоборот, для данной роли не подходит.

Наряду с этим, подобные споры могут углублять неопределенность и вызывать чувство недоверия между членами группы. Это еще больше повышает потребность в безопасности, которая часто удовлетворяется предложением о помощи со стороны сотрудников-единомышленников (разбивка на пары). Кто думает так же, как я? С кем я чувствую общность? В итоге могут формироваться разные группировки и клики.

Подобные групповые споры затрагивают и межличностные отношения членов группы. Побочным продуктом таких эмоциональных столкновений будет их сближение, и это способствует тому, что у группы появляется своя, эмоционально насыщенная история.

Формирование и штормление вкупе представляют собой весьма шаткий процесс сближения, расхождения и переформирования, в котором члены команды экспериментируют с рангами, ролями и взаимоотношениями.

4.2. Приведение в норму – выработка собственных правил

Чтобы преодолеть конфронтацию и напряженность, которые неизбежно возникают на первой фазе, командам необходимо принять ряд более или менее важных решений, особенно относительно методов и процедур работы. Для того, чтобы работа была продуктивной, команда должна разработать ясные “правила игры”. На данной фазе члены группы нередко опираются на известные нормы и правила, которые доказали свою успешность в других условиях.

На уровне конкретных проблем группа обнаруживает, что она может самостоятельно обозначить круг своих полномочий. Она начинает уделять больше внимания разработке адекватных процедур и методов работы и защищает их санкциями. Это помогает установить мир и чувство защищенности внутри команды.

На психосоциальном уровне, члены группы стремятся теперь к стабильному сотрудничеству, которое определялось бы соображениями рационализма, и поэтому

воздерживаются от соперничества. Они желают чувствовать себя в группе комфортно и полностью посвятить себя работе. Уважение, взаимопомощь, предупредительность и чувство юмора теперь занимают в группе подобающее место. Развивается чувство общности, которое подкрепляется совместной работой и общими успехами. Ценности, нормы и правила сотрудничества, воспринятые из внешней среды, ложатся в основу некоей общей культуры, с которой идентифицируют себя члены группы.

Роли рационально проясняются, и это позволяет разработать процедуры работы и для будущих задач. Каждый член команды играет роли, необходимые для выполнения конкретных заданий. Акцент переносится на качества, необходимые для разных видов деятельности; неудовлетворенность расценивается как отклонение от нормы и поэтому подавляется.

Описываемый процесс привносит в группу кратковременную стабильность, но она редко сохраняется надолго. Уровень мотивации и эффективности членов команды неизбежно начинает снижаться. Они выполняют работу удовлетворительно, однако, вряд ли станут стремиться к выдающимся достижениям. Хотя группа успешно осуществляет совместную работу на определенном уровне, ее трудно подтолкнуть к достижению особых результатов. Это, на первый взгляд, благоприятное социальное поведение вскоре утверждается как непоколебимая норма, которая подавляет скрытые разногласия. Подавление негативных эмоций начинает серьезно сдерживать развитие группы.

В долгосрочной перспективе односторонний характер рассматриваемой фазы может стать препятствием для дальнейшего развития группы. По мере того, как начинают доминировать соображения объективности, обезличенные правила и механизмы работы превращают команду в систему, в которой нет места нерациональным проявлениям. Акцент на объективность приводит к охлаждению и жесткости в команде, что может вызвать новые ощутимые подвижки на более глубоких уровнях. В команде может постепенно нарастать ощущение дискомфорта. Некоторые ее члены могут потребовать больше пространства для “человеческих проявлений”, что может инициировать ожесточенные споры о роли и рамках общих правил. Другие захотят большей свободы и личной ответственности. Третьи, опасаясь, что работоспособность команды пострадает от внимания к эмоциональным проявлениям, могут призвать к ужесточению правил и санкций.

Подобные трения часто приводят к двойственной системе управления (*Hofstätter*, 1957. P. 133). С одной стороны, команда будет признавать фигуру “отца” для которого главным является содержание и эффективность работы. С другой стороны, может появиться роль “матери”, т.е. члена команды, который заботится о сплоченности, позитивной атмосфере и хороших межличностных отношениях в группе. Этот человек занимает роль так называемого контр-лидера. Правильный баланс между этими двумя ролями может стабилизировать фазу эффективной работы команды на весьма длительный период.

К концу второй фазы у членов группы возникают шаблонные мнения друг о друге, основанные на повседневном взаимодействии и преувеличении тех или иных черт. Это, к сожалению, очень часто становится препятствием для личностного развития. В этой ситуации члены группы могут почувствовать себя пленниками навязанной им роли. Трения между рациональным “верхним” течением и подавляемыми эмоциональными “подводными” течениями будут нарастать. Возникнут новые конфликты и новые штормы.

На данной фазе внешние отношения, скорее всего, тоже будут прохладными, в некоторой степени – с оттенком враждебности. Пытаясь утвердить свою ценность, группа будет ограждать себя преградами, блокируя доступ чужакам.

4.3. Исполнение и потенциальная эффективность

При переходе к третьей стадии развития роли в командах все больше проясняются и приходят в соответствие с личностными потребностями ее членов. На этом этапе командам приходится выявлять и ломать стереотипы, характерные для 2-й фазы.

На межличностном уровне члены группы должны попытаться лучше понять формы мышления, чувств и воли. Они скорее всего начнут вырабатывать концепции удовлетворительной командной работы и пытаться им соответствовать, делиться своими личными целями и намерениями, принимать во внимание цели и намерения других и формулировать общие взгляды и ценностные ориентации. Они постараются также выявить источники симпатий и антипатий во взаимоотношениях и смягчить антипатию, адаптируя собственное поведение. Все это позволяет членам группы интегрировать свои личностные черты в работу, а не отгораживаться от группы. Если формирование группы пойдет в этом направлении, достигая гармонии на психосоциальном уровне, можно считать, что при этом были достигнуты и рабочие цели группы.

На третьей фазе группа совершенствует также свои процессуальные навыки: она начинает целеустремленно искать оптимальные методы для достижения ее задач. Общие соглашения она уже не считает нерушимыми заповедями, а учится сочетать гибкость с самодисциплиной. Это позволяет ей создать более продуктивную и гуманную атмосферу, которая признавала и конструктивно использовала бы многообразие группы и создавала бы возможности для совместного извлечения уроков. Команда становится сильной и открывает для себя новые горизонты эффективности.

Эта фаза может содержать и опасности. Привнесенные модели поведения и выработанные процедуры могут впоследствии укорениться и потерять свою гибкость. Чтобы этого не произошло, команды должны целенаправленно поддерживать гибкость своих ролей. Они должны понимать, что роли и лидерские усилия членов группы должны адаптироваться к изменениям ситуации.

Поэтому лидерство не должно быть прерогативой одного человека, наоборот, все члены команды должны уметь выполнять свою работу на основе личной ответственности и преданности делу, самостоятельно устанавливая, где требуется инициатива и поддержка. Следуя принципу лидерства, соответствующего ситуации, они сами должны проявлять необходимую лидерскую инициативу. Они также должны уметь признавать важность того, чтобы была проявлена инициатива, однако не столь важно, от кого она исходит.

Для того, чтобы достичь этого, группе необходимо овладеть “метакоммуникацией”, т.е. внутригрупповой коммуникацией как вне событий, так и при происходящих событиях и касающихся того, какие шаги группа должна предпринять для улучшения климата и эффективности работы. Группа должна также применять “метазнание”, т.е. познавать, в чем состоят наиболее эффективные способы извлечения уроков и их воплощения на практике, чтобы способствовать развитию группы и повысить эффективность ее работы.

На данном этапе члены команды могут настолько идентифицировать себя с командой и ее разнообразными задачами, что будут вкладывать весь свой потенциал в совместную работу. Результаты работы значительно улучшатся. Команда будет по-прежнему поддерживать открытые и уважительные отношения с внешним миром (даже если ее симпатии будут в основном принадлежать членам группы) и испытывать и всемерно культивировать “мы-ощущение”.

Именно на этом уровне команда достигает зрелости, что позволяет ей вырабатывать настоящие ценности. Предшествующая борьба между зависимостью и

контрзависимостью (*Bennis, Shepartd, 1956*) превращается в конструктивную “взаимозависимость”. Осторожно испытывая разные типы внешнего контроля, члены группы нащупывают пути и методы, которые позволяют им достичь баланса между самоопределением и реагированием на внешние факторы и решения.

4.4. Стадия 4: реформирование – самоструктурирование и способность изменяться

Во время первых трех фаз развития группы учатся направлять энергию и навыки своих членов, во-первых, на максимальное повышение эффективности работы, и во-вторых, на реализацию и развитие личных способностей. Не стоит считать, что эти две задачи несовместимы. Назначение заданий, соответствующих способностям и личностное развитие представляют скорее взаимозависимые цели команды.

Новым фактором на данной фазе реформирования является то, что группа должна научиться адаптироваться и обновляться. В этом процессе, используя выражение Гёте, она начнет понимать силу “смерти и становления”. Группа осознает, что выполнение все новых задач и появление новых членов непрерывно воздействуют как на рабочую атмосферу, так и на личные чувства и даже частную жизнь ее членов.

В настоящее время многие организации хотят, чтобы их сотрудники работали одновременно в нескольких проектных командах, забывая, что это может приводить к конфликтам ролей или проблемам лояльности по отношению к разным командам. Такой стиль работы требует не только постоянных изменений группы и ее состава, но и развитого умения перестраиваться. Тот факт, что некоторые члены команды могут параллельно быть участником нескольких проектных команд, должен рассматриваться не как предательство, а как неотъемлемый компонент работы.

Чтобы научиться гибко реагировать на меняющуюся ситуацию, т.е. стать командой, способной извлекать уроки из процесса собственного развития и даже направлять этот процесс, ее члены должны развивать в себе умение чутко воспринимать внешние и внутренние изменения и адекватно на них реагировать. На практике это означает, что команда должна пережить некий период неопределенности, чтобы переформулировать роли, правила и рабочие цели, которые она обозначила на предыдущих стадиях своего развития. Она должна научиться самовоспроизводиться для выполнения новых заданий и проходить фазы своего развития, имея в уме эту задачу. Наряду с этим она должна также признавать, что после выполнения задания может потребоваться некий самороспуск – освобождение от старых привязанностей, эмоций и группировок по интересам.

Группы, которые демонстрируют способность гибко менять свою структуру, приобретают навык самостоятельного управления данным процессом. Они учатся обновляться, учитывая при этом личные интересы своих членов, процессы, происходящие в группе, и условия, налагаемые внешним миром (особенно их организацией и клиентами). Лишь совершенствование этих навыков позволяет группе эффективно работать во множестве внутренних и внешних сетей, существующих в современных организациях.

Обобщая все вышесказанное, четыре фазы развития команды предполагают постепенное развитие следующих характеристик:

- от поверхностности и нелояльности к глубине и приверженности;
- от неосознанных стимулов к осознанному балансу между внешними влияниями и саморегуляцией;

- от борьбы за одностороннюю независимость к конструктивному управлению взаимозависимостью.

В. Бион в своей теории развития групп (*Bion*, 1961) рассматривает в основном начальные стадии развития группы – формирование и штормление. Его исследования групп, проходящих краткосрочное практическое обучение, было сосредоточено именно на этих исходных ситуациях, что позволило увидеть, что в команде регулярно возникает риск вернуться на предыдущую стадию развития. Однако, когда он стал изучать рабочие группы, созданные для решения конкретных задач, то пришел к выводу, что у групп есть возможность дальнейшего взросления. Это повзросление не происходит автоматически, оно должно начаться по чьей-то воле, и группа должна сама выбрать этот путь, активно участвуя в процессе самопознания и саморазвития.

Далее приводится описание конфликтного потенциала, присущего разным стадиям развития команды.

1-я фаза формирования и штормления:

- нестабильность команды;
- борьба за статус и позиции, а также формирование групп поддержки: команда продемонстрирует, склонна ли она постоянно возвращаться к этим первоначальным шаблонам или, наоборот, может перейти к следующей стадии развития. Данная стадия характеризуется значительным разбросом мнений относительно конфликта.

2-я фаза приведения в норму:

- излишне поспешное приведение в норму и застывание;
- трения между поверхностно рациональным “верхним течением” и эмоциональными откатами;
- возникающие вследствие этих трений конфликты между ролями двух типов лидеров и их последователями; или
- попытки воздать справедливость эмоциональным аспектам групповой деятельности, не жертвуя при этом рациональными, попытки любым путем предотвратить возможные насильственные вторжения со стороны других членов команды (это достигается посредством еще большего установления норм);
- попытки некоторых членов опротестовать автоматически распределенные роли и перераспределить их по содержанию; однако эти попытки могут встретить сопротивление со стороны других членов команды, которые с помощью санкций будут пытаться восстановить существующее распределение ролей;
- возникновение разногласий в команде, вызванных тем, что принятые модели начинают все больше ограничивать и сковывать, и поэтому они отвергаются.

3-я фаза исполнения:

- конфликт может возникнуть каждый раз, когда члены команды выставляют те или иные требования и предлагают идеи, касающиеся управления командой или ее структуры; например, если один из членов команды попытается ускорить процесс, в то время как другие будут стремиться замедлить его;
- каждый раз, когда возникают различные мнения по поводу потребности в метакоммуникации и ее эффективности: один член команды может считать, что “разговоры о разговорах” неэффективны, а другие, – что это будет началом ценного содержательного общения;
- конфликт может возникнуть также каждый раз, когда кто-то начинает оказывать моральное и психологическое давление на других, требуя от них слишком высокой социальной компетентности, и таким образом вызывая напряжение. Это происходит потому, что такие члены команды не могут признать, что не-

реалистично ждать одинаковых результатов ото всех, поскольку члены команды никогда не будут равносильными;

- первоначальный энтузиазм в отношении к своей группе, к стилю командной работы в целом и внимательное отношение членов команды друг к другу могут в результате этих процессов сначала привести к неумеренно высокой самооценке и чрезмерным требованиям, а затем, после того, как команда пережила разочарования, погрузить ее в негативную спираль, переходящую от самоуничижения к внешней критике и обратно;
- работа на 3-й фазе развития постоянно требует высокой умственной активности, творческого подхода и готовности брать на себя ответственность. В этих условиях некоторые члены группы, стремясь снять с себя такое бремя, попытаются вернуться к простым правилам фазы приведения в норму, другие же, наоборот, будут сопротивляться этому возвращению.

4-я фаза реформирования:

- члены группы могут с разной терпимостью относиться к этому еще более глубокому процессу, в котором группа находит себя; они могут вновь обращаться к механизмам формирования, штормления и приведения в норму, которые обеспечивали работу на более ранних стадиях;
- поскольку процессы в группах происходят циклично, некоторые члены команды начнут принимать лишь поверхностное участие в повседневной деятельности, вызывая у других впечатление неискренности и эгоизма;
- принципиальная открытость команды к окружению может стать утомительной в умственном плане для некоторых членов группы, особенно в сочетании с общим “стремлением к слиянию”. Другими словами, индивидуальность отдельных членов группы уступает коллективности.

Наиболее распространенным источником напряженности в данной фазе служат кризисы перехода (*Wheelan*, 1990). Конфликты могут появляться уже в силу несоответствия между чувствами и желаниями людей. “В какой фазе мы сейчас находимся, и в каком направлении мы хотим развиваться в ближайшем будущем? Какие действия требуются сейчас, а для каких еще срок не настал? Должна ли каждая фаза доводиться до логического завершения, прежде чем переходить к следующей фазе?”

5. Развитие команды и разрешение конфликтов

Описание потенциала конфликтов, присущих пяти уровням командной работы в ходе четырех стадий развития команды продемонстрировало широкое разнообразие их потенциальных источников. Правильное применение методов командного развития на разных этапах и пунктах конфликта позволяет конструктивно решать эти проблемы внутри команды – как превентивно, так и после их проявления. В то же время методы командного развития могут служить и способом предотвращения и разрешения конфликтов.

При каждой отдельной ситуации необходимо сначала проанализировать статус развития команды:

- Есть ли люди, которые не вписываются в команду, и если да, то кто это?
- Какие вопросы затронуты в споре, и как разные члены команды трактуют их?
- На какой фазе находится команда по ее собственному мнению?
- Есть ли явные трения, которые могут свидетельствовать о кризисе развития команды?
- Не переносятся ли проблемы одного человека на всю команду? Более того, если так оно и есть, какова доля ответственности команды в решении этих проблем?

Опытные практики уделяют время также тому, чтобы обозначить и проанализировать стремления и цели отдельных членов группы:

- Какой объем энергии каждый член команды готов приложить для общего развития своей команды?
- Как каждый член команды представляет себе ее дальнейшее развитие?
- Совместимы ли существующие отдельные идеи и задачи? Не противоречат ли они друг другу? Не отражают ли они разницу в оценке статуса команды?

Конструирование команды не должно рассматриваться как “внерабочая” деятельность, для которой отводится специальное время и место и которая прерывает повседневную работу. Наоборот, оно должно проводиться мерами, осуществляемыми “вокруг работы” и “во время работы”, поскольку связано с анализом деятельности и извлечением “полезных уроков”. Если постоянно анализировать процессы, принятые в командной работе в плане пяти уровней командной деятельности, это может даже дать импульс для развития команды “во время работы”. Чтобы стимулировать такой анализ, роль модератора и/или наблюдателя может регулярно передаваться разным членам команды. Это позволяет как действовать самим, так и наблюдать за действиями других в разные стадии развития команды. Не вызывает сомнений, что команда станет самообучающейся системой только тогда, когда сможет объединить работу и обучение.

Такие процессы могут быть инициированы на любом из вышеописанных уровней развития команды.

5.1. Уровень отдельных членов команды

Практики могут направить внимание на следующие внутренние личностные факторы:

- освобождение от искаженного восприятия путем представления, с точки зрения каждого из членов команды, картин команды, ее организационного окружения и т.д.;
- выявление (и в конечном итоге – преодоление) существующих шаблонов мышления методом заполнения вопросников в общей группе или в малых группах и их анализа;
- осознание членами команды своих эмоций и установок посредством выполнения творческих и художественных заданий;
- перенесение волевой сферы с подсознательного или полусознательного уровня на уровень аналитический и сознательный, с особым вниманием к идеалам и ценностям, и, что важнее всего, к попыткам увидеть, в какой мере они совместимы с общими задачами команды;
- использование методов обратной связи для выявления и анализа поведенческих моделей, присущих членам команды.

Обычно практики могут проводить эти эксперименты путем вмешательства в работу групп, будь то общие группы, подгруппы или обучающиеся партнерства. Общее развитие команды в конечном итоге зависит от индивидуального развития ее членов. В идеале развитие команды должно повышать среди ее членов навыки восприятия и диагностирования, способность разрешать конфликты и их социальную компетентность. Способность активно слушать, сопереживать и признавать, что другие мнения имеют право на существование, не менее важны, чем способность выражать свои собственные чувства, стремления и мнения.

Навыки успешного разрешения конфликта также будут укреплять культуру сотрудничества и стремление к компромиссу. Это важный фактор, поскольку способ-

ность команды эффективно работать в конечном итоге зависит от (совокупной) квалификации ее членов, которая включает не только профессиональную компетентность, но также и социальные навыки и способность работать автономно. Члены команды должны научиться критически анализировать свои мысли, эмоции и решения, брать на себя ответственность за них, а также за собственный вклад в работу группы, который соответствовал бы требованиям ситуации (“будь председателем самому себе!”). Это потребует трезвой самооценки, тщательного анализа собственных возможностей, осторожности в конфликтных ситуациях и высокой переносимости неприятного.

Все это – компоненты развития команды. Как было показано выше, развитие заключается в переходе от односторонней зависимости к взаимозависимости, от внешне контролируемого поведения к эффективному самоопределению и автономии, от самоутверждения в несложных ситуациях к способности владеть самыми сложными ситуациями.

В зависимости от условий в каждой отдельной команде, полярность между человеком и командой может регулироваться по-разному. Если, судя по всем признакам, групповое давление ограничивает возможности индивидуального развития, терапия потребует действий, которые способствовали бы самостоятельности и самоопределению человека. Именно такие ситуации возникают в случае, когда на фазе приведения в норму в группе доминируют рациональные поверхностные течения, которые не останавливаются перед подавлением отдельных членов команды.

5.2. Уровень содержания конкретных проблем

В этом плане практики смогут добиться успеха только в том случае, если будут использовать методы, позволяющие многосторонне и детально обсудить весь спектр вопросов и проблем, затронутых в споре. Дж. Айзман (*Eiseman, 1978*), наряду с другими авторами, предложил ряд эффективных приемов для подобных ситуаций. Например, прием “размещения вопросов в пространстве” позволяет практикам разбить крупную тему на подтемы и обсудить их детальнее, чем это позволили бы масштабные обобщения. “Гарвардская школа” (*Fisher, Ury, Patton, 1991*) для анализа подобных объективных разногласий предлагает целый набор испытанных и проверенных методов.

Так, члены группы должны непрерывно пополнять профессиональный уровень и компетенцию друг друга, не уставая учиться друг у друга. В идеале, каждый член команды должен обладать компетенцией в нескольких сферах. Наконец, члены команды могут прийти к выводу, что в разрешении разногласий, связанных с содержанием, им могли бы помочь эксперты-консультанты и специалисты извне.

5.3. Уровень взаимодействия (психосоциальный уровень)

Этот уровень предлагает наиболее распространенную точку отсчета для большинства вмешательств, связанных с командным развитием. Чаще всего он может включать один или несколько нижеприведенных подходов:

- рассмотрение, анализ и оценка *общего климата в группе*, например с помощью опросов с использованием карточек, вопросников, рисунков и упражнений, связанных с движениями. Успешность этих методов зависит от правильного использования обратной связи;
- исследование состояния развития группы в соответствии с описанием, предложенным выше: временное сужение власти лидера и детальное рассмотрение

процессов принятия решений в группе могут вывести проблемы и конфликты на поверхность, способствуя их лучшему пониманию. Однако нельзя позволять конфликтам усугубиться до состояния, когда конструктивное разрешение значительно затрудняется. Здесь полезно следовать правилу: “нарушение работоспособности на индивидуальном уровне имеет больше веса, чем продолжение содержательной работы”. Если это правило будет пользоваться уважением в культуре группы, препятствия и волнения будут служить лишь движущей силой, помогающей устранить любые сложности в работе или трудности, связанные с применяемыми методами и процедурами или с взаимодействием друг с другом. При исследовании в таком ключе конфликты становятся конструктивными помощниками и действительно способствуют привнесению необходимых изменений;

- открытая и сознательная структуризация *групповой культуры*. Это помогает группе критически рассмотреть свои ценности и нормы, определить поведенческие нормы, которые мешают ее развитию, разработать и осуществить конкретные меры по их преодолению. Важным шагом будет совместная разработка правил, способствующих достижению целей и налаживанию сотрудничества. Новые руководящие принципы могут быть сформулированы достаточно емко и убедительно. Естественно, они не воплотятся в жизнь автоматически, но будут постепенно приживаться по мере изменения поведенческих моделей, в том числе привычных ролей и естественных привилегий. Некоторые способы достижения этого предлагались с помощью “методики U”, разработанной в 1970 г. Ф. Гласлом и Лемсоном (*Glasl, 1999. P. 155*), на которой основаны более поздние методы П. Скотта-Моргана и А.Д. Литтла (*Scott-Morgan, Little, 1994*), позволяющие понять “скрытые правила игры”;
- отражение *взаимоотношений и ролей в группе*, например с помощью “системных списков”, с использованием психодрамы для анализа проблематичных стилей взаимоотношений. Для достижения внутренней сплоченности в группе необходимо прояснить подсознательно выработанные неписанные ролевые контракты и пересмотреть существующие взаимоотношения. Придется преодолеть множество трений и конфликтов, поскольку групповая динамика может развиваться только через искренний и уважительный обмен мнениями. На первых порах эти эмоционально-насыщенные процессы будут более важными для развития группы, чем содержание вопросов. Более того, улучшение этого аспекта работы группы служит предварительным условием для эффективной работы над содержательными вопросами;
- в подобных ситуациях особенно полезным и удобным в применении представляется метод “обсуждения своей роли”, предложенный Р. Хэрисоном (*Harrison, 1971; Glasl, 1999. P. 139*). Этот подход позволяет членам команды открыто выражать свои пожелания о том, какие изменения они хотели бы увидеть в поведении своих коллег. Затем происходит объяснение и обсуждение этих пожеланий, что приводит к процессу справедливых взаимных уступок. Достигнутые в результате этого метода соглашения в дальнейшем выверяются и исправляются.

Как было показано ранее, всегда важно выявлять и преодолевать взаимные стереотипы. Здесь могут оказаться полезными различные методы “прояснения восприятия”, предложенные Р. Блейком и его коллегами (*Blake et al., 1964*, а также *Glasl, 1999. P. 146*). Идея этих методов заключается в том, чтобы сначала попросить обе стороны конфликта (будь то люди или группы) написать, каково их субъективное восприятие противоположной стороны, а затем представить эту картину друг другу. Если их самовосприятие существенно отличается от картины, представленной про-

типоволоженной стороной, они должны спросить себя: “Что мы сделали такого, что вызвало у других такое представление о нас? И что мы можем сделать, чтобы не формировать этот негативный образ в будущем?” Далее между сторонами происходит обсуждение, основанное на предложенных объяснениях и сделанных выводах.

Описанные методы дают лишь общую картину возможных направлений работы. Для того, чтобы их правильно применять, требуются соответствующие знания и опыт, и в большинстве случаев они должны применяться практиками, обладающими достаточным опытом в сфере организационного развития.

5.4. Уровень процессов и методов

В этой сфере могут применяться различные типы вмешательства, упомянутые в разделе 3.4. В целом, работу на психосоциальном уровне рекомендуется сочетать с тренингами по методологии на уровне процессов.

5.5. Уровень отношений с внешней средой

Для урегулирования конфликтов на данном уровне рекомендуется, прежде всего, прояснить задачи, сферы компетентности и объем ответственности команды по отношению ко всей организации. Наиболее эффективны здесь приемы управления проектами:

- разработка методов интерактивного обмена информацией внутри команды и между командой и остальной организацией;
- если отношения в группе характеризуются высоким уровнем враждебности, особенно эффективен метод составления членами команды картины, отражающей самовосприятие и сравнение ее с картиной, предложенной другими. Здесь подходит упомянутый выше метод прояснения восприятия, предложенный Р. Блейком и его коллегами.

5.6. Постоянное отслеживание деятельности

Для непрерывного повышения качества самого сотрудничества и результатов работы команда должна регулярно анализировать проделанную работу и находить способы ее улучшения. Это можно делать после каждого рабочего собрания, а также после завершения каждого проекта. Для диагностики и общего анализа работы можно также использовать закрытые собрания команды.

Если подобный критический анализ будет проводиться регулярно, у членов команды выработается привычка отслеживать выполнение своей работы: они будут выявлять факторы, не отрываясь от осуществления проекта. Более того, появление навыков отслеживания и анализа вырабатывает у членов команды более ответственное отношение к содержанию работы и к методологической, психосоциальной и процессуальной динамике. Это представляет важное предварительное условие для саморазвития команды.

6. Выводы и открытые вопросы

Эффективность командной работы значительно повышается, когда члены команды и ее руководитель активно участвуют в процессе выявления и описания движущих сил в команде. Для этого практики (и руководители команды) предлагают ряд базовых приемов, помогающих диагностировать сильные и слабые стороны в каж-

дом из пяти ключевых уровней командного взаимодействия, а также их взаимное влияние. Эти пять уровней включают: уровень отдельных членов команды, содержания проблем, взаимодействия, методологии и отношения с внешней средой.

К сожалению, большинство тренинговых программ и экспериментов в этой сфере упускают из внимания первый и четвертый уровни (уровень отдельных членов команды и методологии). Поэтому командам часто рекомендуется решать конфликты на уровне взаимодействия, даже если многие проблемы эффективнее решались бы на уровне 1, 4 или 5. В результате конфликт часто неправомерно ассоциируется с человеком или типом взаимодействия.

Признание этой тенденции и поиск конструктивного решения представляет первостепенную задачу для практиков, и для этого им необходимы проверенные и удобные в использовании методы. В то же время практически бесполезными могут оказаться комплексные инструменты, которые требуют серьезных временных и материальных затрат и могут правильно применяться только высококвалифицированными психологами.

Члены команды должны сами учиться использовать эти методы, чтобы уметь правильно оценить статус развития своей команды и предложить рекомендации для дальнейшего развития. К сожалению, многие эксперты из разных направлений групповой динамики по-прежнему выполняют эту диагностическую работу неструктурированно, используя в основном личный опыт участников для обоснования своих рекомендаций. Это может помочь им развить профессиональное чутье, однако, вряд ли помогает рядовым практикам, которые работают с конфликтами в командах. Возникает некий ореол таинственности, когда анализ развития команды становится секретной и непостижимой наукой для активных членов команды, вследствие чего они просто прекращают попытки его осуществить.

Для того, чтобы помочь командам, мы должны продолжать систематично развивать существующие методы самодиагностики, например, разработанные Я. Гетцем (*Götz*, 1998). В частности, необходимо изучать (а в некоторых случаях – и переосмысливать) взаимозависимость между командой и организацией в целом. Для этого ученые должны понимать не только психосоциальную динамику в командах и организациях (что и служит центром внимания большинства существующих системных подходов), но и многофакторные последствия социальных подсистем внутри организации с ее культурными, профессиональными и инструментальными сетями. Без этого мы рискуем ограничиться упрощенным, и в лучшем случае, неэффективным психосоциальным подходом.

По своей природе такая работа является междисциплинарной, а следовательно, должна интегрировать психологические, социологические, организационные и тематические методы и идеи.

- Avruch A.K.*, 1992. *Praxis der Gruppendynamik*. Göttingen: Hogrefe.
Ballreich R., 2000. *Problemlösen im Dialog*. Seminarunterlagen Trigon. Graz.
Bennis W.G., Shepard H.A., 1956. A Theory of Group Development // *Human Relations*. N 9. P. 415–437.
Besemer Ch., 1995. *Mediation: Vermittlung in Konflikten*. Baden.
Bion W.R., 1961. *Experiences in Groups and Other Papers*. London.
Blake R., Shepard H., Mouton J., 1964. *Managing Intergroup Conflict in Industry*. Ann Arbor/Houston.
Bos A.H., 1974. *Oordeelsvorming in Groepen*. Wageningen.
Brocher T., 1967. *Gruppendynamik und Erwachsenenbildung*. Braunschweig.
Brown L.D., 1983. *Managing Conflict at Organizational Interfaces*. Reading Addison-Wesley Longman.
Burton J., 1969. *Conflict and Communication*. London.
Cohn R., 1992. *Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion*. Stuttgart.
De Bono E., 1970. *Lateral Thinking*. London.
De Bono E., 1985. *Six Thinking Hats*. London.

- Eiseman J.*, 1978. Reconciling 'Incompatible Positions // *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 14. P. 133–150.
- Fisher R., Ury W., Patton B.*, 1991. *Getting to Yes*. Boston.
- Gal T., Gehring H.*, 1981. *Betriebswirtschaftliche Planungs- und Entscheidungstechniken*. Berlin; NY.
- Glasl F.*, 1982. *The Process of Conflict Escalation and Roles of Third Parties // Conflict Management and Industrial Relations / Eds. G. Bomers and R. Peterson*. Boston: etc. P. 119–140.
- Glasl F.*, 1984. *Conflicten in Organisaties Voor Sociaal Werk*. Unpublished Survey of NPI. Zeist (NL).
- Glasl F.*, 1985. *Basisprozesse der Organisationsentwicklung*. Trigon Basiskonzept. Graz.
- Glasl F.*, 1994. *The Enterprise of The future: How Companies Develop*. Stroud.
- Glasl F.*, 1996. *Entwicklung und Reife von Arbeitsgruppen*. Trigon Basiskonzept. Graz.
- Glasl F.*, 1997. *Konfliktmanagement*. Bern; Stuttgart.
- Glasl F.*, 1999. *Confronting Conflict: A First-Aid Kit for Handling Conflict*. Stroud.
- Glasl F., Lievegoed B.*, 1993. *Dynamische Unternehmensentwicklung*. Bern; Stuttgart.
- Götz J.*, 1998. *Entwicklung eines Instruments zur Eigenevaluation der Gruppenreife und des Autonomiegrades von Teilautonomen Arbeitsgruppen*. Salzburg: Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Salzburg.
- Grandori A.*, 1984. *A Prescriptive Contingency View of Organizational Decision Making // Administrative Science Quarterly*. Vol. 29, № 2. P. 192–209.
- Grandori A.*, 1987. *Perspective in Organization Theory*. Cambridge, Mass.
- Harrison R.*, 1971. *Role-negotiation: a Tough Minded Approach to Team Development // The Social Technology of Organization Development / Eds. W. Burke and H. Hornstein*. Washington.
- Hax H.*, 1974. *Entscheidungsmodelle in der Unternehmung*. Reinbek bei Hamburg.
- Hofstätter R.*, 1957. *Gruppendynamik*. Reinbek bei Hamburg.
- Imai M.*, 1993. *Kaizen: Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb*. Berlin; Frankfurt.
- Janis I.L.*, 1972. *Victims of Groupthink*. Atlanta: etc.
- Katzenbach J., Smith D.*, 1993. *The Wisdom of Teams*. Boston.
- Kirst W., Diekmeyer U.*, 1973. *Creativitätstraining*. Reinbek bei Hamburg.
- Langmaack B., Braune-Krickau M.*, 1995. *Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen*. Weinheim.
- Lievegoed B.*, 1979. *Lebenskrisen – Lebenschancen*. München.
- Redlich A.*, 1997. *Konflikt-Moderation*. Hamburg.
- Rosenberg M.B.*, 1999. *Nonviolent Communication*. Del Mar.
- Rosenstiel L. von.*, 1992. *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart.
- Rubin J., Pruitt D., Kim S.H.*, 1994. *Social Conflict, Stalemate, and Settlement*. NY: etc.
- Schindler R.*, 1969. *Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe // Psyche II*. Stuttgart. P. 308ff.
- Scott-Morgan P., Little A.D.*, 1994. *Die heimlichen Spielregeln. Die Macht der ungeschriebenen Gesetze in Unternehmen*. Frankfurt/M: Campus.
- Seifert J.W.*, 1999. *Moderation und Kommunikation*. Offenbach.
- Seifert J.W.*, 2000. *Visualisieren, Präsentieren, Moderieren*. Offenbach. Siemens-Autorenteam, 1974. *Organisationsplanung: Planung durch Kooperation*. München.
- Simon H.*, 1975. *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*. NY.
- Tannenbaum R., Schmidt W.H.*, 1958. *How to Choose a Leadership Pattern // Harvard Business Review*. 1958. March/April. P. 95–101.
- Tuckman B.W.*, 1965. *Developmental Sequences in Small Groups // Psychological Bulletin*. N 63. P. 384–399.
- Tuckman B.W., Jensen M.A.C.*, 1977. *Stages of small group development revisited // Group and Organization Studies*. N 2. P. 419–427.
- Vopel K.*, 1994. *Themenzentriertes Teamtraining*. Salzhausen.
- Vroom V.H., Jago A.G.*, 1978. *On the Validity of the Vroom-Yetton Model // Journal of Applied Psychology*. № 63. P. 151–162.
- Vroom V.H., Yetton P.W.*, 1973. *Leadership and Decision-making*. Pittsburgh.
- Wahren H.-K.*, 1994. *Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen*. Berlin.
- Walton R.*, 1969. *Interpersonal Peacemaking: Confrontation and Third Party Consultation*. Reading.
- Weeks D.*, 1994. *The Eight Essential Steps to Conflict Resolution*. NY.
- Wheelan S.A.*, 1990. *Group Processes: A Developmental Perspective*. Boston.