

Наталья САМОУКИНА,  
руководитель и владелец компании  
«Школа тренинга  
Натальи Самоукиной»,  
кандидат психологических наук



Иллюстрация: iStock.com

## СПЛОЧЕННАЯ КОМАНДА — ЭТО ХОРОШО ИЛИ ПЛОХО В ПЕРИОД КРИЗИСА?

Прошло то время, когда идею о том, что консолидированный персонал является ведущим ресурсом компании, нужно было специально обосновывать и доказывать. Сейчас с этим согласны все — и руководители, и консультанты. Но, увы, не всё так просто! Постепенно накапливается опыт, показывающий, что сплоченная команда не всегда способна работать хорошо. Напротив, в некоторых случаях такая группа имеет невысокую эффективность и допускает серьезные ошибки.

## Собраться вместе есть начало. Держаться вместе есть прогресс. Работать вместе есть успех.

Генри Форд

Возникают сомнения, особенно во время кризиса: не по привычке ли мы говорим, что для успешного бизнеса необходима консолидированная команда? Всегда ли нужно стремиться создавать команду, в которой культивируются преданность компании, непрерываемый авторитет руководства, отсутствие критики и конфликтов, взаимозаменяемость и взаимовыручка, наконец, стабильность персонала, когда никто не хочет увольняться? Не является ли в условиях неопределенности более правильным подход, при котором требуется не объединять персонал во что бы то ни стало, а рассматривать конкретные цели — причем для достижения одних необходима именно сплоченная команда, а для успешной реализации других тотальной сплоченности желательно избегать?

Чтобы ответить на эти вопросы, сначала разберемся в терминологии. Известно, что **консолидация, сплоченность, интеграция** — это особенности взаимодействий работающих людей, отражающие степень согласованности их усилий для достижения поставленных целей и решения производственных задач. Факторами групповой консолидации выступают сходство между работниками во взглядах, ценностях и интересах, а также наличие в группе условий и возможностей для реализации интересов и целей всех ее членов.

Если за основу взять присутствие в любом коллективе формальной (деловой, официальной) системы взаимодействий, то можно говорить о сплоченности как обязательном условии совместной деятельности людей по решению проблем, их готовности к взаимопомощи и взаимовыручке. Если же в качестве основы выделять неформальную систему взаимоотношений, присутствующих в любой команде, то эмоциональными коррелятами сплоченности выступают привлекательность и позитивная оценка сотрудниками друг друга, наличие общих групповых ценностей и интересов, норм и правил поведения, низкий уровень конфликтности.

Так можем ли мы утверждать, что в период кризиса консолидированная команда является более эффективной?

### ПЛЮСЫ И МИНУСЫ СПЛОЧЕННОЙ КОМАНДЫ

Единая команда отличается устойчивыми неформальными отношениями и стабильной групповой динамикой, низкой текучестью, хорошей психологической атмосферой, положительными взаимными оценками людей. Поэтому если цели сохранения достигнутых показателей являются для компании ведущими, то сплоченная группа — это хорошо. Такая команда будет успешной и готовой к сложным действиям

в кризисных, экстремальных, аварийных и форс-мажорных обстоятельствах, когда требуется получение результата — и быстро, при минимальных временных затратах. Если в сплоченной команде есть сильный лидер, которому она подчиняется и которому доверяет, группа сотрудников может быть готова к серьезному рывку в развитии, достижению высоких профессиональных результатов в условиях неопределенности, острой конкуренции и лимита времени.

Итак, сплоченная команда действительно эффективна, но при достижении определенных целей. В каких же ситуациях возникают отрицательные последствия групповой сплоченности?

#### Пример

*Трагический взлет космического корабля «Челленджер» 28 января 1986 г. в штате Флорида (США): через несколько минут после старта корабль взорвался в воздухе. Комиссия по расследованию причин взрыва выявила, что инженеры, обеспечивающие техническую сторону проекта, возражали против взлета. Однако к их мнению не прислушались, поскольку преобладающими остались установки на то, что коллективный разум не ошибается, и групповой патриотизм. В результате был сделан вывод о том, что в консолидированной команде возникает феномен группового мышления, а у работающих людей проявляется склонность переоценивать свои возможности и стремление к необоснованному риску.*

И действительно, в консолидированной группе *возникают условия для формирования единообразия в выработке идей и подходов к решению задач.* Этот факт объясняется тем, что совместно работающим людям важно сохранять и поддерживать позитивную атмосферу и хорошие отношения между собой, поэтому они стараются больше хвалить друг друга и избегают критики, чтобы не обидеть кого-то. В сплоченной группе по степени значимости для сотрудников желание иметь хорошие отношения часто преобладает над профессиональной ответственностью. В результате критическая оценка принимаемых решений в такой команде может либо не проявляться, либо вообще отсутствовать.

Критически настроенный работник в консолидированной команде чаще всего молчит и не «возникает» со своими замечаниями. Он думает примерно так: «Мы работаем вместе уже много лет. Хорошо знаем друг друга, вместе ходим на обед и в гости друг к другу. Можно сказать, живем одной дружной корпоративной семьей. Да, в рассматриваемом проекте есть недостатки, но зачем говорить об этом и огорчать коллег? Лучше промолчать, может быть, ничего плохого не произойдет». По-человечески такой подход понятен, но нередко вследствие таких настроений в сплоченном коллективе возрастает вероятность возникновения и повторения ошибочных решений и действий.

В консолидированной команде *формируется мотивация сотрудников не к низкой, но и не к высокой производительности труда.* Проявляется стремление к средней эффективности, в результате нет сильно отстающих, но нет и профессиональных звезд. Люди рассуждают примерно так: «У нас всё хорошо, наша компания стабильна и известна на рынке. Зачем выматываться на работе?» К сотруднику с высокой мотивацией к успеху может быть такое отношение: «Что он так старается? Что ему, больше других надо?»

Тенденция к усредненности практически всегда характерна для сплоченных коллективов, из которых постепенно увольняются как очень слабые работники, так и очень сильные. Активные и независимые люди нередко чувствуют в сплоченном коллективе давление групповых норм — и вследствие этого зажатость и отсутствие свободы в самовыражении. Такие сотрудники не могут высказать свое мнение, если оно расходится с групповыми установками. Они не могут быть самими собой, поскольку обязаны постоянно играть социальные роли, соответственно принятым в данной группе правилам и нормам.

В консолидированной команде *затруднена адаптация новых сотрудников,* особенно когда нет культуры наставничества. Новые работники долго адаптируются, потому что им приходится досконально выучивать социальные нормы и усиленно контролировать свое поведение, чтобы не ошибиться. Поэтому успеш-

ность адаптации в сплоченной команде зависит не столько от профессиональной компетентности, сколько от гибкости и способности подладиться под руководителя и неформальных лидеров. Поскольку известно, что высококлассный специалист обладает самостоятельностью и независимостью в суждениях, в компании остаются наиболее адаптивные работники, а не звезды.

В консолидированной команде, особенно после кризиса и достижений, *могут быть затруднены дальнейшие инновации,* поскольку они связаны с изменениями в положении и статусе сотрудников. Кроме того, напомним, что не только формальная, но и неформальная система отношений в сплоченной группе имеет тенденцию к стабилизации и сопротивляется изменениям.

### Пример

*Руководство приняло решение о внедрении новых технологий на производстве. Владимир Николаевич несколько лет был начальником производственного отдела и сделал для компании много полезного. Внедрение новых технологических программ он воспринимает как угрозу своему стабильному положению. Он знает, что внедрение нового часто связано с увольнением или понижением руководителя. Кроме того, уйдут или будут смещены с ключевых должностей его заместитель и ближайшие помощники, которых он сам принимал на работу и вырастил. Поэтому естественно, что на всех совещаниях Владимир Николаевич выступает против новых технологий.*

Может быть и по-другому. Допустим, компетентность Владимира Николаевича настолько высока, что введение новых технологий его не пугает и он сохранит свою должность. Однако для обслуживания новых технологических программ, скорее всего, будут приняты новые сотрудники (или обучены старые). Поэтому, даже если кардинальной перестройки формальной структуры подразделения не произойдет, неформальные отношения обязательно изменятся. Появится новый лидер, который будет формировать свой кабинет единомышленников. Особенно ярко это проявится, если в компанию придут молодые люди, а Владимир Николаевич и базовый персонал — зрелые работники, например, после сорока пяти. Молодежь поднимет знамя борьбы за всё новое и прогрессивное и начнет активно теснить стариков. В свою очередь старики будут выстраивать конкурентную защиту. Поэтому нередко инновации в компании связаны со снижением сплоченности, повышением напряженности и уровня конфликтности.

Взаимопомощь и взаимозаменяемость часто обозначаются важными характеристиками сплоченной команды. Однако при высочайших современных требованиях к профессионализму, компетентности и опыту работников групповая установка на взаимозаменяемость может не столько помогать, сколько вредить делу. Кем можно заменить, например, опытного руководителя, бухгалтера или юриста? Каким образом можно заменить годы их обучения и практической

**При высочайших современных требованиях к профессионализму, компетентности и опыту работников групповая установка на взаимозаменяемость может не столько помогать, сколько вредить делу**

работы, сконцентрированные в их знаниях и навыках? Наконец, можно ли вообще заменить опыт достижений и неудач, который у каждого работника — свой, уникальный и неповторимый?

Итак, высокая эффективность и выживаемость команды в бизнесе связаны не с тотальным единообразием мнений и стилей, а именно с многообразием и разнообразием позиций, точек зрения, идей и подходов к решению проблем. Именно поэтому смешанные, гетерогенные команды по возрасту, полу и профессиональной принадлежности являются более эффективными, нежели однородные. Другими словами, команды, в которых собраны сотрудники, отличающиеся друг от друга различными подходами к решению проблем, опытом, профессиональной принадлежностью и уровнем компетенций, будут более успешными, нежели группы с единообразными подходами.

Конечно, креативные команды имеют меньшую консолидацию, но сама по себе консолидация как феномен вряд ли является ценностью для компании. Не следует забывать, что главная ценность бизнеса — это развитие и продвижение на рынке. И всё же высокая конфликтность и конкурентные войны никому не нужны.

Что же делать? Ответ состоит из двух частей.

*Первое:* необходимо формировать новую культуру деловых взаимодействий в компании.

*Второе:* поддерживая выступления конструктивного и профессионального критика в коллективе и культуру различия во мнениях, необходимо периодически эмоционально разгружать и мирить сотрудников.

## КУЛЬТУРА ДЕЛОВЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ

При целевом создании в команде новой культуры деловых отношений у руководителя возникают следующие задачи.

Становится актуальным формирование групповых норм взаимодействия между сотрудниками, связанных с их толерантностью друг к другу, конструктивным принятием и пониманием другой точки зрения, в том числе и критической. Эта задача решается непосредственно руководителем: он сам демонстрирует объективный стиль управления, ко всем сотрудникам относится соответственно результатам их работы, не выделяет фаворитов, поддерживает конструктивного критика, не раздражается, не кричит и всегда сохраняет бодрое состояние духа.



**Усталость и выгорание люди чувствуют в конце декабря и в конце апреля, поэтому тренинги по стресс-менеджменту лучше проводить в это время**

Возникает вторая задача — учета психологической совместимости людей по возрасту, полу, ценностям, происхождению, темпераменту, стилю мышления и реализуемых социальных ролей. Другими словами, если в профессиональном плане членам коллектива приходится вести дискуссии и спорить, то в личностном плане они должны быть хорошо совместимы между собой. Эта задача решается службой персонала при приеме новых сотрудников, а также формировании работающих команд.

Третья задача, которая встает перед руководителем, связана с его умением эффективно управлять деловой конкуренцией. Эмоциональная разгрузка активной и успешной команды периодически необходима. Люди должны иметь возможность выпустить пар, желательно в непродуцированных и безопасных условиях. Накапливающаяся раздражительность и психологическая усталость от общения друг с другом никуда не исчезает, и будет значительно лучше, если эмоциональные разрядки станут происходить не на ра-

боте, а в другом месте. «Другое место» — это выездные разгрузочные, эмоционально позитивные и увлекательные мероприятия и тренинги.

### **Пример из практики**

*Молодая команда, в которой работают около тридцати человек, в основном мужчин, добивается очень высоких результатов. Однако через какое-то время руководитель заметил, что на совещаниях более 30% времени уходит на конфликты, взаимные обвинения и личные разборки. В работе также начали происходить пробуксовки, когда после принятия решения серьезно тормозилась его реализация. Люди обвиняли друг друга, оправдывались, но делу это не помогало.*

*Руководитель принял решение вывезти сотрудников в пансионат и организовать тренинг по стресс-менеджменту. Тренинг проходил в живописном месте летом в выходные дни. В первый день до обеда участники пикировались друг с другом при проигрывании игр и упражнений, напрямую не соотносившихся с содержанием их работы. Обстановка была очень напряженной. Но постепенно позитивное отношение друг к другу в команде стало преобладающим, и остальное время тренинга прошло радостно и очень комфортно. В результате в команде была восстановлена положительная атмосфера, которая, по наблюдениям, продержалась около полугода. Как только уровень конфликт-*

*ности стал повышаться, руководитель снова пригласил тренера для проведения разгрузочного тренинга.*

Как часто необходимо проводить антистрессовые тренинги и мероприятия? Единого и обязательного для всех стандарта не существует. В случае инноваций и бурного развития компании такие тренинги могут быть довольно частыми, например, один раз в квартал. Если же атмосфера в организации или подразделении позитивно-устойчивая, то один раз в полгода с целью снижения усталости сотрудников. Как правило, усталость и выгорание люди чувствуют в конце декабря и в конце апреля, поэтому тренинги по стресс-менеджменту лучше проводить в это время.

Для принятия решения по организации разгрузочных мероприятий необходимо иметь постоянную обратную связь от персонала и отслеживать настроения людей. Желательно проводить такие мероприятия не тогда, когда серьезно снижается эффективность команды и люди начинают увольняться, а значительно раньше.

## **ВЫВОДЫ**

В условиях кризиса необходимо спланировать людей. Консолидированные бизнесы выживают и достигают успеха.

После кризиса желательно снова вернуться к дискуссиям и управляемой конкуренции, так бизнес станет сильнее!

**В**