

УДК 334.02

**Бычков Л.Д.**

*Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»  
факультет «Бизнеса и менеджмента»  
(г. Москва.)*

## **О ФОРМИРОВАНИИ КОМАНДЫ В УПРАВЛЕНИИ: ЗАРУБЕЖНЫЕ ОЦЕНКИ И ИХ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ**

***Аннотация.** Проблема формирования команды управления является актуальной как для исследователей, так и практиков. Интерес к ней обусловлен распространением новых управленческих концепций, развитием менеджмента, проектного подхода в управлении, что обусловлено новыми социально-экономическими реалиями в мире. Поводом для статьи явилась публикация зарубежных авторов, представивших для мирового научного сообщества, свое видение по данной проблеме. Данная статья – это не полемика, это некие суждения о приемлемости предложенных авторами взглядов для российского менеджмента.*

***Ключевые слова:** команда, командный дух, парадоксы (самоотверженный эгоизм, результаты, конфликт и отношения), команд образование.*

Проблема создания команд в современном обществе *актуальна*, она вызывает интерес, как у практиков, так и исследователей не только в России, но и во всём мире, что обусловлено активным развитием менеджмента как в нашей стране в связи с новыми социально-экономическими процессами, происходящими в нём, так и в других странах.

В этом плане особый интерес вызвала статья «Запах командного духа: открыть чёрный ящик парадоксов». Она, как бы, является подтверждением этого момента, так как *её авторы* Tânia Silva, Мигель Пина э Кунья, Стюарт Р Клегг, Pedro Невес, представители Новой школы бизнеса и экономики Университета Нова-де-Лиссабон исследователи из Португалии и Рикардо Родригес Kingston University из Великобритании представили результаты своего научного анализа проблемы широкому кругу научной общественности, опубликовав её в *ж. «Человеческие отношения» (№63/3, стр. 288-310).*

Уже сама необычность постановки проблемы в названии публикации *«Запах командного духа: открыть чёрный ящик парадоксов»* привлекает к себе внимание и желание её прочитать, как будто можно открыть «ящик Пандоры», только в менеджменте.

Наверное, на первый взгляд, эта статья может показаться для менеджера сферы бизнеса несколько не подходящей, не актуальной и не важной, так как в ней речь идёт о сфере спорта и о командном духе игроков футбольной команды. Но, на мой взгляд, это не совсем так, так как человек в команде как работник, как специалист также выступает в роли игрока, игрока бизнеса или игрока научной команды, так как человек, находясь в группе или команде, принимает их правила и втягивается в игру. Кроме того, во всём мире, спорт, футбол - давно большой бизнес.

*Проблема*, предложенная авторами в статье *о командном духе спортивной команды*, о том, как достигать сыгранности в ней, какие особенности, достоинства членов команды влияют на это, безусловно, *интересна* как для менеджеров спорта, так и для менеджера других сфер управления. Исследователи изучили и предложили полученные результаты научному сообществу для широкого обсуждения, утверждая, что командный дух можно построить на основе четырех парадоксов: *самоотверженного эгоизма, результатов, конфликта и отношений*. Эта концепция разработана на основе *качественного подхода*, целью исследования является изучение того, как люди испытывают командный дух.

Во «Введении» статьи авторами обоснован факт *актуальности и важности* предложенной проблемы исследования, аргументируя тем, что понимание термина «командный дух» не смотря на его исследованность до сих пор не получило своего исчерпывающего толкования. С этим следует согласиться, так как развивается наука, развиваются её элементы, следовательно, получают своё развитие и

термины. Важность для *практики данной проблемы* авторы также определили тем, что очень значимо довести до команд сущность достоинства и недостатков командного духа, его влияния на результаты их деятельности.

Две перспективы возникает у авторов из *анализа литературы* по проблеме исследования. *Первый* оценивает *индивидуальные чувства общения* внутри команды (Яворский и Холи, 1993; Шапиро и др., 2002), а *вторая точка зрения* фокусируется на том, как построить в группе коллективный дух, когда отдельные члены демонстрируют собственную приверженность (Vollen и Хойл, 1990; Эдмондсон, 1999).

Анализ источников позволил авторам определить существование двух взглядов на понятие «командный дух»: первый принимает командный дух как имманентное к команде Хеерман (2003), второй рассматривает его как результат индивидуальных взносов в команду (Абель, 1996). Понятие «командный дух», как установили авторы, некоторыми исследователями оспаривается (Галли, 1956 и др.)

Авторы внесли *свой вклад к обсуждению этого вопроса*, считая, что, в то время как эти два подхода кажутся противоречащими друг другу, они могут сосуществовать, если применить прием «парадокс линзы». Обоснование новизны заключается в том, что, по их мнению, «парадокс линзы» позволяет видеть противоречия и напряженность, как две стороны одной и той же реальности, как две стороны одной медали, а не поляризованные противоположности, которые не могут быть выверены. Философский принцип «единства и борьбы противоположностей», думается, подтверждает правомерность такого подхода.

*Логика исследования*, осуществлённого авторами, заключается в том, что были опрошены 25 членов одного непрофессионального футбола из португальской ассоциации, чтобы понять, как они ощущают «командный дух». Все интервьюеры - это игроки, тренеры и директора, все мужчины, со средним возрастом 27 лет, в пределах от 20 до 40.

Сбор данных осуществлялся в течение 6 месяцев. Основным методом было *интервью*, в котором было 10 вопросов (о характере командного духа, о динамике команды, о командных ритуалах и др.). Для предотвращения загрязнения данных, каждое интервью было проведено в офисе, физически отдельно от других интервьюируемых, чтобы свести к минимуму взаимодействие и обмен данными между членами; были осуществлены также *полевые записи, наблюдения и обсуждение* наших интерпретаций с самими участниками. *Основная задача эмпирического исследования* - это изучить то, как чувствуют командный дух игроки футбольной команды и как он образуется.

*Основные результаты исследования* – это подтверждение гипотезы о том, что командный дух можно построить на основе четырех парадоксов: *эгоизма; результаты; конфликта и отношений*.

1. *Парадокс самоотверженного эгоизма*, по их мнению, способствуют сотрудничеству и конкуренции (Katz, 2001), которые тесно связаны между собой и стимулируют эффективность команды, так как «напряженность» - надлежащее управление. Элементы команды борются за самовыражение, одновременно заботясь за общие результаты, и чувства соединяются с целями команды. Общую цель, разделяемую игроками, выдвигают на первый план ценности и намерения, которые соединяют всех из них и круг (в одно целое) команды для выполнения чего - то как одно целое.

2. *Парадокс результатов*, как и следовало ожидать, победы представлены в качестве центрального кормления командного духа. Один из интервьюируемых сказал: "После победы в игре, при входе в комнату, вы чувствуете дух радости и чувство долга в ней.» Поражение имеет решающее значение для проверки связей внутри команды. Потеря научит команду.

3. *Парадокс конфликта*. Авторы говорят, что конфликт имеет двойную роль, и он выполняет важную роль в формировании

командного духа. Команды используют конфликт для обсуждения точек зрения по проблемам игры. Такие дискуссии рассматривались как здоровые, здоровые, где они пытались "исправить друг друга, они знают, что было неправильным и что может быть исправлено, "не обижая никого лично. Это познавательный конфликт, он развивает командный дух, но бывает аффективный конфликт, он имеет отрицательным аспект. Это когда члены команды при обсуждении вопросов команды, неспособны дифференцировать стратегические перспективы от личных оценок. Такие конфликты не способствуют развитию командного духа.

*4.Парадокс близости.* Близкие отношения необходимы и опасны. Глубокие межличностные отношения могут улучшить экологическую обстановку в команде, но они также могут подорвать командный дух. Авторы утверждают, что личные отношения могут быть полезны только до определенного пункта. Когда члены команды имеют тесные отношения, то они не позволят избежать группового центризма (Kruglanski и др., 2006) и фаворитизма, что будет вредно для командного духа.

Интересно, что авторы публикации осуществили проверку надёжности *полученных результатов*, используя для этого, экспертную оценку полученных данных одного тренера и двух игроков, которые согласились с их выводами. Думается, что это, с точки зрения науки, не совсем достоверная проверка.

*Дискуссия (обсуждение ) авторов* представляет собой основные *положения (выводы)*, к которым пришли авторы относительно понимания командного духа, и с ними хочется согласиться в целом.

Да, «командных дух» в понимании духа, присущего команде как таковой, не смотря на то, что речь шла об исследовании духа футбольной команды, это *парадоксальный процесс*. Конечно, дух команды - это когнитивный кадр, который способствует возможности команды синтезировать противоречивые социальные процессы, присущие жизни группы: индивидуальные и коллективные цели, победы и поражения,

конструктивный и деструктивный конфликт, не слишком близкие отношения. Дух команды - это способность сохранять здоровый баланс между коллективными и индивидуальными компонентами командной работе; это парадоксальное и хрупкое состояние, сочетание попыток синтезов, которые трудно достичь и продлить.

Авторы полагают, что парадоксальное состояние команды сохраняется всегда и команда «больше», чем сумма индивидуальных вкладов, а когда физическое лицо имеет интересы, преобладающие над коллективными интересами, то группа не в состоянии создать "дух" команды

Они пришли к *важному выводу*: командный дух характеризует умение держать команду в жизненном пространстве между социальными силами, которые могут нейтрализовать друг с другом, но которые, когда сформулированы в двойственности, могут обогатить и расширить возможности друг друга.

Авторы *ограничивают сферу практического применения* результатов своих исследований, говоря о том, что их трудно экстраполировать в других контекстах, таких как бизнес, например. В качестве аргумента выдвигают тот факт, что спортивные команды обладают уникальными характеристиками (например, они однородны по демографическим параметрам). В определённой степени, они правы. Так как действительно, небольшая выборка, её нельзя распространять широко; во-вторых, интервью давали все мужчины, все из Португалии.

Некоторые выводы, конечно, соотносятся с уже, известными науке, выводами. Например, теория и практике тимбилдинга (команд образования) широко известна, принципы «командного духа» популярны в современном менеджменте, конфликты и эгоизм как инструменты создания команды привлекают внимание многих исследователей и др.

Однако, думается, что исследование, заслуживает внимания и положительной оценки, не смотря на проблему обоснованности выводов. Оно, выводов. Оно, безусловно, интересно для сферы бизнеса в спорте. Менеджер Менеджер в этой сфере, мне кажется, заинтересуется парадоксом близости, особенности относительно того, как этим руководствоваться.

Тема статьи является *актуальной* для исследования в российских организациях, так как современная система управления, в том числе, и менеджмент в сфере бизнеса и экономики, спорта строится в соответствии с общими тенденциями мирового развития, в том числе и в научной сфере.

#### **Список использованных источников:**

1. Tânia Silva, Мигель Пина э Кунья, Стюарт R Клегг, Pedro Невес ./ Запах командного духа./ ж. «Человеческие отношения», №63/3, стр. 288-310.

2. Заруба Н.А. Инновационный менеджмент в сфере муниципального управления: проблемы и пути решения. В сборнике: Учим управлять и учимся управлять второй сборник научных статей. Составление и научное редактирование: Н.А. Заруба, Н.Н. Егорова. 2016. С. 7-19.

3. Заруба Н.А., Бычков Л.Д. Формирование эффективной команды как условие эффективной реализации проекта. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2015. № 4 (9). С. 118-122

4. Шпак Л.Л., Заруба Н.А. Дезадаптация в контексте повседневной жизни. Кемерово, 2009.-446 с.

5. Экономика, проектный менеджмент, образование, юриспруденция. экология, медицина, социология, философия, филология, психология, техника, математика: состояние и перспективы развития. Сборник научных статей по итогам международной заочной научно-практической конференции. / 4-5 июля 2013г. С-П. - .146 с.