

Изменения в группах и формирование КОМАНД





Современный менеджмент — это командный менеджмент, когда люди, объединенные в группы, совместными усилиями добиваются существенно большего, чем смогли бы сделать, действуя в одиночку.

Команда необходима, когда есть большой объем взаимосвязанных работ или когда задача слишком сложна для понимания отдельным человеком.

Таким образом, **эффективно работающая группа — команда** — демонстрирует эффект синергии, когда вклад группы в достижение организационных целей существенно превосходит сумму вкладов отдельных людей, работающих индивидуально.

Команда и группа: общее и различия

Команду можно определить как группу людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности своей команды, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу



Сравнительные характеристики работы команд и групп

Характеристика	Группа	Команда
Производительность зависит от...	индивидуального вклада в работу	индивидуального и группового вклада
Оценка результатов труда	индивидуальная	индивидуальная и групповая
Члены заинтересованы в...	достижении установленных целей	формулировании и достижении целей
Работа определяется...		общими целями и обязательствами

Рассмотрим эти особенности более подробно.

- Во-первых, в группах исполнение работы обычно зависит от индивидуальной работы ее членов. Результат работы команды зависит от личного вклада каждого ее члена в достижение цели в тесном взаимодействии.
 - Второе отличие связано с тем, какое место уделяется ответственности за выполняемую работу. Обычно члены групп объединяют свои ресурсы для достижения цели, хотя это одновременно и работа каждого в отдельности, которая берется в расчет, когда речь заходит о выдаче премий. Члены групп чаще всего не несут ответственности за общий результат работы, а отвечают только за свою персональную работу. Команды же придают значение как индивидуальной работе каждого из ее членов, так и общему результату. Ее члены работают сообща для достижения результата (например, выпуска продукции, предоставления услуги или разработки решений), который является совместным вкладом команды в работу, и каждый из команды разделяет ответственность за результат. Главное же различие состоит в следующем: в группах люди, занимающиеся контролем в организации, требуют от каждого отдельного члена группы персонального отчета о проделанной работе, в то время как члены команд осуществляют самоконтроль.
 - В-третьих, тогда как члены группы могут разделять общую цель, члены команды помимо прочего разделяют и общие обязательства по достижению цели. Более того, эти цели часто рассматриваются как возможность победить в реализации той или иной цели (быть первыми или лучшими в чем-либо). Например, работа команды на заводе компании, у которой существуют финансовые трудности, может стремиться сделать эту компанию ведущей в своей индустрии. Команда одной из частных общеобразовательных школ может стремиться подготовить своих выпускников в соответствии с более высокими стандартами знаний, чем любая другая школа в данном районе. Члены команд концентрируются на совместном достижении высших целей, что в сочетании со спецификой выполнения заданий делает их сильно заинтересованными в результатах своей деятельности. Можно сказать, что команды обладают "правом на владение" целями и обычно тратят много времени на их постановку. Как и группы, команды стремятся через поставленные цели продемонстрировать уровень своих навыков и знаний. Команды ставят перед собой более обширные цели, которые являются значительным источником эмоциональной энергии, выступающей стимулом к их активной реализации.
 - В-четвертых, команды отличаются от групп характером своей связи с менеджментом. Обычно руководство ставит перед командой цель и не вмешивается в процесс планирования внутрикомандной работы, т.е. команды должны иметь различные уровни самоуправления. Они должны обладать высокой степенью свободы и быть в состоянии самостоятельно устанавливать промежуточные цели, заниматься расчетом времени, выполнения работы и иметь возможность максимально приблизить результаты к поставленной цели. Все эти действия должны происходить без вмешательства со стороны руководства или при его минимальной вовлеченности в процесс работы команд.
- Таким образом, команды по своей сути являются самоуправляющимися или частично управляемыми подразделениями организации. Однако было бы неверно считать, что команды имеют полную независимость от высшего менеджмента компании и от контроля со стороны соответствующих органов организации. Они обязаны отвечать требованиям вышестоящих уровней управления корпорации, которые также могут быть организованы на основе командного принципа (такие команды высшего уровня называются высшим руководящим звеном организации).

Предпочтения работы в группах и командах

Предпочтительнее работа в группе или в одиночку	Предпочтительнее работа в команде
Для решения простых, повторяющихся задач, для которых существуют шаблоны, алгоритмы	Для решения сложных, нестандартных и уникальных задач
Когда кооперация обеспечивает удовлетворительные решения проблем	Когда для принятия решений необходим консенсус
Когда нет оснований для разнообразия мнений и подходов	Когда множественность альтернатив и подходов — основа для решения проблемы
Когда требуется срочное решение	Когда доминирует качество решения проблемы, а не скорость
Когда достаточно узкопрофессиональной компетенции	Когда требуется широкая компетенция в смежных областях
Когда вероятность конфликтов между членами группы высока	Когда групповые цели доминируют в сознании всех членов команды над личными
Когда человек в одиночку успешно справляется с заданием	Когда команда выполняет задание заведомо лучше, чем группа одиночек
Когда необходим стандартный результат	Когда необходим результат, допускающий дальнейшее совершенствование и развитие

Принципы создания команд и условия эффективности их работы



Процесс формирования команды — задание, требующее высокой управленческой компетенции. При его осуществлении требуется не только наличие правильно подобранных высококвалифицированных специалистов, но и людей, желающих работать вместе, сообща, как команда.

Модель, предложенная Дж. Хэкманом, представляет собой полезное руководство относительно того, как правильно организовать работу команд. Предполагается, что этот процесс должен проходить четыре стадии.

Стадии создания команд (по Дж. Хэкману)

Стадия 1. Подготовка	Стадия 2. Создание рабочих условий	Стадия 3. Формирование и построение команды	Стадия 4. Содействие в работе
<ul style="list-style-type: none">• Решить, какую работу необходимо выполнить;• решить, необходима ли команда для выполнения задания;• определить, какую структуру управления должна иметь команда;• сформулировать цели команды	<ul style="list-style-type: none">• Обеспечить всеми необходимыми материалами и оборудованием для выполнения работы;• гарантировать, что команда состоит из людей, действительно необходимых для выполнения работы	<ul style="list-style-type: none">• Установить границы: кто является и кто не является членом команды;• прийти к соглашению относительно процесса выполнения заданий;• определить рамки поведения, требующегося от всех членов команды	<ul style="list-style-type: none">• Вмешиваться для устранения проблем;• поворачивать материальные ресурсы команды;• замещать тех, кто покинул команду

Первая стадия

Первая стадия создания эффективной команды называется "предварительной работой".

Одной из наиболее важных целей этой стадии является правильно определить, насколько действительно необходимо создание команды.

Менеджер должен решить, что ему необходимо для данного вида работы: несколько отдельных сотрудников для работы с ним лично, или нужно создать команду. Как правило, необходимость в создании команды возникает, если предполагается, что в данном случае нужно использовать творческий подход к выполнению задачи.

Для команд обязательно должны присутствовать четкая постановка целей и перечень навыков, необходимых для выполнения работы. Также решение о сфере компетенции команды должно приниматься заранее. Заранее определяется, будут ли команды работать только на совещательной основе консультаций по всем текущим проблемам с менеджером, или им может быть предоставлена полная самостоятельность для выполнения задания.



Вторая стадия

Вторая стадия включает создание условий для работы. На этой стадии руководство организации определяет условия, в соответствии с которыми команда выполняет свою работу. Команды должны быть обеспечены ресурсами, необходимыми для успешной работы.

Они включают материальные ресурсы (например, рабочие инструменты, оборудование и деньги), человеческие ресурсы (например, соответствующий состав квалифицированных профессионалов) и поддержку со стороны организации (например, готовность организации предоставить команде возможность выполнять работу так, как она считает нужным).

Если менеджеры не будут создавать соответствующие условия для работы команд, это будет способствовать их провалу в работе



Третья стадия

Третья стадия включает процесс формирования и построения команды.

Для того чтобы дать команде хороший старт, необходимо сделать следующее.

Во-первых, менеджеры должны четко определить границы: кто является и кто не является членом команды. Некоторые команды терпят крах только потому, что членство в них некоторых лиц остается неопределенным. Устранив подобную неопределенность, можно избежать беспорядка и расстройств планов.

Во-вторых, члены команды должны разделять общую цель. Если этого не происходит, то провал в работе этой команды обеспечен.

В-третьих, руководство организации должно объяснить команде ее задачу и степень ответственности за выполняемые функции — сделать абсолютно понятным, какие действия от нее ожидаются.

Однако при этом не обязательно пояснять, как именно выполнить поставленную задачу. Будут ли члены команд нести ответственность за планирование и контроль своей работы? Если это так, то сферы реализации компетенции каждого сотрудника должны быть рассмотрены и четко определены. И, наконец, начавшую функционировать команду необходимо обеспечить постоянной поддержкой со стороны менеджмента организации.



Команды наиболее эффективны в случаях:

- разработки стратегий в условиях высокой неопределенности среды;
- размытости и множественности критериев отбора стратегических вариантов;
- одновременной реализации нескольких стратегий;
- необходимости координации сложных работ;
- большого разброса во мнениях экспертов относительно оценки стратегических альтернатив;
- конфликта интересов стейкхолдеров;
- высокой степени сопротивления изменениям.

Существуют условия, когда командная работа может оказаться неэффективной, в частности следующие:

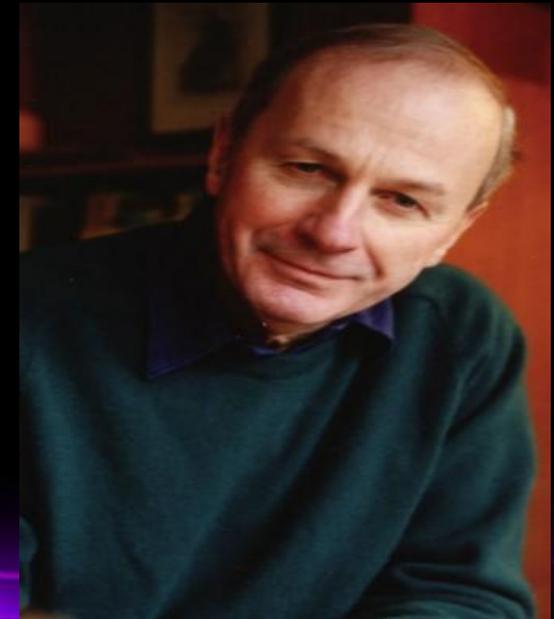
- команды могут выработать всех устраивающие, а не оптимальные варианты решения проблем;
- решения могут зависеть от уровня инновационность мышления членов команды;
- командная работа может оказаться неприемлемой в случаях, когда требуется быстро найти решение.

Последствия малоэффективной работы команды могут оказаться дорогостоящими, было бы полезно на основе изучения результатов исследований, опыта и фактов рассмотреть некоторые общие направления, которые могут быть выражены в следующих вопросах:

- ❖ Что понимается под эффективностью команды?
- ❖ Сводится ли эффективность только к достижению поставленных целей?
- ❖ Как индивидуальные вклады в работу отдельных членов команды согласуются между собой?
- ❖ Как личное удовлетворение членов команды способствует ее эффективности?

Известный американский теоретик изменений Дж. Адаир выделил следующие элементы эффективной работы команды, которые представил в виде айсбергов

- ❖ удовлетворение потребностей индивидуального членства;
- ❖ успешное взаимодействие в команде;
- ❖ решение поставленных перед командой задач.



Увеличение эффективности работы членов команды

Управление количественным составом команды.

Из общих соображений ясно, что эффективность очень малых и очень больших команд будет меньше, чем при реализации некоторого оптимума, хотя стремление как к уменьшению числа членов команды, так и к его увеличению оправданно. В первом случае увеличивается скорость внутрикомандной коммуникации и, следовательно, скорость выполнения задания. Во втором включение в команду большего числа специалистов обеспечит рост качества выполнения задачи. Наиболее разумным было бы иметь команду как можно меньшую по численности, однако достаточно большую, с тем чтобы компетентность ее членов соответствовала требованиям поставленной задачи. Проще всего работать в команде, состоящей из двух человек, ввиду простоты общения. В командах большей численности ее члены подвержены неупорядоченным коммуникациям, что ведет к дезорганизации и появлению ощущения, что много времени тратится впустую. С увеличением численности команды резко возрастает количество взаимодействий между ее членами, что подтверждается простым математическим соотношением: число возможных персональных взаимодействий между членами определяется по формуле

$$Q = n(n - 1) / 2,$$

где Q — число взаимодействий, n — число членов команды.

Управление функциональными обязанностями членов команды.

Эффективность команды в значительной степени определяется личными качествами ее членов и взаимоотношениями между ними. Каждый член команды должен быть готов направить все свои способности и знания на решение командной задачи

Уровень компетентности, включающий в себя знания, понимание, навыки и личные качества, которыми должны обладать члены команды, определяется задачами и методами достижения цели. Важно как можно чаще производить оценку соотношения между результатами работы команды и требованиями к уровню компетентности, чтобы вовремя обнаружить намечающиеся проблемы и произвести необходимые перестановки, организовать соответствующие тренинги и т.д.

Распределение функциональных и командных ролей.

Когда люди работают в составе одной группы или команды, каждый из них как бы выполняет роли двух типов: функциональную, базирующуюся на профессиональных навыках и практическом опыте, и командную, в основе которой лежат личностные данные. Командную роль можно рассматривать как характеристику качества применения индивидуальных навыков и опыта, составляющих само содержание выполняемой функциональной роли.

Различие между этими двумя ролями и их значение для команд и командной работы были определены американскими ученым Р. М. Белбиным. Он выделил девять командных ролей.

Командная роль	Необходимые личные качества и вклад в деятельность команды	Допустимые недостатки
"Мыслитель"	<ul style="list-style-type: none"> ○ • Творческая направленность, богатое воображение, неординарность мышления; ○ • стремление к новаторству; ○ • источник оригинальных идей для команды 	<ul style="list-style-type: none"> ○ • Недостаточность опыта межличностного общения; ○ • психологическая неустойчивость; • может долго задерживаться на рассмотрении "интересных идей"
"Исполнитель"	<ul style="list-style-type: none"> • Претворяет идеи в практические действия; ○ • превращает решения в легко выполнимые задания; ○ • вносит упорядоченность в деятельность команды 	<ul style="list-style-type: none"> ○ • Недостаточная гибкость; ○ • неприязнь к фантастическим идеям; ○ • неприязнь к частым изменениям планов
"Доводчик"	<ul style="list-style-type: none"> ○ • Усердие и добросовестность; ○ • следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью; ○ • отслеживает своевременность выполнения задания 	<ul style="list-style-type: none"> ○ • Чрезмерная обеспокоенность состоянием дел; ○ • склонность к внутренним переживаниям; • нежелание перепоручать свои обязанности; ○ • неприятие несерьезного отношения к его обязанностям со стороны других

"Оценщик"	<ul style="list-style-type: none"> • Исповедует беспристрастный критический анализ ситуации; • стратегический подход и проницательность в оценках; • точность суждений, стремление рассматривать все возможные варианты решения 	<ul style="list-style-type: none"> • Недооценка факторов стимулирования и воодушевления; • недостаточность вдохновения и творческого воображения; • способность сбивать других, подавляя их инициативу
"Исследователь ресурсов"	<ul style="list-style-type: none"> • Владение искусством проведения переговоров, разнообразие контактов; • талант импровизатора, изучает благоприятные возможности; • энтузиазм, коммуникабельность 	<ul style="list-style-type: none"> • Теряет интерес по мере угасания энтузиазма; • перескакивает от одной задачи к другой; • нуждается в повышенном внешнем давлении
"Формирователь"	<ul style="list-style-type: none"> • Постоянная ориентированность на решение поставленной задачи, аннулирует работу всей команды; • способствует реализации принятых решений, побуждает сотрудников работать интенсивнее; • энергичность, стремление к превосходству и работе с полной отдачей сил 	<ul style="list-style-type: none"> • Легко переходит в состояние раздраженности и разочарования; • импульсивность и нетерпеливость; • нетерпимость к нечетким формулировкам и нерешительности в поведении
"Коллективист"	<ul style="list-style-type: none"> • Способствует гармонизации отношений в команде и устранению разногласий; • внимательно выслушивает собеседника, опирается на мнения других; • чуткость, отсутствие чрезмерной самоуверенности 	<ul style="list-style-type: none"> • Нерешительность в кризисных ситуациях, стремление избегать обострения ситуаций; • может воспрепятствовать совершению действий в решающий момент
"Председатель"	<ul style="list-style-type: none"> • Четко формулирует цели, хорошо выполняет функции ведущего во время дискуссий; • способствует эффективному принятию решений; • имеет хорошие коммуникативные навыки, социальный лидер 	<ul style="list-style-type: none"> • Может производить впечатление человека, склонного к манипуляциям; • склонность к перекладыванию своих обязанностей на других; • может приписывать себе заслуги всей команды
"Специалист"	<ul style="list-style-type: none"> • Обладает редко встречающимися навыками и знаниями; 	<ul style="list-style-type: none"> • Полезен только в узко профессиональной сфере; • зачастую слабые

Определение и выполнение командной задачи

Успех выполнения задач, стоящих перед командой, во многом зависит от ясности целей, путей их достижения и критериев оценки степени достижения целей. Члены команды должны иметь ясное представление о связях между целями, методами работы и задачами.

Цели должны быть четкими, сфокусированными и непременно создавать представление о методах работы и задачах, которые приведут к успеху.

Цели должны предусматривать возможность развития личности и команды в процессе выполнения задач организации.

Цели, в свою очередь, состоят из подцелей, или целей следующего уровня. Для того чтобы определить различие между целями и подцелями, необходимо учитывать, что цели обычно относятся к организационной стратегии и отражают долговременные направления деятельности для команды, в то время как подцели помогают разделить эти цели на части, которые можно точно описать, измерить и достигнуть.

Таким образом, подцели указывают пути достижения стратегических целей. Похожая проблема возникает в результате частичного совпадения целей и их определений с детальным планированием деятельности команды и краткосрочных целей, необходимых для гарантированного выполнения задачи команды. В рамках общих, в высшей степени взаимосвязанных целей служащие и менеджеры любой динамичной организации должны развивать способность к переходу от статического понимания постановки и определения задач к более динамичному стилю работы, базирующемуся на широком и меняющемся диапазоне целей внутри такого же подвижного разнообразия команд и преследуемых ими целей.

Задачи должны быть более или менее определенными, четкими и относиться к ограниченной области проблем. На решение неопределенных и слабо ограниченных задач командам потребуется значительное время. Проекты, составляющие часть стратегии, которые не могут быть сведены к выполнимым задачам и действиям, являются источником головной боли для команд и их руководителей. Достижение цели в таких ситуациях требует больше времени, что должно быть учтено при планировании стратегии.

В этой связи, однако, важно заметить, что, наряду с проблемами постановки целей, творчества и автономных рабочих групп, вопросы управления стратегическим проектом должны быть решены на этапе декларирования и координирования задач команды. Далее все это подкрепляется установлением равновесия между желанием и возможностью, о чем мы говорили в данной главе; мало пользы от поставленной задачи, которая, будучи замечательной теоретически, не может быть решена на практике из-за специфических ограничений, присущих данной команде.

В качестве подведения итогов рассмотренным выше принципам управления работой группы перечислим последовательность практических менеджера руководителя автономной самоуправляемой командой стратегических изменений:

- уточнение с командой промежуточных целей (подцелей) для достижения главной цели, поставленной перед группой командой управляющих стратегическими изменениями;
- определение задачи (или задач) каждого члена команды, за которую он несет ответственность;
- распределение работы между членами команды в соответствии с определенными задачами;
- согласование стандартов и показателей качества, связанных с новым стратегическим проектом;
- согласование с членами команды метода оценки достижения ими целей.

Динамика развития команды

Обеспечение сплоченности команды.

Сплоченность команды необходимо отличать от конформизма. Граница между сплоченностью и конформизмом достаточно условна. Чем ближе члены команды между собой по своим данным (происхождению, квалификации, системе ценностей), тем больше удовлетворение и сплоченность они будут демонстрировать. К сожалению, команда может превратиться в элитарное и связанное круговой порукой сообщество, которое будет требовать конформизма от своих членов.

Это обычно приводит к тому, что американский социолог И. Дженнис назвал "групповым мышлением": консенсус и гармония проявляются в такой степени, что нежелательные идеи, данные или информация умышленно игнорируются. Дженнис исследовал поведение правительственных команд и обнаружил, что некоторые из них чрезвычайно склонны к групповому мышлению.

Он определил восемь симптомов, позволяющих идентифицировать наличие группового мышления:

- ◆ иллюзия неуязвимости, разделяемая большинством или всеми членами команды, которая вызывает чрезмерный оптимизм и поощряет неоправданный риск;
- ◆ коллективное стремление к приукрашиванию действительности, с тем чтобы игнорировать "приметы", способные поколебать взгляды членов команды, пока они сохраняют верность прошлым политическим решениям;
- ◆ непоколебимая вера в безусловное соответствие команды нормам морали, способствующая игнорированию членами команды этических и моральных последствий принимаемых решений;
- ◆ стереотипные представления о лидерах противоположной стороны как о слишком порочных, чтобы можно было гарантировать ведение с ними честных переговоров, или слишком слабых и глупых, чтобы идти на какие-то рискованные действия с целью расстроить их намерения;
- ◆ прямое давление на члена команды, выдвигающего резкие аргументы против каких-либо групповых стереотипов, иллюзий или обязательств, дающее понять, что такое несогласие противоречит понятию лояльного члена команды;
- ◆ самоцензура в оценке отклонений от показного группового консенсуса, отражающая стремление каждого члена команды заглушить собственные сомнения и контраргументы;
- ◆ разделяемая иллюзия единогласия в отношении суждений, согласующихся с мнением большинства;
- ◆ появление самозванных "блюстителей нравов" — членов команды, защищающих остальных от нежелательной информации, которая могла бы поколебать всеобщее благодушие по поводу эффективности и этичности принимаемых решений.

Развитие коммуникации.

Как известно, существуют вербальные и невербальные формы межличностной коммуникации. Во многих случаях более важно не то, что говорят, а как говорят, т.е. невербальная форма общения. Когда кто-то зевает и отворачивается в момент рассказа руководителя о новой крупной идее, вряд ли кто-то из членов группы или руководитель поверит ему, если он скажет, что "идея очень интересна". Человек, поглядывающий на часы, раздражен и, возможно, спешит. Глаза, лицо и телодвижения многое говорят нам о том, что люди думают и чувствуют. Иногда можно ошибиться в толковании невербальных сигналов, так как не всегда очевидно, что они означают. Например, покачивающаяся нога может выражать беспокойство, опасение, умственное напряжение, возбуждение или скуку. Но чаще люди правильно их "читают" и бывают точны в своих умозаключениях.

Внешний вид человека является сильным поведенческим сигналом, что осознает большинство людей, ищущих работу. Некоторые люди подозрительны и недоверчивы к тем, кто носит галстуки-бабочки. Даже автомобили, которые мы водим, говорят что-то о нас: водители новых красных автомобилей имеют репутацию агрессивных людей. Такие ассоциации вряд ли имеют под собой веские основания, однако это не мешает им оказывать на нас влияние. Другой формой невербальной коммуникации является способ использования пространства. Дисциплина, изучающая это явление, называется "прокесмика" ("язык пространства"). Каждый знает, что люди предпочитают на регулярно проводящихся собраниях сидеть в определенной части комнаты, часто рядом или напротив определенных людей. Место, где сидит человек, может отражать его статус относительно окружающих. Например, люди садятся напротив тех, кого считают авторитетом, и рядом с теми, с кем поддерживают неформальные связи.

Можно сделать следующие рекомендации относительно выстраивания внутрикормандных коммуникаций:

- необходимо организовать эффективную коммуникационную сеть, соответствующую целям команды, задаче, роли и ответственности членов команды; чем более дифференцирована задача команды и четче распределена ответственность между ее членами, тем меньше потребность в замкнутых неформальных коммуникационных сетях;
- руководитель должен знать о существовании неформальной коммуникационной сети и быть ее частью, особенно если существует угроза для эффективной работы команды; внимательное наблюдение за невербальными коммуникационными сигналами поможет ему вовремя обнаружить недопонимание или прекратить передачу непреднамеренных сигналов;
- надо так организовать работу, чтобы цели команды, роли, распределение ответственности, намеченные сроки и процедуры команды были ясны на всех этапах развития команды.

Установление здоровых норм.

Командные нормы часто относятся к неписаным, но принятым группой правилам и процедурам деятельности. Они определяют статус членов команды и могут помочь предотвратить недоразумения или неэффективные межличностные отношения. В идеале эти нормы должны способствовать как решению задачи, так и хорошим взаимоотношениям в команде. Важно, чтобы на время существования команды были установлены методы работы и процедуры, соответствующие целям и задачам команды.

Командные нормы должны отражать групповые ценности, цели, их тождественность, и, когда это наблюдается, стабильность группы и удовлетворение работой повышаются. Группам легче согласиться на введение норм, когда они в большей степени однородны по интересам, разделяемым ценностям и позициям. В противном случае возможно возникновение конфликта раньше, чем команда выработает устраивающие всех нормы. Группа не может эффективно функционировать, пока не установлены четкие нормы и соглашения.

Командные нормы отражают групповые ценности, цели, самобытность команды и служат руководством к тому, как справиться с задачами, распределением ролей и ответственностью. Если результирующая продуктивность меньше требуемой, тогда командные нормы становятся проблемой для организации. Вместе с тем при чрезмерной продуктивности могут возникнуть иные проблемы, такие как болезни или стрессы среди членов команды и проблемы взаимоотношений между домом и работой. Команды, в которых действуют нормы, рассчитанные на избыточную производительность, могут также потерять работников с другими нормами, которые могли бы оказаться полезными команде. В обоих случаях командные нормы неудовлетворительны и команды пожинают негативные плоды своей работы. Поэтому переоценка начальных представлений и укоренившихся стандартов поведения есть болезненный, но необходимый этап формирования команды.

Управление этапами развития команды.

Даже хорошо продуманный план создания команды сразу же не приведет к желаемому результату. Социологами было выяснено, что все группы, прежде чем достичь высокой производительности, проходят ряд этапов развития, на каждом из которых важно определить роль лидера, обеспечивающего прохождение этих этапов с минимальными психологическими издержками в виде межличностных конфликтов, недопонимания между членами группы, соперничества и конкуренции за социальный статус в группе.

На некотором этапе своего развития группа должна преодолеть внутренние противоречия и сомнения, прежде чем получится действительно спаянный коллектив. Этот процесс не несет спокойствия и порождает риски, но это необходимый путь создания командных норм работы.

Четкость намерений и сплоченность членов команды способствуют в результате более высокой производительности, чем в "рабочей группе". После выполнения задач команды часто распадаются, и эта фаза также характеризуется особыми процессами.

Выделяются следующие основные фазы становления команды:

- ◆ **формирование;**
- ◆ **бурление;**
- ◆ **нормирование;**
- ◆ **функциональное.**

Формирование.

Роль лидера команды на этом этапе является решающей. Он должен сосредоточиться на помощи членам команды, познакомить их друг с другом и создать обстановку непринужденности.

Страхи, смятения и колебания членов команды должны быть устранены как можно раньше. Наилучший путь к этому — прояснить цели, роли, ответственность и процедуры, которые имеют отношение к действиям команды.

Нормирование.

На этом этапе лидер команды должен гарантировать, что установление общих норм способствует эффективной работе команды. Время, потраченное на подготовку новых правил на основе консенсуса, по которым команда собирается работать, окупится позже с большими дивидендами. Мастерство построения команды на этом этапе состоит в углублении процесса сплочения команды и в согласовании стремлений каждого члена команды с общими целью и ценностями.

Функционирование.

На данном этапе команда объединена и работает эффективно для достижения своих целей. Лидеру необходимо оценить эффективность команды, наблюдая за индивидуальными и командными усилиями, успехами и выполнением обязательств. Команда нацелена на продуктивность и эффективность труда и раскрытие потенциальных возможностей. Однако если руководитель стремится к тому, чтобы команда оставалась гармоничной и сплоченной, лучше награждать команду, а не отдельных ее членов. Выбор одного члена из команды для похвалы может способствовать расколу, соперничеству и враждебности. Вот почему системы оплаты, связанные с производительностью труда, иногда неожиданно приводят к обратным результатам. Это оказывает разрушительное воздействие на командную работу и командный дух. Имея это в виду, важно оценивать работу команды как результат ее усилий в целом.

Бурление.

Лидер команды может помочь ей успешно решать споры, которые возникают на этом этапе, выслушав проблему, обеспечив обмен мнениями, который допускает все точки зрения, и воодушевив команду на достижение намеченных целей. Если лидер команды принимает авторитарный стиль и пытается пресечь конфликт, это может привести к скрытому его течению, разрушающему процессы становления команды. Действительно, в такой момент команда может отвергнуть признанного лидера и определить альтернативный путь управления своими делами. Фаза "бурление" предоставляет реальную возможность очистить атмосферу, и, если это происходит острожно, команда может стать более сплоченной.



Рано или поздно наступает момент, когда все цели, ради которых создавалась команда, достигнуты. Возникает задача расформирования команды. Это решение является непростым делом для руководителя. Он должен представлять дискомфорт, который испытывают члены команды, представлять неопределенности, возникающие перед членами команды, порожденные необходимостью прекращения ее работы, а также нередко отсутствие ясных перспектив дальнейшей судьбы коллектива и индивидуальных его членов.

Члены команды, прекращающей работу, нуждаются в информации о том, насколько хорошо они ее сделали и смогут ли справиться с новыми задачами. Лидер команды должен по возможности уменьшать напряженность, связанную с изменениями и переходами. В случае необходимости лидеру следует поощрять членов команды к тому, чтобы те не теряли связи друг с другом, поддерживали отношения, занимаясь новой работой и проектами



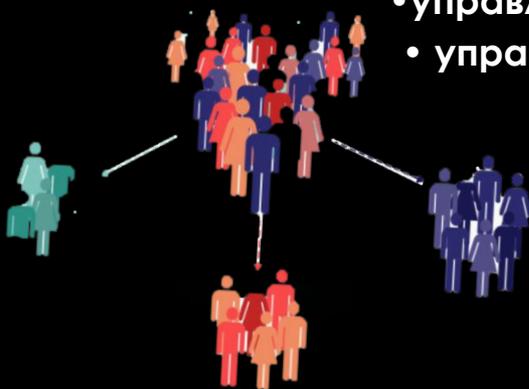
Управление межгрупповыми связями

Команда может успешно решать свои внутренние конфликты и работать в относительной гармонии с другими группами организации, если не нарушены планы достижения ее целей из-за конфликта с характером работы организации или противодействия со стороны внешнего окружения. Управление этим восприятием является важным фактором эффективности команды, а в некоторых компаниях умение работать в команде стало неотъемлемой частью рабочей культуры и фигурирует в критериях отбора при найме на работу.

Даже наиболее жизнеспособные и предприимчивые команды со временем работают слабее, если атмосфера организации, в которой они выросли, перестает подпитывать их с помощью систем найма нового персонала, продвижения, развития и поощрения.

Конечно, нереально, чтобы команда смогла влиять на сложившиеся способы ведения дел своей организации, однако остаются следующие две области, которые эффективные команды в состоянии контролировать:

- управление ожиданиями руководителей;
- управление внешней средой команды.



Управление ожиданиями руководителей.

Иногда возникают проблемы, когда ожидания руководителя высокого уровня и команды расходятся, что обусловлено различными причинами, например желанием команды идти своим собственным путем. Оно может возникнуть, однако, и как результат случайного наложения различных ожиданий.

Управление внешней средой команды.

Члены команды должны иметь и использовать знания о меняющихся ситуациях и обстоятельствах внутри и вис команды. Эти изменения могут быть связаны с изменениями социальными, окружающей среды, финансовыми или деловыми, которые прямо или косвенно воздействуют на работу команды. Это потребует от тех, кого называют "исследователями ресурсов", и от любознательных членов команды изучения окружающей среды в интересах команды. Основными навыками здесь являются анкетирование, установление связей, сопоставление не связанных на вид фактов, политическое чутье и умение интерпретировать стратегические намерения своей собственной и других организаций.

Во многих отношениях качества, необходимые для управления внешними связями, ближе по своей природе к качествам, необходимым для анализа и суждений, а не для практического действия. Развитие команды зависит от правильно определенных тенденций, которые могут сигнализировать о грядущих переменах во внешней среде. Важная роль здесь принадлежит здравому сочетанию осторожности и интуиции, основанной на информированности. Ценность лидера для команды определяется не только его умственными способностями и практическими навыками, но и способностью "читать ситуацию", посмотреть свежим взглядом на рутинную информацию и творчески использовать внутренние и внешние возможности. Подобно многим другим граням деятельности менеджера, при построении команды от него требуется больше искусства, чем науки, даже при анализе тенденций развития внешнего окружения.



Спасибо за внимание!

