

# Модель формирования и развития команды 5F и сценарии трансформации группы в команду



Долгов М.В.

Старший преподаватель факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, управляющий партнер «Центра командных компетенций», г. Москва


e-mail: [mdolgov.official@gmail.com](mailto:mdolgov.official@gmail.com)

## Аннотация

Статья посвящена вопросам команды и сценариям трансформации групп в команды. Анализируется неопределённость понятия «команда» в зарубежной и отечественной литературе, приводятся примеры некорректного использования термина. На основе анализа существующих определений понятия «команда» и собственных исследований формулируется перечень атрибутов команды и даётся авторское ее определение. Обосновывается авторская «Модель формирования и развития команды 5F» как один из подходов к формированию и развитию команд для различных сфер деятельности.

## Ключевые слова

• командный менеджмент • атрибуты команды • команда • модель 5F •



О командном менеджменте и командном подходе специалисты в области высокоэффективного менеджмента, организационного развития и социальной психологии заговорили относительно недавно, чуть больше 30 лет назад. Первые исследования командной деятельности, опубликованные в начале 60-х годов, были посвящены поискам способов повышения эффективности и продуктивности управленческого труда [1]. С чем связан интерес к теме команды в мире? Мы видим причины в ряде глобальных тенденций развития систем управления:

1. Развитие коммуникационных и транспортных сетей расширяет рынки и приводит к росту международной конкуренции. Интернет обеспечивает всеобщую доступность информации, и теперь преимуществом будет обладать тот, кто сможет быстрее и лучше ею воспользоваться.
2. Стремительный рост высоких технологий требует быстрых изменений, связанных с их внедрением. Креативность и способность к быстрому внедрению инноваций становятся необходимыми условиями выживания.
3. В условиях международной конкуренции бизнес все больше ориентируется на потребности конечного потребителя – как следствие, повышаются требования к гибкости организационных структур и систем управления. Та же тенденция отмечается в развитии систем государственного управления как в мире в целом, так и в России.
4. Возможности личного роста и саморазвития играют все большую роль в мотивации персонала – как следствие, более остро встаёт вопрос удержания и мотивации высококвалифицированных специалистов. Требуется применение личностно-ориентированного подхода к формированию современных «нелинейных» способов управления [6].

Становится очевидно, что использование феномена команды с ее возможностями инициативно ставить амбициозные цели и добиваться беспрецедентных результатов, умением извлекать максимум из ресурсов каждого члена команды и поддерживать высочайшую мотивацию членов команды на совместную работу может дать решающее конкурентное преимущество современным системам управления.

Особенности российской культуры (склонность к групповой работе, ориентация на неформальные отношения) позволяют предполагать, что командный менеджмент созвучен российской ментальности как инструмент, и его применение – это во многом путь развития конкурентоспособности управленческой деятельности в России.

К сожалению, в сложившейся практике принято называть любую группу, коллектив, подразделение «командой», что весьма обесценивает само понятие и приводит к тому, что даже весьма опытные профессионалы в управленческой деятельности используют термин «команда», искажая его смысл.

Этому способствуют и научно-популярные публикации, авторы которых, стараясь привлечь внимание к тематике, дают не достоверную информацию о предмете. Так, Харви Роббинс в книге «Почему не работают команды? Что идёт не так, и как это исправить» [5] анализирует мифы о командах, которые могут помешать наладить успешную работу в группе. Например, описывает как можно эффективно взаимодействовать с коллегами, превращая негативные трения в конструктивные разногласия, как распределять обязанности и сотрудничать с людьми так, чтобы они работали с удовольствием. При этом, провокационно-привлекательный характер названия книги нарушает сам смысл понятия «команда» и ее функций, поскольку, если группа «не работает», то ее вряд ли можно назвать командой, это пока группа, находящаяся на определённом этапе движения к команде.

Подобным примером является и публикация Патрика Ленсиони «Пять пороков команды» [4]. Сама идея автора вполне понятна, он «разворачивает» динамику формирования группы в команду, фиксируя на каждом этапе определённый «порок-проблему», решая которую группа переходит на следующий этап формирования себя как команды. Пока «порок» не преодолен – проблема не решена, мы не можем эту группу считать командой. Мы не согласимся с автором. Если в группе обозначен порок, мешающий результативной работе, группу можно называть командой.

Для дальнейшего развития командного менеджмента, на наш взгляд, важно внести ясность в само определение термина «команда».

Большинство западных и отечественных авторов, определяя понятие «команда», по нашему мнению, дают близкие описания, расставляя по-разному акценты. Определения дополняют друг друга, иногда исключая какие-то важные аспекты. Проведённый нами анализ позволяет выделить следующие атрибуты термина «Команда – это»:

– Группа, с представленностью необходимых компетенций и стилевым разнообразием, желательна разнородная по полу, возрасту, жизненному опыту и без непреодолимых ограничений по образовательному потенциалу. Под группой мы понимаем именно малую группу (в терминологии социальной психологии), то есть численностью от двух до 16–17 человек.

– Группа людей, объединённая общей целью. Это значит, что образ будущего результата воодушевляет и мотивирует всех членов группы. Все члены группы не только знают и разделяют общую цель, но и готовы за неё биться в прямом и переносном смысле. В составе группы, каждый ее участник соответствует 5 критериям:

- полностью разделяет цели команды, иррационально, неформально относится к ним;
- закреплена область индивидуальной ответственности – понятно, что командный игрок будет делать в команде, в чем, как, в какой момент будет его вклад;
- осознает и принимает свой статус члена команды, испытывает гордость за возможность играть в своей команде;
- пользуется доверием со стороны других членов команды в соответствии со своим вкладом в общий результат;
- обладает уникальными компетенциями – умеет делать что-то лучше всех по сравнению с игроками конкурирующих команд и по отношению к другим членам своей команды, и прежде всего, по отношению к лидеру.

– Группа единомышленников, что определяется высокой общностью философии членов группы. Это значит, что участников объединяет система ценностей и смыслов. Если их спросить: «Для чего вы живете и занимаетесь тем, что вы делаете?», то ответы будут иметь много общего и отличаться высокой осознанностью.

– Группа с сильным уровнем лидерства. Оно может быть сконцентрировано в одном человеке – лидере команды, что особенно важно на первых этапах развития команды, но по мере развития группы, точка принятия решения максимально приближается к месту, где оно должно быть принято, где есть соответствующие компетенции. В этом случае команда переходит к распределённому лидерству. Принципиально важно, что команда отличается сильным авторитетом лидера/лидеров. Этот авторитет также объединяет и способствует последовательному движению группы единомышленников к общей цели.

– Группа, в которой есть ясность, что, кто и когда делает. Это понимание основывается на компетенциях членов команды, включающих знания, навыки, способности и мотивацию членов группы, а также на индивидуальном портрете поведения при совместной деятельности, который принимается всеми, что называется функционально-ролевой специализацией состава.

– Группа с отработанными стандартными процедурами взаимодействия на различных этапах решения задачи. Есть даже варианты процедур под различные особенности задачи. В группе высокая степень не только взаимоподдержки, взаимозависимости, но и взаимозаменяемости.

– Группа способна быстро создавать процедуры взаимодействия с «колёс», эффективно действуя в новых для себя задачах и обстановке, основываясь на общих принципах, нормах, стандартах поведения, обязательных для всех ее членов.

– Группа в различных ситуациях и задачах демонстрирует устойчивый синергетический эффект, позволяющий достигать контрастной результативности.

– Группу называют командой те, на кого влияет ее результативность, те, кто со стороны ее оценивает: клиенты, потребители, конкуренты, контролирующие органы, болельщики, последователи и пр.

Проведённый выше анализ позволил сформулировать рабочее определение термина «команда» – это группа единомышленников, объединённая общей целью, авторитетом лидера(ов), пониманием кто, что и когда делает, обладающая стандартами взаимодействия и поведения, превосходящая ожидания своей результативностью.

В определении команды можно выделить взаимосвязанные факторы:

1. Состав с перечисленными выше характеристиками.
2. Командная Цель.
3. Лидерство.
4. Взаимодействие, от которого в дальнейшем зависит результативность команды.

Эти 4 фактора мы обозначили как «внутренние». Пятый фактор – «Внешняя среда». Это собирательный образ того, что окружает группу людей. Он включает в себя «организационно- культурный контекст» [1]

и «отраслевой контекст».

К «организационно-культурному контексту» мы отнесли все, что определяет требования к команде, являющейся частью организации, выделив, прежде всего, следующие составляющие:

- корпоративная культура и действующая в компании корпоративная философия;
- стиль управления;
- система мотивации, включающая систему оплаты труда;
- требования акционеров и совета директоров;
- требования «внутренних клиентов» и коллег по взаимодействию из других подразделений;
- стратегические цели компании и перечень ключевых факторов успеха (КФУ) периода;
- плановые показатели и действующая система KPI (ключевых показателей деятельности);
- нормативные организационные требования.

К «отраслевому контексту» мы отнесли, прежде всего:

- клиентов различных целевых групп и лиц, входящих в центр принятия решения о закупке в организациях клиентов;
- конечных потребителей наших товаров и услуг;
- специфику деятельности поставщиков сырья и технологий;
- особенности прямых конкурентов: региональных, национальных, отраслевых;
- косвенных конкурентов, предлагающих услуги и товары-заменители;
- состояние рынка труда и действия наших конкурентов на этом рынке;
- требования фискальных и контролирующих государственных органов;
- макроэкономические тенденции;
- отраслевые тренды.

Существенная специфика восприятия «отраслевого контекста» у групп, действующих в составе системы государственного и муниципального управления. Включая национальные проекты, стратегию развития территории, актуальные проблемы сегодняшнего дня, такие как пандемия.

Список того, что входит в понятие фактора «Внешняя среда» - безграничен, поэтому мы выделяем 3 значимых параметра, наиболее необходимых для формирования группы в команду:

1. Общее понимание группой наиболее важных параметров (которые в периоде могут меняться), постоянный их мониторинг.
2. Общее видение возможностей, отвечающий на вопрос: «Ради чего наша группа может стать командой?»
3. Общее восприятие рисков, позволяющее ответить на вопрос: «Что станет со всеми членами группы без исключений, если мы не станем командой, способной представить контрастный уровень результативности?»

Обращаем внимание, что именно субъективная оценка «Внешней среды» составом команды является «запускающим» фактором, с которого начинается процесс формирования группы в команду.

Таким образом, в 2002 году нами была оформлена первая версия модели формирования и развития команды 5F (рис. 1)



Рисунок 1 – «Модель 5F»

В период с 2002 по 2003 год мы провели анкетирование и интервью с более чем 300-ми управленцами, работающими в российских и транснациональных компаниях на территории различных регионов России: Москва и Московская область, Северо-Запад, Урал и Сибирь. Анализ полученных результатов позволил выделить все 4 внутренних фактора. О факторе «Внешняя среда» упоминалось не более чем у 20% опрошенных. Тогда была сформулирована гипотеза о преобладающем стиле авторитарного единоличного управления, который Джим Коллинз описывал как стиль «один гений и 1000 помощников» [3]. В дальнейшем, данная гипотеза находила многократное подтверждение. При таком стиле управления, состав ориентирован на лидера в единственном числе, который видит перед собой цель, «прикрывает» состав от «Внешней среды» и несет личную ответственность за организацию результативного взаимодействия. Состав, в этом случае, выполняет функцию помощников, в лучшем случае последователей.

В период с 2002 по 2004 год группа разработчиков, включая автора статьи, определила экспертным путем системы связей внутренних факторов и их влияние на формирование различных оснований для развития группы в команду. Так появились названия граней и плоскостей модели 5F (рис. 2) [2; 7].



Рисунок 2 – «Модель 5F» с описанием связей факторов

В такой расширенной версии «Модель 5F» показывает системную связь процессов формирования команды:

1. Компетентный Состав + результативное Взаимодействие + общая Цель = наличие Доверия в группе.
2. Состав с ясными ценностями + результативное Взаимодействие + стиль Лидерства = формирует общую Философию группы.
3. Контрастно выделенный Лидер(ы) + общая Цель + результативное Взаимодействие = формирует Привлекательность группы.
4. Состав с ясными ценностями и высокой компетентностью + авторитетный Лидер (ы) + общая Цель = повышают Приверженность группе.

Дальнейший анализ существующих подходов к описанию феноменологии понятия «команда» показал, что предлагаемая модель 5F позволяет описать процесс формирования команды, не добавляя каких-либо новых определений и понятий, которые ранее не использовались в этой теме. Считаем это одним из достоинств модели 5F. Поскольку наша задача как практиков не изощряться в создании терминов, а понять, как системно использовать существующий опыт для повышения эффективности управленческой деятельности в различных сферах.

В результате анализа практики сопровождения и развития команд в разных отраслях в период с 2004 по 2014 год нам удалось выделить на основе «Модели 5F» 4 сценария развития команды [2].

1-й сценарий (рис. 3).

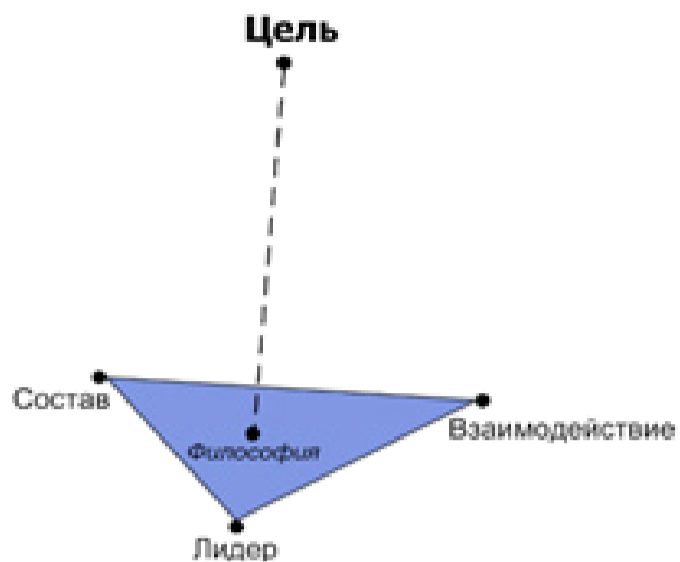


Рисунок 3 – Сценарий развития команды из плоскости «Философия»

Это ситуация, когда наиболее слабо представлена Цель. В этом случае нам необходимо «усилить плоскость» Лидер-Состав-Взаимодействие через осознание общих смыслов и ценностей, составляющих общую философию. Если наиболее хорошо развит фактор Лидер, то начинаем развитие и усиление с него, затем развиваем Состав и повышаем качество Взаимодействия при условии, что показатели оценки Состава выше показателей оценки Взаимодействия.

Если Взаимодействие членов группы оценивается сильнее Состава (крайне редкий случай), значит мы, развивая гибкость стиля управления Лидера, повышаем уровень Взаимодействия, вводя новые процедуры, технические средства, включая процедуры обратной связи и повышения эффективности, взаимобучения, качественно развиваем Состав.

В случае если показатели оценки Состав выше показателей оценки Лидера, тогда начинаем работать с Составом, на основе философии корректируем самооценку Состава и понимание важности Лидерства, затем создаем процедуры усиления власти Лидера (фактор Взаимодействие) и повышаем авторитет Лидера (контрастно его выделяем). И только потом организуем стратегическое планирование и ставим настоящие командные цели. Иначе процедура целеполагания проходит для «галочки», выработанные решения никого не радуют, не воодушевляют и не вовлекают. В этих целях нет вызова и драйва, нет энергии. А если они реально амбициозны, то вызывают отторжение, действующий Лидер не может обеспечить последовательное движение к цели. Такое происходит, к сожалению, слишком часто.

2-й сценарий (рис. 4).



Рисунок 4 – Сценарий развития команды из плоскости «Доверие»

В группе высокая степень Доверия. Оно основано на опыте взаимодействия Состава в различных ситуациях. Для того, чтобы группа далее повышала свою эффективность как команда, стоит усилить процедуры взаимодействия Состава, конкретизировать Цель, «достроить» плоскость, и на этом основании контрастно выделить Лидера. Такая ситуация часто бывает, когда в составе команды те, кто вместе начинал, прошел через тернии, но времена меняются, надо быстрее реагировать на ситуацию. И если раньше все были равны и это устраивало, то теперь не хватает центра принятия решения.

3-й сценарий (рис. 5).



Рисунок 5 – Сценарий развития команды из плоскости «Сплоченность»

Такая ситуация очень часто встречалась в нашей практике. Мы видим два варианта:

Первый вариант, когда команда обладает высокой сплоченностью при не очень сильном лидерстве. Оценки по фактору Состав выше оценок фактора Лидер, фактор Цель оценивается еще ниже. Взаимодействие в группе строится исключительно благоприятно, но мало продуктивно. В такой группе, обычно, доброжелательная атмосфера, но низкая продуктивность по отношению к возможностям членов группы, даже если они так не считают. В этом случае, надо работать с составом, изучая и оценивая, развивая мотивацию достижения, выделять и усиливать наиболее амбициозного члена группы. Хорошо, если им является действующий Лидер. После этого работать на усиление цели, например, повышая ее амбициозность. В этом случае появится объективная необходимость развивать дальше взаимодействие. Иногда, такая ситуация требует смены Лидера. Чаще всего его берут со стороны, далее, как правило, меняется часть состава, затем организуется постановка командной цели.

Второй вариант, когда высоки показатели оценки по фактору Лидер, на втором месте оценки фактора Состав и на третьем месте оценки фактора Цель. В этом случае, необходима работа с Лидером. Как правило, следует работать с повышением его мотивации достижения и формированием видения возможностей и угроз. Так же необходимо развитие навыков делегирования и распределения Лидерства. Необходимо научить вовлекать и стать наставником в вовлечении. Развитие Лидера приведет к развитию Состава. Усилится инициативность и ответственность за общий результат. Появятся навыки Лидирования у других членов команды, что позволит поставить более амбициозную цель, соответствующую потенциалу Состава и Лидера. В свою очередь, все это повлечет выход взаимодействия на качественно другой уровень.

4-й сценарий (рис. 6).





дого члена команды, не внедрит процедуры проявления инициативы в групповое взаимодействие, то пришедшие инициативные члены команды станут такими же как все предыдущие, или очень быстро уйдут разочарованными.

Самый распространенный «провальный» вариант из практики развития команд. Состав сильный, признает авторитет лидера, присутствует, как все заявляют, командная цель. Единственное, что не радует – качество взаимодействия: срываются сроки, имеют место неконструктивные конфликты, перекладывается ответственность. Делают вывод: стоит повысить эффективность взаимодействия. Организуют тимбилдинг. Не помогает. Формализуют процессы взаимодействия: описывают бизнес-процессы, заключают договоренности, фиксируют стандарты и процедуры. Не работает. Перед решением задачи повышения качества взаимодействия крайне важно провести коррекцию цели, чтобы она стала действительно командной, скорректировать стиль управления, скорректировать личные особенности состава. И после этого приступать к повышению качества взаимодействия.

Четвертый пример варианта системной «ошибки» развития группы в команду. Сильный состав разделяет общую цель и, как считается, нормально взаимодействует, но нет динамики, нет амбиций, много упущенных возможностей. Делают вывод: слабое лидерство. Рекомендуются повысить уровень амбициозности командной цели, создать и внедрить во взаимодействие процедуры коррекции самооценки состава и уже на этом фоне повышать уровень авторитетной позиции действующего лидера. Часто, в такой ситуации, лидер команды подлежит замене. Но если сразу поменять лидера, то процесс его становления в группе пройдет гораздо болезненней.

Таким образом, в течение 10 лет с 2004 по 2014 год была проверена на практике идея последовательного развития группы в команду на основе «Модели 5F».

Данный опыт был сформирован на основе работы с управленческими, торговыми, производственными и проектными командами компаний: «Мак-Дак» и торговая сеть «Ол-Гуд», «Верра-Моторс», «Машинный Двор», СП «Сейлс» и ИД «Бурда» (Российское представительство), компании группы Северсталь (Череповецкий металлургический завод, Воркута-уголь, Труб-Ижора, Северсталь-Сервис), Команды Объединенной Металлургической Компании (Выкса, Чусовой, Череповецкий завод, Челябинский металлургический завод), МТС (команды IT-департамента и макрорегионов), команд «Мегафон-ритейл» и «Мегафон-СЗ», команды Газпром-Нефть (IT-департамент и дирекция нефтепереработки), «КБХА» (Воронеж, РосКосмос), «Полет» (Челябинск, РосТех), «Летуаль», «Dr. Тайсс», команды шахтоуправлений «Кузбасс-уголь» и многие другие.

В 2009 году, на выставке-конференции ASTD (American Society for Trainings Development), выступая в качестве первого в истории спикера от России, наш коллега, Евгений Доценко, презентовал «Модель формирования и развития команды 5F». Модель была хорошо принята участниками конференции. Ряд участников из Японии, Нидерландов и Польши предложили сделать транснациональную панель, где будет использоваться наша модель. Надеемся, что это вопрос ближайшего будущего, при условии возобновления научных контактов после длительного перерыва.

На данный момент, «Модель 5F» является признанным практическим инструментом развития групповой эффективности, позволяющей управлять процессом формирования и развития команд, активно используемый в контурах Корпораций РосАтом, Ростелеком, РЖД, МТС и других. Практические исследования и проверка работы сценариев развития команд по модели 5F с 2017 года активно проводятся в области государственного и муниципального управления в рамках проектов факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС. Наиболее масштабный проект с командами министерств Правительства Нижегородской области в 2019 году ещё раз показал эффективность подхода, в том числе с учётом специфики управления на государственной службе.

Продолжая наши исследования, нам предстоит в ближайшее время закончить разработку валидного и надёжного инструмента по оценке актуального состояния команд в соответствии с «Моделью формирования и развития команды 5F» и подхода к формированию системных программ развития команд разных видов. Продолжение работ по описанию и развитию практик командного менеджмента направлено на повышение эффективности систем управления в России во всех сферах деятельности.

---

## Список использованной литературы:

1. Базаров Т.Ю. Управленческие команды и их формирование [Текст] / Т.Ю. Базаров, И.В. Рыбкин, Т.С. Пыркова // Под редакцией Т.Ю. Базарова. Москва: ИПК госслужбы 2009. – 51 с.
2. Долгов М.В. Модель «5F» – Геометрия команды, создающая энергию. Краткое руководство к действию для лидеров. Москва, 2019. – 192 с.
3. Коллинз Д. От хорошего к великому, Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002. – 304 с.
4. Ленссиони Патрик М. Пять пороков команды, Из-во: Манн, Иванов, Фербер, 2019. – 256 с.
5. Роббинс Х., Финли М: «Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить». М. «Добрая Книга», 2005. – 304с.
6. Синягин Ю.В. Личностно-ориентированный подход: отход от классической системы управления, заявленный временем // Личность: ресурсы и потенциал. АНО «Научно – Исследовательский центр экспертизы и инноваций». – 2019. – № 3. – С. 5-8.
7. Чанько А.Д. Команды в современных организациях; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. — 408 с.

## Defining the concept and attributes of a team.

### Model 5F: scenarios for transforming a group into a team

Dolgov M. V.

Senior lecturer, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, the Graduate School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, managing partner of the «Team Competence Center», Moscow

E-mail: mdolgov.official@gmail.com

## Abstract

The article dwells upon the problem of the «team» concept uncertainty and gives examples of the incorrect term use. While analyzing the existing definitions of the «team» concept and studying the opinions of managers, the authors form the list of team attributes, give the definition and describe the 5F Model as a practical approach to the formation and development of teams for various fields of activity.

## Key words

• team • team management • team attributes • 5F Model •

---

## References

1. Bazarov T.Yu. Upravlencheskiye komandy I ih formirovaniye [Tekst] / T.Yu. Bazarov, I.V. Rybkin, T.S. Pyrkova // Pod redaktsiye T.Yu. Bazarova. Moskva, IPK gossluzhby, 2009. – 51 s.
2. Dolgov M.V. Model «5F» – Geometriya komandy, sozdaushchaya energiyu. Kratkoe rukovodstvo k dejstviyu dlya liderov. Moskva, 2016. – 192 s.
3. Collins J. Good to great. Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't. Stockholm School of Economics in St. Petersburg, 2002. – 304 s.
4. Lensioni Patrick M. «The Five vices of the team», 2019. – 256 s.
5. Robbins H. and Finley M. Why Teams Don't Work. What Goes Wrong and How to Make it Right. M, «Dobraya Kniga», 2005. – 304 s.
6. Sinyagin Yu.V. Lichnostno-orientirovanniy podhod: othod ot klassicheskoy sistemi upravleniya, zayavleniy vremenenem//Lichnost': resursi I potentsial. ANO «Nauchno-issledovatel'sky tsentr erspertizi I innovatsiy». – 2019. – No 3. – P. 5-8.
7. Chan'ko A.D. Teams in modern organizations; Higher School of Management SPgSU. - SPb.: «Hihger School of Management» publ.house, 2011. – 408 s.

