

Группы и команды в организации

Команды в организации

Команды в организации (определение)

- «Команда – это группа из двух или более людей, которые **регулярно взаимодействуют и координируют свою работу** для достижения **общей цели**».
- «Команда – это **способ построения организации** с учетом реальных **качеств ее сотрудников**, во имя максимально эффективного достижения **целей организации**».
- «Команда – это небольшая группа людей, **взаимодополняющих и взаимозаменяющих** друг друга в ходе достижения **поставленных целей**».

Организация команды строится на **продуманном позиционировании** участников, имеющих **общее видение ситуации** и **стратегических целей** и владеющих отработанными **процедурами взаимодействия**.

Для характеристики команды важны:

- **Цель**, ради которой команда создавалась
- **Срок** деятельности команды
- **Специализация** членов команды
(узкопрофессиональная или многопрофильная)

Показатели эффективной командной деятельности

- Стабильное достижение заданного результата в установленный срок
- Стабильно высокий уровень качества работ
- Эффективное использование привлекаемых ресурсов
- Стабильное расширение или удержание «ниши» своей деятельности

Различия между командой и рабочей группой

Команда	Рабочая группа
Самоуправляема общим видением и осмыслением цели	Управляема лидером, руководителем
Члены команды участвуют в постановке целей	Менеджеры ставят цели
Разделенная ответственность	Индивидуальная ответственность
Открытые и критичные дискуссии	Информация дается группе на совещаниях
Постоянный поток информации	
Коллективный рабочий продукт	Индивидуальный рабочий продукт
Фокус на командных результатах	Эффективность измеряется на индивидуальном уровне
Командное вознаграждение	Индивидуальное вознаграждение

Важно:

- Люди в команде могут продемонстрировать максимальную эффективность только при условии получения ими определенного **удовлетворения от командной работы**.
- В любом социальном взаимодействии люди стремятся сбалансировать то, чем они жертвуют при взаимодействии, с тем, что они получают от него.

Поэтому управление командой предполагает меры по повышению у членов команды **ощущения ценности своего участия** в ней.

Что характерно для высокоэффективной команды ?

- Высокая идентификация с собственной командой
- Совместный процесс принятия решений всеми членами группы
- Обширная обратная связь. Частые спонтанные неформальные коммуникации
- Обширная информационная база, все вовлечены в процесс распределения заданий
- Атмосфера единства, поддержки, защиты командных целей. Сильное чувство принадлежности к команде
- Синергия. Участники испытывают чувство победы через достижения целей своей команды

Модель идеального распределения командных ролей (М.Белбин)

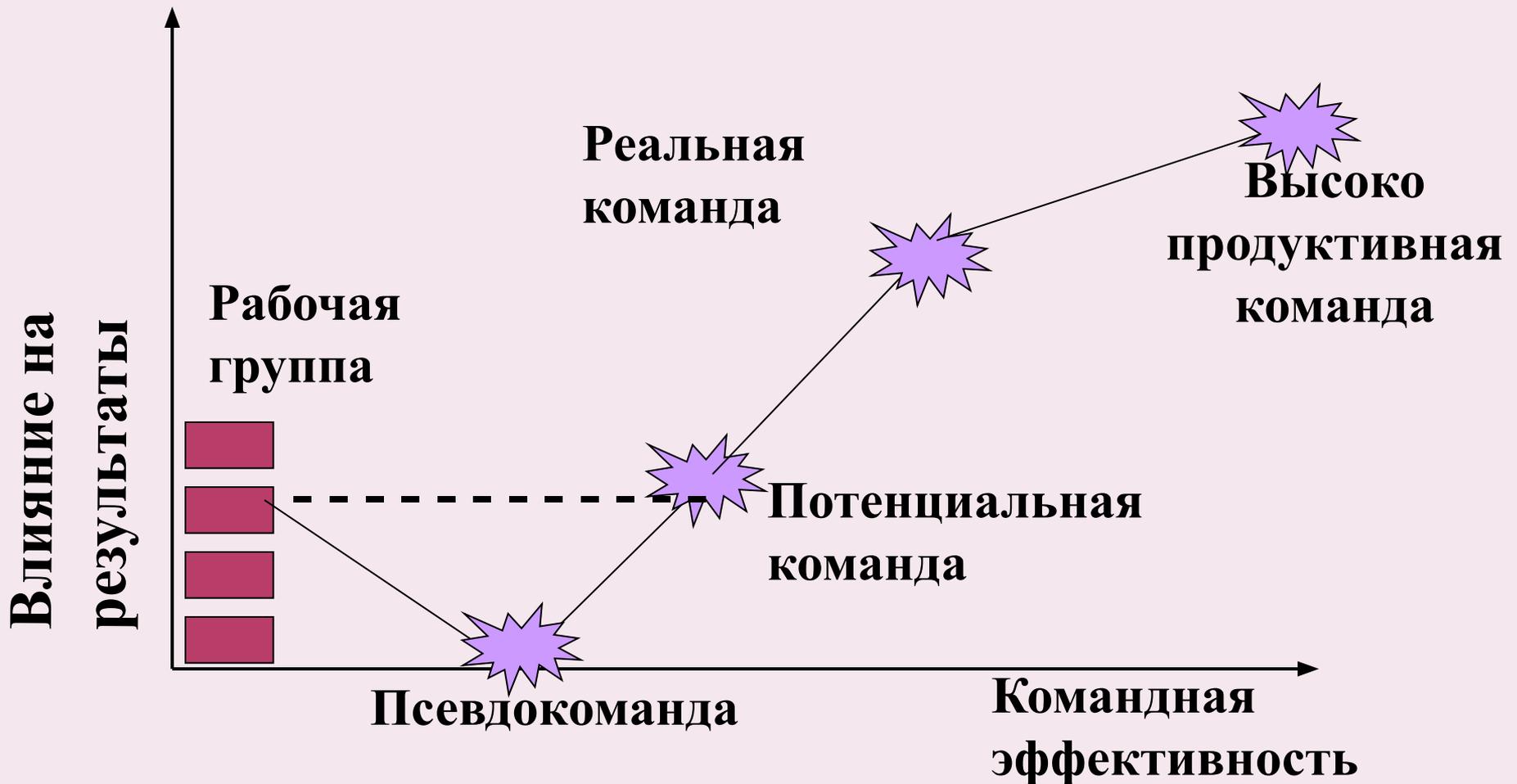
- **Председатель** - **Координатор** – *процедурно обеспечит наилучшее применение ресурсов команды*
- **Формирователь** - **Навигатор** – *формирует направление*
- **Генератор идей** - **Новатор** – *новые мысли, решения*
- **Критик** - **Оценивающий** – *анализ идей*
- **Организатор работы** - **Практик** – *проработка практических шагов*
- **Организатор группы** - **Коллективист** - *учет личностных особенностей участников для максимизации эффекта*
- **Исследователь ресурсов** – *внешние контакты*
- **Завершающий** – *контроль сроков, деталей,⁸*

Команды и группы: сходство и различия (Катценбах и Смит)

- **Рабочая группа** имеет сильного, ярко выраженного лидера.
В команде лидерство поделено между ее членами.
- **В рабочей группе** существует только личная ответственность.
В команде есть как личная, так и взаимная ответственность.
- Предназначение **рабочей группы** совпадает с предназначением организации.
Команда имеет свое собственное предназначение.
- **В рабочей группе** производятся продукты индивидуальной деятельности.
В команде — продукты коллективной деятельности.

- **Рабочая группа** проводит эффективные собрания.
В команде поощряются свободные встречи для активного решения проблем.
- Продуктивность **рабочей группы** можно оценить лишь косвенно (например, по финансовым результатам компании).
Деятельность **команды** оценивается непосредственно по произведенному коллективному продукту.
- **Рабочая группа** обсуждает, решает и делегирует.
Команда обсуждает, принимает решение и сообща его выполняет

Модель Катценбаха и Смита



Рабочие группы

- Негибкое разделение работы
- Индивидуальные цели
- Индивидуальные достижения
- Управляемы лидером
- Индивидуальное вознаграждение

Псевдокоманды

- Нет ясного направления движения
- Низкий уровень согласия по отношению к командным целям
- Негибкий набор навыков и умений
- Противоречивые ожидания - фрустрация
- Неясная роль лидеров

Потенциальные команды

- Общие цели
- Развитие множественной ответственности
- Недостаточная способность к самостоятельному решению проблем
- Роль лидера становится более ясной
- Индивидуальное вознаграждение

Реальные команды

- Множественное видение
- Гибкое разделение работы
- Гибкие пути действий
- Члены команды принимают на себя ответственность за командную работу
- Техники решения проблем используются систематически
- Разделяемое лидерство и ответственность
- Командное вознаграждение

Опыт американского и европейского менеджмента

- В организациях встречаются три основных типа команд:

***рабочие команды,
команды повышения эффективности
интегрирующие команды.***

- Высокоэффективные организации построены посредством смешения и сочетания команд этих основных типов.

Этапы формирования команды (модель Такмена и Дженсена)

Стадии развития команды	Особенности ОП участников	Управление командой
1. Формирование	Знакомство, обмен информацией, вежливость и осторожность, формулирование задач группы	Прояснить цели, роли, ответственность, процедуры
2. Бурление	Позиционирование себя, конкуренция за статус и влияние, споры о целях и средствах их достижения	Опасность конфликтов преодолевается демократичным (коллегиальным) стилем управлением
3. Нормирование	Устанавливается равновесие конкурирующих сил и групповые нормы	Обеспечить достижение консенсуса в установлении норм, согласование индивидуальных и общих целей
4. Функционирование	Совмещение нескольких функциональных ролей, ориентация на эффективность, деловое соперничество, самостоятельность	Сплочение команды через оценку и вознаграждение коллективных, а не индивидуальных результатов, одобрение самостоятельности
5. Расставание	Сожаление по поводу расставания, ориентация на новые задачи, укрепление или изменение привычных ролей	Поощрять членов команды на поддержание связей и продолжение сотрудничества

Подход Манца и Симса

Стадия 1: формирование

- “Чего от меня ожидают?”, “Подойду ли я?”, “Что мне предстоит делать?” и “Каковы правила?”

- Каждый член команды оценивает про себя способности и позиции других.
 - **Необходимо:**
 - помочь членам команды познакомиться друг с другом;
 - дать команде четкое направление и ясную цель;
 - вовлечь членов команды в разработку планов, уточнение ролей и определение способов совместной работы;
 - предоставить команде информацию, необходимую для начала работы.

Стадия 2: преодоление шторма

- Возникает впечатление, что на второй стадии дела идут все хуже. Все начинают понимать, что в команде достичь результатов гораздо труднее, чем казалось вначале.
- Люди переживают и злятся на себя и коллег по группе. Это период обвинений и защиты от них, отсутствия единства, враждебности.

Чтобы успешно преодолеть эту стадию:

- решить вопросы власти и полномочий, например, не допускать ситуаций, при которых власть одного уничтожает трудовой вклад других;
- разработать и реализовать соглашения о порядке принятия решений и о том, кто принимает решения;
- поощрять членов команды принимать на себя все большую ответственность и новые обязательства.

Стадия 3: возвращение к норме

- Команда вырабатывает некоторые основные правила (нормы), регулирующие совместную работу. Люди перестают рисоваться перед окружающими и осознают, что их сила в единстве. Возникает чувство “мы”.

Люди проявляют больший интерес к поддержанию мира, нежели к материальным результатам своей деятельности. Производительность труда остается невысокой.

Для того чтобы провести команду через стадию нормализации:

- в полной мере использовать навыки, знания и опыт членов команды;
- поощрять людей уважать друг друга и отвечать уважением на уважение;
- призывать людей засучить рукава и сотрудничать.

Стадия 4: нормальная деятельность

- Прорыв. Конфликты направляются в конструктивное русло, а проблемы, связанные с работой, решаются творчески.
- Команда начинает гордиться своими достижениями.

Чтобы провести команду через завершающую стадию:

- обновить методы и процедуры, обеспечивающие сотрудничество;
- помочь команде понять способы управления изменениями;
- отслеживать ход работы и отмечать успехи.

Основные умения и качества, востребованные в командах в настоящее время:

- базовые исследовательские умения;
- мыслительные умения высокого уровня;
- навыки групповой работы;
- позитивные личные черты
- коммуникативная компетентность;

O'Neil, Allfred и Baker (1997)

Факторы эффективности команды

- 1. Цель** деятельности команды должна быть сформулирована ясно, фокусированно и достаточно подробно. Процесс достижения цели может быть расчленен на решение отдельных задач. Определены требуемые для достижения цели границы компетенции команды и переданы полномочия.
- 2. Результаты** (в т.ч. планируемые результаты) работы команды отвечают специфическим потребностям заказчиков. Имеется обратная связь с потребителями. Члены рабочей команды ориентированы на политику перемен.
- 3. Технология** решения проблемы постоянно совершенствуется. Планируется постоянное развитие знаний и навыков членов команды под совершенствование технологии. Члены команды обладают знаниями в таких областях, как контроль качества и производительности, учет материалов и ресурсов.
- 4. Требуются знания** из различных областей (маркетинг, технические знания и т.д.). Существует опережающая образовательная программа для каждого члена команды.

5. **Члены команды** предварительно подготовлены, знают специфику работы в команде, представляют проблемы и положительные аспекты коллективной работы. Для них понятна актуальность и перспективы предстоящей работы. Каждый ощущает важность поставленной перед ним задачи.
6. **Встречи и обсуждения** в процессе работы хорошо организованы и документированы. Отсутствует "информационный голод", коммуникации доступны членам команды.
7. В команде создан хороший **психологический климат**, атмосфера доверительности и взаимоуважения, отношения между членами команды неформальные.
8. Определены и выделены команде **необходимые ресурсы** для выполнения работы.

Причины неэффективности команд

1. Недостаток доверия между членами команды и у менеджеров к команде.
2. Нечеткость определения границ компетентности рабочей команды.
3. Наличие жестких лимитов времени.
4. Недостаток ресурсов.
5. Отсутствие общей системы ценностей.
6. Конкуренность внутри рабочей команды и/или между командами.
7. Отсутствие культуры решения проблем (конфликтность)
8. Определение некоторой задачи или функции как "главной".

9. Эгоцентризм членов рабочей команды (в команде собраны преимущественно лидеры).
10. «Перебор» обязанностей у одного из членов команды.
11. Различия в статусе и полномочиях у членов рабочей команды.
12. Заслушивание отчетов участников, а не обсуждение проблем на встречах и собраниях.
13. Поиск "стрелочников" при неудачах.

РИСКИ УСПЕШНЫХ КОМАНД. Симптомы «группомыслия»

- 1) **иллюзия неуязвимости**, разделяемая большинством или всеми членами группы.
- 2) **коллективное стремление к приукрашиванию** действительности, чтобы игнорировать "приметы", способные поколебать взгляды членов команды;
- 3) **вера в безусловную правильность норм** групповой морали;
- 4) **стереотипные негативные представления** о лидерах других групп;
- 5) **агрессия в ответ на критику** группы со стороны кого-либо из её членов;
- 6) **самоцензура** – внутренний запрет на высказывание несогласия и сомнений;;
- 7) **разделяемая иллюзия единогласия** в отношении мнения большинства;
- 8) **появление самозванных "блюстителей нравов"**

Два практических подхода к созданию команд

- большее внимание уделяется укреплению и развитию эмоциональных отношений, чувства единства и командного духа (его связывают с понятием командообразования - **team building and development**).
- более сконцентрирован на принципах проектирования команды и распределения в ней ролей. Его можно назвать проектированием команды (**team design and role distribution**).

Team building and development

- *процесс развития взаимодействия членов команды*
- Прояснение конечных целей команды;
- Определение факторов, препятствующих командному достижению поставленных целей;
- Устранение выделенных препятствий, обеспечение возможности оперативного достижения командной цели.

Team design and role distribution

- *изначальный отбор и совместимость членов команды*
- *Диагностика ролевых амплуа*
- *Учет межличностных предпочтений*

Re-teaming (перестроение команд):
Технология, которая позволяет создавать эффективные управленческие команды «с нуля». Основной принцип — ориентация на решение, выход из обсуждаемых проблем, осознание участниками уже существующих позитивных возможностей.

Team-forcing: технология при смене управленческой верхушки, появлении новых топ-менеджеров со своим взглядом на цели, ценности, принципы управления в компании. Стимулирует инновационные подходы.

- **Отдельное направление - Team spirit** - выработка единых целей и задач, «поднятие командного духа и увеличение кредита доверия сотрудников к компании».
- Групповые мероприятия (активные ролевые игры, корпоративная вечеринка, приключенческая поездка за границу) преследуют следующие цели: сплотить коллектив, сформировать общий корпоративный дух и лояльность в среде сотрудников, создать и укрепить корпоративную культуру и т.д.

Тренинги формирования и развития команды

Корпоративные программы:

- Экстремальные тренинги
- Развитие коммуникаций
- Когнитивные программы (решение задач и управление функциями)

Открытые программы:

- Тренинг формирования навыков работы в команде

Мнение социальных психологов о тренингах формирования команды:

1. Основная задача развития команды состоит не в том, чтобы вывести ее на следующую стадию зрелости, сделать более сплоченной или сработанной, сыгранной, а в том, чтобы **развить у членов команды навыки распознавания и совместного проживания различных состояний команды (эмоциональных, ментальных), умение пользоваться ими для взаимоусиления и повышения эффективности.**
2. Необходимо развивать **способность** членов команды **подстраиваться под разные задачи и разные корпоративные культуры.**
3. Гораздо большую роль, чем казалось раньше, играют **связи команды с другими командами** и группами внутри компании. Формирование навыков работы членов команды с внешними заинтересованными сторонами, умение разветвлять личные и командные контакты – тоже задача командообразования.

- Эффективное функционирование команд предполагает выведение на новый уровень межличностных отношений в команде. От того насколько развита степень сотрудничества в команде, во многом зависит эффективность последней.
- Поэтому в качестве первого шага в процессе командообразования предлагается процедура исследования межличностных отношений в подразделениях, в рамках которых планируется создать команды.

Патологии командообразования (А. Пригожин)

- "Пассажиры автобуса": каждому важно только доехать до своей остановки, и никого не волнуют проблемы водителя.
- "Мы и он": осознание подчиненными глубоких различий интересов своих и руководителя.
- "Один на поле, остальные на трибунах": руководитель работает за всех, подчиненные наблюдают, изредка хлопают и комментируют.
- Каждый несет свой чемодан, но без ручек": большая нагрузка без прав и ресурсов.

- "Хор солистов": сильные профессионалы, но не "спеты" между собой, не склонны к совместной работе.
- "Серпентарий единомышленников": работают в общем деле при острой конфликтности между собой.
- "Уважайте меня, бездельники, полюбите меня, тупицы!": руководитель унижает своих подчиненных, но требует высокой лояльности к себе, личной преданности.
- "Грозный отец и напуганные дети": руководитель настойчиво включает подчиненных в общефирменные решения, расправляясь с каждым за ошибки, неудачи, оплошности.

- "Много умных, мало взрослых": специалисты высокого класса во главе с сильным руководителем избегают принятия на себя ответственности шире их прямых обязанностей, уклоняются от инициатив по решениям общефирменного уровня, во всем полагаясь на лидера. Либо он сам считает: "Они молодцы, но здесь мне виднее".
- Негативная селекция": руководитель намеренно подбирает заместителей, начальников служб с уровнем интеллекта, профессионализма заведомо ниже своего.

10 мифов о командообразовании

Миф 1. Любой тренинг командообразования направлен на формирование команды.

Основное наполнение тренингов командообразования - это игры и упражнения, мало чем отличающиеся от заданий для формирования навыков эффективного общения. В этом случае тренинг командообразования отличается от тренинга эффективного общения лишь названием. В результате подобных тренингов у слушателей улучшаются навыки общения, но команда не формируется

- Суть тренинга командообразования заключается в проведении группы через все стадии группового развития. Знание критериев этих стадий и приемов управления ими позволяет тренеру эффективно формировать команду и коренным образом отличает тренинг командообразования от тренингов общения или коммуникаций.

Миф 2 - Можно изменить поведение сотрудников, не изменив моделей мышления руководства и, связанных с этим, норм, правил и законов поведения.

Зачастую тренеры, которым предстоит проводить тренинг командообразования, размышляют так: «Мне поручили провести тренинг командообразования и для этого выделили два дня. Значит мне нужно как можно больше игр и упражнений, чтобы занимать сотрудников все это время».

На самом деле игры и упражнения в тренинге командообразования носят вспомогательный характер. На разных этапах тренинга они несут в себе различные функции. А на последнем этапе тренинга надобность в них отпадает.

Миф 3. *В тренинге командообразования нужно избегать конфликтов. Нужно развлекать сотрудников, поднимать им настроение.*

Многие тренеры считают, что на тренинге командообразования достаточно развлечь участников, создать у них отличное настроение, состояние эйфории – и цель достигнута. Они любыми путями стараются избегать каких-либо конфликтов, считая их неконструктивными и ненужными. Некоторые тренеры учат группу сглаживать конфликты, уходить от них, не замечать их существования.

- На таких тренингах группу из-за недостаточных знаний оставляют на первом этапе ее развития, когда все довольны происходящим, но каждый остается со своими ценностями, целями. Участники тренинга не раскрываются и, в результате, команда не создается.

Миф 4. *Тренинг командообразования можно провести за 1 или 2 дня.*

Практически все тренинги командообразования, которые заказывают предприятия, рассчитаны на один или два дня. Руководство хочет быстро объединить сотрудников, наподобие вечеринки, на которую не нужно тратить много времени и усилий.

Существует объективная по времени динамика групповых процессов. Чтобы пройти все три этапа группе как минимум нужно примерно 30 академических часов при условии, что группа перед тренингом не находится в состоянии скрытого конфликта (в этом случае времени нужно еще больше).

- Итак, на проведение тренинга командообразования нужно время. Оно необходимо не только для самого тренинга, но и для предварительной диагностики, во время которой выясняется, в каком состоянии находится группа сотрудников, какие цели и задачи преследует руководитель, заказывая данный тренинг.

Важно отличать тренинг командообразования от корпоративного мероприятия для сотрудников. Последнее можно провести и за несколько часов – команды не создастся, но сотрудники более близко познакомятся друг с другом.

- **Миф 5.** *Тренинг командообразования можно провести для всех сотрудников предприятия.*

Тренеру необходимо отличать тренинг командообразования от корпоративных праздников и мероприятий, направленных на установление более положительного климата в компании. Нельзя из всех сотрудников предприятия сделать команду. Можно сделать коллектив, компанию. Команда подразумевает определенное (не больше 20 человек) количество сотрудников, объединенных одной целью, ограниченной во времени.

- **Миф 6.** *В тренинге командообразования не обязательно участие руководителя.*

Некоторые тренинги командообразования заказываются руководством, но сами руководители в них участия не принимают. Встает вопрос – кто будет неформальным лидером построенной команды? Данные тренинги, конечно, объединяют сотрудников, но вокруг кого?

- Любая команда на предприятии делается под формального руководителя. Он в процессе тренинга должен стать и неформальным лидером, принятым большинством членов группы. Мы не можем себе позволить заменить генерального директора только потому, что по тем или иным качествам он не очень подходит к роли неформального лидера.
- Тренер должен выявить дополнительные качества руководителя, которые станут ценными и незаменимыми для его подчиненных. Подчиненные в свою очередь должны понять, что у руководителя есть дополнительные варианты поведения, ранее им не известные, которые позволят вывести группу на новый уровень

- **Миф 7.** *Команда воспринимается как замкнутое, элитное образование в компании.*

Команды, которые, как правило, создают на тренингах командообразования, зачастую приобретают черты замкнутых сообществ. Многие члены подобных команд, оказавшись после тренинга в реальных условиях компании, начинают вести себя, как избранные, имеющие доступ к определенным знаниям, не доступным для остальных сотрудников. Вместо дружественной, комфортной обстановки мы получаем атмосферу напряжения и неприятия.

- На самом деле тренинг командообразования не замыкает границы сформированной команды, а открывает их для других сотрудников компании. В самом начале тренинга командообразования члены группы должны быть информированы, что их группа в искусственных условиях тренинга проживет определенное количество дней, пройдет определенные этапы своего развития и прекратит существование.

- **Миф 8.** *Перед тренингом командообразования нужно подбирать сотрудников по совместимости, ролям и т.п.*

Многие тренеры в тренинге командообразования за основу берут теорию М. Белбина о совместимости определенных типов сотрудников в командной работе. За сотрудниками закрепляются определенные роли, исполняя которые они должны более эффективно решать поставленные перед группой задачи.

Этот тренинг можно с уверенностью назвать коммуникативным, так как жесткое распределение ролей в группе останавливает ее динамику



Миф 9. *Роли в команде статичны и не меняются в процессе работы команды.*

Считается, что изначально выявленные и распределенные роли создают командный стиль взаимодействия. На самом деле через некоторое время группа, в которой роли жестко распределены, перестает успешно работать. В процессе формирования команды на каждом из этапов меняется ролевая идентификация членов группы, а также расширяются их возможности

- **Миф 10.** *Тренинг командообразования можно проводить по единому сценарию, не зависимо от специфики взаимоотношений и целей.*

Многие тренеры считают, что тренинг командообразования – это определенный набор игр и упражнений, расписанный по определенному сценарию. В этом случае тренинг рассчитан на среднестатистическую группу, а таковых в жизни не существует. Это похоже на обучение, рассчитанное на среднестатистического ученика – кажется, что все подходы верны, а ученик учиться таким образом не желает. Он ждет индивидуального подхода, учитывающего его особенности восприятия и поведения.

- невозможно для тренинга командообразования написать единый сценарий, расписанный по минутам. Группа – это живой организм со своими особенностями и внутренней работой. **Портрет каждой группы индивидуален, но общие тенденции группового развития схожи.**