**Лекция 7-8**. **Методики формирования команд (4 часа)**

**План:**

1. Команды в современных организациях

2. Этапы командообразования.

3. Эффективность команды

4. Методы формирования команд

5. Самоуправляемая команда

1. **Команды в современных организациях**

Рабочая группа и команда: сходство и различие

Развитие информационных технологий, процессов организаци­онного научения, усиление внимания к системе комплексного управле­ния качеством привели к тому, что в центре внимания в организации стало не поведение индивида (менеджера и рабочего), а деятельность многофункциональных управленческих команд и рабочих групп, ко­торая направлена на решение комплексных проблем и заданий. Кроме того, растет самосознание работников, уровень их образования и ква­лификации. Их уже не устраивает роль простых винтиков в трудовом процессе. У них усиливается потребность в причастности к делам орга­низации, потребность в использовании своего творческого потенциа­ла. Наилучшие условия для этого создаются при совместной группо­вой работе. Опыт зарубежных организаций, которые добились существенных успехов в предпринимательской и инновационной деятельности, по­казывает, что основную роль в них играют не личности, а группы. Менеджмент должен использовать возможности и преимущества команд, их роль в решении проблем современных организаций. Одни исследователи отождествляют понятия «рабочая группа» и «ко­манда», другие находят между ними различия, главное из которых со­стоит в том, что команды достигают более высоких результатов, при­обретая коллективный синергетический эффект. Превращение группы в команду происходит, когда: » все ее члены рассматривают достигнутый успех как общий; » доверие друг к другу и к руководителю постоянно растет; « культивируется и усиливается чувство принадлежности к команде; » принадлежность к команде считается престижным состоянием; » цели команды постоянно реализуются. Таким образом, команду можно рассматривать как вид группы в организации, находящейся на более высокой ступени развития.

*Модель развития команды*

Представляет интерес модель развития команды, предложенная Дж. Катценбахом и Д. Смитом. В ней увязаны общие результаты групповой деятельности с производительностью команд, находящих­ся на различных ступенях развития.

Таблица 1 − Различия между рабочей группой и командой

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сравниваемый параметр | Рабочая группа | Команда |
| Лидер | Ярко выражен | Лидерство поделено между членами |
| Ответственность | Личная | Личная и взаимная групповая |
| Миссия | Совпадает с миссией организации пли обусловлена ею | Собственная |
| Производятся продукты | Индивидуальной деятельности | Коллективной деятельности |
| Формы совместного решения проблем | Собрания | Свободные встречи |
| Оценка эффективности | Косвенная | Непосредственно но произведенному продукту |
| Процесс работы | Обсуждение Решение Делегирование полномочий | Обсуждение Решение Совместное выполнение |
| Состоит из работников | Одного уровня управления | Всех уровней п подразделений |

Авторы различают следующие типы групп и команд в их развитии.

1.Рабочая группа. Взаимодействие членов группы в пей осуществ­ляется в основном для обмена информацией и опытом. Для нее характерна персональная ответственность членов группы за результаты их деятельности

2.Псевдокоманда. Члены ее могут повысить эффективность со­вместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий.

3.Потенциальная команда. Члены ее осознают необходимость об­щей цели, согласованности совместных действий, направленных на ее достижение. Они пытаются выработать эффективные при­емы и методы сотрудничества.

4.Настоящая команда. Члены ее обладают взаимодополняющими навыками и умениями, имеют общие цели и задачи, выработали эффективные методы совместной деятельности.

5.Высокоэффективная команда. Это группа, обладающая всеми ха­рактеристиками настоящих команд и способствующая индиви­дуальному развитию ее членов. Результаты ее деятельности пре­восходят ожидания окружающих людей.

Командная деятельность должна строиться на следующих принципах:

» отбор членов команды с учетом их навыков, умений и возмож­ностей;

» четкие правила поведения членов команды и определение целей совместной работы;

» осознание всеми участниками команды новых прав;

» постоянные командные взаимодействия, выделение необходимого для общения членов команды времени, что позволяет им обмениваться новой информацией;

» обеспечение обратной связи, признания, вознаграждения.

Возникновение интереса к командному подходу связано со следующими тенденциями в области развития организаций и высокоэффективного менеджмента.

1. Современные организации обладают тенденциями к усложнению и увеличению своего структурного и функционального состава, что требует внедрения более эффективных организационных форм и методов коллективного управления, за счет создания “плотно пригнанной” (хорошо сформированной) управленческой команды, улучшающей решение крупных и междисциплинарных проблем.

2. Почти все успешно развивающиеся и обладающие высокой конкурентоспособностью фирмы и корпорации и в нашей стране, и за ее пределами строят свое развитие как на основе удовлетворения запросов потребителей, создавая проблемно-перспективные лаборатории и т. д. Подразделения такого рода характеризуются повышенной подвижностью организационных структур — им свойственна “меняющаяся геометрия”, зависимая от смены задач (переход сотрудников от проекта к проекту, приглашение внешних экспертов и исполнителей, создание временных отделов и т. п.). Доля такого типа отделов, на пример, в корпорации “Интелл” составляет 25% от общего числа сотрудников. Успешное функционирование их основывается, в частности, на повышении инновационных способностей исследовательской группы за счет создания “поля идей”, атмосферы творческого поиска, а также коллектива единомышленников, принимающих на себя ответственность за перспективы развития организации вместе с администрацией, что по сути является проявлением командного подхода в инновационном менеджменте.

3. Рассматривая производительность менеджера как производительность организации, которую он возглавляет или на которую оказывает косвенное воздействие, отмечают, что дальнейшее увеличение производительности управленческого труда зависит от осознания того факта, что менеджер любого ранга связан с созданием коллективного продукта труда. Принадлежность отдельного сотрудника к “философии общего дела”, т. е. выработка “духа командности”, имеет огромное значение как мотивирующий фактор для повышения производительности организации в целом.

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

4. Признание самого существования командного подхода связано с последними исследованиями в области развития организации и представлениями о ней как об обладающей особой культурой, ценностями, символическими ритуалами.

“Социотехническая модель организации” как микромодель человеческой цивилизации наиболее полно отражает реальные процессы и действительность. Отмечается:

...современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними.

Организационная культура является одной из составляющих командного менеджмента, поскольку он тесно связан с символическими способами репрезентации управленческой деятельности. Для повышения ее эффективности огромное значение приобретает, наряду с исследованиями существующих организационно-структурных форм (морфологии организации), изучение влияния ценностного аспекта взаимососуществования членов управленческих групп на производительность организации.

**2.Этапы командообразования и методы формирования команд**

Из-за блестящего марева на берег выползало черное нечто... Но вот непонятное существо выбралось из-за миражной дымки, и сразу стало ясно, что чернота на сей раз не только от тени, но еще от одежды. Существо оказалось отрядом мальчиков, шагавших в ногу в две шеренги и странно, дико одетых.

У. Голдинг. Повелитель мух

Под командообразованием в данном случае понимается ее развитие из формальной, утвержденной руководством, управленческой структуры в рабочую группу с субкультурой “команда”.

Можно выделить четыре этапа развития команды. 1-й и 2-й этапы:

***1-й и 2-й этапы: адаптация, группирование и кооперация***

С точки зрения деловой активности первый этап — адаптация характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. Происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга, и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

Второй этап — группирование и кооперация — характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интергрупповые нормы. Однако отдельные подгруппы быстро понимают невозможность эффективного решения задачи без коммуникации и взаимодействия с другими подгруппами, что приводит к формированию схем общения и интергрупповых норм, общих для группы в целом. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством “мы”.

***3-й и 4-й этапы: нормирование деятельности и функционирование***

На третьем этапе разрабатываются принципы группового взаимодействия и нормируется либо область внутригрупповой коммуникации, либо область коллективной деятельности. Характерная черта развития группы на этой стадии — отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

С точки зрения деловой активности четвертый этап можно рассматривать как стадию принятия решений конструктивными попытками успешного решения задачи. Функционально-ролевая соотнесенность связана с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача. Группа открыта для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

**3. Эффективность команды**

Эффективную команду можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие только команде:

» нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива и творческий подход к решению задач;

» удовлетворенность членов группы своим трудом, т. е. работники чувствуют себя комфортно на работе и удовлетворены своей ро­лью в организации;

«индивидуальное развитие членов группы. Работая в группе, в кол­лективе, сотрудники удовлетворяют свои потребности, повыша­ют свой творческий потенциал, приобретают нарастающий опыт, повышают свою активность, развивают свои способности и т. д. А это в свою очередь ведет к повышению производительности их труда, а следовательно, к повышению эффективности работы и группы, и организации в целом.

В Эффективной команде:

« все ее члены уверены в успехе своей компании; все ее члены разделяют общие основополагающие ценности от­носительно качества продукции, удовлетворения клиентов, совмест­ной работы и др.;

«распределение ролей осуществляется в соответствии с личными и профессиональными характеристиками ее членов; неформальная и открытая атмосфера;

» высокая производительность и ориентированность на лучший вариант решения, общая ответственность за соблюдение каче­ства и сроков;

» работа налажена таким образом, чтобы сохранять свою результа­тивность в долгосрочном периоде;

«происходит гибкая адаптация к возможным изменениям внеш­ней среды;

» оптимально выстроено взаимодействие между лидером и члена­ми команды;

» развиваются навыки совместной работы и межличностного об­щения всех ее членов: члены группы прислушиваются друг к другу; в обсуждении принципиальных вопросов участвуют все члены группы; в ходе обсуждения поощряется как высказывание идей, так и выражение чувств;

«конфликты и разногласия между членами группы центрируются вокруг идей и методов, а не личностей; группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

При удовлетворении таких условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов.

**4. Методы формирования команд**

Формирование команды — один из уровней организационного консультирования. Существует три уровня проведения процессов формирования команд:

1) индивидуальное консультирование, т. е. управление трудными проблемами, возникающими в результате существования в организации;

2) непосредственно формирование команды — активное командное включение в планирование организационных изменений (команда определяется как группа из более двух человек, динамично взаимодействующих, зависимых друг от друга и направленных в сторону общей цели/миссии. Каждый член команды играет определенную роль, занимает четкую позицию и выполняет определенную функцию в команде);

3) построение межкомандных взаимоотношений. В организации может существовать несколько отдельных и независимых групп, из которых необходимо сформировать команды. В этом случае консультирование направлено как на процесс формирования команд, так и на налаживание взаимосвязи между ними, поскольку взаимосвязи между командами могут фасилитировать организационную эффективность и быть источником удовольствия или фрустрации для индивидуумов.

Для проведения процесса формирования команды необходимо воспользоваться услугами консультантов, специализирующихся на осуществлении деятельности такого рода. Задача консультанта — помочь группе понять собственные процессы, развивая и совершенствуя групповые навыки и умения.

Убедиться, что команда нуждается в определенной активности по формированию членам команды, руководству или консультантам позволяют:

1. неограниченное господство лидера;
2. воюющие подгруппы;
3. неравное участие и неэффективное использование групповых ресурсов;
4. жесткие или нефункциональные групповые нормы и процедуры;
5. наличие ригидных защитных позиций;
6. отсутствие творчества при решении проблем;
7. ограниченная коммуникация;
8. разногласия и потенциальные конфликты.

Эти условия снижают способность команды работать вместе по коллективному разрешению проблемных ситуаций.

Различают четыре основных подхода к формированию команды: 1) целеполагающий (основанный на целях), межличностный (интерперсональный), 3) ролевой и 4) проблемно-ориентированный.

1. Целеполагающий подход (основанный на целях) — позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью консультанта. Цели могут быть стратегическими по своей природе или установлены в соответствии со спецификой деятельности, например, как изменение продуктивности или уровня продаж, а также как изменение внутренней среды или каких-либо процессов.

2. Межличностный подход (интерперсональный) — сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. Его цель — увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.

3. Ролевой подход — проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются. Командное поведение может быть изменено в результате изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия ролей.

4. 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. Предполагается, что наряду с наработкой такого умения у всех членов команды активность по ее формированию должна быть также сфокусирована на выполнении основной задачи, межличностных умениях, а также может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности.

Можно выделить два типа команд: I) постоянные, “рабочие” команды, имеющие опыт совместной работы и включающие лидера-руководителя и подчиненных; 2) специфические — только появившиеся, заново созданные благодаря организационным структурным изменениям, слияниям, задачам.

Как правило, формирование команд протекает по четырем направлениям:

1) диагностика;

2) достижение или выполнение задачи;

3) командные взаимоотношения;

4) командные процессы формирования команды.

Выделяют также следующие стадии:

1. вход в рабочую группу (сбор данных);
2. диагностика групповых проблем;
3. подготовка решений и составление плана действий (активное планирование);
4. выполнение плана действий (активный процесс);
5. мониторинг и оценивание результатов.

Кратко рассмотрим способы реализации каждой стадии в процессе формирования команд.

1. Вход в рабочую группу. Цель — сбор данных и проведение диагностики: встреча консультанта с командой без руководства; участие и консультанта, и руководства в первой встрече; проведение руководством первой встречи по формированию команды без участия консультанта после получения от него определенных инструкций.

Однако главная цель формирования команды — самостоятельное управление и преодоление своих проблем. Этот процесс может реализовываться не сразу, а в течение длительного времени.

Нередко команде препятствует эффективно работать само руководство или менеджер. Возможна и другая ситуация. Консультант четко определяет, готовы ли члены команды к конструктивному диалогу с их руководством. Если команда не доверяет ему и боится карательных санкций за критические замечания в адрес администрации, то, естественно, необходима дополнительная работа — обсуждение сначала более безопасных для команды проблем, а затем — и острых. Как только будет достигнут необходимый уровень доверия, формальный руководитель может включиться в процесс.

2. Диагностика групповых проблем. Цель — обсуждение эффективности деятельности команды с целью определения следующих общих и специальных вопросов (“Куда мы идем?” и “Как мы собираемся это делать?”) и выбора соответствующей формы, чтобы они могли быть проработаны.

В ходе совместной работы определяются самые важные (актуальные) командные проблемы, и группа может достичь нового равновесного состояния, которое устанавливает более высокий уровень личного участия и общекомандного климата.

3. Подготовка решений и составление плана действий. Как правило, групповая дискуссия развертывается особенно активно, когда членов команды спрашивают, как они считают, что может быть сделано для решения их групповых проблем.

При четком определении проблемы решение вырабатывается в ходе установления консенсуса и отбора одного или более способов выполнения.

4. Выполнение плана действий (активный процесс). Цель — достижение фактического результата через реализацию запланированной деятельности, управление внутригрупповыми процессами.

Группа критикует свою эффективность, анализирует свой способ действия по осуществлению командной задачи и пытается выработать стратегию для улучшения своей деятельности. Общая задача таких встреч — ответ на вопрос: “Как нам изменить себя, чтобы команда более эффективно функционировала?”

В активной стадии процесса формирования команды выделяются четыре основные цели:

1) изменение набора целей или приоритетов;

2) анализ и распределение способа работы;

3) анализ норм, способа принятия решений, коммуникаций;

4) определение взаимосвязей между людьми, выполняющими работу.

Продолжительность таких встреч от одного до трех дней. Встречи должны проходить вне рабочего места. Для ситуативной диагностики актуальных проблем консультант проводит интервью с лидером, а также с каждым членом группы перед встречей. Консультант может задавать вопросы типа: “Что думают члены команды о групповом функционировании и какие существуют проблемы и препятствия на пути повышения производительности команды?”

На основании полученной информации консультант готовит программу обучения с применением активных форм работы, направленную на осознание группой актуальной ситуации, возникающих проблем, возможных способов их решения.

Такая совместная деятельность способствует возникновению чувства “командности” — единства, связанности.

5. Мониторинг и оценивание результатов. Завершающая стадия формирования команды — оцениваются результаты предыдущих стадий, разрешаются идентифицированные командные проблемы. Полученные данные показывают, что неправильно, над чем надо работать.

Формирование команды влияет на эффективность всей последующей ее деятельности: руководство и качество принятия решений улучшаются; изменяется командная субкультура (обычно — в сторону большей открытости); появляются напористость в отстаивании своей позиции, кооперация между всеми членами команды.

**5. Самоуправляемая команда**

В современных условиях появляется новый тип команд — са­моуправляемые команды. Самоуправляемая команда — это группа, которой предоставляется существенная автономия; она несет полную ответственность за пове­дение своих членов и результаты деятельности. Основные отличия самоуправляемых команд состоят в комбинации наделения властью и обучения планированию, управлению, монито­рингу и контролю над собственной деятельностью, в значительной са­мостоятельности и свободе действий, возможности выполнять функ­ции управления.

Самоуправляемые команды формально создаются руководством компании, которое задает общее направление деятельности команд. В них нет назначенного руководителя. Самоуправляемая команда самостоятельно:

» планирует свою работу;

» организует работу входящих в них сотрудников путем определе­ния и согласования обязанностей каждого, наделения полномочиями для выполнения задания и принятия решений, составления рабочего графика;

» координирует работу входящих в нее сотрудников, а также дея­тельность всей команды с функциональными отделами в органи­зации, развивает кооперацию и коммуникации как на внутрико-мандном, так и межкомандном уровнях;

» мотивирует своих сотрудников на эффективное выполнение за­даний;

» принимает на работу новых сотрудников;

» обучает своих сотрудников смежным профессиям;

» выявляет и разрешает потенциальные и реальные проблемы, которые мешают ее деятельности;

» поддерживает инициативу каждого сотрудника — члена коман­ды — в отношении новых творческих способов выполнения за­дания;

» задает стандарты качества; » несет коллективную ответственность за полученные результаты ра­боты. Таким образом, самоуправляемые команды выполняют не только реальную работу, но и функции управления.

Причины ухода команд из компании.

- Возможности команды не соответствуют интересам фирмы.

- Команда перерастает компанию.

- Смена владельца бизнеса.

- Разногласия между лидером команды и партнерами или акционерами компании.

- Команда создает собственный бизнес.

- Поиск лучших условий работы, связанных с новыми возможно­стями, карьерным ростом и увеличением доходов.