

Федеральное агентство по образованию

**Государственное образовательное учреждение
Высшего профессионального образования**

«Томский политехнический университет»

А. В. Коваленко

СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ

Учебное пособие

Издательство
Томского политехнического университета
2008

УДК 159.98
ББК 88.36

Коваленко А.В.

Создание эффективной команды. Учебное пособие. /Автор-составитель А.В.Коваленко/ – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009.

Учебное пособие предназначено для студентов и слушателей всех видов обучения. Материал ориентирован на овладение теоретическим и практическим содержанием процесса формирования командного способа совместной деятельности при принятии и реализации нестандартных решений в изменяющихся социальных ситуациях.

УДК 159.98
ББК 88.36

Рекомендовано к печати Редакционно-издательским советом Томского политехнического университета

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой социологии, политологии и права ГОУ ВПО Сибирского государственного медицинского университета Росздрава *Л.И. Резчикова*,
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики Томского государственного университета систем управления и радиотехники

© А.В. Коваленко, 2009
© Томский политехнический университет, 2009
© Оформление Издательства ТПУ, 2008

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМАНДЫ	
1.1. Введение в теоретические вопросы формирования команд	6
1.2. Общая характеристика команды как малой группы	9
1.3. Типология команд	13
1.4. Ролевая дифференциация команды	20
Тема 2. КОМАНДА КАК АЛЬТЕРНАТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА	
2.1. Организационные возможности командной работы	26
2.2. Руководитель команды как стратегический лидер	31
Тема 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОМАНДНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА	
3.1. Сплоченность и психологическая совместимость членов команды	38
3.2. Психология командных решений	42
3.3. Развитие поведения команды	46
Тема 4. ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМАНДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
4.1. Пути образования команды	51
4.2. Комплексный подход к командной эффективности	54
4.3. Уровни командной эффективности	57
Тема 5. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА КАК ФОРМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМАНДЫ	
5.1. Основные характеристики управленческой команды.	59
5.2. Организационное консультирование управленческой команды	63
Тема 6 ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМАНДЫ	
6.1. Основные этапы и направления строительства команды	67
6.2. Отбор членов команды	70
6.3. Обучения в процессе командообразования	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	79

ВВЕДЕНИЕ

Идея команд росла и набирала силу, по меньшей мере, начиная с 60-х г.г. XX в. Зачастую этой идеей злоупотребляют. Команды — это не панацея от всех болезней. Многие, а может быть даже и большая часть того, что мы делаем на работе, вовсе не требует командных усилий. Работа должна делаться отдельными людьми, выполняющими свои обязанности в пределах их ответственности за результаты. Попытки применить командную работу во всех ситуациях могут быть неуместными или даже наносящими вред. В то же время какая-то часть того, что мы делаем, крайне нуждается в командной работе, игнорируя эту необходимость, мы создаём проблемы. Руководителю следует различать, в каких ситуациях командная работа необходима и когда она просто не даст людям точно и правильно выполнить свою работу.

До недавнего времени проблема построения команд была скорее уделом ученых, чем насущной потребностью практиков. Для многих организаций идея командной работы казалась привлекательной, однако, не являлась критическим моментом успеха. Сегодня, в эпоху мировой конкуренции и появления новейших технологий, именно командная работа играет ведущую роль в достижении ощутимых организационных результатов, способствует поддержанию конкурентных преимуществ компании, является инструментом повышения организационной эффективности, методом, позволяющим более полно использовать способности работников и опыт организации.

Вместе с тем следует понимать, что формирование команд — дорогое мероприятие. Для того чтобы принять решение о создании команд, недостаточно знать проблемы групповой динамики, развития групповой сплоченности. Задача командного строительства гораздо сложнее и требует самых разных знаний. Решение о целесообразности инвестиций в формирование команд определяется стратегией организации и допустимым уровнем их распространения.

Предлагаемое учебное пособие включает тот необходимый минимум информации, который может оказаться полезным руководителю для осознанного командного строительства. В пособии отражены наиболее важные вопросы для практики управления командами.

Предполагается, что после изучения материалов учебного пособия студенты и слушатели будут **иметь представление:**

- *об условиях и специфике строительства профессиональных команд в организациях разного типа;*
- *о возможностях и ограничениях команды как альтернативной организационной структуры, как формы организации деятельности, обеспечивающей максимальную эффективность и психологическую поддержку ее членов;*
- *о роли психологической совместимости в групповой сплоченности команд; о психологических механизмах создания эффективных команд;*
- *о специфике строительства управленческих команд, значении организационной культуры и субкультуре в развитии и эффективном функ-*

ционировании управленческих команд;

- *об основных этапах и методах создания высокоэффективных команд;*

знать:

- *различия между рабочей группой и командой;*
- *организационные условия эффективной командной деятельности;*
- *основные психологические факторы и механизмы создания высокоэффективных самоуправляемых команд;*
- *значение групповой сплоченности и психологической совместимости в процессе отбора людей в команду;*
- *методы консолидации и психологической поддержки членов команды, группового принятия решения;*
- *основные этапы строительства команд;*
- *специфику деятельности управленческих команд в органах государственной власти;*

уметь:

- *различать рабочую группу и команду, различные виды команд;*
- *анализировать и конструировать организационную структуру, оптимальную для строительства команд;*
- *отбирать людей в команду в зависимости от задачи и предстоящей деятельности;*
- *определять эффективность командной деятельности;*
- *вырабатывать механизмы группового принятия решений в команде;*
- *вырабатывать механизмы принятия решений в условиях разнообразных, зачастую противоречивых, интересов членов команды.*

Следует признать, что базовых учебных изданий по данной дисциплине встретить непросто. Исключение составляют работы В.Н.Меньшовой, Т.Д.Зинкевич-Евстигнеевой и Н.Оленцовой, в которых достаточно полно раскрываются социальные и социально-психологические составляющие формирования команд. Существует ряд работ практической направленности, содержащих рекомендуемые авторами упражнения, тренинги, ролевые игры, как правило, психологического характера, нацеливающие на развитие групповой сплоченности в процессе превращения группы в команду (работы К.Фопеля, Дж.Ханта, Г.Паркера и Р.-Кроппа, Г.А.Шредера и др.). Отдельные теоретические фрагменты можно встретить в учебниках по организационному поведению зарубежных и отечественных авторов.

Курс «Создание эффективной команды» носит не совсем академический характер. Его изучение предполагает активное участие студентов и слушателей в овладении учебным материалом. Обучение предусматривает включение в арсенал дисциплины деловых игр, дискуссий, просмотр и обсуждение учебных видеофильмов.

Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМАНДЫ

- 1.1. Введение в теоретические вопросы формирования команд.
- 1.2. Общая характеристика команды как малой группы.
- 1.3. Типология команд.
- 1.4. Ролевая дифференциация команды.

1.1. Введение в теоретические вопросы формирования команд

В последние годы команды рассматриваются как важнейший групповой феномен в организациях. Команды становятся все более популярными в результате:

- повышенного внимания к системе комплексного управления качеством;
- усложнения принимаемых стратегических управленческих решений;
- усложнения задач корпоративного обучения.

Вместе с тем, несмотря на быстро возрастающее признание потребности в командной работе, до сих пор возможности команд в деятельности больших организаций практически не используются. Одной из причин является недостаточно четкое понимание руководителями организаций, что такое команда, как ее создавать и как использовать. Несмотря на то, что командой часто называют рабочие группы, эксперты в области командообразования проводят различие между командами и традиционными рабочими группами.

В современных организациях существует множество различных видов групп. Но не любая группа является настоящей *командой*. Очевидно, что команды и группы — частично совпадающие образования, между которыми нет непреодолимой разницы. Каждая из них может заниматься развитием, как своих членов, так и организации. В каких случаях целесообразно уделять более пристальное внимание процессам построения команды, а не ограничиваться привычной работой в группах или индивидуально? Для того чтобы ответить на этот вопрос, необходимо уяснить общее и отличительное между группой и командой.

Формирование групп в организациях может быть объяснено близостью, взаимосвязью видов деятельности, взаимодействиями и чувствами, устойчивым равновесием между взаимным притяжением и общими позициями, а также вознаграждениями и затратами. Члены организаций также образуют группы по практическим, экономическим, социальным соображениям и соображениям безопасности. Существует множество классификаций групп. Так, различают группы в зависимости от официального статуса, численности, по характеру и частоте связей, степени однородности и т. п. Каждый тип группы имеет различные характеристики и оказывает неодинаковое влияние на участников.

Малая группа соответствует главному критерию — имеет малую численность, достаточную для того, чтобы все ее члены были лично знакомы и взаимодействовали. До сих пор дискуссионным является вопрос о самом определении малой группы, о ее количественных параметрах, нижнем и верхнем пределах. В большинстве исследований число членов малой группы колеблется между 2 и 7.

Проще всего работать в группе, состоящей из 5-9 человек, ввиду эффективной коммуникации. В группах большей численности ее члены подвержены неупо-

рядоченным коммуникациям, что ведет к дезорганизации и появлению ощущения, того, что много времени тратится впустую. С увеличением численности группы возрастает количество взаимодействий между ее членами.

В социологии и социальной психологии принято следующее деление групп по разным основаниям:

1. Деление групп на *первичные* и *вторичные группы*. Признак, который позволил бы определить существенную характеристику первичных групп — непосредственность контактов. Первичной группе недостаточно быть просто малой, ее членов должны связывать **частота непосредственных контактов**, чувств товарищества, преданности и общее отношение к ценностям. Таким образом, все первичные группы являются малыми группами, но не все малые группы являются первичными.

2. Деление на *формальные* и *неформальные группы*. *Формальные группы* обычно создаются для **выполнения определенных организационных задач**. Отличительными признаками формальной группы являются:

- четко определенный состав и структура, в т. ч. организационные нормы;
- общие для группы задачи (цели);
- жесткое определение и распределение ролей;
- однозначное установление статусов, прав и обязанностей членов группы.

Примерами формальных рабочих групп могут служить различные типы комиссий, советов, целевых групп, комитетов как в виде функциональных комитетов департаментов (финансовый, маркетинговый, производственный, человеческих ресурсов), так и в форме постоянных комиссий по общественным делам, по рассмотрению жалоб или исполнительных комитетов.

Неформальные группы в организации всегда создаются стихийно, по инициативе снизу, как **результат новых форм активности и коммуникаций**, возникающих на базе формального взаимодействия работников. Неформальные группы образуются чаще всего по политическим или социально-психологическим причинам вследствие дружбы или общих интересов.

Так, по политическим причинам неформальная группа может быть создана для того, чтобы ее участники могли получить свою долю вознаграждения и/или ограниченных ресурсов. Группа друзей может сформироваться на работе, а затем выйти за пределы рабочей среды. Общие интересы к спорту также могут объединить людей в неформальную группу. Неформальные группы возникают на основе целей, прямо не совпадающих с целями организации, как результат общности интересов, симпатий и антипатий их членов. Общность интересов проявляется в отношениях взаимопомощи, обмена знаниями, навыками и информацией, а также в некоторых других специфических видах деятельности, в т. ч. наносящих вред организации (например, совместные действия группы расхитителей).

Неформальные группы не имеют четкой, устойчивой структуры и могут быть открыты для новых членов организации. Разграничение статусов и ролей в них не является жестким и заранее запланированным. Оно не задано извне, сверху, а определяется внутригрупповыми отношениями. Неформальные группы

способны существенно модифицировать формальную структуру, а порой до неузнаваемости исказить результаты ее деятельности.

3. *Группы членства и референтные группы.* Часть членов определенных малых групп разделяет нормы поведения, принятые отнюдь не в этой группе, а в какой-то иной, на которую они ориентируются. Такие группы, в которые индивиды не включены реально, но нормы, которых они принимают, называются референтными. Реальная группа членства характеризуется ориентацией своих членов на внутригрупповые социальные нормы, как приоритетные.

4. *Профессиональная группа* отличается от *непрофессиональной группы* тем, что входящие в нее люди осуществляют профессиональную деятельность, обладают необходимой для ее реализации квалификацией, знаниями, опытом работы в определенной сфере. Известно, что человек, который овладел общественно признанными навыками, умениями и ремеслами, одновременно овладел и набором стандартных решений сходных проблем.

Высокая степень специализации, присущая нашей эпохе, и высокий статус специалиста способствуют развитию профессионального подхода при решении сложных задач. Профессиональная группа также обладает: 1) этическим кодексом, 2) методами реализации этого кодекса (например, исключение из профессиональной ассоциации, право определять, кому работать в данной профессии, а у кого такое разрешение изъять — адвокатура, врачебная деятельность).

Вне зависимости от типа любая группа имеет внутреннюю структуру. Она может быть:

- функциональной структурой (на основе разделения труда и определения задач каждого);
- социальной структурой (в соответствии с принадлежностью к тем или иным микрогруппам);
- социально-демографической структурой (по полу, возрасту, образованию, квалификации и пр.);
- социально-психологической структурой (в соответствии с симпатиями и антипатиями);
- поведенческой структурой, определяемой активностью членов группы;
- мотивационной структурой (в зависимости от движущих факторов поведения).

Основными компонентами структуры являются:

- формальное лидерство в группе;
- роли, которые члены группы самоопределяют или принимают;
- групповые нормы;
- групповые статусы;
- размер группы;
- состав группы.

Групповые нормы могут быть формализованы в определенных документах (стандартах, положениях, процедурах), однако большинство норм, которыми руководствуется группа, носят неформальный характер. Вместе с тем именно они могут оказывать наиболее существенное влияние на взаимоотношения и эффективность работы. Под *статусом* понимается положение или ранг, который при-

сваивается тому или иному члену группы другими ее членами.

1.2. Общая характеристика команды как малой группы

Команда как разновидность группы имеет аналогичную ей структуру. Члены команды имеют различия в статусе, объеме властных полномочий, ролях и поле деятельности. Вместе с тем команда выходит за рамки традиционной формальной группы благодаря коллективному синергетическому эффекту (целое больше, чем простая сумма слагаемых).

Что же такое *команда*? Прибегая к приведенным классификациям можно утверждать, что команда относится к первичной (следовательно, малой) формальной профессиональной группе, в которой максимально совпадают формальная и неформальная структуры. Члены команды регулярно и непосредственно взаимодействуют друг с другом, осознают себя членами группы, идентифицируют себя с ней.

Используя термин «команда», зачастую имеют в виду разные, часто противоположные вещи. В русском языке слово «команда» имеет два распространенных значения: команда как приказ и команда как группа людей, организованная для определенной цели. Нас интересует второе значение этого слова. Однако и в этом значении термин «команда» несет разный смысл для разных людей. Одни ассоциируют только со спортом, тренировками; другие предполагают совместную деятельность, связанную с сотрудничеством и помощью друг другу; третьи думают, что любая группа, которая работает вместе,— команда; некоторые полагают, что любая управленческая группа — команда.

Часто команда определяется как несколько человек, действующих совместно при выполнении какой-либо работы или деятельности. Другое, более сложное определение термина «команда»: это группа индивидов, которые распределяют между собой рабочие операции и ответственность за получение конкретных результатов. Члены команды взаимозависимы в работе, то есть для достижения разделяемых целей они нуждаются в работе других членов.

Командная форма организации работ является отклонением от традиционных форм, вызванное непредвиденным нарушением привычного технологического ритма работ (резкое сокращение сроков, проявление неожиданных препятствий, новых явлений и т. п.). Такое положение особенно характерно для производственной сферы. Использование командной формы организации работ, во-первых, требует дополнительных материальных ресурсов для сверхнормативного стимулирования членов команды; во-вторых, связано с определенным риском для руководства, в случае если команда не справится с поставленной задачей.

Переход к командной форме организации на каком-либо критическом участке фронта работ (производственных, исследовательских и иных) требует от руководства:

- найти таких специалистов и сформировать такую команду, эффективность самостоятельной деятельности которой выше риска руководства, передающего ей управление на этом участке;
- иметь дополнительный ресурс для сверхнормативного стимулирования членов команды;
- своевременно обеспечить команду всем необходимым для ее дея-

тельности.

Можно выделить девять ключевых принципов организации командной формы работ:

1. Принцип коллективного выполнения работы — каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию административного начальства (хотя последнее не исключается и в рамках команды).

2. Принцип взаимозависимости. Каждый член команды вносит свой индивидуальный вклад в общую работу. Другие же члены команды зависят от его работы. В команде все делится информацией друг с другом. Члены команды воспринимаются как равноправные участники процесса деятельности и имеют возможность влиять друг на друга.

3. Принцип коллективной ответственности — вся команда теряет доверие, стимулирование, общественное признание, если задание не выполнено по вине любого из членов команды.

4. Принцип единой для команды формы стимулирования, оплаты за конечный результат; распределение внутри команды — это внутрикандный вопрос.

5. Принцип адекватного стимулирования команды за конечный результат. Нередко общественное признание оказывается более ценным стимулом, чем материальная оплата.

6. Принцип автономного самоуправления команды — управление деятельностью членов команды осуществляется ее руководителем, а не административным начальством организации.

7. Принцип повышенной исполнительской дисциплины, добровольно принимаемый каждым членом команды.

8. Принцип добровольности вхождения в команду — ключевой принцип формирования команды. В её состав может быть включен только тот, кто добровольно изъявил готовность к этому на основе полного знания и понимания всех условий ее деятельности.

9. Главным отличием команд от традиционных формальных рабочих групп является наличие синергетического эффекта.

Следует отметить, что вновь или экстренно созданная команда — еще не гарантия успешного решения поставленной задачи. Она может стать «риском заказчика», ориентирующегося на успех. Эффект команды, ее общественное признание приходит после длительной совместной работы и достигнутых успехов. Иными словами, каждая команда должна завоевать в организации, в обществе «сертификат доверия», чтобы носить общепризнанный и уважаемый имидж «команды».

Итак, можно определить команду как малую группу специалистов, имеющих общей целью принятие нестандартных решений в экстраординарных ситуациях и разделяющих ответственность за достижение результата.

Продолжая эту мысль, можно зафиксировать специфические различия между рабочими группами и командами, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Различия между слабо сплоченной группой и командой

Рабочая группа	Команда
Есть сильный руководитель с четко выраженными целями	Руководящая роль разделена между членами команды
Индивидуальная (личная) ответственность	Индивидуальная и общая взаимная ответственность
Формальное соответствие целей группы и организации. Предназначение рабочей группы совпадает с предназначением организации	Специфические цели команды определяются внутри нее. Имеет свое собственное предназначение
Индивидуальные результаты труда	Коллективные результаты труда
Руководитель проводит эффективные обсуждения заданий, организует и проводит собрания и совещания	Поощряются коллективные дискуссии и конструктивные собрания по решению проблем
Непрямая оценка эффективности группы	Прямая оценка результатов по выполненному коллективному заданию
Руководитель организует дискуссию, принимает решения и делегирует компетенции	Члены группы совместно обсуждают, принимают решения и сообща выполняют их

Для создания команд необходимо наличие ряда условий, а именно:

- люди, выполняющие работу, должны быть специалистами, профессионалами, экспертами при решении возлагаемых на них задач;
- совокупный опыт и способности людей, работающих в команде, должны превышать опыт и способности любого из них;
- большинство людей должно иметь возможность влиять на принятие решений, которые им приходится выполнять;
- каждый человек должен иметь склонность к творчеству.

Между командой и группой нет непреодолимой разницы. И команда, и группа могут заниматься развитием своих членов, управлять процессами изменений. Чем неопределеннее задача, тем нужнее командный подход, особенно в случаях, когда необходимо удовлетворить различные ожидания заинтересованных сторон.

Команды можно определить по ряду признаков, основными из которых являются следующие:

- команда состоит из двух или более человек;
- члены команды в соответствии с отведенной им ролью участвуют в меру своей компетентности в совместном достижении поставленных целей;
- команда имеет свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов;
- для команды характерны сложившиеся связи как внутри её, так и внешние

связи с другими командами и группами;

- команда имеет ясную, упорядоченную и экономную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнение задач;
- команда периодически оценивает свою эффективность.

Обычно цели и задачи, стоящие перед командой, не могут быть достигнуты отдельными ее членами в силу существующих ограничений по времени и ресурсам, а также невозможности овладеть одному члену команды необходимыми знаниями и квалификацией требуемого уровня. Примеры спортивных команд и оркестров наглядно подтверждают данные положения. Для организаций это означает, что осуществлять выполнение проектов, требующих компетентности в различных областях, предпочтительнее командой. Работа в команде позволяет также «распределить» задачи между ее членами, если необходимо что-либо выполнить к жестко установленному сроку.

Командная работа наиболее полезна при освоении новых видов деятельности, при решении некорректных, неопределенных проблем, когда возникают элементы риска вследствие выбора и предпочтений тех, кто принимает решение.

Члены группы, напротив, в гораздо меньшей степени ориентированы на внешние задачи. Зачастую рост и развитие группы — ее самоцель, когда процесс оказывается важнее результатов. Многие группы имеют подвижную, менее формализованную, чем у команд структуру, где основой для эффективной кооперации и установления нормальных взаимоотношений является получение определенного и согласованного результата.

Команда имеет не только свои достоинства, но и свои недостатки. Казалось бы, если командная форма работы так эффективна, почему бы ее ни сделать везде основной формой организации любых работ? Для ответа на этот вопрос необходимо проанализировать не только достоинства, но и недостатки «командного феномена».

Во-первых, командная форма требует высокой концентрации специалистов на узком фронте работ, что в обычных условиях не экономично, нерентабельно, а подчас и невозможно, так как высококлассных специалистов не так уж и много, и они «на вес золота».

Во-вторых, для команды требуется повышенный фонд стимулирования и более интенсивный ритм работ всех служб обеспечения (занятых обслуживанием работ команды материалами, сырьем, энергетикой, информацией и т. д. и т. п.), что в обычных условиях не требуется.

В-третьих, собрать специалистов в одну группу и назвать их командой еще недостаточно, чтобы снять риск для руководства, передающего свою функцию организационно-административного управления команде. Команда должна еще за определенное время зарекомендовать себя как надежный коллектив, которому может быть делегировано право управления работами на своем участке работ. Поэтому для организации эффективной команды требуется дополнительное обучение или тренинговая работа с ее членами, что всегда представляется затратным для организаторов.

В-четвертых, важный элемент эффективной деятельности команды, это ее численность. Поскольку при работе неизбежно соприкосновение характеров, то

необходимое условие отбора членов команды — психологическая совместимость. И чем больше людей в команде, тем труднее обеспечить выполнение этого условия. Нельзя весь завод или крупную фирму объявить единой командой.

Общеизвестно, что чем малочисленнее команда, тем она сплоченнее и тем выше эффективность ее работы. Наиболее рациональный состав команды это 7 ± 2 человека. То есть классический норматив управляемости (7 человек) и здесь проявляет себя самым радикальным образом.

В-пятых, необходимо иметь в виду, что команды могут не только создаваться, но и распадаться иногда самым неожиданным (или не запланированным) для руководства образом. Причем наиболее характерно это для команд, действующих в интеллектуальной сфере (управленческая деятельность, искусство, наука, культура, образование и др.). В производственной сфере, как правило, четко определены задачи, сроки, условия деятельности команды. Поэтому распад команды в производственной сфере всегда логичен, понятен, прогнозируем и, соответственно, не является трагедией, как для членов команды, так и для руководства.

Иное дело — интеллектуальная сфера, где целью деятельности команды обычно является не конкретная задача, а проблема, где сроки четко не определены, а условия могут меняться в зависимости от внешних обстоятельств и от результативности команды. Соответственно, поведенческая мотивация отдельных членов команды может меняться или же они перестают быть адекватными изменившимся внешним условиям деятельности команды. Тому много примеров в творческих коллективах, в фирменных управленческих командах, в политических партиях и др.

Поэтому при создании, выращивании, «выпестовывании» команд важно оценить ожидаемый жизненный цикл команды в конкретной сфере деятельности и заранее оговаривать «правила игры» при возможных форс-мажорных обстоятельствах.

1.3. Типология команд

Исследователи еще не пришли к единой типологии команд. Классификация команд по различным основаниям достаточно дискуссионная. Выделяются основные типы команд: *функциональные команды и творческие команды*. В функциональной команде группа людей выполняет одну функцию, которая является частью какого-то более крупного процесса. Эта работа имеет непрерывный характер, все члены команды равны между собой, выполняют одну и ту же работу и находятся под началом одного руководителя команды.

Как организационная форма профессиональной деятельности, команды специалистов действуют в различных отраслях экономической, производственной, социальной, интеллектуальной, культурной и иных сферах жизнедеятельности общества. **В каждой сфере есть своя специфика условий и требований к организации команд.**

В ряде сфер командная форма организации является основным или единственным типом организации технологического процесса и выполнения работ и никаким выдающимся явлением не считается.

Возьмем, например, деятельность судовых команд Морфлота, рыболовных бригад, геологических экспедиций, вахтовых бригад, бурильщиков нефти на прибрежном шельфе, полеводческих бригад, врачей разных специальностей на сложных операциях, туристических или альпинистских групп на нахожденном маршруте, бригад МЧС и т. п.

То есть существует достаточно много сфер жизнедеятельности общества, где командная форма организации работ является технологически наиболее рациональной или даже единственно возможной. Это, как правило, области, где необходима дистанционно удаленная, или технологически замкнутая, или опасная для жизни работа автономных групп специалистов (например, команды космонавтов в полете). В этих сферах командная форма организации не считается каким-либо особым отклонением от обычной практики. Там — команда и есть обычная практика организации работ. Так что никаких уникальных мер по дополнительному повышению мотивации здесь и не требуется, если все члены команд достаточно заинтересованы, чтобы остаться на своих местах и не уйти в другие области деятельности.

Особую форму организации работ команды представляют в тех сферах, где обычной практикой является стационарный многофункциональный технологический процесс, обслуживаемый организациями, предприятиями и учреждениями с обычной линейной организационно-административной структурой управления теми работниками и специалистами, которые постоянно заняты в этом конкретном технологическом процессе. Это может быть любое промышленное производство, научно-исследовательская деятельность, торговля, сфера обслуживания, банковское дело, учреждения системы образования и социальной защиты и т. п.

Целесообразно выделить из них две наиболее обобщенные и крупные сферы деятельности, где условия и деятельность команд определенным образом различаются.

Производственная сфера, где конечным результатом является типовая продукция (услуга) и где расходы на организацию команд целесообразны в основном на технологически автономных участках или при возникновении нестандартных ситуаций. Примером могут служить:

- аварийные бригады при обслуживании тепло-водо-газо-коммуникаций, производственные участки;
- бригады с аккордно-подрядной формой оплаты труда, артели строителей и заготовителей и т. д..

Интеллектуальная сфера, где присутствует или является ключевым элементом творческой, креативной деятельности, связанный с исследованием, экспериментом, анализом и поиском рациональных решений.

Организация производственных и интеллектуальных команд имеет свои особенности в следующих областях, а именно:

1. Постановка целевой командной задачи. Для производственных команд постановка целевой задачи всегда отличается высоким уровнем конкретизации конечного результата, условий и сроков выполнения работ, характером обеспечения и формой оплаты конечного результата.

Интеллектуальные задачи, такие, как разработка стратегии развития фирмы, поиск рациональных проектных решений, разработка обоснования нового законопроекта, реструктуризация и т. п., подчас могут быть обозначены лишь в общем виде с указанием требуемых качеств и параметров. Сроки исполнения назначаются с промежуточными этапами контрольных проверок.

2. Формы стимулирования. Для производственных команд основной нормой стимулирования является, как правило, материально-денежная форма с элементами общественного признания и морального стимулирования.

Для интеллектуальных команд материально-денежная форма нередко является не основной; большую мотивацию могут иметь престижно-статусные стимулы и морально-сертификационные факторы общественного признания.

3. Квалификационные требования к членам команды. Любая команда должна быть командой профессионалов. Однако в ряде производственных команд при наличии ведущих специалистов ключевым становится требование повышенной исполнительской дисциплины.

В интеллектуальных командах при наличии высоких профессионалов ключевым становится требование к единству ценностных ориентаций и подбору единомышленников в стратегии развития.

4. Уровень креативности и коммуникативной культуры членов команды. В производственных командах это требование может не быть ключевым, если уровень материальной заинтересованности всех членов команды достаточно высок.

В интеллектуальных командах это требование является базовым условием успешного функционирования команды, т. к. материальные стимулы и конкретные сроки могут быть весьма «размыты».

5. Долговечность команд. Общее положение — чем дольше существует команда, тем выше ее уровень работанности и профессионализма, тем успешнее и результативнее она действует.

Однако в производственной сфере высок процент недолговечных, а то и разовых команд, что обусловлено локальным и краткосрочным характером большинства производственных задач. Так, по завершении крупной стройки многие строительные бригады прекращают существование. Также нередко распадаются сезонные артели сельскохозяйственных рабочих и заготовителей. Аварийные бригады часто формируются случайным образом под давлением внешних обстоятельств.

Интеллектуальные задачи и проблемы, как правило, долгосрочны и, соответственно, требуют формирования команд на длительный срок. Отсюда вытекает требование более тщательного и основательного подбора членов интеллектуальной команды. Важно отметить, что в интеллектуальной сфере редко формируются команды под одну конкретную интеллектуальную задачу. В интеллектуальной сфере под термином «команда» нередко понимается скорее коммуникативный дух, «командный» стиль взаимодействия сотрудников-единомышленников, нежели форма организации работ.

Такая ситуация в интеллектуальной сфере возникает вследствие сложности количественного определения точных сроков решения какой-либо проблемы,

формы представления конечного результата и формы их оплаты.

Кроме того, в интеллектуальной сфере команды складываются не столько для решения конкретной проблемы, сколько для длительного совместного сотрудничества в работе над единой проблематикой. Яркий пример в науке — существование различных научных школ, пример в политике — подбор премьер-министром команды единомышленников в формируемый Кабинет министров; пример в бизнесе — команда единомышленников-менеджеров исполнительного директора фирмы (банка) или группа единомышленников-учредителей малой инжиниринговой фирмы в любой сфере (информационные технологии, социально-психологические услуги, образовательные структуры и т. п.).

В творческой команде собираются люди с самыми разнообразными познаниями и навыками для достижения разового результата. Их работу нельзя назвать ни функциональной, ни частью более крупного замысла. Существует множество очевидных случаев, когда люди действуют как творческие команды.

Таблица 2

Типы и примеры команд
Функциональные команды

Консультативно экспертные команды	<ul style="list-style-type: none"> • комитеты • рецензионные советы • кружки качества • группы привлеченных работников • консультативные советы
Производственные команды	<ul style="list-style-type: none"> • сборочные команды • производственные артели • горнопроходческие бригады • экипажи самолетов • группы по обработке данных • команды технического обслуживания
Творческие команды	
Команды для работы над проектами	<ul style="list-style-type: none"> • исследовательские группы • планирующие команды • команды архитекторов • команды по разработке продукта • группы специалистов для решения задач
Действующие команды	<ul style="list-style-type: none"> • спортивные команды • госпитальные бригады • театральные группы • оркестры • экспедиции • команды для ведения переговоров

Потребности функциональных и творческих команд отличаются друг от друга. В функциональных командах на первый план выходят ее социальные аспекты,

поскольку сама по себе работа не требует организации людей в форме команды. В функциональной команде люди будут более озабочены тем, чтобы чувствовать себя уютно, «как дома». В творческой команде социальные вопросы не утрачивают своей важности, но более значимыми становятся вопросы, связанные с заданием, т. е. фокус смещается в сторону его выполнения.

Следует подчеркнуть, что исследователи выделяют два главных типа функциональных команд: **кросс-функциональные и интактные команды.**

Кросс-функциональная команда формируется из представителей различных подразделений формальной организации и отражает их интересы. Для команд этого типа характерно наличие конкретного, одноразового задания, обозначающего результат, проблему или возможность. Продолжительность существования команды определяется завершенностью задания. Для членов команды работа над заданием является вторичной по отношению к их основной работе. Руководитель команды может быть формально назначенным или выбранным из членов команды.

Интактная команда (интактный — нетронутый, неповрежденный, цельный) является производственным подразделением или долговременно существующей рабочей группой, производящей определенный продукт или услугу. Она может иметь руководителя, который, не являясь членом команды, обеспечивает порядок и координацию работ, что позволяет членам команды фокусировать усилия на поставленных задачах. В других случаях команда может иметь руководителя, являющегося членом команды, который также проводит собрания и координирует взаимосвязи команды с другими группами. В некоторых случаях роль руководителя может выполняться и попеременно членами группы по мере развития их лидерских навыков или в зависимости от ситуации.

Достаточно развитые, зрелые, самоуправляемые, автономные интактные команды могут функционировать как небольшие предприятия.

Таблица 3

Типы команд

Критерий	Тип команды		Другие группы
	кросс-функциональные команды	интактные команды	
Членство	члены группы представляют более чем одно подразделение	члены группы представляют естественную рабочую группу или подразделение	члены группы представляют более чем одно подразделение
Продолжительность существования	продолжительность существования определяется завершенностью выполнения задания	постоянное существование	постоянное или определенное во времени

Цели	фокус на одной задаче	выполнение нескольких задач в определенных границах	координация или усовершенствование деятельности
Измерение	достижение выполнения поставленной задачи или определенного рубежа	достижение поставленной организационной цели	выполнение работы в соответствии с уставом или правилами
Примеры	группы решения проблем, команды бизнес-совершенствования, группы доставки товара	производственные подразделения. Рабочие группы	технические советы, забастовочные комитеты, координационные советы

Каждая команда устанавливает свои собственные цели, которые задаются для выполнения заданий, стоящих перед командой, и для поддержания организационной миссии. Усилия команды и командные цели могут быть разбиты на три части:

- определение рабочего процесса или решения, соответствующего организационному видению, или их совершенствование;
- разработка рекомендаций по выполнению этих процессов, решений и усовершенствований;
- выполнение этих рекомендаций.

Команда может быть создана для любых целей. В некоторых случаях команды имеют взаимозависимые цели: одна команда выполняет свою часть работы только после того, как другая выполнит свою часть. В зависимости от поставленных целей выделяют четыре основные категории команд:

- *совещательная команда* (совет, «круглый стол», группы, занимающиеся вовлечением работников в процесс управления);
- *производственная команда* (производственные бригады, шахтерские команды, ремонтные бригады, команды летного состава, группы обработки данных);
- *проектная команда* (исследовательская группа, группа планирования, инженерная группа, целевая группа);
- *группа, действующая как команда* (спортивная команда, группа для развлечений, экспедиция, команда на переговорах, бригада хирургов, военное подразделение).

В соответствии с родом деятельности, которую выполняет в организации группа, выделяют следующие команды:

- занимающиеся подготовкой рекомендаций;
- производственные команды;
- управляющие команды.

Причем каждая из команд может находиться на одном из следующих уровней развития групповой активности в зависимости от командных усилий — эф-

фektivности взаимодействия членов группы:

- рабочая группа;
- псевдокоманда;
- потенциальная команда;
- реальная команда;
- высокоэффективная команда.

Проиллюстрируем последовательное развитие рабочей группы в высокоэффективную команду.

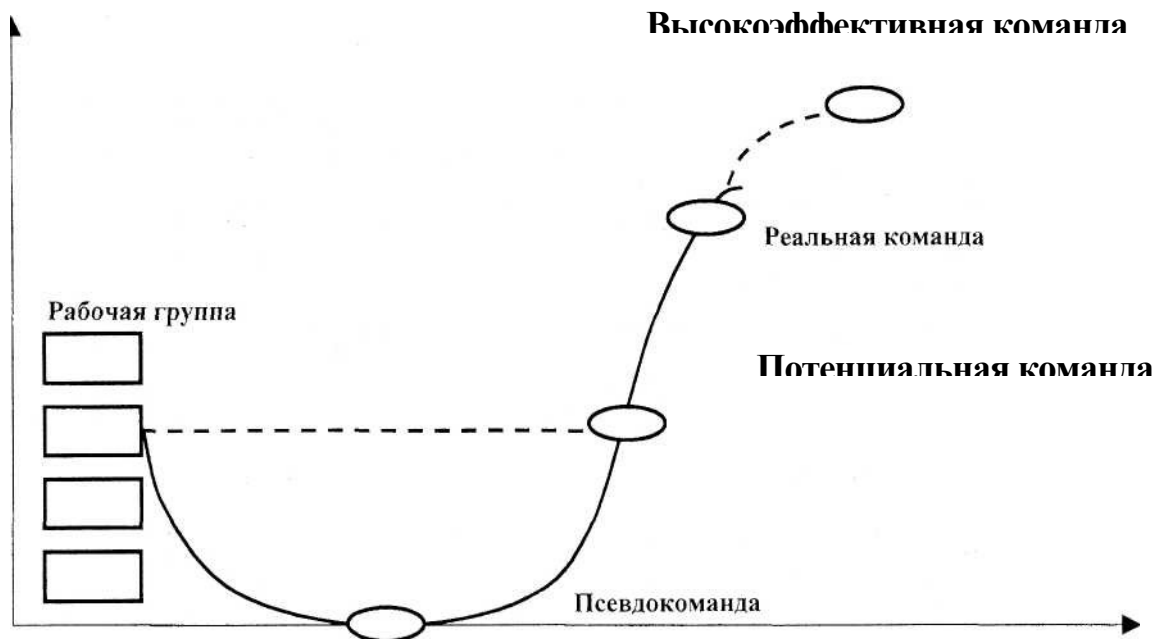


Рисунок 1

Кривая показывает важные взаимосвязи и возможные выборы в отношении пяти типов команд. Прежде всего, она демонстрирует, что рабочие группы имеют широкий диапазон потенциальных результатов выполнения работы, и предлагает рассмотреть условия, при которых выбор рабочей группы был бы предпочтительным. Кривая также показывает, что самое большое увеличение производительности происходит между потенциальной и реальной командой и что возможный результат работы для реальной команды является значительно выше, чем для рабочей группы.

Пунктирная линия между реальной командой и высокопроизводительной командой указывает на необходимость исключительно высокого уровня персональной ответственности членов команды, необходимого для высокоэффективной работы. Наконец, пунктир, соединяющий рабочую группу и потенциальную команду, символизирует необходимость «скачка» веры для осуществления этого выбора. Ниже этой линии находятся риски и разочарования псевдокоманды. Необходимо их избегать любой ценой, поскольку процесс преодоления уровня псевдокоманды может быть очень трудным.

Рабочая группа — это группа, у которой нет потребности в повышении эффективности совместного труда или нет возможности стать командой. Члены группы взаимодействуют между собой, прежде всего для того, чтобы обменяться информацией, опытом работы, или для определения перспективы и принятия ре-

шений, чтобы помочь каждому работать в пределах его области ответственности. В таких группах нет общей цели и взаимной ответственности. В отличие от команд рабочие группы полагаются на сумму «индивидуальных преимуществ», необходимых для выполнения работы. Они не ставят целью коллективное производство продукта, требующего объединенных усилий.

Выбирая путь команды, а не рабочей группы, люди берут на себя риски конфликта, объединяют усилия для производства изделий или услуг и используют коллективные действия, необходимые для определения общего направления, целей деятельности, подходов к работе и взаимную ответственность.

Псевдокоманда — это группа, у которой имеется потребность в повышении эффективности совместного труда, есть возможность стать командой, но она не сосредоточилась на коллективном выполнении работы и не пробует делать это. Члены группы не проявляют интереса к определению и формулированию общей направленности и целей деятельности, хотя при этом группа может называть себя командой. Псевдокоманды имеют самые низкие показатели результатов деятельности, потому что используемые ими методы работы уменьшают индивидуальную производительность каждого члена и не дают эффекта от объединения. В псевдокомандах негативная синергия — сумма целого меньше, чем потенциал индивидуальных частей.

Потенциальная команда — это группа, у которой имеется существенная потребность в повышении эффективности совместного труда, и она пробует это делать. Однако, как правило, такой команде не хватает ясности относительно направления, целей и процесса выполнения работы. Эта группа еще не установила коллективную ответственность, и ей требуется более высокий уровень дисциплины. Такие команды называются потенциальными, так как их члены берут на себя риски, пытаясь противостоять неизбежно возникающим препятствиям.

Реальная команда — это небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, которые преданы общему направлению, целям и рабочему подходу, за который они чувствуют себя взаимно ответственными. Люди полностью определили процедуру и процесс совместной деятельности для достижений согласованных целей. Они осознают, что каждый из них важен для эффективного выполнения работы, но они еще не полностью реализовали сами себя.

Высокоэффективная команда — это реальная команда, члены которой обладают суперобязательностью относительно выполнения командной работы. Методы работы и взаимодействия в группе способствуют персональному росту и успеху членов команды. Такие группы обладают избытком синергии и добиваются результата, который превосходит ожидания окружающих.

1.4. Ролевая дифференциация команды

Личность в течение жизни может играть одну или несколько ролей, в которых она может максимально персонифицироваться, проявить свою индивидуальность. Наличие этих ролей является важным фактором гармоничного развития личности.

Роль — это определенный шаблон, стереотип, модель поведения человека, объективно заданная социальной позицией личности в системе обще-

ственных или личных отношений.

Подбирают людей в команду, как правило, исходя из имеющихся у них навыков, знаний и опыта. Но для достижения эффективности команды важны не только навыки, знания и опыт, но в равной степени личные качества и личностные характеристики (особенности) членов команды. Работая вместе с другими людьми в составе одной группы, каждый из нас как член команды при взаимодействии с другими ее членами выполняет роли двух типов.

Первая и наиболее очевидная из них является профессиональной ролью, базирующейся на профессиональных навыках и практическом опыте, которые мы вносим в реализацию проекта или решение проблемы.

Вторая роль, нередко выпускаемая из виду, является командной ролью, в основе которой лежат личностные данные. В значительной степени командную роль можно рассматривать как категорию, определяющую то, как мы применяем свои навыки и опыт, составляющие само содержание выполняемой нами функциональной роли.

Различие между этими двумя ролями и его значение для команд и командной работы были исследованы. Было установлено, что 5—10 % людей оказываются неспособными эффективно работать в командах.

Каждый работник в организации играет, по меньшей мере, одну, две, а возможно, три или даже четыре командные роли, которые являются для него вполне естественными. При определенных условиях люди способны также принимать на себя другие роли, хотя некоторые из этих ролей могут оказаться такими, в которых сотрудники чувствуют себя неловкими, а то и просто беспомощно.

Таблица.4

Командные роли и их характеристика

Виды командных ролей	Необходимые личные качества и вклад в деятельность команды	Допустимые недостатки
1	2	3
«Мыслитель» (генератор идей)	Творческая направленность; богатое воображение; неординарность мышления; стремление к новаторству; источник оригинальных идей для команды	Недостаточность опыта межличностного общения; психологическая неустойчивость; долгое застревание на рассмотрении интересных идей
«Исполнитель»	Претворение идеи в практические действия; превращение решения в легко выполнимые задания; внесение упорядоченности в деятельность команды	Недостаточная гибкость; неприязнь к фантастическим идеям; неприязнь к частым изменениям планов

«Доводчик»	Усердие и добросовестность; отслеживание своевременного выполнения задания полностью; нормативное оформление выполненного задания	Чрезмерная обеспокоенность состоянием дел; склонность к внутренним переживаниям; нежелание перепоручать свои обязанности; неприятие несерьезного отношения к его обязанностям со стороны других
«Оценщик» (эксперт)	Критический анализ ситуации; стратегический подход и проницательность в оценках; точность суждений; стремление рассматривать все возможные варианты решения	Недооценка факторов стимулирования и воодушевления; недостаточность вдохновения и творческого воображения; способность сбивать других, подавляя их инициативу
«Исследователь ресурсов»	Владение искусством проведения переговоров; разнообразие контактов; умение импровизировать; изучение благоприятные возможности; проявление активности и коммуникабельности	Потеря интереса по мере угасания энтузиазма; перескакивание от одной задачи к другой; потребность в повышенном внешнем давлении
«Формирователь»	Постоянная ориентированность на решение поставленной задачи; стимулирует работу всей команды; способствует реализации принятых решений; побуждает сотрудников работать интенсивнее; энергичность, стремление к превосходству и работе с полной отдачей сил	Быстрый переход в состояние раздраженности; импульсивность и нетерпеливость; нетерпимость к нечетким формулировкам и нерешительности в поведении; результат любой ценой
«Коллективист»	Способность гармонизировать отношения в команде и устранить разногласия; внимательное выслушивание собеседника; уважение мнения других; чуткость; отсутствие чрезмерной самоуверенности	Нерешительность в кризисных ситуациях; стремление избегать острых ситуаций; воспрепятствование решающим действиям в ответственный момент

«Председатель» (координатор)	Четко формулирование цели; выполнение функции ведущего во время дискуссий; способствование эффективному принятию решений; владение коммуникативными навыками; социальное лидерство	Склонность к манипуляциям, к переложению своих обязанностей на других; приписывание себе заслуги всей команды
«Специалист»	Профессионализм; целеустремленность; способность концентрировать усилия; инициативность; готовность всецело отдаваться работе	Ориентация в узкой профессиональной сфере; слабые коммуникативные навыки; увлечение конкретными фактами и результатами

Необходимо отметить, что в равной степени важными для эффективной командной работы эти роли можно считать при условии, что они используются в команде в надлежащие периоды времени и наилучшим образом.

Например, в тот период, когда команда только приступает к рассмотрению проблемы или разработке проекта, обычно требуются, прежде всего, инновационные идеи, нужен *«мыслитель»*, затем следует необходимость оценки того, как эти идеи могут быть претворены в практические действия и выполнимые задачи (*«исполнитель»*). На этих этапах успех достигается при условии, что в команде имеется хороший координатор (*«председатель»*), в задачу которого входит обеспечение наибольшей отдачи от членов команды в нужное время. Движущую силу и стимул команда обретает благодаря активности энергичного *«формирователя»*. Когда возникает необходимость в проведении сложных переговоров с другими группами, большое значение приобретают качества, которыми обладает *«исследователь ресурсов»*. Чтобы сдерживать чрезмерные проявления энтузиазма, отвлекающие от главных направлений деятельности команды, в ее составе должен быть *«оценщик»* (*«эксперт»*).

Всевозможные источники трений и недоразумений между членами команды устраняются *«коллективистом»*, тогда как благодаря наличию *«специалиста»* команда имеет в своем распоряжении редко встречающиеся навыки и знания, в которых периодически возникает необходимость. Роль *«доводчика»* состоит в том, чтобы не упускать из виду даже мельчайшие детали реализации принимаемых решений и добиваться последовательного выполнения всех намеченных действий.

Для того чтобы команда извлекала максимальную пользу из всего разнообразия командных ролей, каждому члену команды должны быть известны особенности командных ролей своих коллег. Только в этом случае команда будет иметь возможность установить, нет ли среди этих ролей таких, которые не относятся к естественным сильным сторонам членов команды. Если такая ситуация имеет место, то тем членам команды, для которых естественные недостающие командные роли являются вторичными, придется постараться заполнить этот пробел. Очевидно, для этого потребуется атмосфера откровенности и доверительности, которая обычно существует в хорошо организованных и управляемых командах.

К сожалению, приходится констатировать, что в командах с недостаточно высоким уровнем взаимной доверительности и открытости встречаются люди, которые могут откровенно говорить обо всем, относящемся к их функциональным ролям, но проявляют некоторую застенчивость, когда речь заходит об их личностных характеристиках. В подобных ситуациях компетентный лидер команды постарается урегулировать проблему с соблюдением определенного такта.

Т. Ю. Базаров и Б. Л. Еремин предлагают несколько иную типологию распределения ролей. Они считают, что для эффективной деятельности команды по решению проблем и организации их исполнения в состав команды должны входить исполнители разных ролей. В деятельности команды можно выделить три составляющие, одинаково важные для успешной деятельности:

- *Работа по содержанию* — разрешение производственных задач и проблем, проектирование путей реализации планов и достижения целей.
- *Организация работы команды* — оптимальное оформление процессов деятельности команды, постановка целей команды, соблюдение этапов деятельности, распределение ролей в команде.
- *Создание благоприятной социально-психологической атмосферы* в команде — анализ состояния отношений в команде, создание командных норм, снятие возникающих в процессе работы команды напряжений, эмоциональных конфликтов.

В зависимости от направлений влияния они выделяют одиннадцать ролей, представленные в таблице 5. Эти ролевую дифференциацию можно рассматривать как некий инструмент руководителя при формировании команды.

Таблица.5

Ролевой репертуар членов команды

Виды ролей	Характеристика ролей
1	2
<i>Для эффективной работы по содержанию</i>	
Аналитик	Ориентирован на целостное восприятие ситуации, выделение ее составных частей, установление взаимосвязей, выделение приоритетов
Генератор идей	Ориентирован на новые решения, интеллектуально активен, обладает большим инновационным потенциалом
Эрудит	Компетентен в своей области, ориентирован на углубление в конкретное содержание, способен выступать в качестве эксперта
Критик	Ориентирован на поиск обоснований; требует аргументов для принятия решения
Разработчик	Ориентирован на детализацию общих принципов; доводит решение до осуществления

Для эффективной организации работы

Организатор	Осуществляет анализ ситуации и поставленных задач; формулирует цели работы команды; выделяет отдельные этапы и формулирует задания отдельным исполнителям
Координатор	Осуществляет анализ содержания всех индивидуальных деятельности в общее целое (работает в тесном контакте с организатором)
Контролер	Осуществляет надзор за правильностью реализации деятельности, особенно за соблюдением последовательности и времени выполнения работы, использованием ресурсов
Тренер	Ориентирован на передачу собственного опыта другим сотрудникам; способен организовать включение и адаптацию молодого персонала

Для создания благоприятного климата

Эмоциональный лидер	Авторитет для членов команды, вне зависимости от своего должностного положения
Диагност	Способен сплачивать команду для решения отдельных задач; готов осуществлять необходимую коррекцию состояния атмосферы команды

Предлагаемые авторами подходы к определению оптимального набора командных ролей, несмотря на некоторые различия, имеют и много общего. Каждый из руководителей вправе выбрать ту классификацию, которая представляется ему более удобной или правильной. Руководители, взявшие на вооружение концепцию командных ролей, оказываются в более выигрышной ситуации, рассматривая ролевую дифференциацию как критерий отбора или подбора новых сотрудников в команды и как инструмент, который дает возможность оптимизировать командный состав.

Таким образом, любая команда, независимо от ее численности, имеет больше шансов быть эффективной, если она сбалансирована в отношении всего набора командных ролей и если в ней обеспечивается и поощряется выполнение всех командных ролей, наиболее актуальных для решения конкретных задач команды в конкретный момент времени. Следует терпимо относиться к допустимым недостаткам отдельных членов команды и учиться управлять ими, а не искоренять их.

Вопросы для самоконтроля

1. Можно ли утверждать, что команда является малой группой, в которой формальная и неформальная структуры максимально совпадают? Поясните.
2. В чем вы видите сходства между первичной группой и командой?
3. Может ли любая рабочая группа являться потенциальной командой?
4. В чем разница между реальной и высокоэффективной командой?
5. Какой из предложенных подходов ролевой дифференциации членов команды вам представляется более правильным? Поясните.

Тема 2. КОМАНДА КАК АЛЬТЕРНАТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

2.1. Организационные возможности командной работы

2.2. Руководитель команды как стратегический лидер

2.1. Организационные возможности командной работы

Развитие промышленности и технологии нашло отражение в изменении концепции структуры совместной работы в организациях. В США и странах Западной Европы большая часть работы выполнялась индивидуально людьми, специализировавшимися на выполнении отдельных видов работ, и их работа в основном не зависела от работы других вплоть до 60-х годов. Лишь в 70-х годах XX века рабочие группы столкнулись с необходимостью групповой кооперации и обмена информацией.

Кружки качества были созданы в Японии после Второй мировой войны, во многом благодаря американским экспертам по контролю за качеством. До сего дня они очень популярны в Японии, и считается, что они внесли существенный вклад в производство качественных японских товаров. В ответ на успех японских товаров в 1970-х и 1980-х годах американские фирмы также начали внедрять кружки качества. Однако общепризнано, что, достигнув пика в 1980-х годах, популярность кружков качества в Соединенных Штатах начала снижаться и в настоящее время уступила место самоуправляемым командам. Хотя польза и ценность, как кружков качества, так и самоуправляемых команд очевидны, соответствующие исследования и анализ конкретного опыта их деятельности только начинают проводить.

Комитет. Характер работы комитета таков, что все имеют равную возможность высказаться, но это занимает много времени и стоит больших денег. Еще одна очевидная потенциальная проблема — разделение ответственности. В комитетах существует групповая, или корпоративная, ответственность или отчетность, но нет индивидуальной. Фактически индивиды могут использовать комитет для того, чтобы избежать ответственности за непродуманные решения и ошибки. Помимо того что деятельность комитетов связана с большими временными и финансовыми затратами, а также неопределенностью в вопросе об ответственности, они нередко принимают решения, являющиеся результатом излишних уступок и взаимных услуг.

Бригада. Объективные возможности для разукрупнения и сокращения размеров первичных производственных звеньев до бригадной формы организации труда появились в 80-х годах XX века. Именно в это время стали формироваться бригады из рабочих, инженеров, специалистов и управленцев, обладающие производственной самостоятельностью и независимостью и полностью отвечающие за результаты своей деятельности.

Главные принципы, на которых строились бригады:

- автономная работа;
- самостоятельное принятие решений и координация деятельности по горизонтали, замена жестких связей бюрократического типа гибкими связями;

— привлечение для разработки и решения задач сотрудников из других подразделений. Численность бригады — 10-15 человек. Ее возглавлял освобожденный руководитель. Характер его работы определялся концепцией бригадной работы, в которой поощрялись взаимопомощь, взаимозаменяемость, личная ответственность, ориентация на запросы потребителей.

Сочетание коллективной и индивидуальной ответственности за качество работы и ее конечный результат снизило необходимость в жестком контроле извне. Изменились также и условия оплаты труда, направленные, прежде всего на стимулирование экономически выгодного сотрудничества и повышение заинтересованности в росте прибылей и доходов. В бригадах вводились гибкие системы, предусматривающие тесную связь между уровнем заработной платы каждого члена бригады и общими результатами. Именно в 80-х годах XX века бригады в нашей стране стали, по существу, основными производственными и социальными ячейками трудовых коллективов: в 1984 году в них работало почти 60 % рабочих промышленности, а всего было создано свыше 1,5 млн. бригад разного типа — специализированных, комплексных, сквозных, хозрасчетных.

Бригадные структуры были широко распространены и за рубежом. Так, в 1984 году в США более 200 из 500 крупнейших корпораций создали различные по степени автономии бригады.

Команда. Сегодня перманентные внутриорганизационные и внешние изменения являются нормой. Широкое распространение получила практика устранения «стен» между функциональными единицами в рамках организации «без границ». Дальнейшее развитие организационной теории и практики происходит в результате повышения гибкости систем, адаптации к условиям внешней среды, что во многом определяется как изменениями в системе социальных ценностей, так и переосмыслением значения (повышением роли) горизонтальных связей командных цепочек.

Вместе с изменениями появляется необходимость в адаптации людей, которые должны работать во вновь образованных группах и более быстро входить в новые ситуации. Организациям нужны люди, которые качественно выполняют работу с самого начала изменений, помогают это делать остальным, быстро создают атмосферу сотрудничества и воодушевляют других выполнять работу лучше. Кроме того, современная среда бизнеса характеризуется ресурсными ограничениями, урезанием бюджетов, снижением накладных расходов и использованием временной помощи.

В этих условиях команды и члены команд становятся ключевым фактором смягчения трудностей переходного периода и достижения организационного успеха. Командная работа при этом является критической точкой успеха, так как отличительной чертой членов команды является гибкость — способность и желание делать все необходимое для выполнения работы.

Использование командной работы приводит к значительному изменению качества человеческих ресурсов, поскольку совместная работа требует самоуправления и более широкого информирования членов команды. Люди в группах различаются по возрасту, полу, образованию, культуре, верованиям и ценностям. Возрастание культурных различий работников требует развития таких важных навы-

ков от членов команд, как способность работать с людьми, выполнение множественных трудовых функций, а не только умение выполнять одну-две конкретные операции.

Наличие команд позволяет упростить линейно-функциональную иерархию и сделать структуру организации более динамичной. Организация становится гибче, лучше реагирует на изменения окружающей среды.

Другое важное условие командообразования — конгруэнтность структур коллектива, т. е. совпадение традиционной организационной структуры управления с неформальной структурой деловых межличностных отношений. На практике достичь такого совпадения крайне трудно, поэтому обычно стараются добиться того, чтобы руководитель коллектива являлся и его неформальным лидером. Цель формирования команды — позволить рабочим группам выполнять работу и повышать результативность. При этом либо рабочая группа уже сформирована, либо речь может идти о создании новых команд.

Когда члены рабочей команды осознают общие цели, демонстрируют ответственность и энтузиазм, поддерживают усилия друг друга, правомерно говорить о командной работе. Достижение столь высокого уровня взаимодействий предполагает поддерживающую рабочую среду, сотрудников, обладающих необходимой для выполнения командных работ квалификацией, трудную цель и командное вознаграждение.

Командная работа чаще всего связана с освоением новых видов деятельности. Она особенно полезна, когда приходится сталкиваться с неопределенными, неизвестными проблемами, содержащими элементы риска, решение которых зависит от выбора и предпочтений.

Многие группы, напротив, гораздо в меньшей степени ориентированы на внешние задачи. В некоторых случаях рост и развитие группы является самоцелью, процесс оказывается важнее результата. Многие группы имеют подвижную, менее формализованную структуру по сравнению с командами. В случае рабочих групп достаточной основой для эффективной кооперации и установления нормальных взаимоотношений является получение определенного и согласованного результата.

Выбор варианта работы — в группе или в команде — зависит от многих внутренних и внешних факторов. Ниже суммированы внутренние и внешние факторы, влияющие на выбор варианта работы — в команде или группе.

Таблица 6

Внешние и внутренние факторы командной работы	
Предпочтительнее работа в одиночку или в группе	Предпочтительнее работа в команде
Решение простых задач или «головоломок»	Решение сложных задач или проблем
Необходимость кооперации	Для принятия и реализации решения необходим консенсус
Ограниченное разнообразие мнений	Неопределенность и множественность вариантов решений

Срочность решения задачи	Необходимость высокой самоотдачи
Достаточность узкого диапазона компетентности	Необходимость широкого диапазона компетентности
Наличие неустранимого конфликта интересов участников	Возможность реализации целей членов команды
Необходимость оптимального результата	Необходимости разностороннего подхода

Совместная работа может объединять и вдохновлять всех настолько, что обеспечивать получение выдающихся результатов. Возможно и другое, когда после собрания члены команды испытывают чувство подавленности и разочарования и готовы отказаться от активного участия в делах либо под каким-нибудь предлогом вообще не явиться на следующее собрание команды.

Имея в виду дилеммы командной работы, нельзя пренебрегать ни одним случаем разногласий или различий в понимании происходящего. Также необходимо проявлять бдительность в случаях, когда под видом согласия с какими-то недостатками команды замаскировано вполне реальное несогласие. Одним из важнейших условий построения эффективной команды является развитие способности к тонкому пониманию того, что кроется за видимостью согласия.

В неудачно работающих командах людям приходится использовать значительную часть энергии на эмоциональное выживание, для того чтобы не получить травму или для защиты собственного достоинства. Результатом этого может быть потеря производительности и низкое качество.

В командном менеджменте выделяется организационно-культурный контекст существования команды, который принято делить на внешний и внутренний. К *внешнему контексту* относятся такие характеристики, как организационный климат, компетентность руководящих органов в управлении командной деятельностью, сложность и структурированность внешнего мира, наличие и качество систем контроля, частота и сила стрессовых воздействий.

Внутрикомандный культурный контекст характеризуется через описание следующих индикаторов:

- принятые и разделенные всеми участниками нормы команды;
- способность распределения власти;
- сплоченность и связанность членов команды;
- характерные способы организации и протекания командного взаимодействия;
- организация ролевого распределения.

Можно сказать, что процесс образования команды есть процесс образования ее культурного внутреннего контекста, ее субкультуры.

Команда, которая не способна отвечать социальным запросам людей, в качестве рабочей единицы обречена на провал. Именно поэтому столько внимания уделяется внутренним процессам в командах, созданию суперкоманд, состоящих из исключительно грамотно подобранных людей. В реальной жизни большинство из нас не обладает достаточными способностями, чтобы изменить профиль команды. Приходится работать с теми людьми, которые есть. Главное — распознать

социальные потребности команды и постараться удовлетворить их.

Вступая в команду, люди берут на себя определенные обязательства. В реальной жизни уровень ответственности людей за выполнение обязательств варьируется. Кто-то может присоединиться к команде просто потому, что нужна работа, или потому, что было поручено. Кроме того, люди могут вступать в команду лишь для того, чтобы увидеть, как их энергия уходит, словно в песок, из-за некомпетентности или плохих взаимоотношений внутри команды. Именно обязательства между отдельной личностью и командой определяют качество командной культуры.

Чем лучшее равновесие устанавливается между личными и командными целями, тем сплоченней и успешней будет команда, тем больше будут удовлетворены ее члены.

Заключая соглашение, члены команды показывают, что они готовы пожертвовать частью собственной независимости ради команды.

Итак, команды обладают рядом неоспоримых преимуществ, однако те же самые команды нередко превращаются в источник опасностей, угрожающих как индивидам, так и организациям в целом. Руководителям следует быть предельно внимательными по отношению к потенциальным опасностям и уметь нейтрализовать угрозы. Можно выделить следующие **организационные недостатки команд:**

- **Достижение пика успешного развития команды.** Любая организация, находясь в зоне успешного развития, в итоге достигает какого-то максимума, соответствующего ее ресурсам и возможностям, а также занимает полностью свою нишу в данном виде деятельности. После этого следует спад. Или новый виток поступательного движения, если организации удастся найти удачный путь дальнейшего развития. Аналогичный закон действует и для отдельных личностей, для коллективов людей, в том числе — для команд.

- **Стремление к частным целям.** Сформированные для выполнения определенного задания группы способствуют энтузиазму сотрудников и высокой степени их участия в процессе труда. В то же время существует потенциальная опасность того, что руководство утратит контроль над ними, и команды будут стремиться к достижению не столько целей организации, сколько к решению частных задач.

- **Время.** Извлекаемые из расширения круга знаний и мнений преимущества определяются ходом обсуждения предложений в группе, очевидно занимающего больше времени, чем принятие решения индивидом.

- **Доминирование одного из членов команды.** Развитие отдельных групп приводит к существенному возрастанию влияния некоторых их членов, например формального руководителя группы в иерархической организации, в которой не принято возражать начальникам, или технического специалиста, доминирующего в силу того, что его коллеги боятся проявить свою некомпетентность. В любом из этих случаев использование знаний и опыта членов группы трудно назвать эффективным.

- **Конформизм и «огруппление» мышления.** В некоторых группах их члены столь высоко оценивают принадлежность к команде, что отказываются от любой

критики в ее адрес.

- **Деспотический контроль групп самоуправления.** Многие самоуправляемые команды берут на себя ответственность за осуществление контрольных функций. Нередко они становятся гораздо более деспотичными по отношению к своим членам контролерами, чем руководители организаций.

- **Изменение баланса власти.** Формирование команд отнюдь не является политически нейтральным действием. Возможности других работников ограничиваются в той мере, в какой степень автономности команды отличается от свободы их действий.

- **Изменения личных интересов членов команды.** Команда — это, в первую очередь, группа людей, каждый из которых профессионально растет и развивается в личностном плане по своей индивидуальной кривой успешности. Одни обладают более высоким уровнем адаптации к изменяющимся условиям работы и жизни, другие — средним и даже низким. Также изменяются и их мотивационные стимулы под воздействием бытовых, семейных и других социальных факторов окружающей жизни.

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

2.2. Руководитель команды как стратегический лидер

Командообразование — острая проблема во всех областях, где необходимо эффективное групповое участие: в бизнесе, политике, спорте. Особое место в команде занимает ее **руководитель**. Ученые в области психологии управления считают, что самый быстрый и надежный способ изменить положение в организации и команде — это сменить руководителя.

Руководство командой крайне важно для эффективности ее работы. Успех руководства командой зависит от ряда факторов: личности руководителя и предпочитаемого им стиля руководства, зрелости членов команды и их осведомленности о предстоящем проекте, а также важности и срочности задачи управления. Для результативности команды важны забота о членах команды и внимание к личным взаимоотношениям. Как это связано с достижением хороших результатов?

Улучшение результатов деятельности происходит в том случае, если менеджеры активно заинтересованы в способности команды компетентно выполнять работу. Эффективность команды зависит как от выполнения задачи, так и от личных взаимоотношений. Особую важность приобретает стиль поведения лидера, ориентированный на личные взаимоотношения. Это означает пробуждение лидером лучших личных сторон каждого из участников. Поведение, ориентированное на выполнение задачи, должно способствовать достижению командой своих целей.

Вместе с тем далеко не каждый руководитель обладает нужными для этого навыками, знаниями и временем. Главное условие командной работы в организации — отождествление членами команды личных и групповых целей и интересов и чувство взаимной ответственности за действия каждого. Именно при выполнении этого условия возникает синергетический эффект, когда физические и интел-

лектуальные усилия одного умножаются на усилия других и сплоченная команда оказывается в состоянии решать задачи, непосильные для обычной рабочей группы специалистов. Синергетический эффект достигается в результате «групповой компенсации индивидуальных неспособностей».

Успешный руководитель команды в процессе деятельности уделяет внимание трем основным составляющим: достижению целей; развитию навыков людей; формированию команды.

Данные составляющие пересекаются, поскольку игнорирование одной составляющей неизбежно отрицательно сказывается на других. Так, недостаточное внимание к выполнению задачи вызывает деморализацию команды в целом и чувство неудовлетворенности у каждого ее члена. Точно также излишнее внимание к одной из областей может привести к недосмотру в других. Руководитель, чересчур нацеленный на решение задачи, может упустить из виду соответствующее индивидуальное развитие людей, так же как и слишком сильное увлечение развитием членов команды может означать, что конечная цель останется без должного внимания.

Выполнение задачи для руководителя означает:

- ясно понимать задачу, довести ее до команды и постоянно напоминать о ней ее членам;
- понимать место данной задачи в общих планах организации;
- планировать пути выполнения данной задачи;
- предоставлять необходимые для этого ресурсы: людей, время, средства, оборудование и полномочия;
- обеспечивать обратную связь и информацию по продвижению дела;
- оценивать результаты в свете планов и поставленных задач.

К сожалению, все еще слишком часто работа организована таким образом, как будто люди — механические роботы, которые работают лучше всего тогда, когда они выполняют простые, повторяющиеся действия, на одной скорости, в постоянном ритме, а число движущихся деталей минимально. Люди же, наоборот, легко утомляются и совершают ошибки от однообразных простых операций. Лучше работают тогда, когда целиком — ум, чувства, мышцы — задействованы в работе. Если есть возможность переключать свое внимание с одного задания на другое, понимать взаимосвязь между заданиями, менять скорость и ритм в работе, то тем выше продуктивность и эффективность в работе. Таким образом, развитие интеллектуальных и физических способностей людей на работе становится абсолютной необходимостью, если хотим, чтобы люди работали с полной отдачей.

Руководитель несет личную ответственность за то, чтобы помочь людям чувствовать, что:

- они получают личное удовлетворение от своей работы;
- они вносят ценный вклад в работу своей команды и организации в целом;
- они находят свою работу привлекательной;
- они обладают некоторой степенью ответственности, которой могут распоряжаться как им удобно;
- их вклад признается (и, возможно, вознаграждается);
- они имеют личный контроль над теми рабочими вопросами, за которые

они отвечают;

- выполняемая ими работа помогает развитию и росту знаний, способностей и зрелости.

В работе руководителя существенное место занимают творческие операции, и именно эти компоненты не поддаются формализации. Следовательно, в своих развитых формах руководство поведением людей в организации представляет особую форму исполнительского искусства — это свободная творческая деятельность, основанная на научном фундаменте и сочетающая приемы ремесла и вдохновения, талант и профессиональные знания.

Задача согласования личных, групповых и общеорганизационных интересов входит в число основных функциональных обязанностей руководителя. Современные концепции управления обращаются к забытой многими, но важнейшей функции руководства — функции воспитания, которая не ограничивается только педагогическим воздействием. В процессе групповой самоорганизации действуют разного рода факторы регуляции поведения и механизмы социального контроля.

Руководитель команды несет особую ответственность по поддержанию равновесия между личной свободой и обязанностями перед командой. Необходимо находить решения, усиливающие команду, одновременно позволяя членам команды принимать свои, важные для них решения. Необходимо определить, насколько далеко команда может вторгаться и ограничивать личную свободу каждого, не нарушая при этом приверженности всей команды общим целям.

Формирование команды из группы людей — долгосрочный процесс. Цель руководителя при формировании команды должна заключаться в создании группы людей, в которой:

- руководство время от времени становится общим делом;
- подотчетность принимает коллективный характер;
- у команды появляется ее собственная определенная цель;
- решение проблем становится образом жизни;
- эффективность команды оценивается коллективно.

Как создатель команды руководитель отвечает:

- за постановку и поддержание целей команды
- за создание и продвижение командных ценностей (социальных, поведенческих, ориентированных на решение задачи);
 - за поддержание «лица» команды;
 - за оказание помощи команде, чтобы она всегда была открыта для сотрудничества — приветствовала новых людей и идеи, действовала бы на опережение;
 - за эффективное взаимодействие с командой и оказание помощи членам команды в налаживании общения друг с другом;
 - за как можно более глубокое вовлечение команды в решение внутренних вопросов.

Команда — это живое существо, а не механизм, которым можно управлять.

Руководителю следует придерживаться некоторых простых принципов:

- Рассматривайте команду как сообщество, а не как функциональный блок. Что нужно сообществам? Как вы его распознаете? Что бы вы могли сделать, что-

бы относиться к своей команде как к сообществу? Каким образом команда могла бы начать проявлять себя как сообщество?

- Перестаньте акцентировать внимание на правилах работы. Бросьте вызов тому, «как это дела лось всегда». Регулярно выводите свою команду за пределы общепринятого мышления и задавайте вопрос "а что если?..".

- Делайте ставку на множественные интерпретации действительности. Говоря другими словами, цените множество различных точек зрения. Активно поощряйте людей выходить с альтернативными идеями.

- Практикуйте диалоги. Сделайте все возможное, чтобы начался богатый обмен мнениями.

- Сделайте информацию доступной. Поощряйте людей узнавать что-то новое».

Руководитель команды должен понимать: потребности команды отличаются от потребностей составляющих ее индивидов.

Факт, который многократно подчеркивается разными специалистами: эффективность управления людьми во многом зависит от способности руководителя осуществлять лидерство, быть принятым в роли *лидера*.

При этом «лидирование» руководителя носит особый характер. Для успешного руководства он должен хорошо ориентироваться в структуре внутриккомандных отношений, принимая во внимание сложившуюся в команде систему лидерства во всем многообразии и разноплановости наличных лидерских ролей. Внутриккомандное лидерство — важнейший канал воздействия руководителя на команду.

Лидерство — это способность оказать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение цели.

Интересной является концепция ценностного обмена как механизма выдвижения лидера. Ценностные характеристики членов группы как бы обмениваются на авторитет и признание лидера. Лидером команды становится тот, в ком наиболее полно представлены такие качества, которые особенно значимы для деятельности данной команды, т. е. являются для нее ценностями. Поэтому он и обладает большим влиянием.

Особым феноменом во взаимоотношениях «лидер — команда» является так называемый «*парадокс лидера*». Его суть проста: не бывает вечных лидеров. Становясь лидером группы, набирая лидерские навыки и авторитет, всякий лидер тем самым начинает готовить конец своему лидерству.

Парадокс обычно проявляется в двух вариантах:

- Расширяя масштабы своего лидерства, лидер вынужден действовать уже не в соответствии с интересами родной команды. И тогда команда начинает отказывать ему в лидерстве и искать более подходящего преемника.
- Чем более активным, деловым является лидер, тем больше он усложняет межличностные отношения в группе, тем больше это ухудшает психологическую атмосферу, что ведет к росту недовольства лидером. Соответственно, чем менее деловым, но более неформальным и дружелюбным является лидер, тем меньше требований к команде и ниже ее эффективность. Это снижает достижения команды (хотя и улучшается психологический кли-

мат) и также ведет к росту недовольства.

В обоих вариантах команда начинает отказывать лидеру в доверии. За счет этих механизмов происходит саморегуляция взаимоотношений «лидер — команда».

Команда — это совокупный работник. Она выступает носителем компетентности и креативности. В ней нет ни одного второстепенного уровня.

Команда — «пирамида лидерства», которая работает по принципу круговой ориентации. Венчает «пирамиду лидерства» руководитель команды — ее стратегический лидер. Его отличает оптимизм, настрой на успех, решительность и способность к риску. Руководитель — носитель волевого команды импульса. Его характеризует человеческая направленность, умение радоваться успехам своих подчиненных. Талант руководителя — это особый сгусток способностей, и важнейшая из них — способность видения в каждом человеке его индивидуальной самобытности. Без этого невозможно развивать своих подчиненных в профессиональном и личностном плане.

Согласно теории лидерских качеств, более известной в истории как «теория великих людей», лучшие лидеры обладают определенным набором качеств, которые позволяют вести за собой людей. Однако универсального набора лидерских качеств выделить не удалось. Исследователи определяют четыре группы лидерских качеств:

- управление вниманием (способность так представить суть, цели или направления движения результата, чтобы это было привлекательным для последователей);
- управление значением (способность так передавать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты или приняты последователями);
- управление доверием (способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных);
- управление собой (способность хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны).

Последующее изучение привело к выделению следующих групп качеств — физиологических, психологических, интеллектуальных, личностных.

Таблица 7

Качества, наиболее часто встречающиеся у лидеров

Группа качеств	Характеристика качества
Физиологические качества	Приятная внешность (лицо, рост, фигура, вес), голос, хорошее здоровье, высокая работоспособность, энергичность, представительность

Психологические качества	Тип личности (экстраверт, интроверт). Темперамент (флегматик, холерик, сангвиник). Властность (амбициозность, агрессивность, превосходство, уравновешенность, независимость, смелость, творчество, созидательность, самоутверждение, упорство, мужество)
Интеллектуальные качества	Высокий уровень интеллекта (ум, логика, память, интуиция, широта кругозора, проницательность, оригинальность, быстрота мышления, образованность, рассудительность, чувство юмора)
Личностные качества	Деловые качества (организованность, дисциплинированность, надежность, гибкость, дипломатичность, обязательность, ответственность, рискованность, доброжелательность, тактичность, внимательность, адаптивность, коммуникабельность)

Лидерство является ключевым инструментом эффективной команды и представляет собой специфический метод управленческого воздействия, основанный на сочетании властных полномочий, интересов организации и побуждения людей к достижению общих целей.

Но одного лидерства для повышения командной эффективности недостаточно. Руководителю также важно не упускать из своего внимания вопросы командного вознаграждения.

Один из вопросов, на который необходимо ответить руководителю, это вопрос о том, какие вознаграждения члены команды ожидают за хорошую работу, что каждый из них считает достойной платой за хорошую работу. Всегда существует опасность, что представления руководителя о том, что больше всего ценят другие люди, могут оказаться ошибочными.

Возможными вознаграждениями, которым члены команды отдадут свое предпочтение, могут оказаться следующие:

- Справедливая оплата.
- Служебное продвижение.
- Достаточно много свободного времени.
- Возможность ухода за детьми или иждивенцами.
- Служебный автомобиль.
- Гибкий график работы.
- Субсидированное питание.
- Участие в значительном деле.
- Комфортные условия труда.
- Личный статус или власть.
- Самостоятельность в выборе методов работы.
- Пенсия за счет компании.
- Возможность для обучения и развития.
- Овладение новыми навыками.
- Похвала руководителя и т. п.

Вознаграждение, особенно в форме поощрения, требует соблюдения определенных правил:

- Чтобы поощрение достигло своей цели, оно должно быть конкретным.
- Поощрение должно следовать непосредственно за успешно выполненной работой, которая заслуживает быть отмеченной.
- Форма выражения признания успеха подчиненного, правильно и вовремя найденное слово.

На протяжении многих лет в американской индустрии внимание концентрировалось на вознаграждении индивидуального вклада работника. Повышение зарплаты определялось либо ростом индивидуального мастерства, либо продвижение в карьере.

Движение к командным формам организации труда вызвало изменения во взглядах американских компаний на системы оплаты труда и премирования. Многие организации используют самовознаграждения» или командных бонусов наряду с индивидуальными надбавками за мастерство.

Индивидуальные надбавки за мастерство особенно полезны в условиях работы самоуправляемых команд, поскольку они позволяют стимулировать развитие лидерами и членами команд умений и навыков, которые обеспечивают гибкость производственной деятельности команды. Системы индивидуальных надбавок за мастерство позволяют стимулировать совершенствование членов команд в трех направлениях:

- углубление рабочих обязанностей;
- расширение рабочих обязанностей;
- приобретение навыков руководства.

Обращение к американскому опыту неслучайно. Это один из тех вопросов, который нуждается в глубокой проработке и изучении, как опыта ведущих зарубежных команд, так и отечественного. Командное вознаграждение не сводится к его распределению между членами команды по коэффициентам трудового участия (КТУ) либо другим разработанным в советское время системам бригадной оплаты труда. Этот опыт, несомненно, интересен и полезен как с точки зрения изучения возможностей и ограничений разных систем оплаты, так и с точки зрения предотвращения тех ошибок, которые были им присущи.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите основные отличия механистической модели организации и органической.
Поясните, почему именно при органической модели уместна командная работа.
2. Вспомните слова Джека Гордона, которые послужили эпиграфом к введению в дисциплину: «Основанные на командной деятельности рабочие процессы... позволяют обойти волчьи ямы иерархического управления». О каких «волчьих ямах» идет речь и почему команды позволяют их обойти?
3. Какие из преимуществ команд позволяют повысить эффективность деятельности в организации?

4. Какие формы командного вознаграждения вы наблюдали (или использовали) в командах?

Тема 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОМАНДНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА

- 3.1. Сплоченность и психологическая совместимость членов команды
- 3.2. Психология командных решений
- 3.3. Развитие поведения команды

3.1. *Сплоченность и психологическая совместимость членов команды*

Психологическое состояние команды является одним из ведущих факторов групповой удовлетворенности членов команды.

Создание команды начинается, прежде всего, с развития групповой сплоченности. И только при ее наличии формальная рабочая единица или обычная группа может стать командой. Более того, конституирование команды, ее влияние на организацию прямо зависят от сплоченности самой команды.

Сплоченность характеризуется привлекательностью группы для каждого ее члена, желанием оставаться в ее составе, а также развитостью сотрудничества и групповых коммуникаций на основе принципов солидарности, взаимной поддержки.

Проблема *групповой сплоченности* имеет солидную традицию исследования, которая опирается на понимание группы, прежде всего как некоторой системы межличностных отношений, имеющих эмоциональную основу. Несмотря на наличие разных вариантов интерпретации сплоченности, эта общая исходная посылка присутствует по всех случаях. Так, в русле социометрического направления сплоченность прямо связывалась с таким уровнем развития межличностных отношений, когда в них высок процент выборов, основанных на взаимной симпатии.

Несколько иной подход, когда сплоченность анализировалась на основе частоты и прочности коммуникативных связей, обнаруживаемых в группе. Буквально сплоченность определялась как «сумма всех сил, действующих на членов группы, чтобы удерживать их в ней». Но и привлекательность, и удовлетворенность анализировались при помощи выявления чисто эмоционального плана отношений группы, поэтому, несмотря на иной по сравнению с социометрией подход, сплоченность и здесь представлялась как некоторая характеристика системы эмоциональных предпочтений членов группы.

Существует целый ряд экспериментальных работ по выявлению групповой *сплоченности*, или, как часто их обозначают, по выявлению группового единства. Новый подход к исследованию сплоченности опирается на идею о том, что главным интегратором группы является совместная деятельность ее членов. В этом случае процесс формирования группы и ее дальнейшего развития предстает как процесс все большего сплачивания этой группы, но отнюдь не на основе увеличения лишь эмоциональной ее привлекательности, а на основе все большего включения индивидов в процесс совместной деятельности. Для этого выявляются иные основания сплоченности. Сплоченность группы предстает здесь как определенный процесс развития внутригрупповых связей, соответствующий развитию групповой деятельности.

Три слоя групповых структур могут одновременно быть рассмотрены и как

три уровня развития группы, в частности, три уровня развития групповой сплоченности.

На первом уровне (В), который соответствует поверхностному слою внутригрупповых отношений, сплоченность выражается развитием эмоциональных контактов.

На втором уровне (Б) происходит дальнейшее сплочение группы, и теперь это выражается в совпадении у членов группы основной системы ценностей, связанных с процессом совместной деятельности.

На третьем уровне (А), который соответствует «ядерному» слою внутригрупповых отношений, интеграция группы (а значит, и ее сплоченность) проявляется в том, что все члены группы начинают разделять общие цели групповой деятельности.

На групповую сплоченность влияют такие факторы, как:

- *согласие* между членами группы *по поводу ее целей;*
- *широкое общение и взаимодействие* между членами группы;
- приемлемое для всех *равенство социального статуса и происхождения* членов группы;
- *демократизм групповых взаимоотношений,* предоставление всем членам группы *полных возможностей* для непосредственного участия в установлении групповых норм и стандартов;
- *положительное мнение* членов группы друг о друге;
- *ярко выраженная* у каждого члена группы *потребность в тех преимуществах,* в т. ч. защите, которые дает принадлежность к ней;
- *размер группы,* достаточный для реализации ее целей и коммуникаций. Но он не должен быть так велик, чтобы подавлять внимание к ее делам и побуждать к разделению на микрогруппы. Как уже отмечалось, обычно считается оптимальным состав группы в количестве 5—9 человек;
- *пространственная близость.* При наличии других условий существует прямая зависимость между близостью рабочих мест и сплоченностью группы;
- *преобладание положительного опыта* в достижении группой своих целей и защите ценностей. Это укрепляет веру членов группы в возможность достижения ее целей, придает групповым отношениям позитивную эмоциональную окраску;
- *психологическая совместимость членов групп,* которая представляет собой *совокупность индивидуальных качеств членов группы, обеспечивающих слаженность и эффективность их деятельности.*

Групповая сплоченность наиболее полно отражается понятием «коллектив». Обычно под коллективом понимается устойчивое объединение людей, стремящихся к общей цели и обладающих групповой сплоченностью. Коллектив, в отличие от команды,— это *вторичная рабочая группа,* так как между его членами *нет регулярного* контактного взаимодействия.

Хотя совместимость и сплоченность тесно связаны, каждое из этих понятий обозначает разный аспект характеристики группы. Совместимость членов группы означает, что данный состав и группы *возможен* для обеспечения выполнения группой ее функций, что члены группы могут взаимодействовать.

Сплоченность группы означает, что данный состав группы не просто возможен,

но что он *интегрирован* наилучшим образом, что в нем достигнута особая степень развития отношений, а именно такая степень, при которой все члены группы в наибольшей мере разделяют цели групповой деятельности и те ценности, которые связаны с этой деятельностью.

Итак, психологическая совместимость — одно из важных условий групповой сплоченности и эффективности. Групповая сплоченность, естественно, зависит от таких параметров, как возраст, уровень образования, длительность пребывания в организации, общность социальных ценностных ориентации, политических и религиозных взглядов, широта групповых коммуникаций, *личность* и стиль руководителя и др.

Психологическая совместимость включает целый ряд качеств:

- *физиологических* (половозрастные и другие физиологические особенности);
- *психофизиологических* (различие темпераментов и биологических потребностей);
- *собственно психологических* (личностный характер и мотивы поведения);
- *социально-психологических* (ценности, интересы, ролевые ожидания).

Одним из исходных моментов обеспечения психологической совместимости является учет особенностей *темперамента* членов группы.

Знание и учет особенностей темперамента — важное условие обеспечения групповой совместимости и эффективности деятельности, а также оптимального распределения заданий. В группе отрицательные черты одного темперамента можно уравновесить положительными чертами другого, например пессимизм и замкнутость меланхолика — оптимизмом. Лёгкость смены настроений и увлечений холерика хорошо дополняют спокойствие, логичность и устойчивая целеустремленность флегматика.

Существуют и более сложные типологии личностных характеристик, опирающиеся на другие методики, тесты и инструментарий. На базе личностных темпераментов выделяются различные черты характера как устойчивые психологические качества, определяющие отношение сотрудника к делу, к себе, другим людям и т. д. Черты характера могут быть очень разными:

- серьезность — легкомысленность;
- принципиальность — беспринципность;
- коллективизм — индивидуализм;
- альтруизм — эгоизм;
- аккуратность — неряшливость и т. п.

Учет и оптимальное сочетание разнообразных личностных характеристик являются важным фактором групповой совместимости и эффективности.

Наилучшее использование индивидуальных и деловых качеств работников может быть обеспечено с помощью различных **механизмов психологической совместимости**. Наиболее важными из них являются следующие:

1. **Подобие и взаимодополнение** (комплементарность) личностных качеств взаимодействующих работников. Подобие качеств необходимо, например, при формировании экипажей самолетов или судов, при работе на конвейере с заданным темпом. Комплементарность — при разработке проектов (фантазия, широта мышления одних дополняется трезвостью, заземлённостью и прагматизмом оценок других).
2. **Контрастность свойств и качеств.** Этот механизм совместимости встречается довольно редко и проявляется в основном лишь тогда, когда у всех работников наблюдается ярко выраженная устремленность к общей коллективной цели. В этом случае сотрудники с контрастными качествами полнее отражают и воспринимают реальность, например чрезмерный оптимизм одних работников в возможностях реализации цели охлаждают пессимисты, подготавливающие группу к худшему варианту развития событий.
3. **Гомеостаз** — саморегулирование системы, обеспечивающее поддержание равновесия с помощью обмена информацией; перераспределение ролей и функций, имеющее целью устойчивость и эффективность групповой деятельности. Явление гомеостаза наиболее ярко наблюдается в высокомотивированных, сплоченных коллективах и проявляется, в частности, в том, что группа под влиянием требований ситуации гибко реагирует на нее, сама перераспределяет функции ее членов, выполняет работу отсутствующих (например, заболевших), изыскивает скрытые резервы. Строго говоря, гомеостаз, не исключая действия первых двух механизмов психологической совместимости, отражает качественно новые, системные свойства группы как целостности.

Один из типичных показателей степени сплоченности команды — величина расхождений в средней выработке сотрудников. В высокосплоченных коллективах такие расхождения меньше, в слабосплоченных группах — больше. Хотя в сплоченных группах на средние нормы выработки влияют опасения сокращения рабочих мест, надбавок к зарплате, повышения норм выработки и т. п., решающим фактором в формировании такого рода опасений является прошлый опыт, приобретенный в данной организации и вне ее.

Выдвигая на первый план психологическую совместимость как основной объект исследования, некоторые авторы совершенно не принимают во внимание уровень профессиональной подготовки, специальные знания, навыки и умения членов команды. Если идти по этому пути, можно было бы создать команду лично преданных руководителю и довольных друг другом сотрудников, не способных, однако, к решению организационных задач.

Зачастую для успешной совместной деятельности сработанность более важна, чем психологическая совместимость. Но учить сотрудников терпимо относиться друг к другу, безусловно, надо.

При правильной организации труда и умелом руководстве сплоченность, как уже отмечалось, выступает хотя и важным, но лишь одним из факторов повышения эффективности управления. В последние десятилетия под воздействием усложнения содержания труда, повышения образования и запросов работников

многие корпорации развивают групповую сплоченность с помощью распространения автономных самоуправляющихся групп, базирующихся на интенсивных коммуникациях.

Автономные группы самостоятельно определяют, кто, когда и какие задания выполняет, сами задают ритм трудовой деятельности. Все это невозможно без широких и интенсивных коммуникаций, усиливающих групповую сплоченность и уплотняющих взаимный коллективный контроль, от которого нельзя уклониться. В таких группах обычно нет аутсайдеров.

Как показывает даже простое перечисление условий и факторов групповой сплоченности, ее формирование и углубление представляет собой достаточно сложную задачу, зависящую от многих переменных. Руководитель далеко не всегда имеет дело с высокосплоченными командами. Определение степени групповой сплоченности — важное условие эффективного управления, которое необходимо учитывать при выборе стиля и методов руководства, при определении общих возможностей команды, постановке заданий и контроля за их выполнением.

Высокосплоченным командам присущи следующие **признаки**:

- группа работает как единое целое, ее члены излишне не беспокоят друг друга и не мешают друг другу при взаимодействии;
- все члены эффективно участвуют в усилиях группы, работают на совесть и не отлынивают от работы, даже когда появляется такая возможность;
- выполняя индивидуальные задания, члены группы ориентируются на достижение общей цели;
- члены команды рационально используют ресурсы, оборудование и квалификацию для реализации общих целей;
- члены группы не скрывают своего мнения, не утаивают друг от друга знания и информацию и всегда готовы поделиться ими, помочь друг другу, они часто и откровенно общаются.

В современной науке и практике управления существует достаточно много конкретных методик по формированию сплоченных команд. Они предполагают специальные теоретические занятия и тренинги с руководителями и членами группы, ориентированные в первую очередь на развитие навыков командной работы, управления конфликтами.

3.2. Психология принятия командных решений.

Для принятия решений команды обычно требуют больше времени, чем отдельные лица, но объединение специалистов и экспертов дает преимущества, так как взаимное усилие способствует принятию лучших решений. К сожалению, на открытую дискуссию могут негативно влиять психологические факторы:

- влияние лидера группы;
- «статус несоответствия», который может вызвать подавление участников более низкого уровня участниками более высокого уровня;
- давление, которое могут попытаться оказать определенные участники, являющиеся экспертами в данной области.

Одни решения лучше принимать индивидуально, другие — группой. Для группы, по-видимому, больше подходят непрограммируемые решения. При реше-

нии сложной проблемы, требующей объединенных знаний, качество решения, вероятно, будет выше при продвижении группы к консенсусу.

Для принятия групповых решений должна быть создана атмосфера, благоприятствующая групповому творчеству. Хотя необходимость и выгода командного принятия решений известны, оно может сопровождаться многочисленными проблемами. Руководители нуждаются в специальных знаниях и специальных методах, позволяющих им увеличить выгоды группового принятия решений, снижая при этом связанные с ним проблемы.

Развитие творческих способностей группы особенно необходимо для объединения усилий представителей различных подразделений с целью выработки удовлетворительного образа действий организации. Такие методы, как мозговой штурм, метод мобильных интеллектуальных групп и метод номинальной группы и т. п. при их правильном применении особенно полезны для повышения творческих способностей, генерирования идей, понимания проблем и поиска лучших решений.

Команда достаточно мала, чтобы в ней был заметен вклад каждого человека, поэтому она может стать тем форумом, в пределах которого члены обретают свою репутацию и признание со стороны других людей. В команде проще заметить достижение и легче выразить восхищение. А поскольку команда до некоторой степени ограждает своих членов от ответственности и рисков в рамках организации в целом, она являет собой среду для самореализации. Защищенные от опасности внутри команды, ее члены имеют возможность экспериментировать, что-то испытывать и тщательно проверять, развивать и опробовать вновь приобретенные навыки. Команды могут позволить людям высвободить свою энергию для более продуктивной и активной работы.

Считается, что в командах:

- меньше стресса;
- больше понимание роли работы;
- более глубокое чувство ответственности за вклад в дело всей организации;
- повышенное удовлетворение от работы;
- более плотный контроль;
- пространство для развития;
- более открытое общение;
- можно испытывать корпоративные ценности всей организации.

Команда — это не только «дом», но и посредник между отдельной личностью и организацией. Эффективность команды определяется во многом тем, насколько хорошо ее члены могут работать вместе, т. е. сплоченностью команды. Но стремление к соответствующему уровню сплоченности не должно переходить в конформизм.

Ряд исследователей, отмечая превосходство высокосплоченных групп в кооперативности, демократичности, ангажированности поведения их членов, достижении индивидуальных и групповых целей и общей удовлетворенности трудом и пребыванием в коллективе, вместе с тем указывают на склонность таких коллективов к групповому мышлению.

При решении большинства задач, особенно сложных, многосоставных, решение которых требует разнообразных знаний, навыков и участия многих людей, результаты коллективной деятельности намного превосходят простую сумму индивидуальных достижений. Группа более продуктивна также в производстве наиболее плодотворных и обоснованных идей, всесторонней оценке тех или иных проектов, хотя при принятии решений она бывает склонна к повышенному риску. Разумеется, это заключение может быть не так категорично при учете ценности результата, тем не менее, большинство исследователей на протяжении длительного времени приходили к выводу, что группа склонна к большему риску, чем человек, действующий в одиночку.

Ученые объясняют этот феномен по-разному:

- конформистским давлением, которое проявляется в том, что отдельные члены группы не осмеливаются высказывать свои взгляды, расходящиеся с уже изложенным мнением, особенно позициями групповых лидеров и большинства, критиковать эти позиции;
- чувством переоценки, завышения своих возможностей, которое развивается при интенсивном групповом общении (завышенное чувство «мы», ослабляющее восприятие риска);
- взаимным «заражением смелостью»;
- притуплением чувствительности к опасностям и предостережениям в результате предшествующего группового опыта.

Граница между сплоченностью и *конформизмом* достаточно условна. Чем ближе члены команды между собой по происхождению, квалификации, системе ценностей, тем большие 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, как правило, приводит к тому, что называли «*групповым мышлением*»: консенсус и гармония проявляются в такой степени, что нежелательные идеи, данные и информация, умышленно игнорируются.

Восемь симптомов, позволяющих идентифицировать групповое единомыслие:

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 решениям.

Непоколебимая вера в безусловное соответствие команды нормам морали, способствующая игнорированию членами команды этических и моральных последствий принимаемых решений.

Стереотипное представление 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 понима-

ние, что такое несогласие противоречит понятию лояльного члена команды.

Самоцензура в оценке отклонений от показного группового консенсуса, отражает стремление каждого члена команды заглушить собственные сомнения и контраргументы.

Разделяемая иллюзия единогласия в отношении суждений, согласующихся с мнением большинства.

Проявление самозванных «блюстителей нравов» — членов команды, защищающих остальных от нежелательной информации, которая могла бы поколебать вселяющее благодушие по поводу эффективности и этичности принимаемых решений.

Групповое единомыслие является дисфункцией сплоченных групп и комитетов. Он определяет групповое единомыслие как «снижение интеллектуальной эффективности, оценки действительности и моральных качеств, возникающее в результате давления внутри группы».

По существу, групповое единомыслие — это давление, оказываемое на членов с целью заставить их приспособиться к нормам группы и склонить к консенсусу. Комитеты, страдающие групповым единомыслием, настолько озабочены достижением консенсуса, что не способны реалистично оценить иные аспекты при принятии решения, вследствие чего происходит подавление несогласного меньшинства и отклонение точек зрения, не соответствующих принятым стандартам. Конечно, все эти симптомы группового мышления и, соответственно, группового давления проявляются далеко не всегда и вовсе не являются обязательными.

Руководитель команды должен знать подобные опасности и предотвращать их. Ему следует также учитывать такие формы группового давления, как различного рода санкции со стороны большинства членов по отношению к нарушителям групповых норм, «предателям», «штрейкбрехерам» и т. п., особенно из числа «новичков». Такие санкции могут привести к острым конфликтам.

Групповое мышление, которое является формой группового конформизма, приводит к нарушению механизма принятия решения. Это происходит потому, что задачи, альтернативы и риски, связанные с решениями, не были должным образом исследованы и оценены. Если все члены команды приспосабливаются к доминирующей и неоспоримой идеологии, команда в целом теряет в уровне компетентности.

В таких ситуациях требуются значительный такт, настойчивость, а иногда изрядная личная смелость и прямота. Зачастую следование простым и проверенным советам оказывается лучше, чем чрезмерная активность или поиск тотальных преобразований. Эти советы сводятся к следующему:

- поощрять членов команды к открытому и конструктивному обмену мнениями;
- противостоять межличностным конфликтам при их возникновении, пытаясь, вскрыть реальные причины дискомфорта, разногласий и т. д.;
- допускать конструктивную критику и поощрять выражение различных мнений;
- позволять недовольным уходить, а новым членам со свежими идеями и планами присоединяться к команде;

- отдавать себе отчет, что индивидуальные цели могут отличаться от групповых интересов;
- не искать козла отпущения, т. е. не возлагать вину за отдельные проблемы на отдельных членов команды.

3.3. Развитие поведения команды

Групповое единomyслие и рисковый сдвиг далеко не единственные ловушки в работе команд. При управлении командами могут возникнуть проблемы, вытекающие в первую очередь из организационной и психологической неграмотности руководителя и самих членов команды. Осознание руководителем психологических особенностей команды позволяет выделить пять ключевых областей, в которых деятельность команды должна подвергаться пристальному наблюдению и оценке:

- 1) миссия команды;
- 2) достижение целей;
- 3) наделение полномочиями;
- 4) открытые честные коммуникации;
- 5) положительные роли и нормы.

При условии контроля над этими ключевыми функциями самоуправляемые команды могут быть эффективными и вносить свой вклад в достижение целей организации.

Однако даже при условии выполнения всех этих функций вероятность разрушения команды остается. Дело в том, что людям свойственно приносить личную мотивацию и скрытые намерения в дела группы, что может, если это не контролировать, саботировать работу команды.

Таблица 8

Эгоистические типы поведения команды

Тип поведения	Действия членов команды	Роль лидера
Атака и агрессия	Агрессия или отрицание других, забота об укреплении собственных позиций	Позиция «золотой середины», использование метода «разделяй и властвуй», рассмотрение другой проблемы
Блокирование или создание трудностей	Создать препятствия или трудности на пути предложений или идей других, не выдвигая альтернативных предложений или разумных аргументов	Метод «барьерного бега», поиск новых альтернатив, использование аргументов «за»
Отвлечение в сторону «уязвимых мест»	Способствование уходу дискуссии от вопросов, в которых ваша позиция уязвима или слаба	Признание слабых позиций, возврат к целям и задачам, дипломатическое «лабиринтование»
Навязывание одобрения или при-	Заставлять других жалеть себя, вынуждая тем самым их	Признание ценности вклада, сопричастности, использова-

знания	поддерживать или активно навязывать одобрительное мнение о ценности вклада в работу группы	ние позитивной мотивации на основе «вознаграждения»
Устранение («наблюдатель»)	Отказ от участия в общей работе одного из членов команды («лентяй», «важная птица»)	Выход из команды и получение индивидуального задания
Набор очков («я умнее других»)	Стремление «переиграть по очкам» других для укрепления собственного статуса	Апелляция к общественному мнению, возврат к исходной теме дискуссии методом голосования «большинства»
Злоупотребление положением	Монополизация дискуссии в группе, использование групповых процессов для удовлетворения личных управленческих и властных амбиций	Активное использование метода Сократа с аргументацией «за» и «против» по каждой альтернативе
Принижение («подрыв позиций»)	Заострение внимания на несущественных недостатках в предложениях или вкладе других с целью подрыва их позиций	

В таблице 9 приводится и поясняется набор типов поведения, ориентированных как на выполнение задач, так и на личные взаимоотношения, и действия лидера по организации эффективной работы команды.

Таблица 9

Позитивные типы поведения команды

Виды работ	Действия лидера
Выдвижение предложений и инициатив	Предложение идей и способов действия, относящихся к выполняемой задаче
Развитие и суммирование идей	Развитие идей, выдвинутых другими, стремление «пожертвовать» своими предложениями
«Функции привратника»	«Открытие ворот» — стремление втянуть остальных в дискуссию; «закрытие ворот» — стремление к сдерживанию или прекращению общения других
Диагностический анализ	Анализ недостатков или их причин в конкретной ситуации, организация «мозгового штурма»
Поощрение групповой работы	Проявление дружеского расположения, поддержки и отзывчивости к другим вербальными и невербальными способами
Поиск и передача информации	Поиск и предоставление нужной информации, открытость и честность

Разрешение конфликтов	Готовность признать конфликт и разобраться в нем, принять меры по устранению возможной конфронтации интереса
Оценивание «по заслугам»	Оценка достоинств предложений и их результативности, признание личных заслуг участников команды
Высказывание мнений и обращение к чувствам	Высказывание соответствующих суждений о вкладе каждого, признание и понимание чувств людей
Удовлетворение потребностей	Своевременное удовлетворение потребностей в удобствах, помещении, отдыхе, комфортных условиях труда команды
Принятие решений	Участие в принятии решений по какому-либо предложению или способу действий

В действительности некоторые из лидеров увлечены поставленной целью и, естественно, концентрируют внимание на работе, другие склонны отдавать предпочтение человеческим отношениям. Лишь немногие лидеры умеют распределять свое внимание равномерно — и на решение задачи, и на создание хороших взаимоотношений. Однако ключевым моментом является обеспечение выполнения этих функций членами команды с минимальным непосредственным участием.

Из приведенных позитивных и негативных типов поведения в команде видно, что возможны два противоположных подхода к оценке и анализу этих типов поведения. Часто трудно уловить разницу между типом поведения, ориентированного на поддержание командной работы, и эгоистическим типом поведения.

Например, регулирование общения или исполнение «функции привратника», может быть направлено как на поддержание гармонии в команде, так и на удовлетворение личных интересов.

Большинство типов поведения, приведенных в таблицах, знакомы и довольно часто встречаются в практике работы. Насколько возможно определить положительные или отрицательные последствия этих взаимодействий, и каким образом можно правильно на них отреагировать? Если положительные замечания воспринимаются спокойно, то к критическим высказываниям чаще относятся как к проявлениям эгоизма одного из членов группы. При этом слабо выделена роль лидера по поддержанию эффективной работы команды.

Несмотря на то, что многие исследования подтверждают пользу открытых конфликтов и конструктивных споров между членами группы, другие исследования подчеркивают ценность консенсуса. Это видимое противоречие может быть объяснено следующим образом.

Для организации наиболее выгодным считается умеренное сочетание соперничества и сотрудничества как определенных стратегий поведения. Самыми желательными для руководителей является такие группы работников, которые готовы идти на сотрудничество. Если в группе преобладающей является стратегия соперничества, то это является благодатной почвой для возникновения конфликтов. Приведенная ниже таблица 3.3 показывает различные действия команды в зависимости от выбора активных стратегий (соперничества и сотрудничества) и отношения к ней руководителя, отражаемого в его поведении. В каждом из четырех

квадрантов схемы обозначены различные характеристики, относящиеся к рабочей группе и его руководителю.

Таблица 10

Характеристики соперничества и сотрудничества в команде

Стратегия соперничества в группе	Стратегия сотрудничества в группе
<i>Положительное отношение руководителя к группе</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Группа, как и руководитель, стремятся достичь высоких результатов работы. 2. Потенциал группы достаточно высокий. 3. Возможность конфликтов внутри группы невелики. 4. Руководителю свойственно ответственное поведение. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Деятельность группы эффективна. 2. Группе присущи сотрудничество и взаимопомощь. 3. Руководитель успешно управляет подчинёнными. 4. Нет поводов для конфликтов внутри группы. 5. Между руководителем и группой имеется взаимопонимание.
<i>Отрицательное отношение руководителя к группе</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. В группе сложился отрицательный психологический климат. 2. Имеет место несовпадение индивидуальных и групповых целей. 3. Невысокая групповая сплочённость. 4. Групповая активность слабо выражена. 5. Руководитель устраняется от группы. 6. Наличие внутриличностного конфликта. 7. Внутри группы возможны серьёзные конфликты. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Имеет место высокая степень групповой сплочённости. 2. Наличие положительной мотивации на выполнение работы. 3. Руководитель ориентирован на групповое мнение. 4. Руководитель часто меняет свои позиции. 5. Руководитель уходит от ответственности. 6. Возможны конфликты между руководителем и группой.

Спектр группового влияния на поведение отдельных работников достаточно широк. Группы оказывают разностороннее давление на своих членов в вопросах соблюдения групповых стандартов в области поведения, производительности труда, отношения к руководству и т. п. Во многих ситуациях сила воздействия группы на отдельного работника превышает угрозу санкций со стороны руководителя, поскольку повседневное моральное воздействие (осуждение, презрение, остракизм, отказ в защите или в психологической разрядке и т. п.). Иногда и другие санкции, налагаемые группой, переносятся человеком тяжелее, чем административные и иные меры, принимаемые руководством. Влияние группы на поведение отдельных работников может, как повышать, так и существенно снижать эффективность их работы.

Есть немало способов нейтрализации негативных проявлений группового давления. Потенциал позитивного группового влияния достаточно велик. Однако

приходится наблюдать, что взаимодействие в рабочих группах направлено на защиту лишь индивидуальных интересов, не приносит удовлетворения, запутано и неэффективно. Этот недостаток дорого обходится любой организации, поскольку современное эффективное руководство предполагает, что люди совместно координируют цели и усилия, определяют задачи, находят и используют ресурсы, планируют деятельность и доводят дело до конца, невзирая на трудности.

Было бы наивным предположить, что любая группа сможет перерасти в эффективную команду. Возможность такая есть, и во многом она определяется как личностными особенностями каждого, так и обладанием определенных навыков:

1. Навыки участия (в совместной деятельности).
2. Навыки управления (планирования, организации, логистики и проведения встреч).
3. Навыки продумывания процесса.
4. Навыки разрешения проблем.
5. Навыки представления результатов (презентаций).

Целенаправленное преобразование группы в команду предполагает развитие навыков командной работы и личностный рост членов команды. Практики предлагают трехкомпонентную стратегию усиления такого участия:

- подготовку;
- инициацию;
- поддержание.

Эта стратегия основана на факте, что чаще всего люди боятся всего неизвестного, и это означает, что они, попав в команду, не сразу начнут действовать эффективно. Члены группы должны принимать участие в подготовке создания команды, они должны иметь представление, что происходит и зачем. Будучи членами команды, они непосредственно примут участие в инициации, но участие это должно быть активное. И, наконец, без поддержания уровня развития команды любая команда легко делает шаг назад как в продуктивности, так и во взаимодействии.

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите наиболее важные, по вашему мнению, факторы групповой сплоченности. Поясните, почему сплоченность является одним из наиболее существенных признаков команды.
2. Охарактеризуйте составляющие психологической совместимости членов команды.
3. Объясните причины того, что не каждая сплоченная группа является командой.
4. Приведите свои примеры феномена группового единомыслия. Чем его можно объяснить?
5. Каковы внешние симптомы конформизма членов группы?
6. Можно ли считать рискованные командные решения следствием группового единомыслия? Поясните.

Тема 4. ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМАНДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

4.1. Пути образования команды

4.2. Комплексный подход к командной эффективности

4.3. Уровни командной эффективности

4.1. Пути образования команды

Командообразование может происходить двумя путями:

- первый путь — естественный (стихийный);
- второй путь — целенаправленный (управляемый).

Рассмотрим каждый из них.

ЕСТЕСТВЕННЫЙ (СТИХИЙНЫЙ) ПУТЬ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

Два основных фактора влияют на процесс естественного (стихийного) командообразования.

Фактор первый: закономерности групповой динамики. Любая группа является единым организмом, со *своими особенностями и внутренними законами*. Однако есть общие закономерности развития группы, которые важно знать и наблюдать.

В организации работает группа людей, выполняющих схожие должностные обязанности. Постепенно из этой группы спонтанно выделяются несколько человек, которые отличаются инициативностью и хорошими взаимоотношениями. Проходит еще некоторое время, и эти люди начинают неформально исполнять функции актива (например, берутся нарисовать стенгазету, подготовить общий праздник и пр.). Фактически вы имеете стихийно возникшую команду. Но руководителю, важно понимать, какие задачи сплотили этих людей.

Таблица 11

Стадии формирования группы

Стадия	Признаки	Задачи руководителя	Задачи сотрудников
Ориентация	Отчужденность сотрудников между собой, зависимость от руководства. Поиск взаимоотношений	Создать условия для комфортного знакомства и установления взаимоотношений с сотрудниками	Постараться построить отношения с каждым членом группы

Борьба	Появляются конфликты между сотрудниками; раздел «зон влияния», проявляются неформальные лидеры, коллектив разбивается на группы	Помощь в выявлении причин конфликтов и конструктивно их разрешить; обучить сотрудников бесконфликтному взаимодействию	Самостоятельно проанализировать, понять истинные причины конфликтов; саморегуляция
Продуктивность	Неформальные лидеры разграничивают полномочия, «зоны влияния», строят взаимоотношения друг с другом и руководством; появляются команды и «компании»	Выявить команды и построить с ними новые взаимоотношения; нейтрализовать «компании»	Осознать себя в команде, осознать общие цели, чувство единства

Итак, для стихийного командообразования естественна стадия борьбы, сопровождающаяся конфликтами как по вертикали (руководство — сотрудники), так и по горизонтали (внутри коллектива). **Главная причина любого конфликта** — столкновение интересов, целей, амбиций, мотивов. И только прояснение общей цели, миссии организации, осознание ее смысла каждым сотрудником, позволит наиболее мотивированным из них искать свое место в системе и приходиться к согласию. С другой стороны, когда сотрудники начинают осмысливать миссию фирмы и свое место в ней, среди них проявляются те, кто ни при каких условиях не пойдет на компромисс и не примет общие цели организации. Эти люди должны уйти. Так работает естественный *отбор* командообразования.

Фактор второй: стиль руководства. Стиль управления существенно влияет на естественное командообразование.

В условиях российского менталитета сила личности руководителя, особенности и ценности его личности, даже стиль одежды, предпочтения в еде и хобби непременно отражаются на сотрудниках.

Если руководитель **авторитарен**, постоянно жестко контролирует ситуацию, взяв ответственность на себя, требует беспрекословного подчинения, то сотрудники привыкают к этому, расстаются со своей долей ответственности. В этом случае о команде не идет речь, так как вместо принципа колеса действует принцип пирамиды (сотрудники — основание, руководитель — вершина). В этом случае в системе управления начинают прекрасно действовать военные методы.

Если руководитель, являющийся лидером, еще и достаточно **демократичен**, ему искренне интересны индивидуальные особенности сотрудников, он недирективен, склонен делегировать полномочия, советоваться с подчиненными, умеет внимательно наблюдать и слушать, брать на себя ответственность и грамотно передавать ее другим, он может надеяться на стихийное появление команды, а сам

встать в центр «колеса».

Итак, при авторитарном стиле руководства будет действовать принцип пирамиды, а при демократическом — можно прийти к образованию принципа колеса. Если вы работали в каком-то коллективе определенное время, естественно, вы могли присмотреть своих людей. И, став лидером, вы образуете команду из тех, кто близок вам по духу, профессиональному складу, энергетике.

Однако важно помнить, что стихийно сложившаяся вокруг вас команда нуждается в формировании командного духа, обучении технологиям взаимодействия и решения проблем в команде.

ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЕ ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

Целенаправленный путь командообразования возможен только тогда, когда руководитель, остро осознав необходимость перемен в системе управления организацией, или только открывает свой бизнес и желает начать с создания своей команды. В любом случае, основанием целенаправленного командообразования является его внутренний осознанный выбор.

И здесь для руководителя открываются два пути:

- пригласить внешнюю организацию, компетентную в вопросах командообразования и организационного сопровождения бизнеса;
- действовать самостоятельно.

Если руководитель ориентирован на самостоятельное целенаправленное командообразование, ему следует решить три проблемы, и ответить на вопросы:

1. Действительно ли система управления в организации уже неэффективна, нуждается в обновлении, или ЛИЧНО МНЕ хочется чего-нибудь новенького?
2. Я хочу создать команду «ПОД СЕБЯ» и быть ее Лидером, или я хочу найти достойного лидера и создать команду «под него» из имеющихся сотрудников?
3. Я хочу создать только СВОЮ команду управленцев, или постепенно перестроить на основании принципа колеса всю организационную структуру фирмы?

Ответ на первый вопрос требует проведения диагностики. Руководителю необходимо понять, насколько в данный момент эффективна его организация и есть ли актуальная необходимость что-то менять в системе управления. Для диагностики можно привлечь внешних консультантов, которые представят полную картину состояния организации.

Ответ на второй вопрос предполагает серьезные размышления. Руководитель определяется с тем «под кого» будет создана команда. Если «под лидера», то необходимо его обучить командообразованию, организовать обмен опытом с теми организациями, где успешно работают команды.

Главное — доверять лидеру: не контролировать его, а поддерживать (морально, духовно, эмоционально, информационно); не навязывать ему симпатичных руководителю людей, а дать ему возможность собирать команду «под себя»; понимать, что члены его команды НЕ ЯВЛЯЮТСЯ прямыми подчиненными руководителя, и взаимодействовать с ними предстоит ТОЛЬКО через Лидера.

Ответ на третий вопрос требует наблюдения и времени. Если руководитель

будет создавать СВОЮ команду управленцев, ему потребуется время, чтобы увидеть эффективность ее работы. Если руководитель создаст несколько экспериментальных команд «под Лидера», то ему также нужно будет понаблюдать за ними не менее года, чтобы оценить их жизнеспособность и эффективность.

Итак, целенаправленный путь командообразования — это путь сознательной реконструкции системы работы организации в целом.

4.2. *Комплексный подход к командной эффективности*

Как не каждая группа является командой, так и не каждая команда является эффективной. Эффективность группы и команды можно оценивать с точки зрения полученных результатов. Результат может быть количественным, выраженным в числовой форме, и качественным. Между качественными и количественными показателями эффективности существует тесная взаимосвязь. Группы работают эффективно, если поставленные задачи достигаются, члены группы успешно работают вместе и с уважением относятся к нуждам и потребностям друг друга. Группы работают неэффективно, если поставленные задачи выполняются плохо или вообще не выполняются, члены группы разобщены и испытывают состояние фрустрации.

К основным элементам эффективной работы команды относятся:

- удовлетворение потребностей индивидуального членства;
- успешное взаимодействие в команде;
- решение поставленной перед командой задачи.

Эти элементы взаимозависимы. Так, личное удовлетворение зависит не только от успешного решения задач, но и от качества взаимоотношений в команде, а также от социальных аспектов командной работы.

Наблюдая работу команд в организациях, можно убедиться, что большая часть энергии направляется на точное решение задачи (на то, что необходимо получить, когда и какими средствами и ресурсами). Естественно, нельзя забывать о процессе (каким образом команда будет работать) и о том, что не исключены «кораблекрушения». Даже команда, достигшая своих целей, едва ли может считаться эффективной, если ее члены имеют противоречивые взгляды и разочарованы в своей организации настолько, что намерены искать другую работу. Поэтому в качестве дополнительных характеристик эффективности команды можно рассматривать *степень готовности ее членов к выполнению новых задач и наличие у них желания продолжать совместную работу*.

Помимо внутренних факторов, на работу команды оказывают воздействие и *внешние факторы* (другие группы, команды, внутренние и внешние потребители, организационная культура и пр.). Пока сложная природа этих взаимодействий и комбинаций до конца не ясна. Лучше рассмотреть каждый из этих факторов поочередно, их взаимодействие и, как они связаны с эффективностью команды. Например, заложена ли в культуре организации установка на поддержание и поощрение командной работы, насколько четко внутренние и внешние потребители определили свои требования и насколько ожидания команды согласуются с ожиданиями руководителя и т. д.

К составляющим эффективной работы команды относятся:

- умелое использование собственного репертуара навыков и предпочтений в командной работе каждым членом команды;
- ясное представление о возможном вкладе других;
- извлечение максимума возможного из индивидуальных различий внутри команды (навыков, личных качеств, культурных представлений, пола, опыта, возраста), а не сведение их к минимуму или затушевывание;
- создание наиболее благоприятных условий для установления честных и конструктивных связей друг с другом;
- стремление создать в команде «зону безопасности», когда члены ее доверяют друг другу и открыто делятся своими опасениями.

Очевидно, что невозможно придумать набор правил, следование которым обязательно приведет к созданию эффективной команды. Причины успеха команды гораздо сложнее, и они не могут быть сведены только к выполнению набора предписаний. Однако, поскольку последствия малоэффективной работы команды могут оказаться дорогостоящими, было бы полезно на основе изучения результатов исследований, опыта и фактов рассмотреть некоторые общие направления. Что мы понимаем под эффективностью? Только ли достижение поставленных целей? Как индивидуальные достижения членов команды согласуются между собой? Как личное удовлетворение членов команды способствует ее эффективности?

На сегодняшний день как исследовательская, так и методическая литература более благосклонно относится к самоуправляемым командам. Как и в случае с кружками качества, было очевидно, что самоуправляемые команды ждут успех, однако исследования, подтверждающие это, только начаты. Более того, в результате углубленного анализа было сделано заключение, что самоуправляемые команды положительно влияют на производительность и на межличностные отношения внутри группы, но не на общее отношение к работе, пропуски работы без уважительных причин и положение дел в организации в целом

К личным проблемам, возникающим в самоуправляемых командах относятся следующие:

1. Члены команды не желают расставаться со старым опытом или забыть о своих прежних статусах.
2. Не все члены команды обладают способностями, знаниями и навыками, полезными группе. Функционирование команды замедляется из-за того, что одни члены команды несут на себе большую ответственность, чем другие.
3. Рабочие как члены команды часто сталкиваются с конфликтами и трудностями, которые бросают вызов их личным убеждениям. То, что хорошо для группы, не всегда хорошо для индивида.
4. Проблемы на уровне организации, выявленные в ходе опроса, включают оплату труда и систему вознаграждения, которые по-прежнему ориентированы только на индивидуальную деятельность.

Для того чтобы команды стали более эффективными, они должны преодолеть те проблемы, с которыми постоянно сталкиваются.

Специалисты по командам сходятся во мнении, что помимо проведения поэтапного тренинга команд, направленного на формирование эффективных

самоуправляемых сообществ, необходимо осуществлять непрерывный мониторинг их деятельности и проводить соответствующие оценки.

Для определения эффективности исследователи предложили **«трехмерную концепцию эффективности группы»**, включающую три критерия:

- услуги или продукция должны быть не ниже или превосходить существующие стандарты;
- должна существовать групповая поддержка;
- должно происходить удовлетворение потребностей членов группы.

Первый критерий учитывает требования двух типов потребителей: внутренних потребителей — тех, кто находится в организации и принимает результаты работы группы или оценивает ее выполнение, и внешних потребителей — клиентов и заказчиков вне организации, которые используют работу группы.

Второй критерий учитывает то, что большинство групп работает совместно в течение длительного периода времени над выполнением определенных серий задач. Очевидно, что процессы, которые они используют, должны позволять членам групп эффективно продолжать совместную работу. Например, они должны хорошо коммуницировать друг с другом, доверять друг другу и т. д.

Третий критерий подчеркивает то, что потребности членов группы должны учитываться и также удовлетворяться. Например, работа должна быть интересной. Неинтересная работа слабо мотивирует участников и, вероятно, снижает качество работы. Точно так же услуга или продукт группы должны соответствовать собственным стандартам качества членов группы. В долгосрочном плане группы, не удовлетворяющие потребности своих членов, являются менее эффективными. Чтобы быть эффективной, группа должна соответствовать всем трем взаимосвязанным критериям.

Согласно **модели групповой эффективности** на групповую эффективность влияют три фактора:

- групповой процесс;
- групповая структура;
- организационная среда.

В свою очередь, каждый фактор включает определенное количество элементов.

К *элементам организационной среды* относятся: ясная миссия и принимаемое всеми видение; поддерживающая культура; система мотивации, вознаграждающая за достижение цели; информация и обратная связь; обучение и консультации; технологические и материальные ресурсы.

К *групповой структуре* относятся: ясные цели, мотивирующие задачи, ясно определенные роли, достаточное время, эффективная групповая культура, групповые нормы.

К *групповым процессам* относятся: решение проблем, принятие решений, управление конфликтами, коммуникации.

При использовании модели групповой эффективности руководитель может работать с ней в следующей последовательности:

1. Определить исходное положение группы и элементы, работающие неэффективно.

2. Рассмотреть, как каждый элемент влияет на эффективность группы.

3. Решить, какие изменения нужно провести, чтобы группа стала более эффективной. Поскольку группы — открытые системы, все элементы группового процесса, структуры и организационной среды могут влиять друг на друга. Изменения в одном элементе могут вести к изменениям в других элементах. Кроме того, недостаточно, чтобы каждый элемент функционировал хорошо, взаимосвязи между элементами должны быть гармоничными.

Эксперты в области поведения высокоэффективных организаций отмечают, что рабочие группы и команды различаются по результатам. Они пишут: «Деятельность рабочей группы — это сумма действий ее отдельных членов. Она включает как частные результаты, так и "продукты коллективной деятельности". Продукты коллективной деятельности — это то, над чем работают вместе двое или более членов команды... то, что представляет собой реальный совместный вклад».

В последнее время организационная среда изменяется с необычайной скоростью. Возможность адаптации к изменяющимся условиям дает использование на практике эффективной командной работы. Руководитель должен уметь в каждом конкретном случае ставить правильный диагноз, а также вырабатывать адекватные действия, направленные на устранение или изменение характера дисфункциональных объединений, на поощрение и укрепление функциональных групп. Следует создавать благоприятные условия для формирования и сплочения групп, способствующих достижению целей организации.

4.3. *Уровни командной эффективности.*

Информационный бум 90-х годов XX века потребовал от организаций принятия концепции разделяемой командности. Эта концепция предполагает интеграцию работы не только среди членов команды, но также и с другими командами и подразделениями организации. В этом случае эффективность работы команд можно рассматривать также с позиций их целесообразности. Для этих целей можно использовать трехуровневую модель командообразования.

Уровень А. Сплоченная рабочая группа. На этом уровне члены команды рассматривают себя членами одной рабочей группы, но их работа в основном не зависит от работы друг друга. Поэтому у них не возникает потребности в распределении работы между собой. Люди являются членами «группы» потому, что вносят определенный вклад в результат работы данного подразделения. Для такой группы характерно следующее:

- наличие разделяемой всеми цели;
- каждый чувствует себя принятым группой и имеет возможность влиять на других. Сплоченная рабочая группа фокусируется на потребностях ее отдельных членов.

Уровень В. Эффективная рабочая команда. На уровне В внимание фокусируется на увеличении производительности. Ее члены взаимозависимы, поэтому у них возникает необходимость распределять работу для достижения общей цели. Так же как и сплоченная рабочая группа, эффективная рабочая команда:

- функционирует как автономное подразделение в организации;
- члены группы делятся друг с другом рабочей информацией;

- имеет цели и задачи, разделяемые и понимаемые всеми.

Эффективная рабочая команда фокусируется на увеличении эффективности при достижении рабочих задач как самоорганизующаяся, самоуправляющаяся команда.

Уровень С. Эффективный организационный комплекс. На уровне С эффективный организационный комплекс фокусируется на потребностях организации в целом. Слово «комплекс» используется для описания команды с большим числом людей и подкомандами, имеющими разное назначение и выполняющими различные стадии работы. Эффективное организационное объединение имеет признаки как сплоченной рабочей группы, так и эффективной рабочей команды плюс:

- каждая команда связана с другими командами организации или с функциями для выполнения различных проектов;
- командные ресурсы, как человеческие, так и материальные, разделяются с другими командами организации или их функциями;
- команда оказывает влияние на политику и стратегию в организации;
- люди входят и выходят из команды в соответствии с потребностями и временем проекта или в соответствии с ходом работы.

Эффективный организационный комплекс объединяет работу отдельных команд большой организации, устанавливает между ними сотрудничающий стиль и функционирует способом разделяемой всеми командности.

Британские специалисты по формированию команд на высших уровнях менеджмента У. Критчли и Д. Кэйси считают, что необходимость формирования команд определяется характером выполняемого задания. Они выделяют три типа заданий:

- простые задания, имеющие техническую природу;
- обычные задания с умеренной степенью неопределенности;
- задания с высокой степенью неопределенности и относительно сложными проблемами, имеющие значение для всех заинтересованных сторон.

Для выполнения заданий первого типа людям требуются только некоторые социальные навыки и их хорошо выполняют сотрудники, работающие независимо друг от друга. Для выполнения заданий второго типа сотрудникам необходима общая информация и идеи, которые они могут получить в процессе умеренного сотрудничества, если имеют навыки ведения переговоров и координации деятельности. И лишь для выполнения заданий третьего типа необходим высокий уровень навыков командной работы.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите основоположников поведенческих теорий командной эффективности. Охарактеризуйте их достижения.
2. Поясните смысл основных элементов эффективных команд.
3. Каковы основные проблемы определения командной эффективности?
4. Объясните суть и содержание трехуровневой теории командообразования.

Тема 5. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА КАК ФОРМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМАНДЫ

5.1. Основные характеристики управленческой команды

5.2. Организационное консультирование управленческой команды

5.1. Основные характеристики управленческой команды

Об *управленческих командах* и их создании специалисты в области высокоэффективного менеджмента, организационного развития и социальной психологии заговорили относительно недавно. Первые исследования командной деятельности, опубликованные в начале 60-х годов XX века, были посвящены поискам способов повышения эффективности и продуктивности управленческого труда.

Современные организации обладают ярко выраженными тенденциями к усложнению и увеличению своего структурного и функционального состава, что требует внедрения более эффективных организационных форм и методов коллективного управления, которые позволили бы минимизировать время принятия управленческого решения и одновременно повысить его качество, т. е. продуктивность, целесообразность и своевременность. Ситуацию можно разрешить за счет создания «плотно пригнанной» (хорошо сформированной) управленческой команды, улучшающей решение крупных и междисциплинарных проблем.

Все успешно развивающиеся и обладающие высокой конкурентоспособностью фирмы и корпорации строят свое развитие как на основе удовлетворения запросов потребителей, как настоящего времени, так и завтрашнего дня, создавая отделы новой техники, проблемно-перспективные лаборатории и т. д.

Подразделения такого рода характеризуются повышенной подвижностью организационных структур — им свойственна «меняющаяся геометрия», зависимость от смены задач (переход сотрудников от проекта к проекту, приглашение внешних экспертов и исполнителей, создание временных отделов и т. п.). Успешное функционирование их основывается, в частности, на повышении инновационных способностей исследовательской группы, атмосферы творческого поиска, коллектива единомышленников, принимающих на себя ответственность за перспективы развития организации вместе с администрацией, что, является проявлением командного подхода в инновационном менеджменте. Принадлежность отдельного сотрудника к «философии общего дела», т. е. выработка «духа командное», имеет огромное значение как мотивирующий фактор для повышения производительности организации в целом.

Понимание руководителями правил командной деятельности определяет быстрое и эффективное решение таких ситуаций, как нечеткое распределение обязанностей при реализации проекта, повышение мотивации предметной деятельностью и осознание причин низкого личного вклада конкретного члена группы, устранение межличностных трений и таких, в которых происходит столкновение личных мотивов и нужд организации.

Управленческие команды образуют особую социально-экономическую категорию в силу их специфики как уникального выразителя многоцелевых интересов. На рубеже веков объективно сложились условия, способствующие возникновению управленческих команд нового поколения. Основными предпосылками для этого стали: нарастание информационных потоков; усложнение и ускорение об-

новления как производственных, так и управленческих технологий; кризисное состояние бюрократического и иерархического управления; смена и дробление ценностных ориентиров высокопрофессиональных управленцев; возрастание неопределенности и сложности управленческой практики, лидерство интеллекта.

Рассматривая управленческую команду в системе управленческих связей, можно выделить её особенности:

- это группа лиц, самостоятельно осуществляющая управление каким-то объектом;
- это группа лиц, между которыми существует развитая сеть связей, из них системообразующими являются связи управления;
- это сложноструктурированная система, сочетающая как формальную, так и неформальную структуру взаимодействия между людьми по поводу управления;
- это целостная структура, имеющая интегративные качества, не присущие отдельным элементам. Управленческая команда в данном отношении не просто сумма талантов и способностей, входящих в нее специалистов, а нечто большее, возникающее из кооперации и интеграции способностей ее участников;
- это структурированная система, причем важное место в установлении структуры, упорядочении связей и отношений играет не только руководитель. В еще большей степени влияние оказывает сама команда, разрабатывающая собственные нормы/правила взаимодействия и руководствующаяся ими в целях выработки эффективных мер воздействия на управляемый объект;
- это объединение нескольких людей, исполняющих различные задачи управления, но имеющих не расходящиеся, а общие интересы и цели, опосредованные интересами объекта управления;
- это открытая система, взаимодействующая с внешней средой. Однако открытость определяется не только тем, что в нее может поступать любая информация из внешнего мира.

Главное в том, что она характеризует команду со стороны имеющейся способности упорядочения своей структуры и структуры организации в целях повышения эффективности деятельности в ответ на поступающую информацию или ресурсы. Именно поэтому управленческая команда становится управленческой структурой нового поколения, адаптивной к внешней среде;

- это самоорганизационная структура.

Таким образом, сказанное позволяет сформулировать определение управленческой команды:

Управленческая команда — взаимодействующая, сплоченная на базе разделяемой совокупности ценностей группа руководителей организации или ее подразделений, которые, самоорганизуясь, четко и гибко распределяя функции и ответственность, проявляя творчество, берут на себя обязательства по достижению общей цели и добиваются высоких результатов управления в нестандартных ситуациях. Управленческая команда связывает заботы об удовлетворении жизненных потребностей подчиненных и своих собственных с эффективностью работы организации в целом.

Именно управленческие команды начинают восприниматься как важнейший

фактор повышения качества управления, способствующий снижению риска при принятии управленческих решений, и в первую очередь при стратегическом планировании. Опираясь на мощный интеллектуальный потенциал, на стратегическое планирование как механизм, позволяющий избежать крупных ошибок, на собственные, нередко уникальные и оригинальные способы формирования и отбора вариантов решений, управленческие команды становятся мощным фактором производства.

Стратегическое управление, осуществляемое управленческой командой, рассматривается не только как аналитическая, рациональная деятельность, направленная на решение задачи и связываемая обычно со стратегическим планированием, но и как формирование командной культуры, развитие поведенческой техники, нацеленность на развитие отношений между людьми, идентификация их с принятой и реализуемой ими стратегией".

В основе этого механизма лежат разработанные и принятые самими участниками команды нормы/правила совместной деятельности. Эти правила вырабатываются в ходе взаимодействия между ее участниками по поводу управления организацией в целом. Нормы/правила управленческой команды — это порядок взаимодействия, который рационализирует действия по максимизации дохода, оптимизирует выбор в процессе принятия решений, помогает справляться со сложной и масштабной информацией, выступают методическим инструментом для самообучения и развития интеллектуального потенциала управленческой команды.

Формирование норм/правил совместной деятельности выводит команду на собственную специфическую организационную культуру. Организационная культура — это структура базовых ценностей, которые изобрела, открыла или разработала управленческая команда, имея в виду решение проблем внешней адаптации или внутренней интеграции, структура ценностей, которые достаточно хорошо функционируют и могут передаваться новым участникам, чтобы они адекватно себя чувствовали, адекватно мыслили и реагировали на сходные проблемы.

Нормы/правила придают власти в команде особый характер. Он имеет характер распределенной власти, которая проявляется в подчинении людям, обладающим большими знаниями, опытом, профессиональным мастерством. Власть не только сохраняется, но скорее усиливается, поскольку исходит не от одного человека, а от команды.

Переход к управленческой команде, во-первых, меняет структуру отношений между ее участниками, а во-вторых, ведет к изменению организационной структуры, которая приобретает более диверсифицированный характер с гибким разделением функций и ответственности между подразделениями, их сетевым взаимодействием, а не подчинением друг другу.

Эффективность организации во многом определено тем, какая управленческая команда стоит во главе организации и осуществляет управление. Причем чем более сложными становятся процессы управления, чем сильнее становится конкуренция, тем чаще обращаются руководители за помощью к специалистам и консультантам в области управленческого и кадрового консалтинга по методикам формирования и функционирования управленческих команд.

В последнее время часто приходится сталкиваться именно с такими пробле-

мами руководителей. Они не всегда понимают, почему, например, работник, который замечательно справлялся с обязанностями менеджера по продажам, не может организовать работу отдела продаж и эффективно управлять подчиненными ему сотрудниками. Или почему специалисты высокой квалификации работают так, как будто они только вчера окончили институт и впервые пришли на работу.

На самом деле, чтобы вовремя и эффективно решать возникающие проблемы, необходимо уяснить некоторые моменты, о которых не стоит забывать при формировании управленческих команд. Отдельному человеку с замечательной идеей часто не хватает навыков, интеллекта и времени для ее воплощения. Организации реально объединяют коллективные усилия и решают многие проблемы. Но иногда они бессильны реализовать очевидные перспективы и воплотить идеи, ради которых они создавались.

Управленческие команды являются реальной альтернативой авторитарному управлению в организации. Команда создает такое потенциальное поле, в котором отдельный руководитель приносит больше отдачи, нежели в одиночку. Более того, он получает дополнительный приз от общения с единомышленниками в дружелюбной атмосфере.

Этим принципом необходимо пользоваться всегда, когда хотим сформировать эффективную управленческую команду. Создание слаженных управленческих команд в организации не просто лекарство от слабости, но и залог ее конкурентоспособности и стабильного будущего. Формирование управленческой команды влияет на эффективность всей последующей деятельности:

- руководство и качество принятия решений улучшаются;
- изменяется командная субкультура (в сторону большей открытости);
- появляется напористость в отстаивании своей позиции;
- происходит кооперация среди всех членов команды.

Формируя окружение с учетом собственных целей и задач, руководитель управленческой команды меняет не только условия, но и себя, подчас выступая жертвой сформированного окружения. Именно окружение изменяет и условия его деятельности, и восприятие обстоятельств его реализации, и систему связей с более широкими общностями, и личность самого руководителя.

Исследователи определили несколько правил создания эффективной команды управляющих:

- нанимать только тех, кто имеет опыт работы;
- подбирать только самых квалифицированных работников;
- стараться отыскивать людей, с которыми работали в прошлом;
- стараться выяснить, соответствует ли подготовка принимаемых на работу сотрудников организационной культуре, системе ценности вашей компании;
- стремиться к тому, чтобы управленческая команда была как можно меньше.

По мнению некоторых зарубежных и отечественных авторов, для продуктивного взаимодействия между руководителями и заместителями не должно существовать абсолютной гармонии, так как это зачастую ведет к рутине в деятельности в целом. Перспективный управляющий должен окружать себя людьми, которые достаточно подготовлены, чтобы знать правду, и достаточно независимы в

своих суждениях, чтобы открыто ее излагать, особенно тогда, когда правда не совпадает с взглядами высших руководителей.

Руководители-лидеры являются «архитекторами, служителями и учителями. На них лежит ответственность за строительство организации, работники которой постоянно наращивают свою способность понимать сложные явления, уточняют картину желаемого будущего, совершенствуют общие для всех интеллектуальные модели».

5.2. Организационное консультирование управленческой команды

Формирование управленческой команды является одним из уровней организационного консультирования. Существуют три уровня консультирования сопровождения процессов формирования команд:

1. Индивидуальное консультирование, т. е. управление трудными проблемами (*trouble makers*), возникающими в результате существования в организации.

2. Непосредственно формирование команды – активное командное включение в планирование организационных изменений.

3. Построение межкомандных взаимоотношений. В организации может существовать несколько отдельных и независимых групп, из которых необходимо сформировать команды. В этом случае оргконсультирование направлено как на процесс формирования команд, так и на налаживание взаимосвязи между ними. Специалисты описывают индикаторы, которые позволяют убедиться, что команда нуждается в активизации. К этим индикаторам относятся:

- неограниченное господство лидера;
- воюющие подгруппы;
- неравное участие и неэффективное использование групповых ресурсов;
- жесткие или нефункциональные групповые нормы и процедуры;
- наличие ригидных защитных позиций;
- отсутствие творчества при решении проблем;
- ограниченная коммуникация;
- избегание разногласий и потенциальных конфликтов.

Наличие этих условий снижает способность команды работать вместе в направлении коллективного разрешения проблемных ситуаций.

После осознания наличия проблемной ситуации группа нуждается в установлении процедуры, направления или плана действий по снижению негативных условий. Для этого необходимо воспользоваться услугами консультантов, специализирующихся на осуществлении такого рода деятельности. Роль консультанта — помочь группе понять собственные процессы, развивая и совершенствуя групповые навыки и умения.

Сегодня исследователи различают четыре основных подхода к формированию управленческой команды.

Целеполагающий подход. Этот подход основан на совершенствовании умения членов группы ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью консультанта. Цели могут быть стра-

тегическими по своей природе или могут быть установлены в соответствии со спецификой деятельности, например изменение продуктивности или уровня продаж. Цели могут быть также установлены как изменение внутренней среды или каких-либо процессов.

Межличностный подход. Он сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. Целью его является увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикандных коммуникации. Центральное место в создании управленческой команды занимает механизм формирования эффективного взаимодействия их участников в процессе управления.

Ролевой подход. Этот подход предполагает проведение дискуссий и переговоров среди членов команды относительно их ролей. Данный подход основывается на предположении, что команды в ролевом плане состоят из частично перекрывающихся друг друга ареалов ролей. В поведении команды многое может быть понято и изменено за счет изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия этих ролей.

Проблемно-ориентированный подход к формированию команды (через решение проблем) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч по фасилитации процесса с участием третьей стороны — консультанта) с группой людей, имеющих общие организационные отношения и цели. Содержание процесса включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем, и затем достижение главной командной задачи. Данный подход предполагает, что у всех членов команды активность по ее формированию должна быть также сфокусирована на выполнении основной задачи, на межличностных умениях. Помимо этого важно включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой структуры.

Обычно формирование команд протекает по таким четырем направлениям:

- диагностика;
- достижение или выполнение задачи;
- командные взаимоотношения;
- процессы формирования команды.

В процессе организационного консультирования выделяют следующие стадии проведения командообразования:

- вход в рабочую группу (сбор данных);
- диагностика групповых проблем;
- извлечение решений и развитие плана действий (активное планирование);
- выполнение плана действий (активный процесс);
- мониторинг и оценивание результатов.

Кратко рассмотрим способы реализации каждой стадии в процессе формирования команд.

Вход в рабочую группу. Существует несколько способов для вхождения в команду с целью собрать данные и провести диагностику:

- встреча консультанта с командой без руководства;
- оба — и консультант и руководство — присутствуют на первой встрече;

- руководство само проводит первую встречу по формированию команды без присутствия консультанта после получения от него определенных инструкций.

Предпочтительно, чтобы первоначальное усилие в формировании команды было успешным, даже если оно незначительно. В этом случае руководство и члены команды будут стремиться удержать успех.

Однако главная цель формирования команды — достигнуть того, чтобы команда сама эффективно справлялась и управляла своими проблемами, — не обязательно должна реализовываться сразу при первой встрече. Этот процесс может растянуться во времени. Нередко обнаруживается, что основная проблема, которая препятствует команде эффективно работать — сам босс. Если он не осознает этого, тогда ситуация становится особенно трудной, пока члены команды не вступят в конфронтацию с ним относительно разрушительных последствий его или ее управленческого поведения. Если в процессе формирования команды эта проблема не решается, то остальные акции будут совершенно бесполезны.

Более консервативный подход к началу работы по формированию команды заключается в том, что консультант четко определяет, готовы ли члены команды к конструктивному диалогу с их руководством. Если команда не доверяет ему и боится с его стороны применения карательных санкций за критические замечания, высказанные в адрес администрации, то, естественно, требуется проведение дополнительной работы. Группе необходимо обсудить сначала более безопасные для себя проблемы и лишь затем — более деликатные. Как только будет достигнут необходимый уровень доверия, руководитель может включиться в процесс.

Диагностика групповых проблем. Цель диагностической встречи — провести общую критику эффективности деятельности команды с целью рассмотрения следующих общих и специальных вопросов типа: «куда мы идем?» и «как мы собираемся это делать?». Необходимо также представить (определить) существующие проблемы в такой форме (таким образом), чтобы они могли быть проработаны. В ходе совместной работы определяются самые важные (актуальные) командные проблемы. Работая с ними, группа может достичь нового равновесного состояния, которое устанавливает более высокий уровень личного участия и общекомандного климата.

Подготовка решений и составление плана действий. Обычно групповая дискуссия разворачивается особенно активно, когда членов команды спрашивают, как они считают, что может быть сделано для того, чтобы решить их групповые проблемы. При четком определении проблемы решение вырабатывается в ходе установления консенсуса и отбора одного или более способов выполнения.

Осуществление плана действий (активный процесс). Цель проведения процессов формирования команд — улучшение эффективности командной деятельности через отлаживание управления способами решения задач, внутригрупповыми коммуникациями и групповыми процессами. Группа критикует свою эффективность, анализирует ее, анализирует свой способ действия по осуществлению командной задачи и пытается выработать стратегию для улучшения своей деятельности. Общая задача таких встреч может заключаться в ответе на вопрос «как мы можем изменить себя в сторону более эффективного функционирования»

команды?»).

В активной стадии процесса формирования команды выделяются следующие основные цели:

- изменение набора целей или приоритетов;
- анализ и распределение способа работы;
- рассмотрение норм, способа принятия решений, коммуникаций;
- рассмотрение взаимосвязей между людьми, выполняющими работу.

Продолжительность таких встреч — от 1 до 3 дней. Встречи должны проходить вне рабочего места. Консультант проводит интервью с лидером, а также с каждым членом группы перед встречей с целью провести ситуативную диагностику актуальной проблемы. Консультант может задавать вопросы типа: «что думают члены команды о групповом функционировании?» и «какие существуют проблемы и препятствия на пути повышения производительности команды?».

В течение встречи, спланированной в зависимости от выявленных феноменов для решения определенных проблем, может быть осуществлено большое количество специальных упражнений, направленных помимо достижения основной цели встречи и на интенсификацию протекания процессов групповой динамики.

В ходе проведения подобных встреч необходимо оставлять время для рефлексии протекания групповой динамики. Первоначальные усилия должны быть более ориентированы на задачу, чем на интерперсональные взаимосвязи. Когда команда занята решением проблем и ее деятельность направлена на задачу, члены команды строят нечто совместно. Эта совместная деятельность способствует возникновению чувства связанности.

Мониторинг. Завершающая стадия формирования управленческой команды. Включает в себя оценку результатов всех предыдущих стадий для того, чтобы увидеть, разрешены ли идентифицированные командные проблемы. Полученные в результате проведенного процесса оценивания данные являются индикатором того, что неправильно, и над чем надо работать.

Вопросы для самоконтроля

1. Можно ли считать управленческую команду единым стратегическим субъектом управления в организации? Поясните почему.
2. Какова, по вашему мнению, роль субкультуры управленческой команды в развитии организационной эффективности?
3. Охарактеризуйте наиболее целесообразный подход к формированию управленческой команды в вашей организации.
4. Если бы вы были руководителем организации, то с чего бы начали создавать себе команду?
5. Укажите требования и основные подходы к подготовке руководителей к работе в управленческой команде.

Тема 6. ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМАНДЫ

- 6.1. Основные этапы и направления строительства команды
- 6.2. Отбор членов команды
- 6.3. Обучения в процессе командообразования

6.1. Основные этапы и направления строительства команд

Команды имеют свои характерные особенности, свою историю и собственные модели роста и распада. Не бывает двух похожих друг на друга команд. Каждая новая команда обычно проходит определенные этапы (стадии) развития.

Построение команд в целом соответствует классической процедуре изменений, впервые сформулированной К.Левинем.

1. *Размораживание.* Первая задача состоит в том, чтобы добиться от команды осознания необходимости постоянных изменений.

2. *Движение.* Используя метод обратной связи, команда осуществляет диагностику текущего состояния и разрабатывает план действий по переходу к желаемому состоянию.

3. *Замораживание.* Когда план реализован и проведена оценка результатов, команда начинает процесс стабилизации для более эффективной деятельности.

Периоды жизни команды не рассматриваются слишком жестко. Однако имеется последовательность событий, когда члены группы приступают к совместной работе над задачей или проектом. В таблице 12 представлены два подхода (В. М. Давыдова и Б. Басе) к стадиям формирования команды.

Таблица 12

Стадии формирования команд

По Б. Басе	По В. М. Давыдову
1. Принятие членами группы друг друга	1. Стадия формирования
2. Развитие коммуникаций и выработка механизма принятия групповых решений	2. Стадия психологической напряженности
3. Формирование групповой солидарности	3. Стадия нормализации
4. Стремление к максимизации группового успеха	4. Стадия деятельности

Другие авторы (например, Такмен и Джексен) выделяют пять стадий:

- формирование;
- «бурление»;
- нормирование;
- функционирование;

- перемена или расставание.

Несмотря на избыток энергии в начале формирования команды, маловероятно, что его хватит надолго. Команда должна преодолеть внутренние противоречия и сомнения, прежде чем получится действительно спаянный коллектив. Этот процесс не несет спокойствия и порождает риски, однако, это необходимый путь создания норм команды. По мере прохождения указанных стадий групповые отношения достигают зрелости, что позитивно сказывается на эффективности. После выполнения задач команды часто распадаются, и эта фаза также характеризуется определенными процессами.

На этапе формирования решающей является роль руководителя/лидера. Ему необходимо сосредоточиться на помощи другим членам команды, познакомиться их друг с другом и создать непринужденную обстановку. Страхи, смятения и колебания членов команды должны быть устранены как можно раньше. Наилучший путь к этому — прояснить цели, ответственность и процедуры, которые имеют отношение к членам команды.

Фаза «бурления» представляет реальную дифференциацию внутри команды. Руководитель — признанный лидер команды — может помочь ей успешно решить споры, которые возникают на этом этапе, обсудив проблемы, обеспечив обмен мнениями и воодушевив команду на достижение намеченных целей.

На этапе нормирования следует гарантировать, что установление общих норм способствует эффективной работе команды. Время, потраченное на подготовку и установление 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.

На этапе функционирования команда объединена и работает эффективно над достижением своих целей. Руководителю/лидеру необходимо оценить эффективность команды, наблюдая за индивидуальными и командными усилиями, успехами и выполнением обязательств. Команда нацелена на продуктивность и эффективность. Важно оказывать доверие, где это необходимо. Важно оценивать работу команды как результат ее усилий в целом. На этом этапе необходимы одобрение, оценка, уменьшение числа инструктажей, выслушивание полезных замечаний.

Этап перемены или расставания очень сложный для руководителя и членов команды из-за неопределенностей, возникающих перед командой, по мере того, как она переходит к новым задачам. Необходимость грамотного расформирования команды после достижения поставленной цели определяется тем обстоятельством, что участники команды завершают работу, и с высокой вероятностью будут задействованы в других командах. Чем более успешным был опыт этих участников в данной команде, тем труднее им будет адаптироваться в новых условиях. Поэтому при расформировании команды необходимо предпринять несколько важных шагов:

- провести с участниками обсуждение их опыта командной работы;
- отметить причины достигнутых успехов;
- выяснить неудачи и использованные способы преодоления этих послед-

ствий;

- прояснить ролевую структуру команды на каждом этапе ее формирования.

Лидер команды должен по возможности уменьшать напряженность, связанную с изменениями и переходами. Члены команды нуждаются в информации о том, насколько хорошо они сделали работу, смогут ли справиться с новыми задачами.

Все представленные теории, как правило, описывают типичное развитие команды и не могут рассматриваться в качестве установки, как это должно происходить. Тем не менее, построение эффективной команды требует управления интересами команды на всех этапах, сдержанности и терпимости наряду с активным вмешательством.

Процесс формирования команды в значительной мере определяет степень ее политизации. Когда награды и признание, получаемые членами команды вне ее рамок, относительно редки, в команде все большую роль начинает играть конкурентная борьба. Внутренняя политизация команды формируется и тогда, когда ее члены, выполняющие определенные функции, считают, что могут проиграть в результате принятых командных решений.

Возникновение между членами команды сотрудничества и снижение уровня внутрикомандной политизации становится более вероятным, когда члены команды выступают как самостоятельные личности, а не как сотрудники, осуществляющие какие-то функции. В этом случае их действия освобождаются от давления так называемой теневой группы, как бы дышащей в затылок каждому из членов команды.

Сначала следует определить *потребность в командной работе*. Для этого необходимо провести анализ организационной структуры, внутренних и внешних факторов, влияющих на командную деятельность, выявить недостающие звенья.

И лишь определив необходимость в команде, следует приступить к ее *формированию*. Простое объявление группы людей «командой» вовсе не означает, что они автоматически становятся таковой, точно так же как тот факт, что решение, принятое с участием многих членов коллектива, не гарантирует соблюдения при этом демократических процедур. В любую команду люди приходят со своими интересами и нуждами, что и служит одним из источников внутрикомандной политики.

Для того чтобы сделать работу команд успешной, организации необходимо сконцентрировать внимание на пяти основных направлениях.

- Проектирование команд, ориентированных на успех.
- Отбор членов команд.
- Обучение с ориентацией на успех.
- Инициирование перераспределения властных функций.
- Вознаграждение за работу в командах.

Большинство организаций занимаются преобразованиями в порядке эксперимента или пытаются внедрить новые подходы на вновь создаваемых участках, и потому крайне важно постоянно отслеживать ход процесса. Дело внедрения команд может только выиграть от критического анализа и непрерывного совершен-

ствования.

6.2. *Отбор членов команды*

Безусловно, отбор не является самым важным фактором преобразований организации со сложившимся кадровым составом. Однако во многих случаях самоуправляемые команды формируются именно на вновь создаваемых участках. При этом отбор кадров становится ключевым фактором.

Любая хорошая система отбора кадров должна иметь четыре основных качества:

1. Система отбора кадров должна точно определять кандидатов, которые с наибольшей вероятностью успешно справятся с работой в новых условиях.
2. Система должна быть юридически корректной.
3. Система должна восприниматься как справедливая; кандидаты должны верить в то, что с ними обращаются справедливо и объективно оценивают их способность выполнять требуемую работу.
4. Система отбора кадров должна быть эффективной.

Первым шагом к созданию системы отбора кадров для работы в командах является идентификация основных качеств, которыми должен обладать кандидат на роль члена команды. Во многих организациях для формулирования требований к кандидату используется анализ рабочего места. Такой анализ позволяет составить перечень технических знаний, навыков и мотиваций. Умение следовать данному перечню отличает успешно действующих исполнителей работы от неуспешных.

Изучение результатов анализа более чем 100 рабочих мест в организациях, ориентированных на внедрение команд, позволило выделить типичные измерения членов команд. Эти требования включают в себя:

- склонность и способность к коллективной работе;
- способность к выявлению и решению проблем;
- способность к обучению;
- коммуникабельность;
- инициативность;
- соблюдение стандартов качества;
- способность обучать и тренировать других;
- наличие мотивации к высокопроизводительной работе.

После того как требования к будущим кандидатам сформулированы, организация может приступить к **проектированию своей системы отбора кадров**. Многие создатели систем столкнулись с трудностями при выборе методов и инструментария, которые позволяют точно оценивать степень развития требуемых качеств у кандидатов. Лучшие системы отбора кадров характеризуются комбинацией различных подходов: собеседований, интеллектуальных тестов с использованием карандаша и бумаги, технических тестов, проверки рекомендаций, имитации будущей работы и ситуационным моделированием.

Оценку и отбор людей в команду целесообразно начать с анализа документов: резюме, документы об образовании, трудовая книжка и личное заявление (если оно имеется), из которых можно получить определённый объем первичной информации о потенциальном кандидате.

Формальными *критериями* на этом этапе могут выступать:

- половозрастные характеристики;
- семейное положение;
- социальное положение;
- уровень образования;
- уровень квалификации;
- профессиональный опыт;
- опыт работы на руководящих должностях.

Естественно, что те кандидаты, которые не проходят по формальным критериям отбора, отсеиваются, а остальные участвуют в следующих процедурах конкурса.

Когда документы проанализированы и выявлены те кандидаты, которые прошли по **конкурсу документов**, они, как правило, приглашаются для собеседования. Чаще всего **встреча с кандидатом** начинается с общения по телефону, когда оговаривается место и время встречи. В ходе телефонных переговоров и собеседования можно оценить личностные, деловые, моральные качества претендента, уровень работоспособности, мотивационные предпочтения и ценности кандидата, уровень самооценки. Данные, полученные в процессе собеседования, могут быть дополнены и уточнены при помощи психологического тестирования. Оно помогает выявить личностные и деловые характеристики, определить тип личности, темперамент, общий уровень интеллекта, уровень мотивационных предпочтений и др. Психодиагностические методы позволяют разобраться в индивидуально-психологических особенностях людей, внести коррективы в уже существующее либо установить будущее распределение функций между ними.

Экспертная оценка позволяет оценить степень проявления у работников качеств, важных для эффективного выполнения управленческой деятельности. Разбор и анализ конкретных практических или критических ситуаций, разыгрывание ситуаций по заранее разработанному сценарию, имитирующему производственные ситуации, и выработка групповых или индивидуальных решений на основе имеющейся информации позволяют оценить административные способности, способность к организации командной работы, способность работать в команде, а также выявить ролевую характеристику каждого кандидата.

Особый интерес в системе методов оценки представляют имитация будущей работы и ситуационное моделирование.

Имитация будущей работы — это уникальный и весьма точный метод оценки потенциала кандидата. Кандидатам предлагается серия структурированных заданий, близких к тем, которые им предстоит выполнять на рабочем месте. При этом руководители организаций не учитывают, что именно в ходе имитационной игры проявляются такие важнейшие характеристики, необходимые для работы в команде, как лидерство, способность работать в команде, способность к организации командной работы, административные способности, происходит распределение ролей командного взаимодействия и многое другое.

Ситуационное моделирование еще один элемент многих современных систем отбора кадров, отражающий наиболее типические ситуации, характерные для будущей деятельности. Это весьма «приземленная» картина того, как будет

выглядеть работа на новом производстве и что потребуют от работников условия работы в командах.

Заключительное замечание относительно отбора кадров: внедряя систему подобного рода, важно обеспечить, чтобы люди, участвующие в процессе отбора, были хорошо обучены применению разнообразных методов оценки. Без такой подготовки любая система отбора кадров окажется бесполезной. Результаты исследований показывают, что подобные инвестиции в будущее, в конечном счете, окупаются благодаря повышению организационной эффективности.

Поэтому при принятии решения о включении того или иного человека в команду важно учитывать не только формальные и профессионально-личностные качества, но также отталкиваться от **базового ролевого репертуара** кандидата и видения его места в ролевой структуре команды. Именно понимание ролевого расклада всеми членами команды и принятие его означает начало сплочённой работы.

Специалисты по командам сходятся во мнении, что помимо проведения поэтапного тренинга команд, направленного на формирование эффективных самоуправляемых сообществ, необходимо осуществлять непрерывный мониторинг их деятельности и проводить соответствующие оценки.

Прежде чем требовать результатов проделанной работы, **необходимо установить ясные и четкие цели и задачи**. Цель должна быть вызовом, а критерии ее достижения вполне понятными. На протяжении всей деятельности должно быть **методическое отслеживание выполнения поставленных задач**. Команда должна регулярно анализировать прогресс к достижению цели, планировать способы и варианты ее достижения, постоянно корректировать порядок действий. Невыполнение этих условий влечет неисполнение поставленных задач, непонимание со стороны членов команды преобразований и т. д.

6.3. *Обучение в процессе командообразования.*

Приступая к созданию у себя командной среды, компании нередко недооценивают необходимость в новых видах обучения. Самоуправляемые команды требуют от работников умения выполнять несколько видов работ и быть готовыми к ротации. Подготовка кадров в этих условиях требует значительных инвестиций в техническое обучение, поскольку необходимо обучить действию в командах рабочих, которые в прошлом вознаграждались за производительность в индивидуальном порядке.

Замечено, что в организациях, успешно внедривших работу в командах, в первый год работы команды около 20 % времени рядового члена или ее руководителя затрачивается на выполнение различных тренировочных заданий.

Для эффективной работы команд значение имеет отработка трех категорий навыков или умений:

- *Технические навыки или приемы*, необходимые для выполнения работы.
- *Навыки работы в команде* и навыки межличностного общения, необходимые членам команд (предоставление и получение обратной связи, урегулирование конфликтов, понимание ценности различий, коллегиальность, тре-

нинг на обучение других).

- *Навыки активной борьбы за качество*, включая умение выявлять проблемы и внедрять усовершенствования.

Успех самоуправляемых команд зависит от специального обучения руководителей команд, а также работников вспомогательных подразделений. Например, инженеры, бухгалтеры и специалисты по тренингам могут не входить в самоуправляемые команды, но им необходимо столь же хорошо владеть навыками работы в командах и навыками межличностного общения, как и самим членам команд.

Обучение наиболее эффективно, когда оно растянуто во времени, а не осуществляется в один прием. Некоторые организации, внедрившие самоуправляемые команды, весь процесс обучения свели к четырех- или шестинедельным занятиям. Такой график обучения оказался трудным и в результате не привел к желаемым результатам.

Обучение является необходимым постояннодействующим моментом командного строительства. Очень важно, чтобы организации помогли руководителям и членам команд изменить характер их деятельности. Они должны обеспечить такие условия, при которых эти люди имели бы ясное представление о своих новых ролях и прошли обучение необходимым навыкам командной работы и разделенного лидерства. Изменения должны происходить достаточно медленно, чтобы дать время для обучения выполнению новых ролей. Плавный переход к новому состоянию, углубляет вовлеченность команд в процесс организационных изменений и новаций.

Существует много видов практического тренинга, основные цели которого:

- выявление проблемных узлов;
- развитие системы коммуникации среди участников команды;
- развитие навыков индивидуальной и групповой рефлексии;
- создание позитивного социального окружения.

Тренинг может способствовать повышению компетенции на всех уровнях. Это и развитие коммуникативной компетентности, получение навыков работы в группе и межгруппового взаимодействия. Участники команды учатся ценить и доверять друг другу, развивают понимание и принятие. Навыки решения проблем помогают действовать на уровне организации и при взаимодействии с руководством. Все это вкуче вносит вклад в личностное развитие каждого индивида и повышает удовлетворение от деятельности. Члены команды учатся оценивать ситуацию, разрабатывать планы, разделять обязанности и эффективно взаимодействовать на пути достижения целей. Тренинг также способствует развитию творческих способностей и подкрепляет решительность в ситуациях риска.

В ходе тренинга участники учатся формам вербальной поддержки и мотивирования друг друга, а также способам разрешения конфликтов. Практический тренинг дает навыки для возможности принятия больше обязанностей и ответственности за результаты. Это ведет к повышению самооценки и уровня взаимодействия с другими членами команды — взаимной поддержке и воодушевлению. В ходе тренинга члены команды получают возможность открыть в себе и отработать необходимые навыки, а также перенести их в свою деятельность.

Особое значение тренинг имеет в ходе работы уже сложившейся команды. Полезно периодически выходить за рамки работы и «встряхнуться». Это позволяет, как освежить навыки, уже выработанные ранее, так и обсудить возникшие проблемы.

Примером эффективного подхода к тренингам может послужить десятиступенчатая модель, показанная в таблице 13.

Таблица 13

Руководство по проведению тренинга для развития эффективности самоуправляемых команд

Этап тренинга	Краткое содержание
1. Установить доверие	Прежде всего, тренеры должны показать свои знания и добиться доверия
2. Разрешить обсуждение	Перед началом тренинга члены команды должны прояснить все, что им непонятно и вызывает беспокойство
3. Обеспечить ориентацию	Тренеры должны дать специальные словесные указания и возбудить отчетливые ожидания, представить модели поведения
4. Обратит внимание на процесс	На ранней стадии помочь команде осознать свои проблемы
5. Поставить перед группой цели	Члены команды, достигая согласия, устанавливают свои цели и определяют действия для их достижения
6. Способствовать организации деятельности группы	Члены команды узнают о функциях группы и таких методиках, как создание номинальных групп и парное сравнение
7. Установить внутригрупповые процедуры	Занятие проходит в форме заседания, которое может включать отчеты, объявления, обсуждение проблем и вопросов, предложение решений, действие, заключение новых соглашений
8. Установить межгрупповые процессы	Хотя команда и самоуправляема, в ней необходимо избрать лидера, который будет взаимодействовать с руководством, менеджерами, другими командами
9. Изменить роль тренеров	По мере того как команда становится более опытной и сильной, тренеры снижают свою активность
10. Прекратить деятельность тренеров	С этого момента команда работает самостоятельно и становится самоуправляемой

Среди нынешних руководителей, работающих в разных областях экономики, сегодня пугающе мало людей, получивших специальную подготовку в сфере управления. Поэтому многим руководителям часто приходится осуществлять

управление не на основе знаний в сфере управления, а руководствуясь преимущественно интуицией и здравым смыслом.

Часто высказывается мнение, что опыт для руководителя, работающего под постоянным грузом текущих организационных задач, и практика важнее любого обучения. Результатом этого являются ошибки, разорительные для организации. Поэтому эффективное руководство невозможно без своевременного обучения, без освоения руководителями теории и практики руководства.

Особенно возрастает роль обучения руководителей в условиях организационных изменений, когда старые подходы к работе, старые управленческие схемы не только становятся менее действенными, но часто просто вредят делу. Обучение руководителей в этих условиях особенно важно, так как позволяет решить одновременно несколько задач, таких как:

1. Подготовка к новым задачам, которые придется выполнять руководящим кадрам.
2. Углубление знаний и развитие управленческих навыков. Традиционный набор знаний, которые предлагаются руководителям,— это менеджмент, экономика и финансы, маркетинг и управление персоналом. Однако знания работают лишь тогда, когда вырабатываются навыки их правильного практического применения в отношении тех задач, которые ежедневно приходится решать руководителю.
3. Переосмысление старого опыта, формирование новых подходов к работе, новых установок, способных обеспечить успех в изменившихся условиях. Руководители, работая в условиях постоянного дефицита времени и давления текущих дел, часто не склонны анализировать собственную работу. Учеба дает им возможность внимательнее присмотреться к своему опыту, к тем подходам, которые они чаще всего используют при решении управленческих задач, и выработать систему приоритетов, лучше отвечающую новым требованиям.

Обучение руководителей предполагает тесную связь с содержанием и структурой их деятельности. Сегодня руководителям необходимо не только знание производственных проблем, но и глубокое понимание таких дисциплин, как экономика, финансы и маркетинг. Опыт организаций, добившихся высоких результатов, показывает, что эффективность компании связана не только с ее производственным потенциалом (структурой, технологиями, оборудованием и пр.), но и с культурой, желанием победить, способностью направить усилия каждого работника на достижение поставленных целей.

Другая задача при обучении руководителей — выработка профессиональных высочайших стандартов требовательности к таким аспектам рабочих результатов, как производительность, качество товаров и услуг, а также развитие способности продвигать инновации и готовность к поддержке организационных изменений. Отсюда становится понятно, что изменение установок, формирование «правильных» ценностей, убеждения и видения являются более важной задачей, чем знание теорий, правил, положений, конкретных фактов или методов.

Действенность учебных программ для руководителей будет повышаться, если при разработке программ исходить из того, что организационное поведение

руководителей в первую очередь определяется их отношением к делу и сформировавшейся системой приоритете. Результатом обучения должна стать способность и готовность руководителей находить более эффективные решения в своей повседневной практике.

При обучении руководителей нужно учитывать три их важнейшие характеристики:

1. Речь идет об обучении *взрослых* людей, которые уже получили образование, и которые имеют большой опыт работы в руководящей должности.
2. Это – *лидеры*, т. е. люди, имеющие высокий уровень ответственности, склонные к принятию самостоятельных решений.
3. Это – *практики*. В этой связи их отличает ориентация на конкретные результаты, а не на общие принципы, теории и т. п.

Специфика обучения руководителей определяется структурой и содержанием их профессиональной деятельности. Среди важнейших целей, которые призвано преследовать обучение руководителей, можно выделить следующие:

1. Дать руководителям знания, необходимые для успешного решения стоящих перед ними задач (экономика, финансы, маркетинг, управление персоналом и др.).
2. Обучить навыкам и умениям, необходимым для эффективного руководства (работа в группе, разрешение конфликтов, принятие решений и др.).
3. Развить у руководителей установки, способствующие успешному достижению целей организации, создать настрой на более полное использование потенциала работников, на поддержку инноваций.
4. Помочь руководителям лучше понять и систематизировать уже имеющийся опыт, провести ревизию уже имеющегося опыта, выделить в нем «работающие» и «вредные» элементы, достичь нового уровня понимания рабочих задач.
5. Дать возможность творчески переосмыслить свою повседневную работу и стимулировать потребность в ее улучшении. Достижение этих целей требует максимально полного учета тех особенностей, с которыми связано обучение руководителей.

На сегодня уже сложились основные принципы, позволяющие добиться высокой эффективности при обучении руководителей управленческой команды:

• **Активность.** Минимизация использования в ходе обучения лекционной подачи материала и максимально широкое использование методов активного обучения, требующих высокой степени активности и личной включенности обучающихся в учебный процесс (анализ практических ситуаций, деловые игры, тренинговые упражнения).

• Ориентация на **практическое использование полученных знаний**, тесная связь содержания занятий с каждодневной управленческой практикой. Этой цели служат групповые обсуждения и задания, которые руководители в ходе обучения прорабатывают в малых группах.

• **Командная работа.** Основная задача руководителя состоит в организации работы других людей, поэтому овладение навыками командной работы имеет особое значение для руководителей и лиц, состоящих в резерве на руководящие

должности.

• **Проектная работа**, выполняемая обучающимися в составе проектной группы в количестве 5—7 человек, как форма закрепления полученных знаний и навыков командной работы. Группа получает определенную проблему, выявленную на основании проведенного анализа, которую они должны проработать и дать предложения по ее решению.

При разработке программ обучения управленческих команд нужно помнить о следующих правилах:

- Результатом обучения руководителей должно стать не только усвоение новых знаний, но и изменение установок и моделей поведения. Этому способствует максимальное использование в процессе обучения активных методов — деловых и ролевых игр, групповых обсуждений, анализа конкретных ситуаций.
- Обучение — это не попытка передать руководителям конкретные рецепты и рекомендации, а раскрытие тех возможностей, которые помогут успешнее решать стоящие перед ними задачи. К таким возможностям относятся более широкое использование методов финансового анализа, идей, заложенных в маркетинге, новые подходы к усилению мотивации труда работников.
- Инновационное качество учебных программ и хорошие условия обучения показывают руководителям, какое значение имеет их обучение для организации.
- Руководители учатся не только от преподавателя, но и друг от друга. Используемые формы и методы обучения должны давать им возможности для обмена опытом.

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте основные стадии формирования команды. Объясните, почему необходимо заранее прогнозировать фазу распада команды.
2. Перечислите основные качества, которые необходимо развивать у членов команды?
3. Какие качества необходимо развивать у руководителей команд?
4. Поясните высказывание: «Система отбора людей в команду должна быть юридически корректной».
5. Предложите свою технологию отбора людей в команду.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях главным ресурсом эффективного социально-экономического развития является деятельность профессионалов. В сложных современных экономических структурах постоянно возрастает роль профессионалов, осуществляющих процесс управления. От их квалификации, деловой активности, умения взаимодействовать между собой и достигать социально значимого результата зависят эффективность и перспективы развития фирмы, учреждения, социально-экономического региона.

Одним из наиболее востребованных персонифицированных качеств, в совокупности с профессионализмом, является способность специалиста совместно действовать в команде. Ключевым фактором эффективной работы команды является способность каждого ее члена работать на совокупный и заданный результат.

Особое место в достижении результативности в профессиональной командной работе отводится менеджерам в процессе формирования эффективно работающей команды.

Возможность работать в команде дает каждому человеку огромную личную поддержку и перспективы роста.

Сегодня профессиональная деятельность ставит человека перед необходимостью работать в команде. Энергия команды позволяет начинающим и уже состоявшимся фирмам и организациям сделать прорывные результаты, занимая достойное место на рынке.

Работа в командах актуализирует внутренние человеческие и организационные ресурсы, как в коммерческой, так и некоммерческой сферах.

Просто собранные вместе люди еще не есть команда. Команда — это группа людей, характеризующаяся высокой степенью независимости и преследующая определенные цели, которая сама определяет конкретную цель и способы ее достижения.

Список использованной литературы

1. Белолипецкий В.К., Павлова Л.Г. Этика и культура управления: Учебно-практическое пособие. – Москва: ИКЦ МарТ, 2004. – 384с.
2. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде.— М.: Финансы и статистика, 2001.
3. Гибсон Дж. Л., Иващевич Д. М, Донелли Д. Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы. 8-е изд.: Пер. с англ.— М.: ИНФРА-М, 2000.
4. Егоршин А. П. Управление персоналом. 3-е изд.: Учебник для вузов.— Н. Новгород: НИМБ, 2001.
5. Занковский А.Н. Организационная психология. – М.: Флинта, МПСИ, 2000. – 648с.
6. Зинкевич-Евстигнеева и др. Технология создания команды. – СПб.: Издательство «Речь», 2002. – 216с.
7. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте: Пер. с англ.— СПб.: Питер, 2000.
8. Магура М. И., Курбатова Н. Б. Современные персонал-технологии.— М.: Интел-Синтез, 2001.
9. Меньшова В.Н. Формирование профессиональной команда. Учебное пособие. – Новосибирск: СиБАГС, 2004.— 116с.
10. Лютенс Ф. Организационное поведение: Учебник: Пер. с англ.— М: ИНФРА-М, 1999.
11. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте: Пер. с англ.— СПб.: Питер, 2000.
12. Оленцова Н. Как создать команду и научить её зарабатывать настоящие деньги. – М.: НТ Пресс, 2005. – 224 с.
13. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом: Учебное пособие.— СПб.: Питер, 2000.
14. Занкеовский А.Н. Организационная психология. – М.: Флинта, МПСИ, 2000. – 648с.
15. Зинкевич-Евстигнеева и др. Технология создания команды. – СПб.Издательство «Речь», 2002. – 216с.
16. Паркер Г., Кролл Р. Формирование команды. СПб. Питер. 2003. – 160с.
17. Фопель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения. – М.: Генезис. – 2003. – 400 с.

Коваленко Антонина Владимировна

СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ

Учебное пособие