

И.Н. Алешина

I.N. Aleshina

*Тверской государственный технический университет, г.Тверь
Tver State Technical University, Tver*

**ОСОБЕННОСТИ КОММУНИКАЦИИ ПРИ УПРАВЛЕНИИ
ПРОЦЕССАМИ КОМАНДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
COMMUNICATION FEATURES IN TEAM ACTIVITIES MANAGEMENT**

Ключевые слова: команда, управление организацией, коммуникация, формы управления, эффективность управления

Keywords: team, organization management, communication, forms management, management efficiency

В статье рассматривается команда как один из признаков высокоэффективных организаций. Формирование коммуникационных навыков работы в команде становится одной из ключевых задач управления в эффективных организациях при решении сложных и требующих быстрого эффекта задач.

The article considers the team as one of the characteristics of high performance organizations. The formation of communication skills of team work becomes one of the key tasks of management in organizations effective in solving complex and require a rapid effect task.

Цитирование: Алешина И.Н. Особенности коммуникации при управлении процессами командной деятельности // Мир лингвистики и коммуникации: электронный научный журнал. 2017. № 1. С. 105–113. Режим доступа: www.tverlingua.ru

Citation: Aleshina I.N. Communication features in team activities management // World of linguistics and communication: electronic scientific journal. 2017. № 1. P. 105–113. Rezhim dostupa: www.tverlingua.ru

На успешность деятельности команды влияют не только внешние факторы, препятствующие успешной деятельности команды (изменение целей или условий для деятельности команды, и т. п.), а сфера управления организацией и возникающие в команде проблемы коммуникативных процессов.

Вопрос в периодически возникающих неформальных внутрикомандных «сбоях», с которыми команда и ее лидер должны справиться сами, если, конечно, они готовы к решению подобных проблем.

На жизнедеятельность команды влияют три основных явления:

- динамика успешности развития команды в целом;
- особенности индивидуального развития членов команды;
- отлаженность внутрикомандной коммуникации.

При успешном развитии деятельности команда может столкнуться с некоторыми трудностями.

1. Чрезмерно активная деятельность.

Следуя военной терминологии, это можно назвать наступлением. В данной ситуации для команды важны пять основных моментов:

- команда должна хорошо оценить свои силы и возможности;
- правильно оценить риски, спрогнозировать возможное противодействие и сложности, грамотно распределить «зоны ответственности»;
- правильный, продуманный выбор момента начала реализации цели;
- понимание того, что начало действия - это активное, отчасти агрессивное поведение. Это требует от каждого члена команды максимальной самоотдачи.

- Отлаженное взаимодействие и точная передача информации внутри команды.

Главное понимать, что начало действий зависит от профессионализма и слаженности работы команды.

2. Рефлексия

В военной терминологии эту стратегическую паузу можно назвать закреплением на достигнутых рубежах:

- пополнения информации о ситуации;
- анализ произведенных действий;
- «разбор полетов» с последующей коррекцией решений;
- оценки неожиданно возникших рисков.

Во время отступления самое уязвимое место – дух команды. Здесь правильное поведение лидера и отлаженность связей внутри команды необычайно важны. В этой ситуации команда еще раз, уже с новых позиций должна оценить свой потенциал.

3. Переход к возможной обороне

Ситуация связана с непредвиденными ситуациями, т.к. риск неизбежен.

Команда всегда ориентирована на успех, а это неизбежно ведет к возрастанию уязвимости и рискам.

Успешная оборона в команде – это сочетание трех процессов:

- ритмичная работа команды в режиме экономии ресурсов;
- оперативный сбор информации об изменившейся ситуации;
- проверка внутрикомандных каналов коммуникации;
- поиск креативных решений.

Правильно организованная оборона дает команде выигрыш во времени, силах и информации. Главное – уметь своевременно и оперативно перейти к «плану Б», что должно быть заранее продумано, так как подобные ситуации возникают, чаще всего, внезапно и развиваются непредсказуемо.

4. Отступление

Отступление связано не только со провалом первоначальных планов, но и реальная контратака противника. Неудача существенно влияет на оптимизм команды, снижает оптимизм. Тем не менее, только отступление может продемонстрировать команде все ее уязвимые места и ошибки, скрытые конфликты и противоречия. Поэтому главная задача команды в

подобной ситуации – переоценить ситуацию и обратить ее в свою пользу. Возможность поражения обязательно должна предвидеться командой при выборе стратегии и тактики своих действий.

Поражение или отступление – это испытание, которое приносит нужные результаты:

- Это проверка команды на прочность: исходя из того, как команда выйдет из данной ситуации, можно дать прогноз ее эффективности в будущем;

- Неудача должна сплотить команду: успешное преодоление состояния неуспеха становится конкретным результатом, активизирующим ресурсы всей команды;

- Отступление активизирует аналитические процессы, что делает команду более зрелой;

- поражение может привести к нестандартным тактическим решениям, к изменению стиля деятельности в целом, а, следовательно, привести к формированию более органичной для команды формы личностного взаимодействия.

Опытные команды могут специально применять инсценировки поражения, чтобы стимулировать новые «жизненные силы».

5. Достижение поставленной цели.

Кажется, что главное в победе это ее добиться. Однако, смысл победы в том, что она прежде всего показывает, что команда применяет верную стратегию и тактику. Другой вывод заключается в том, что, существует т.н. «фактор удачи», везения. Наполеон не зря считал его одним из самых важных.

Следовательно, важно проанализировать источники победы. И если основной источник победы – это везение, значит, жизнь всего лишь дала команде шанс поверить в свои силы. И не более.

Главная опасность в данной ситуации - «головокружение от успехов», которое может привести к так называемому огрупплению мышления. Чем более близки члены команды между собой по своим данным (квалификации, ценностям и т.п.), чем больше уровень близости и понимания, тем больше опасность в чрезмерной «сплоченности». В результате команда может превратиться в элитарное и скрепленное круговой порукой сообщество, которое начнет требовать конформизма от всех своих членов. Консенсус и гармония приводят к тому, что нежелательные идеи, данные или информация умышленно игнорируются командой.

Чем более близки члены команды между собой по своим данным, по дружеским связям, тем большее «огруппление» и элитарное единство они будут демонстрировать. В итоге команда может превратиться в скрепленное круговой порукой сообщество, которое начнет требовать конформизма от своих членов (от лат. *conformis* – подобный – позиция личности, характеризующаяся податливостью, приспособленчеством, некритическим, механическим восприятием идей, установок и следующих за этим поступков

и действий; тенденция человека изменять свое поведение под влиянием других людей таким образом, чтобы оно соответствовало мнениям окружающих). Результатом станет навязывание общего мнения и «выдавлевание» нонконформистов или «дивантов», которые таковыми являются с точки зрения команды.

Существует ряд признаков, позволяющих идентифицировать наличие «огруппленного мышления»:

- Иллюзия неуязвимости, в том, что команда может решить любую задачу.

- Коллективное стремление к приукрашиванию действительности, что приводит к игнорированию объективных фактов, способных поколебать настроение команды.

- Возведение командных норм в абсолют, вплоть до прямого давления на ее членов и появление добровольных «блюстителей нравов».

- Представления о лидерах противной стороны как о не умных.

Одно из наиболее эффективных средств борьбы с огрупплением мышления – наличие в команде конструктивного критика. Это сложно, т.к. он в такой команде воспринимается как аутсайдер. Иногда помогает введение принципа отложенного решения, когда принятие окончательного варианта происходит только после того, как участники группы получили достаточное время для его анализа.

Членам команды необходим отдых от работы и друг от друга, хотя бы небольшой. За время отпускной паузы происходит релаксация взаимоотношений, т.е. снятие психического напряжения. Релаксация возникает как реакция в результате особой работы человека над собственным психическим состоянием и связана с умением отвлечься от неприятных мыслей и эмоций путем сочетания физического и умственного расслабления.

Нередко можно столкнуться с ситуацией, когда команда работает не эффективно:

1. Люди начинают воспринимать командные принципы как пустую трату времени.

2. У членов команды появляется ощущение беспомощности.

3. Пропадает чувство общей цели и понимание необходимости совместной работы, потому что личностные достижения приводят к ощущению того, что человек может справиться со всем самостоятельно.

4. Каждый ориентируется только на себя.

5. Совместные встречи превращаются в проформу.

6. Члены команды отдаляются друг от друга, рассчитывая только на себя.

7. Возникают сплетни и слухи, что свидетельствует о плохо налаженной внутри командной коммуникации.

8. Члены команды начинают искать виноватого, как правило, им оказывается руководство.

Проявление этих признаков – сигнал к возобновлению работы по восстановлению команды. Однако, это очень трудный процесс – проще не дать команде рассориться.

Основные направления работы по поддержке команды в ситуации разлада:

1. Заново переосмысливается миссия команды, командные ценности, достигнутые результаты.

2. «Приток свежей крови» – привлечение новых людей в команду - будет действовать положительно, если в команде установлены правила, предписывающие периодическое обновление состава, а также порядок и ритуал изменения состава команды.

Опыт совместного осмысления проблем и обновления, в случае необходимости, укрепляет командный дух. Грамотное использование этого метода позволяет членам команды здраво осмыслить основы совместной работы.

Одни члены команды обладают высоким уровнем адаптации, другие - средним или низким. Один член команды легко принимает изменения, другой не может выйти из состояния стресса, третьего личные проблемы выбивают из работы. Команду начинает «трясти», и, если не принять экстренных мер, может начаться застой.

Сложности есть всегда, но если в команде не сложились дружеские связи, то она быстро рушится.

Есть типичные ситуации, которые негативно влияют на работу команды:

3. Обновление состава команды

Команда, как любой организм, должна обновляться. Все члены команды, должны воспринимать процедуру обновления как обычное явление. Однако команда – это группа людей, объединенных единым духом. Поэтому любое изменение ее состава всегда проходит болезненно. Следовательно, проводить обновление команды в периоды ее активных действий опасно. Обновление может производиться только на этапе подготовки команды к решению новых задач.

Обновление состава команды происходит по нескольким причинам:

- Один или несколько членов команды приняли самостоятельное решение об уходе. В этом случае установленные правила «этического кодекса» команды требуют заранее поставить в известность коллег и (желательно) предложить приемлемую для команды замену.

- В команде образовалась «оппозиционная группа». Здесь лидеру необходимо проявить максимум дипломатических. Главная задача – доказать, что команда должна быть единым целым. При этом чрезвычайно важно подчеркнуть значимость прежних заслуг оппозиционеров при вкладе в общее дело.

- Команда должна справиться со «шлейфом конфликта», так как он разрушает командный дух и блокирует личностные ресурсы всех членов команды. Это крайне сложно, но надо ориентироваться на общность целей.

- Если обновление состава происходит без учета мнения всей команды, конфликт неизбежен. Никто не имеет права единолично решить вопрос о включении в команду нового человека. Иначе команда может получить повод для конфликта.

Индикатором необходимости замены одного из членов команды должны служить случаи отступления им от целей команды и командных ценностей, а также недостаточный уровень профессионализма или принятой дисциплины.

Человек, который это игнорирует – разрушает команду, мешает ей возможность слаженно работать.

4. Снижение авторитета лидера

В лидере многие члены команды видят воплощение тех способностей, которыми не в совершенстве обладают сами. И с ним обычно связываются собственные надежды на успех. Поэтому разочарование в лидере наносит урон команде в целом.

Лидеру следует постоянно помнить о том, что у некоторых членов команды имеются скрытые способности, которые могут проявиться в процессе деятельности команды. Причем эти способности могут превосходить знания и возможности лидера. Это идет не только на пользу команды, но и может привести к ее поляризации, нарушению ее монолитности.

В связи с этим лидер, уделяющий постоянное внимание личностному и профессиональному росту членов, постоянно открывающий перед командой новые перспективы, может предотвратить перспективные конфликты и явное профессиональное соперничество в силу своего авторитета и «чутья». Лидер – это не обязательно профессионал во всем. Он – авторитет в силу своей дипломатичности и личностных качеств. Лидер не должен постоянно конкурировать – его задача – правильно организовать работу, предотвращать конфликты, личное взаимодействие с членами команды (доступность), оценка потенциала и правильное распределение обязанностей.

5. Проявление личностных трений лидера с отдельными членами команды.

Если лидер ставит себя намного выше членов команды, то обязательно проявится сначала скрытое, а потом и открытое недовольство.

Если лидер не смог предвидеть возможные противостояния между членами команды и, соответственно, не принял мер – конфликт неизбежен.

Если лидер не может взять на себя ответственность за ошибки некоторых членов команды и не способен отстаивать интересы коллектива – он морально перестает быть лидером.

Если лидер начинает соревноваться на равных с отдельным членом команды (профессионально, морально, за лидерство) – он обречен. Такие вызовы принимать ни в коем случае нельзя.

6. «Выпадение из обоймы» отдельных членов команды

Каждый член команды, естественно, стремится самостоятельно справиться со своими личными трудностями. Человек, обремененный

серьезными проблемами, выбивается из колеи, что сказывается на работе команды в целом.

Позиция «все личные проблемы должны быть оставлены за порогом» при командной работе нереальна. Личные проблемы отдельно взятого члена коллектива могут серьезно повлиять на работоспособность команды в целом. Поэтому позиция «незаменимых нет» разрушительна для всей команды. Поэтому в каждой команде должна действовать некие правила, предусматривающие внимательные отношения друг к другу. Команда, которой неинтересны проблемы коллеги, не сработается никогда.

В некоторых командах часто существуют «запасные» на случай форс-мажора. Дублеры могут быть взяты специально дополнительно, как «второй состав». Есть вариант, что члены команды заранее или оперативно распределяют между собой, кто кого будет «дублировать» в непредвиденной ситуации. Или это решает лидер, исходя из своих знаний о способностях и работоспособности членов команды. Тогда, каждый в команде знает, что при необходимости команда существенно не пострадает, а ему будет оказана необходимая помощь.

7. Рост немотивационных запросов, изменение личностных и духовных ориентиров у отдельных членов команды

Работая в команде, специалист приобретает определенную репутацию. Проблемы возникают тогда, когда у кого-то из членов команды появляется устойчивое ощущение, что он стал лучше всех, ему «тесна» работа в коллективе. Ему начинает казаться, что он уже готов создать собственную команду, что ему нет необходимости в коллегах, а нужны подчиненные (т.е. не команда в полном смысле). Такую ошибку в ходе истории допускали многие – в том числе Наполеон, который просто лишил свою «команду» инициативы и настроил ее против себя.

Часто человек предпочитает стать фрилансером и работать самостоятельно, не нуждаясь в коллегах. Подобные претензии могут быть действительно обоснованными. И в этом случае важно инициировать обновление состава команды.

Однако нередко после серии успехов у кого-то из членов команды постепенно возникает иллюзия собственной исключительности, в связи с чем могут существенно измениться именно мотивационные запросы. Подобные тенденции, вероятно, изначально были заложены в характере данного члена команды, но до определенного момента никак себя не проявляли и были не увидены лидером. Эта ситуация называется «звездной болезнью». Проблема заключается в том, что «звездная болезнь», как и любое заболевание, заразна. Это негативно сказывается на работе команды.

Первые симптомы – нарушение принципов ценностей команды: неэтичные высказывания, агрессивное поведение и др. Такую ситуацию может решить лидер, если он обладает достаточным авторитетом. Но если лидер не обладает достаточным авторитетом и властью, то в этом случае есть процедура обратной связи с командой, когда все члены команды корректно и

аргументированно говорят «зарвавшемуся» коллеге о своем отношении к его претензиям. Тогда неизбежен конфликт.

Человек, если он еще не решился уйти, замкнется и будет ощущать себя обиженным, в этом случае с ним, как членом команды, необходимо расстаться, и чем быстрее, тем лучше для всей команды. Ни его знания, ни опыт не спасают положения, потому что он - разрушитель. Он разрушает командный дух и может «заразить» кого-то еще. Даже мелкие уступки таким претензиям губительны для команды.

8. Появление в команде неформального лидера, вступающего в конкуренцию с формальным.

Может показаться, что данная проблема довольно странна для успешно действующей команды с общепризнанным лидером, являющимся еще и создателем команды.

Однако в период становления, легко может появиться альтернативный лидер, особенно, когда основной лидер назначен на эту должность или слабо ориентируется в проблеме. А если формальный лидер перестал заботиться о команде, то появление конкурента закономерно.

В любом случае, появление в команде альтернативного лидера – неизбежно.

Показатели неэффективности лидера команды:

- официальный лидер не принят командой;
- официальный лидер не может внятно и четко сформулировать перспективные пути и цели развития команды;
- отношение лидера к команде или ее отдельным членам стало чересчур личным (появились «фавориты» и «опальные»);
- личностный и профессиональный уровень членов команды стал заметно превосходить уровень лидера;
- лидер не видит и не понимает изменений, происходящих в команде.

Поэтому такой лидер неэффективен и появляется тот, кто его заменит - альтернативный лидер.

Единственный способ остаться лидером – восстановить (или создать) собственный авторитет. Лидер – это тот, кто умеет брать на себя ответственность, защищать своих коллег, отвечать за всю команду, четко формулировать (кто четко мыслит, тот точно определяет) и осознавать поставленные задачи. Если этого нет – нет и лидера. Тогда любой может оспорить его права.

Таким образом, хорошо отлаженные личностные и деловые коммуникации, четкое распределение ролей, слаженность и взаимопонимание есть основа для создания эффективной команды.

Литература

1. Алешина И.Н. Терминологические основы PR. - Тверь: ТГТУ, 2009. – 248 с.

2. Белбин Р. Команда менеджеров. Секреты и причины неудач. – М.: НИППО, 2003. - 315 с.
3. Белбин Р. Типы ролей в команде менеджеров. – М.: НИППО, 2003. – 232 с.
4. Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технологии командообразования. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 320 с.
5. Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. – СПб.: Речь, 2004. –304 с.
6. Сартан Г.Н. Тренинг командообразования. – СПб.: Речь, 2004. – 187 с.

(0,6 п.л.)

References

1. Aleshina I. N. Terminological basics of PR: textbook. – Tver: TSTU, 2009. – 248 p.
2. Belbin R . Management Team. The secrets and the causes of failures. – М.: НИППО, 2003. - 315 S.
3. Belbin R . Types of roles in the management team. – М.: НИППО, 2003. – 232 p.
4. Zhukov M.Yu., Zhuravlev A.V., Pavlova, E.N. Technology of team building. – М.: Aspect Press, 2008. – 320 p.
5. Zinkevich-Evstigneeva T.D., Frolov D.F., Grabenko T.M. Theory and practice of team building. Modern technology for creating commands. – SPb.: Speech, 2004. – 304 p.
6. Sartan G.N. Teambuilding training. – SPb.: Speech, 2004. – 187 p.

Сведения об авторе:

Алешина Ирина Николаевна, кандидат исторических наук, доцент, доцент кафедры социологии и социальных технологий Тверского государственного технического университета. aleshina2@yandex.ru

Aleshina Irina Nikolaevna, candidate of historical Sciences, associate Professor, department of sociology and social technologies of Tver state technical University. aleshina2@yandex.ru