

Тема: «Отличие команд от рабочих групп. Выращивание команд. Жизненный цикл команды»

В состав базовых признаков реальной команды входят:

- сравнительно небольшое число ее членов, позволяющее эффективно обмениваться всей необходимой для успешной совместной работы информацией;
- наличие у членов группы взаимодополняющих умений и навыков;
- ориентация членов группы на разделяемые ими ценности и совместные цели;
- использование определенных общих подходов к работе;
- совместная разделяемая членами группы ответственность за достижение поставленных целей и следование общим ценностям.

Реальная эффективно действующая команда от обычной рабочей группы отличается:

- разделением роли лидера между членами команды;
- сочетанием как индивидуальной, так и общей ответственностью;
- наличием особых целей команды, выработанных поставленных перед собой самими ее членами;
- коллективным характером результата совместной деятельности;
- поощрением открытых дискуссий и активной позиции на собраниях;
- использованием при измерении результативности оценок в основном коллективного продукта, а не суммарного вклада отдельных членов;
- совместным обсуждением текущих задач, совместной выработкой соответствующих решений и совместной практической реализацией замыслов
- использованием при измерении результативности оценок в основном коллективного продукта, а не суммарного вклада отдельных членов;
- совместным обсуждением текущих задач, совместной выработкой соответствующих решений и совместной практической реализацией замыслов.

Процесс превращения нескольких индивидов, выполняющих взаимосвязанные рабочие задания, в единую команду предполагает прохождение определенных этапов. Концепция жизненного цикла команды не предполагает, что реальная группа последовательно проходит все эти этапы командообразования. Выраженность и продолжительность этапов проявляется по-разному в каждой команде.

Обычно выделяют следующие этапы развития команды:

- **формирование.** Члены команды обмениваются информацией, узнают и принимают друг друга, формулируют задачи группы.
- **смятение.** Наступает момент, когда большинству становится «ясно», кто есть кто, и они начинают самоопределяться в команде.
- **Нормирование.** Сформированная команда начинает совместное движение к общим целям, устанавливаются равновесие конкурирующих сил и групповые нормы, определяющие поведение ее членов, сотрудничество членов команды становится все более эффективным.
- **Выполнение работы.** Команда вступает в стадию зрелости, она способна решать самые сложные задачи, каждый ее член исполняет несколько функциональных ролей.
- **Расформирование.** Рано или поздно расформируются (или трансформируются) самые

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

- Иллюзия неуязвимости.
- Коллективное стремление к приукрашиванию действительности с тем, чтобы игнорировать факты, способные поколебать взгляды членов команды.
- Гипертрофированная приверженность нормам команды, вплоть до прямого давления на ее членов и появление самозванных «блюстителей нравов».
- Представления о лидерах противной стороны как о слишком порочных или не умных.
- Снижение порога ответственности за последствия от принимаемых решений.

Снижение порога индивидуальной критичности в оценке отклонений от показного группового консенсуса. Многие думающие лидеры отмечают как тревожные ситуации всеобщего согласия по сложным вопросам.

Одно из наиболее эффективных средств борьбы с групповым мышлением – введение в команде должности конструктивного критика предлагаемых идей.

При неприятии позитивной перспективы командной работы, предпринимаются скрытые и явные действия, мешающие зародиться командному духу. Среди таких действий можно отметить:

- создание препятствия или трудности на пути предложений или идей других, без выдвигания альтернативных предложений или разумных аргументов;
- способствование уходу дискуссии от вопросов, в которых позиция такого человека уязвима;
- монополизация дискуссии в команде, использование групповых процессов для удовлетворения личных властных амбиций;
- стремление «переиграть по очкам» других участников работы для укрепления собственного статуса;
- заострение внимания на несущественных деталях и недостатках в работе.

Если процесс командообразования развертывается в нужном направлении, синтез нового дела выступает как исходная точка создания организации. Далее следуют поиск способов реализации деятельности, поиск и привлечение сторонников ее выполнения, преодоление внешних и внутренних препятствий на пути легализации новой формальной структуры, обеспечивающей масштабную деятельность.

Успешная работа в команде, выступившей инициатором создания организации, может привести ее членов к попытке «трансляции» принципов и норм командной работы на всю создаваемую организацию.

Наряду с ядром организации, представляющим собой зрелую команду, в недрах организации возникнут вторичные команды, воспроизводящие опыт центрального ядра. Прямое перенесение командного духа организационного ядра в низовые звенья организации маловероятно. Формирование команды, возглавляющей любое звено организационной работы, подчиняется тем же принципам и проходит те же этапы, которые имели место при формировании ядра организации.

Организация – это многоуровневая структура с уровнями руководства и подчинения. Такая структура эффективно функционирует только при существовании хорошо налаженной связи между всеми уровнями, так называемыми каналами коммуникации. Выделяют вертикальные и горизонтальные каналы коммуникации.

Вертикальные каналы коммуникации позволяют обеспечить связь всех уровней управления.

Горизонтальные каналы коммуникации в организации представляют собой поток информации между сотрудниками на одном иерархическом уровне.

Горизонтальные коммуникации активизируются, по меньшей мере, в двух случаях:

- когда зарождается командный стиль работы в организации;
- когда разваливается иерархия и возникают проблемы в нисходящей и восходящей