

Александр Огнев, Эльвира Лихачева

КОГДА КОМАНДА – НЕ КОЛЛЕКТИВ, А КОЛЛЕКТИВ – НЕ КОМАНДА

Аннотация. В статье предпринята попытка соотнести понятия «коллектив» и «команда». Представлен сопоставимый анализ современных представлений о команде в организационном консультировании и представлений о коллективе. Показано, что «командообразование» не подразумевает необходимости достичь гармонии в межличностных отношениях. Развиваются представления об исполнительской этике как пути сочетания личного благополучия и эффективности деятельности.

Ключевые слова: коллектив; команда; стратегии развития; нравственный климат; единство целей; ценностное единство; взаимная личностная значимость; исполнительская этика.

Abstract. Attempt to compare such notion as collective and team has been done in the article. Comparative analysis of modern conceptions about team in organizational consulting as well as about collective are presented. Team-building does not imply the necessity of achieving harmony in interpersonal relations. The notions of executive ethics as a way of combination of personal wellbeing with efficiency of activity are developed.

Keywords: collective; team; strategies of development; moral climate; unity of values; mutual personal significance; executive ethics.

Сущность понятия
«коллектив»

В наше время все чаще о работающих вместе людях говорят как о команде. Слово «команда» практически вытеснило из повседневной речи некогда более нам привычное понятие «коллектив». Сейчас их в лучшем случае многие воспринимают как синонимы. Но нередкими стали примеры, когда команда выдается как нечто более современное, прогрессивное и потому более предпочтительное. Правильно ли это? Одинаков ли тип социальных общностей, называемых командой и коллективом? И что мы теряем, считая богатую отечественную традицию изучения и построения коллективов бесполезной архаикой?

Семья как
коллектив в теории
А. В. Петровского

Не станем повторять ключевые положения теории коллектива. Они некогда были хорошо известны [1–5], а теперь попросту многими забыты. Вспомним просто замечательный пример одновременно глубокого и образного объяснения сути коллектива, оставленного нам А. В. Петровским.

Фирмой «Мелодия» в 1986 году была выпущена пластинка с лекцией А. В. Петровского «Семья как кол-

лектив». В этой лекции при определении сущности семьи как группы выделена, прежде всего, ее социальная функция – воспитание молодого поколения и обеспечение личного счастья людей. Условиями успешного выполнения этой функции названы взаимная моральная ответственность и действенная взаимопомощь. В тексте лекции буквально сказано, что обеспечение личного счастья каждого члена семьи и воспитание полноценного гражданина – сущность общей для всех членов семьи деятельности. Также отмечено, что цели общей для всей семьи деятельности выходят за рамки внутрисемейных отношений и являются социально заданными и социально ценными.

В этой лекции А. В. Петровский наглядно показывает, что не сплоченность вообще, а именно сплоченность при реализации своей основной социальной функции делает семью коллективом. Особо подчеркнуто, что нет ничего страшного в несогласии по отдельным житейским вопросам (за какую футбольную команду болеть, насколько хорош новый костюм отца и т.п.). Совсем другое дело, если несогласие возникает по вопросам, касающимся основной социальной функции семьи: какие знакомства допустимы, а какие – нет; как относиться к деньгам; как следует отдыхать и т.п.

Важнейшими атрибутами зрелого семейного коллектива А. В. Петровский назвал справедливость и взаимную предупредительность при распределении домашних обязанностей. Сама эта зрелость, по мнению А. В. Петровского, результат выбранной стратегии развития, реализуемых целей, сложившегося нравственного климата.

Современное представление о команде в организационном консультировании

Ну а что представляет собой команда? Обратимся к мнению одних из самых авторитетных специалистов по вопросам построения и реорганизации команд Яна Катценбаха и Дугласа Смита [6; 7].

В их понимании команда – это небольшое количество людей с комплементарными навыками, которые привержены общим намерениям, эффективным целям и общему подходу к работе, в рамках которых они считают себя взаимноответственными. При построении команды, по мнению Яна Катценбаха, следует отталкиваться от основных целей, которые должны быть достигнуты, а не от желания быть командой. Смысл в преобразовании рабочей группы в команду предопределяется стремлением увеличить эффективность бизнес-результатов: обслуживания клиентов, повышения качества, инноваций, реинжиниринга [6].

Оптимальный размер команды – от четырех до семи человек и редко более 10–12 человек. При больших размерах группа дробится на субкоманды из-за трудностей согласования специфических действий, сложностей разработки и исполнения единых планов и затруднений оперативного обмена информацией.

В числе ключевых комплементарных навыков, без которых команда эффективно работать не может, названы функциональные навыки (техника исполнения операций, которые входят в число ключевых для данного вида профессиональной деятельности), а также навыки принятия согласованных решений и конструктивного межличностного общения.

Общность
в командной работе

Общность подходов в командной работе понимается как набор правил и обязательств, согласованность ролевого поведения с общей целью. При этом отмечено, что многие считают социальный аспект работы не относящимся к вопросам успешного создания и эффективного функционирования команды. Главное в команде – четкое понимание и исполнение своей роли каждым ее членом. Развитие честных и доверительных отношений рассматривается в командообразовании как момент желательный, но не обязательный. Хотя и полезный с точки зрения «подзарядки энергии».

«Коллектив»
и «команда»:
сопоставим
существующие
описания

Теперь попробуем не противопоставить, а именно сопоставить эти описания с целью определения их сходства и различия.

Команда: единство
целей, но не
ценностей

Первое, что сразу бросается в глаза, – требование высокой позитивной социальной значимости результата совместной деятельности той общности, которая обозначается понятием «коллектив». Системообразующее основание команды – это общность намерений ее членов.

Хрестоматийное определение коллектива включает в число его основных качеств ценностно-ориентационное единство входящих в него людей. Таким образом, для создания коллектива необходимо обеспечение единства не только целей, но и ценностей. Причем ценностей – в первую очередь. А вот в числе основных признаков команды указывается только единство целей без строгой ориентации на единство ценностей.

Коллектив:
взаимовыручка
и взаимоподдержка
в отношениях;
команда – помощь
в достижении цели

Сплоченность как значимое свойство коллектива подразумевает взаимовыручку, а также взаимную поддержку и в быту, и в работе. Важная для команды слаженность означает согласование действий и готовность к помощи другим для достижения общей цели.

Взаимная личностная значимость: норма – для коллектива, «благое пожелание» – для команды

Коллектив: нет жестких ограничений на численность; команда – ограничение численности как функция задачи

Коллектив: содействие в деле и персонализация содружественны; в команде – это избыточно

Ценностный аспект сплоченности коллектива состоит в том, что между его членами, наряду с общностью целей, есть еще и общность высокой личностной значимости друг друга. В коллективе доброжелательность, бескорыстие, взаимоуважение считаются нормой.

В команде все это в лучшем случае благое пожелание. В ней основной акцент делается на результативность, слаженность. Тут чрезвычайно важна ответственность за взятые на себя обязательства по отношению к другим членам команды. В коллективе (наряду с ответственностью перед своими товарищами) не менее, если не более, важна ответственность перед обществом.

В отличие от команды, на коллектив никогда не накладывалось жестких ограничений в отношении его численности. Высокая социальная значимость его деятельности – это мощный стимул для сохранения идентификации даже с очень многочисленным коллективом. Интенсивная обратная связь, которая существует не только между членами коллектива, но и между коллективом и равнодушным к его деятельности обществом, персонифицирует ответственность каждого входящего в него человека и за счет своей многогранности способствует полноценной корректировке в случае ее необходимости.

В случае командообразования вопрос об оптимальной численности решается как один из приоритетных. При этом обсуждаются такие темы, как целесообразность увеличения или уменьшения численности команды с учетом эффективности реализации намеченных замыслов, изменение содержания и взаимосвязи ролей с введением новых членов команды. В качестве возможного фактора риска для команды разбираются перспективы дробления ее на подгруппы в случае увеличения численности.

Даже в большом коллективе уместны претензии каждого человека на интеграцию и персонализацию одновременно. Но во многих командах подобные хлопоты могут быть восприняты как излишнее, ненужное обременение. В результате обязательная в коллективе помощь оказавшемуся в беде товарищу не является нормой для команды. Жестко ориентируясь на эффективность совместной работы, команда склонна избавляться от потерпевшего жизненную неудачу члена как от ненужного балласта. В связи с этим достаточно вспомнить ставшую теперь расхожей в подобных ситуациях фразу: «Извини! Тут ничего личного: бизнес есть бизнес!».

Прагматический уклон подразумевает необходимый уровень комплементарных навыков

Прагматический уклон подразумевает в ходе командообразования решение таких вопросов, как наличие у работников необходимого уровня комплементарных навыков, способность этот уровень поддерживать и при необходимости повышать. Взаимодополняющий характер навыков и степень их развития постоянно соотносятся с уровнем результативности совместной деятельности. Персональный фактор в этом случае учитывается лишь в связи с желанием и возможностью членов команды тратить время и усилия для того, чтобы помочь себе и другим в освоении недостающих и развитии имеющихся навыков.

Проблема взаимоотношений внутри коллектива

Вопрос о взаимоотношениях внутри коллектива всегда входил в число важнейших аспектов его существования. Исследователей и практиков всегда волновал вопрос о том, как гармонизировать развитие и личности, и коллектива, как сделать отношения между людьми в коллективе не только эффективными в производственном плане, но и просто человеческими.

Еще раз подчеркнем, что, по мнению А. В. Петровского, в число главных признаков коллектива, наряду с высокой социальной значимостью производимого результата, входит высокий уровень самооценности каждого имеющегося в его составе человека. Это одна из основ ценностно-ориентационного единства. Каждому члену коллектива должно быть обеспечено личное благополучие. Если успешно справляющиеся со своими обязанностями люди чувствуют себя в коллективе некомфортно, то такой коллектив нездоров. Если недружелюбие стало нормой, то коллектив разваливается. Люди будут работать вместе, но перестанут быть коллективом. Зато даже заклятые враги с успехом могут слаженно работать над единым замыслом, оставаясь сильной командой.

Командообразование не подразумевает необходимости гармонии в личных отношениях

Среди вопросов командообразования общечеловеческий характер отношений относится к факультативным. Если члены команды уважают друг друга, дружат между собой – хорошо. Если взаимных симпатий не наблюдается, но работают слаженно, хотя друг друга и ненавидят, – ничего страшного: лишь бы дело спорилось! Если это положение представляется сомнительным, то можно обратиться к примеру взаимоотношений между музыкантами многих всемирно известных групп: весьма часто их отношения конфликтны.

Жажда человеческих отношений или голод по общему результату

Разумеется, было бы большой ошибкой считать, что психологи не уделяют внимания взаимоотношениям между членами команды. Вызывает уважение работа

коллег, разработавших богатый арсенал психотехнических средств, направленных на обеспечение единства намерений через отладку необходимого типа взаимоотношений. При командообразовании в этом случае основное внимание уделяется следующим вопросам: могут ли члены команды дать сходное описание того, к чему они стремятся? могут ли свои индивидуальные цели соотносить с общими целями и четко донести свое понимание до других членов команды? могут ли без потери общей эффективности обсуждать возникающие разногласия? Здесь важно взаимодействие, которое основано на фактах и на взаимооценке по полученным результатам. При прочих равных возможностях важным для коллектива чувствам симпатии и взаимоуважения в команде предпочтут чувство того, что выигрывает или проигрывает не кто-то отдельный, а вся команда целиком. Жажде человеческих отношений в команде предпочитают совместный голод по общему результату.

Не синонимы
и не антонимы...

Как видно из проведенного сопоставления, понятия «коллектив» и «команда» ни синонимами, ни антонимами по отношению друг к другу не являются. Это разделение социальных общностей по разным основаниям, чрезвычайно важным для нашего благополучия и процветания.

Исполнительная
этика: путь
сочетания личного
благополучия и
эффективности
деятельности

Исследования природы коллектива дали нам понимание закономерностей согласования интересов общества и групп людей, объединенных совместной деятельностью. В этом направлении разработаны методики диагностики степени благополучия человека в условиях совместной деятельности, средства гармонизации задач развития группы и входящих в ее состав личностей. В свою очередь, теория и практика построения и развития команд содержат множество средств повышения эффективности совместной работы. Одним из важных для современного общества достижений этого направления исследований является действенная система мер развития сильной исполнительской этики. Но если в угоду конъюнктурным соображениям мы начинаем огульно отказываться от наработок совсем недавнего прошлого, то очень быстро начинаем сталкиваться с пренеприятными последствиями.

Всегда ли понимают те, кто строит сильную команду и оставляет без внимания вопрос социальной значимости ее деятельности, что в итоге они могут получить некую мафиозную структуру? Знают ли те, кто жаждет от команд прорывных инноваций, что в этом случае им придется собирать вместе суперпрофессионалов? А такие

специалисты не станут терпеть пренебрежительного отношения к своей индивидуальности, невзирая ни на какую командную эффективность. Видимо, понимание значимости всего этого уже приходит. Не случайно многие специалисты по управленческому консультированию с большим вниманием следят за разработкой методов построения «позитивных организаций», которые должны быть ориентированы одновременно на процветание работника, самой организации и даже всей человеческой цивилизации [8]. Задача, несомненно, достойная. И мы уверены, что в ее решении не последнюю роль может сыграть богатейший отечественный опыт изучения, создания и развития коллективных форм совместной деятельности.

1. *Петровский А. В.* Личность. Деятельность. Коллектив. – М., 1982.
2. *Петровский А. В., Петровский В. А.* Экспериментальные методы исследования личности в коллективе. – М., 1985.
3. *Петровский А. В., Шпалинский В. В.* Социальная психология коллектива. – М., 1978.
4. Регуляция социально-психологического климата трудового коллектива / Под ред. Б. Д. Парыгина. – Л., 1986.
5. *Яблокова Е. А.* Психология коллектива. – М., 1977.
6. *Katzenach Jon R., Smith D. K.* The Wisdom of Teams. – N.-Y., 2003.
7. *Katzenach Jon R.* Teams at the TOP. – Boston, 2001. – 238 p.
8. *Мандрикова Е. Ю.* Второй Всемирный конгресс по позитивной психологии: организационно-психологические аспекты // Организационная психология. – 2011. – Т. 1. – № 2. – С. 100–102.