

Тема 4. Взаимодействие в организации и формирование команды

Проблема групп, их поведения по отношению к другим сложившимся группам, в которые объединены люди в процессе своей жизнедеятельности, - важнейший вопрос многих общественных наук. При этом становление личности индивида не может рассматриваться в отрыве от общества, в котором он живет, от системы отношений, в которые он включается в группах.

Действенность организационных структур управления главным образом зависит от межгруппового поведения. Внутри организаций существуют группы и подгруппы, которые должны сотрудничать для достижения целей организации. Противоречия, которые существуют между индивидуумами, часто проявляются в отношениях между различными группами внутри организации.

Социальная группа – любая относительно устойчивая совокупность людей, находящихся во взаимодействии и объединенных общими интересами и целями. В каждой социальной группе воплощаются некоторые специфические взаимосвязи индивидов между собой и обществом в целом. Группы, как и индивиды, стремятся обеспечить свою защиту, поддерживать свои позиции и усиливать их. Именно эти цели лежат в основе формирования и развития групп и влияют на их поведение в отношении других групп.

4.1. Сущность и необходимость межгрупповой координации поведения

Слабо скоординированное поведение профессиональных групп представляет потенциальную угрозу для функционирования организации в целом.

Координационное поведение в организации имеет свою специфику, проявляющуюся в парадоксальной форме: руководитель знает о необходимости координации между подразделениями организации, но старается отложить ее до лучших времен, которые, как правило, не

наступают никогда. Поэтому координационное поведение в организации – это почти всегда отсроченное поведение, т. е. такое поведение, на которое никогда не хватает времени. Причинами разбалансировки (неосуществления) координационного поведения выступают:

1. Индивидуалистическая культура самой организации, которую можно представить, как совокупность малых профессиональных групп, причем с индивидуальной организацией труда. Такая организация практически, а в какой-то степени и теоретически, не способна сформировать общую координалистическую политику. Наличие авторитарного стиля управления в такой организации способствует нарастанию негативных последствий в малых профессиональных группах: затрудняется решение комплексных проблем за счет возникновения многочисленных барьеров; проявляются признаки сепаратизма; формируются искаженные представления о своей значимости и особенно значимости других подразделений; профессиональные группы лишаются свободы маневра кадровыми ресурсами; происходит снижение управленческого потенциала руководителя; (*ярким примером является наш университет*)
2. Отсутствие эффективной организации управления информационными потоками в системе «сверху вниз» приводит к тому, что информация сосредотачивается исключительно на верхнем уровне с выдачей ее на нижние уровни дозированными объемами и по усмотрению самого руководства. Поступающая для исполнения информация оказывается запоздавшей, неполной, искаженной, перенасыщенной деталями, должным образом не переработанной;
3. Хаотичность информационного обмена между подразделениями свидетельствует об отсутствии в организации единой стратегической линии, о разном понимании целей и задач

подразделений, о высшем уровне субъективизма в оценках складывающихся ситуаций. Все это тормозит принятие совместных управленческих решений;

4. Наличие разных статусов руководителей способно приводить к конфликтам на высшем управленческом уровне, что в свою очередь, создает атмосферу неуверенности, неспособности принятия своевременных обоснованных решений;
5. Разная управленческая подготовка руководителей порождает субъективизм или волюнтаризм в управленческой практике. Управленческий дилетантизм губит на корню саму идею формирования единой управленческой команды и также порождает конфликты в среде руководителей;
6. Проявление стрессовых состояний руководителя выбивает из нормальной колеи, как его самого, так и весь управленческий персонал. Без выхода из стрессового состояния руководитель не способен к активной управленческой деятельности;
7. Сложность управленческой структуры сама по себе уже затрудняет организационное поведение. Разрастание дочерних фирм требует повседневного повышенного внимания к ним, общее руководство становится поверхностным, случайным, неупорядоченным, предвзятым и даже конфликтным;
8. Отсутствие нормального морального климата порождает стремление к наказаниям за малейшее отступление от принятых норм, допускается унижение человеческого достоинства, выдаются противоречивые приказы, нередко «подсигивания» друг друга, возникают склоки по малейшим поводам и без повода. Таким образом, вместо делового сотрудничества существует интриганский и конформистский типы поведения; оценка людей в меру профессионального мастерства подменяется мерой личной преданности или лояльности по отношению к руководителю.

Определяющие характеристики групповых отношений, особенно отрицательные, очень просты. Главной причиной отрицательных отношений является отсутствие координации, приводящее к срывам в работе. Иногда группы конкурируют с другими группами. Конкуренция может стимулировать работников к увеличению объема и улучшению результатов работы. В то же время в определенной обстановке ее воздействие может быть разрушительным.

Рассмотрим модели поведения групп в условиях конфликта.

Межгрупповой конфликт обычно происходит, когда один или несколько членов группы испытывает раздражение, столкнувшись с препятствиями в достижении групповых целей. В отдельных случаях источник препятствий пытаются найти внутри группы. Поскольку зачастую сами члены группы, методы и процедуры, оборудование, модели взаимоотношений или аналогичные факторы могут препятствовать группе в достижении целей. Однако чаще ведется поиск внешних источников проблем. Какая-то другая группа может рассматриваться как ограничение или даже препятствие в достижении целей данной группы.

Однако группа, ставшая негативным стереотипом для другой группы и воспринимаемая как источник ее неприятностей, совсем не обязательно является таковой. Например, на деле таким источником может быть менее заметная группа или группа, с которой надо поддерживать хорошие отношения (в частности, высшее звено управления). Но группа, создавшая стереотип, может перенести источник своей враждебности на группу, с которой пересекаются ее интересы или против которой безопаснее выступать.

Источниками межгрупповых конфликтов часто могут быть взаимно исключаящие цели; конкуренция за ограниченные ресурсы, статус, власть и тому подобные блага; различия в ценностях, нормах и личных ориентациях; потенциальные угрозы со стороны другой группы и т. д.

Некоторые общие модели поведения групп, конкурирующих друг с другом, повторяются с достаточной частотой, что делает их весьма полезными при анализе межгруппового поведения. Если группа конкурирует с другой группой, она, вероятнее всего, становится более сплоченной. Члены группы, скорее всего, постараются свести к минимуму личные разногласия. По мере того как конфликт с другой группой нарастает, члены группы больше внимания уделяют достижению целей группы и соответственно меньше – удовлетворению своих индивидуальных потребностей. В то же время внутренняя структура группы тяготеет к большей жесткости, а ее лидеры – к авторитарности.

В общей сложности существует **пять моделей поведения** отдельных личностей, которые также «переносятся» и на группы.

1. **Принуждение** (борьба, соперничество). Та группа, которая выбирает данную стратегию поведения, прежде всего, исходит из оценки собственных интересов в конфликте как высоких, а интересов своего соперника – как низких. При такой стратегии активно используется власть, сила закона, связи, авторитет и т. д.

2. **Уход от конфликта**. Эта модель характеризуется низким уровнем направленности на собственные интересы и интересы соперника.

3. **Уступка**. Направленность на собственные интересы здесь низкая, а оценка интересов соперника высокая, т. е. группа, принимающая стратегию уступки, жертвует своими интересами в пользу соперника.

4. **Компромисс** характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Стратегия компромисса не только не портит межгрупповые отношения, но и способствует их положительному развитию.

5. **Сотрудничество**. Стратегия сотрудничества характеризуется высоким уровнем направленности, как на собственные интересы, так и на интересы соперника. Данная стратегия строится не только на основе баланса интересов, но и на признании ценности межличностных и межгрупповых отношений. Стратегия сотрудничества включает в себя все другие стратегии.

Рассмотрим процессы взаимоотношений между группами. С нарастанием конфликта у каждой из групп развивается отрицательное отношение к другой, контакты между ними сужаются, они взаимодействуют только при выполнении самых важных задач. Такое отсутствие взаимодействия и коммуникаций укрепляет и сохраняет негативные стереотипы, формируемые группами друг о друге. В ходе конкуренции групповое восприятие может изменяться, если одна из групп «вырывается вперед» или выигрывает. У членов побеждающей группы может возникнуть благодушие, которое, в свою очередь, может снизить их внимание к задачам группы и усилить заботу об удовлетворении индивидуальных потребностей. Это обычно случается, когда группа воспринимает себя как преуспевающую в течение длительного периода и надеется на преуспевание и далее. Этого не происходит в ситуации, когда группа только что добилась преимущественного положения и все еще воспринимает действия соперника как потенциальную угрозу. В любом случае группа вероятнее останется сплоченной, при этом почти не будет уделяться внимания критической оценке ее методов и способов поведения.

Естественно, что поведение проигравшей группы будет иным. Члены группы, скорее всего, возложат вину за поражение на какие-то внешние факторы (обстоятельства), на руководителя более высокого уровня или на неэтичное поведение другой группы. Они могут обнаружить безличные источники, такие, как процедуры, методы, оборудование. Могут последовать обвинения в адрес лидера и т. д. Критика в сочетании с отрицательными эмоциями и напряжением делает группу менее сплоченной. Пытаясь улучшить свою работу, группа может сменить руководство. Путем самоанализа она может вскрыть нерешенные конфликты, снять проблемы и найти более эффективные модели поведения.

Межгрупповой конфликт не всегда является дисфункциональным, по крайней мере, для больших организаций, а иногда даже для отдельных групп и их членов. Также следует иметь в виду, что некоторые межгрупповые

конфликты являются нормальными, даже неизбежными, поскольку группы всегда имеют конфликтующие цели и конкурируют за ограниченные ресурсы, достижение более высокого статуса и другие факторы успеха. Поэтому не всегда целесообразно пытаться погасить межгрупповой конфликт.

Одним из наиболее эффективных **способов преодоления конфликта** является поиск обоснованных суперординарных целей, которые имеют отношение к обеим группам.

Иллюстрацией такого варианта решения межгрупповых проблем может служить пример, когда компания, имеющая плохие отношения со своим довольно сильным профсоюзом, оказывается перед угрозой финансового краха. Если профсоюз знает о положении дел в компании, он может изменить свое поведение, направленное на достижение определенных социальных целей (повышение заработной платы, сокращение рабочего дня), и перейти к сотрудничеству с администрацией с тем, чтобы компания могла выжить. Выживание компании является суперординарной целью, поскольку крах компании означает, что ни одна из групп не сумеет достичь своих целей.

Еще один из способов преодоления конфликта сводится к поиску «общего врага» для обеих групп. Имеется множество примеров, когда прежние соперники объединялись против общего врага в бизнесе, в спорте и т. п.

Часто применяется подход, который заключается в том, что высший руководитель выступает в качестве арбитра и выносит решение в пользу одной из групп, либо находит компромиссное решение.

Вариантом решения проблемы является расширение взаимоотношений и коммуникаций между группами. В данном случае исходят из предположения, что если группы имеют больший диапазон взаимодействия и коммуникаций, они начинают лучше понимать и больше ценить друг друга, а вероятность упрощенных стереотипов поведения снижается. Такое

предположение, возможно, оправдывает себя в определенных условиях, но не всегда. Например, когда группы конкурируют за ограниченные ресурсы.

С точки зрения поведения отдельных групп и развития межгрупповых отношений горизонтальные системы управления, в которых центры принятия решений широко распределены, являются более предпочтительными, чем пирамидальные структуры. Последние должны быть модифицированы с тем, чтобы обеспечить:

большее участие групп в принятии важнейших решений;

более демократическое отношение высшего звена управления к группам и организации их взаимодействия;

децентрализацию принятия решений в максимально возможной мере;

делегирование прав, меньший упор на иерархию управления;

менее узкую специализацию задач.

4.2. Сотрудничество как характеристика организационного поведения

Сотрудничество, как и конкуренция, имеет свои преимущества и недостатки. Сотрудничество часто помогает группам и отдельным индивидуумам достичь большего, чем они сумели бы в одиночку. Но оно также может привести к самодовольству, негибкости и сведению на нет всех положительных итогов. Проблема состоит в том, чтобы определить, какой уровень конкуренции или сотрудничества является наиболее функциональным для данной группы в той или иной обстановке. То, что является для одной группы функциональным (например, для больших организаций), может оказаться дисфункциональным для другой (например, для малых групп или индивидуумов).

Исследования психологии межгрупповых отношений включают в себя два сечения:

1. Отношения между группами «по горизонтали», то есть между группами, не связанными отношениями подчинения;

2. Отношения между группами «по вертикали», то есть в системе некоторой иерархии: бригада, цех, завод, объединение и т. д.

Этот второй случай логично позволяет включить в проблематику межгрупповых отношений также относительно новый раздел социальной психологии – психологию организации.

Основопологающим признаком всех процессов управления поведением работников в организации является сотрудничество. Оно возникает как необходимость преодолеть психофизиологические и функциональные ограничения, которые присущи каждому работнику, поэтому специализация труда предполагает и его корректирование в определенную систему взаимодополняющих функций. Люди вынуждены сотрудничать друг с другом в групповом и межгрупповом взаимодействии, но этот процесс должен стать управляемым.

Способность работать в сотрудничестве с другими – основа успешной деятельности организации. В реальности возникновение ценностей сотрудничества зависит как раз от расстояния между людьми. Точки взаимопонимания – это места, где складывается сотрудничество. Иногда эти отношения могут быть временными, а в других случаях они, сложившись, сохраняются долгое время. Дружеские отношения, формирующиеся в процессе трудовой деятельности, повышают ценность сотрудничества и являются источником радости для всех участников рабочего процесса. Такие отношения возникают, по крайней мере отчасти, благодаря настрою людей на сотрудничество: человек изначально предполагает, что его коллеги, как и он сам, поддержат его и проявят готовность действовать сообща. Было бы наивно предполагать, что незначительные сторонние вмешательства могли бы нарушить то, что является фундаментальным элементом культуры людей, групп и компаний. Когда возникает готовность к сотрудничеству, это происходит в результате синтеза ожиданий, принятых практик, норм, языка и поведения. Чтобы проиллюстрировать это не выраженное явно взаимодействие, давайте начнем исследование склонности к сотрудничеству

с того, что является источником противоположного по смыслу поведения: конкурентного и разрушительного.

Одной из причин неспособности вызвать в коллективе желание сотрудничать становятся барьеры, формируемые конкурентным поведением. Во многих случаях эти барьеры создаются почти бессознательно и непредумышленно. В некоторых компаниях можно обнаружить, что руководители надеялись на сотрудничество со стороны служащих и стремились создать точки взаимодействия. Но их ежедневное поведение, ожидания и реакции отражали совсем иное. Зачастую официально задокументированные системы ценностей компании превозносят командную работу и сотрудничество. Одновременно скрытые «неписанные» правила указывают на иное. Эти неписанные правила и есть те самые основополагающие факторы, направляющие развитие компании. Все новички эти правила постигают в течение первого месяца работы. Это касается поведения в компании, того, что нужно делать, чтобы найти общий язык с коллегами и благополучно исполнять обязанности. В отличие от корпоративных ценностей, эти неписанные правила нигде не сформулированы официально, но они всем понятны.

Вместе с тем во многих организациях существует огромный провал между рассуждениями о сотрудничестве и реальной внутренней конкуренции. Люди знают, как скрывать важную информацию. Новички быстро начинают чувствовать себя частью лишь непосредственно своей рабочей группы и опасаться других служащих. Со временем они привыкают к конкуренции, а все привычки к сотрудничеству быстро атрофируются.

Почему компаниям не удается извлечь ценностей из слияния бизнесов, новых партнерств и работы команд, в которые входят специалисты из разных подразделений? Большинство служащих компаний вовсе не глупы, их уровень мотивации высок, они стремятся сделать как можно больше для своей компании. Кому же не хочется работать в условиях сотрудничества и взаимопонимания, а не в условиях холодных отношений? Но снова и снова

мы видим как люди конкурируют друг с другом, скрывают от коллег профессиональные навыки и знания, не доверяют друг другу, стремятся сохранить статус-кво и избежать изменений, боятся брать на себя риск, не способны устанавливать дружеские отношения и заботиться друг о друге, не готовы к тесному взаимодействию. Основы сотрудничества формируются благодаря особенному умственному настрою, комплексу убеждений и ожиданий, мировоззрению. Именно эти убеждения и ожидания часто и определяют, куда руководители направляют ресурсы компании, на чем они концентрируют внимание, как они принимают решения и как ведут себя по отношению к другим. *Энергетика сотрудничества рождается не от стремления конкурировать, а от стремления достичь совершенства.* Люди фокусируют усилия на достижении максимального качества в работе, которую делают сообща с коллегами. При таком подходе никто из них не стремится просто обогнать других и прийти к финишу первым.

Предполагая, что стремление к совершенству есть движущая сила поведения человека, можно сформулировать массу разных целей: придание личной жизни человека значимости, удовольствие от общения, радость от успеха, достигнутого при выполнении сложного задания. Если предположить, что поведение мотивируется стремлением к моральному совершенству, получится, что любой человек, приходящий в организацию, приносит с собой собственные ценности и ожидания. Руководители стремятся создать условия для сотрудничества и стимулировать стремление к совершенству и должны особое внимание уделять всем новым служащим и тем, кто получает повышение.

Готовность к сотрудничеству не возникает на основе какой-то одной характеристики. Она складывается как результат целой системы приемов, практик, норм и поведения. Сотрудничество нельзя выстроить, оно появляется постепенно.

Хотя приемы и практики, например тренинги или поощрения, могут играть ключевую роль в поддержке готовности к сотрудничеству, в конечном

итоге люди учатся сотрудничеству у других. В этом процессе обучения поведение коллег и руководителей играет центральную роль. Исследования показывают, что из всех факторов, влияющих на склонность к сотрудничеству, именно демонстрация руководителями компании готовности к сотрудничеству оказывается наиболее существенным.

Напротив, конкурентное поведение среди руководства организации и их ожидания аналогичного поведения от рядовых служащих становятся двумя основными причинами, по которым в компании не возникает сотрудничество.

Готовность к сотрудничеству очень хрупка. Существует огромное множество вариантов поведения и всевозможных препятствий, которые могут разрушить партнерские отношения в коллективе.

Показателями сотрудничества являются: 1)результативность (насколько достигнута общая цель), 2)эффективность (насколько она оптимально достигнута), 3)осмысленность (как это можно было сделать совместными усилиями) и 4)этичность (какие средства были задействованы для достижения цели и на основе каких норм поведения).

Сотрудничество развивается в многочисленных «деловых связках» руководителей, специалистов, вспомогательных работников как внутри организации, так и вне ее на основе полужформальных отношений, где служебные и личные интересы определенным образом совпадают. Такие отношения возникают и «сверху» – на уровне высшей администрации, и «снизу» – как спонтанная необходимость согласовывать различные интересы в пересекающихся направлениях работ. Эти точки пресечения и составляют «сетку сотрудничества», без которой организация может погибнуть. Эффективное сотрудничество – это решение «стыковых» проблем, которые могут нарастать, но могут разрешаться вовремя и даже на опережение. Организация сотрудничества является прерогативой главы фирмы и высшей администрации, где и отрабатываются различные модели сотрудничества «внутри» организации. Эти модели во многом зависят от того, насколько

организовано сотрудничество «вовне»: с местной администрацией, с поставщиками, деловыми партнерами, заказчиками и даже с некоторыми конкурентами. Бывают ситуации, когда глава фирмы и его команда забегают вперед, создавая такую рыночную среду, которая непосильна для работы в организации. У них возникает много дополнительных проблем, особенно на «стыках» подразделений. Они не готовы освоить за короткое время то, что от них требуется, ибо возрастающие объемы деловых контактов превышают их возможности. Тем самым согласование интересов «сверху» и «вовне» приводит к рассогласованию интересов «изнутри» и «снизу», когда создается скрытая или открытая оппозиция рыночной политике главы фирмы и его команде. Поэтому сотрудничество «сверху» и «вовне» предполагает организацию сотрудничества «изнутри» и «снизу».

Сотрудничество – продукт эффективного организационного управления в системе сдержек и противовесов, где балансировка различных интересов должностных лиц оказывается главной задачей руководителя организации. И оказывается, что в нем одни заинтересованы больше, другие меньше, а третьи вообще не заинтересованы. В таких случаях необходим посредник – полномочный вышестоящий руководитель.

В объяснении феномена сотрудничества можно выделить шесть **психологических установок индивидуального сознания** как главной характеристики организационного поведения.

Ригористическая установка обычно проявляется, как требование поступать в соответствии со своими обязанностями, записанными в должностной инструкции или же зафиксированными в другом специфическом инструктивном документе. Это могут быть и просто требования, которые формируются на основе предыдущих контактов работника в определенных «деловых связках», т. е. он обязан это делать по должности. При организации совместного дела взаимные ожидания работников перерастают в определенные требования, если в конце концов они не оправдываются. Зачастую работник возмущается, если тот, от кого

зависит решение, халатно относится к своим обязанностям, причем такие высказывания адресуются чаще всего к работнику, занимающему более низшую ступеньку в служебной иерархии. Но бывает и прямо противоположный тип ригористического поведения. Так, финансисты, юристы, кадровики, оказывающие постоянные услуги другим сотрудникам в фирме, зачастую считают своим долгом оказывать им опережающую помощь. Они чувствуют себя незаменимыми и практически навязывают свою помощь («Я должен!»), и их, действительно, «рвут на части».

Конвенциалистская установка проявляется как результат взаимных договоренностей, оформленных в определенный документ (контракт о найме, договор аренды, торговый договор и др.). От участников переговоров ожидается, что они будут поступать в соответствии с теми положениями, которые зафиксированы в документе и под которым поставлены их подписи. Нарушение договорных положений грозит тем, кто это сделал, различными санкциями. Претензии к нарушителю договора могут быть предъявлены в форме административных требований, судебных исков и личных претензий, вплоть до расправ. В последнем случае служебное поведение становится криминальным даже при справедливости претензий. Идеально организационное поведение на конвенциалистской основе проявляется как партнерское, где стороны уважают достигнутые соглашения и стремятся быть надежными партнерами.

Функциональная установка формируется как необходимость сотрудничества работников друг с другом при выполнении служебных обязанностей. Специализация труда объективно требует объединения работников для решения общих дел. Чем более расчленена фирма по функциям управления, тем сильнее выражена потребность в согласованном организационном поведении. В фирме существуют приоритетные по важности направления работ, которые напрямую обеспечивают ее жизнедеятельность: служба финансов, контролирующая бюджет через оценку и корректировку бизнес-планов подразделений; служба сбыта,

организуемая торговлю; торговые точки, получающие прибыль от продаж, и др. Важность деловых контактов определяется долгосрочными, краткосрочными и ситуационными факторами, которые объективно требуют либо совместного решения, либо решения того лица, от которого зависит ожидаемый результат.

Прагматическая установка проявляется, прежде всего, как выгода от контактов с другими работниками, особенно в рыночной внутрифирменной среде. Это может быть взаимная выгода или выгода за счет другого. Во внутрифирменной среде прагматическая установка проявляется как извлечение собственной пользы из контактов с теми, кто может решить карьерные интересы, «запустить» интригу, оказать влияние на главу фирмы. Часто она обнаруживает себя в случаях, когда некоторых работников откровенно используют, а потом за ненадобностью увольняют, недоплачивая им.

Альтруистическая установка характеризуется желанием работника оказать помощь сотрудникам искренне, а иногда даже в ущерб себе. Психологически это объясняется тем, что работник непроизвольно оказывается в роли «мягкого лидера», с которым хочется поделиться своими переживаниями. Коммуникативное пространство такого лидера может быть большим, к нему многие обращаются и с личными, и со служебными проблемами, а он не может сказать «нет». Это характерно, например, для службы управления персоналом, особенно в тех случаях, когда таким лидером оказывается женщина. Мужское лидерство такого типа встречается гораздо реже.

Новаторская установка возникает у инициативных работников как потребность в творческом осмыслении происходящего. Появление новых идей и предложений вызывает желание поделиться с кем-то из своих сотрудников, опробовать их в различных ситуациях, представить руководству как средство, способное изменить существующее положение

дел. Это может завершиться созданием целевых проблемных групп для решения определенных задач.

Групповое творчество является высшим показателем сотрудничества. Перечисленные установки определяют тот или иной тип сотрудничества в организациях. Для того чтобы сбалансировать все эти типы, важна определенная управленческая концепция, на основе которой формируется управленческая команда. Она работает, используя определенную программу, в которой расписывается вся технология управления на те или иные сроки. Система сотрудничества должна быть обязательно зафиксирована организационно, где исходным в ее внедрении может быть временно созданный консалтинговый отдел, который первоначально оказывается обучающим центром с последующим расширением функций. Такой центр может отрабатывать мотивационные модели управления «человеческими ресурсами» в соответствии с управленческой концепцией главы фирмы.

4.3. Сущность и признаки команды

Командная работа – одно из самых прогрессивных направлений в современном менеджменте. Но просто собрать хороших специалистов и привлечь необходимые средства недостаточно. Для этого нужно знать правила и законы командообразования. Как правило, один человек, даже при наличии большого желания и знаний, не может добиться успехов в достижении какой-то общей глобальной цели. Для такой деятельности организуются рабочие группы. Но группа, состоящая из отдельных людей, имеющих свои взгляды и убеждения, тоже не достигнет желаемого результата, если в какой-то период не превратится в команду, сплоченную вокруг одной цели, имеющую одинаковые ценности, координирующую свои усилия в процессе деятельности. Без команды даже хорошо организованное и четко функционирующее предприятие не всегда оказывается эффективным,

т. к. его сотрудники не имеют четких регламентов взаимодействия и полномочий.

Рассмотрим несколько определений понятия «команда».

Команда – это группа из двух или более людей, которые регулярно взаимодействуют и координируют свою работу для достижения общей цели.

Команда – это группа людей, работающих вместе над достижением конкретной бизнес-цели.

Команда – это способ построения организации с учетом реальных качеств ее сотрудников, во имя максимально эффективного достижения целей организации.

Таким образом, под командой мы понимаем совокупность людей, которые:

- ощущают свою целостность;
- чувствуют свою обособленность от остального мира;
- стремятся к достижению определенной цели, иногда осознанной, иногда нет.

Образование и развитие команд естественно и неизбежно, поскольку:

- руководители создают их для выполнения какой-либо работы (это могут быть проектные группы, производственные бригады, различные комитеты и коллегии), при этом цель, стоящая перед командой, может не всегда осознаваться ее членами;
- люди сами спонтанно формируют команды для защиты своих интересов (это могут быть профсоюзы, политические партии, лоббистские группы);
- люди могут удовлетворить многие свои потребности только в случае принадлежности к какой-либо команде.

Таким образом, принадлежность к команде помогает человеку:

- удовлетворить свои социальные потребности;
- сформировать себя как личность;
- получить помощь и поддержку при достижении своих собственных целей, которые не всегда могут совпадать с целями команды или организации;

- получить возможность психологической разгрузки, находя взаимопонимание с другими членами команды;
- получить право участвовать в совместной деятельности, приносящей определенную, не обязательно финансовую, выгоду.

Влияние команды на мнения и поведение составляющих ее людей в настоящее время никем не оспаривается.

Команды могут быть как формальными, так и неформальными. **Формальная команда** – это команда, которая является частью формализованной структуры организации. **Неформальной является команда**, не входящая в состав формальной организационной структуры. Их могут возглавлять люди, вообще не имеющие формальной власти, но влияние этих команд на достижение целей организации может быть очень велико. Такие команды стремятся быть небольшими, выработать свой собственный признак, который может быть отражен в названии, поведении, ритуалах.

Команда обладает собственными определенными **признаками**.

- 1. Целевая природа.** Команда создается для реализации определенных программ-проектов, ее эффективность оценивается по степени и качеству их реализации;
- 2. Разделение и специализация труда.** Команда предполагает разделение труда и его специализацию по функциональному признаку, поэтому имеют место различные горизонтальные структуры. При этом присутствует гибкое и мобильное распределение функций между членами команды;
- 3. Статусно-ролевая структура.** Для достижения цели члены команды распределяются по ролям и статусам, поэтому команда представляет собой сложную систему социальных позиций и ролей, которые исполняются ее членами в соответствии с нормами и ценностями, принятыми в данной команде;

- 4. Рабочие и групповые нормы.** В команде существуют рабочие нормы, которые поддерживаются властной структурой команды с помощью административных мер воздействия и формальных организационно-распорядительных документов (положений, инструкций, приказов, распоряжений). Кроме того, существуют групповые морально-этические нормы, которые служат основой проведения социального контроля;
- 5. Динамизм, команда – динамическая структура.** Постоянное обновление состава команды связано с окончанием отдельных этапов программ, проектов, привлечением экспертов и консультантов со стороны, заменой неудовлетворительно работающих и не соответствующих групповым нормам участников, перестановкой персонала и перераспределением задач;
- 6. Синергия.** Команда обладает кооперативным или синергетическим эффектом, способностью согласованно работать на общий результат;
- 7. Устойчивость.** Работа над программами, проектами, является хотя и временным, но достаточно длительным периодом, поэтому необходимым условием эффективной работы команды является устойчивость;
- 8. Корпоративность.** Команде присущи принципы корпоративного управления, поскольку реализация программ, проектов – это деятельность, при которой объединяются ресурсы и усилия нескольких людей для достижения общей цели. Корпоративность – это требование высокой выживаемости организации в условиях недостатка ресурсов, прежде всего финансовых. Наибольший результат достигается при положительном мышлении, т. е. ориентации на общий успех;
- 9. Интегративность.** Команда выступает механизмом интеграции целей и интересов участников программ и проектов, различных социальных структур.

Указанные выше признаки являются наиболее существенными для команды как социальной организации.

Можно также выделить **дополнительные признаки**, которые в разных ситуациях не в равной степени существенны для достижения конечного результата.

1. Так, говоря о **совместной работе** в команде, не всегда подразумевается, что люди обязательно трудятся рядом друг с другом. Они могут быть даже не знакомы друг с другом и работать в разных странах. Но сознание того, что всегда можно рассчитывать на профессиональную и оперативную помощь коллег, делает работу «совместной».
2. Категория «**постоянное взаимодействие**» тоже может рассматриваться неоднозначно. «Переизбыток» взаимодействия, особенно если оно инициируется руководством, скорее развалит, чем сплотит команду. Но постоянное взаимодействие сотрудников, находящихся в отдалении друг от друга, по телефону или электронной почте – это обязательное условие.
3. **Координация действий**, если она превращается в бесконечный процесс выяснения обязанностей, ничего кроме вреда не принесет. Но, в то же время, у сотрудников должна существовать уверенность, что деятельность происходит в рамках определенных договоренностей, а в случае необходимости будет произведена их оперативная корректировка.
4. Говоря о **взаимозаменяемости**, иногда ошибочно полагают, что все члены команды должны иметь равные возможности и профессиональную квалификацию. Но это значит только, что все члены команды владеют всей полнотой информации о целях и ходе совместной деятельности по их достижению и могут быть в любой момент взяты на себя ответственность за руководство всей группой.

Случаются ситуации, когда работа даже самой успешной команды может оказаться неэффективной. К ним можно отнести следующие:

- команда может выработать всех устраивающий, но далеко не оптимальный вариант решения проблемы;
- качество решения зависит от уровня инновационности мышления членов команды;
- командная работа может оказаться неприемлемой в случае, когда требуется быстро найти решение.

4.4.Работа в команде: цели, преимущества, факторы эффективности

Цели команды зависят, во-первых, от того, в какую более общую систему деятельности включена команда (отдел, цех, завод, объединение и т. д.), во-вторых, от методологической ориентации создателя (лидера) команды, а также от его личностных качеств, в-третьих, от стадии развития команды.

Цели команды могут не совпадать с целями отдельных участников, что порождает групповую динамику, то есть изменение состава группы, результаты которого не всегда предсказуемы.

В стадии процесса формирования команды выделяют четыре основные цели:

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

В том случае, когда члены рабочей команды осознают общие цели, демонстрируют ответственность и энтузиазм, поддерживают усилия друг друга, можно говорить о командной работе. Достижение такого высокого уровня взаимодействий предполагает поддерживающую рабочую среду, сотрудников, обладающих необходимой для выполнения командных работ квалификацией, важную цель и командное вознаграждение.

Преимущества командной работы:

- 1) команда делает возможным решение задач, которые не под силу одному человеку. Это дает возможность фирме реализовать те идеи, которые не возникли бы в рамках обычной организации труда. Это объясняется тем, что у отдельного сотрудника отсутствует возможность найти на своем рабочем месте отправные точки в решении проблемы, выходящей за рамки его непосредственной деятельности;
- 2) создание команды является гарантией того, что при выработке решения будут учитываться интересы всех сторон;
- 3) в результате сотрудничества в команде специалистов из нескольких подразделений становится невозможным одностороннее влияние одной из вышестоящих инстанций;
- 4) при работе команды уменьшается риск принятия ошибочного решения и опасность того, что в поле зрения не попадут некоторые важные факты. К работе команды вполне применима известная пословица: «Одна голова хорошо, а две – лучше».
- 5) удовлетворенность членов команды. Именно работа в команде позволяет удовлетворить потребности в причастности, принадлежности, социальном взаимодействии;
- 6) расширение рабочих навыков и знаний. Люди, обладающие большим опытом, навыками и секретами мастерства, передают их всем участникам команды, обучают необходимым операциям, работам по выполнению задач команды;
- 7) команда помогает бороться с «производственной слепотой». То, что один работник не замечает по привычке, видит другой, которому, в свою очередь, не бросаются в глаза определенные проблемы на собственном участке работы;
- 8) работа в команде усиливает готовность и способность руководящих работников всех уровней к сотрудничеству;

9) у сотрудника, который поработал в команде, в будущем будет меньше трудностей при взаимодействии с коллегами или другими подразделениями компании. Команда оказывает положительное влияние на развитие качеств, которые очень важны для совместного сотрудничества. Она побуждает к терпимости, порядку, признанию чужого мнения и корректной дискуссии, преодолению эгоистических взглядов. Эти факторы выходят за рамки работы командой и сказываются на общем успехе фирмы;

10) сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя при работе в составе команды, получает дополнительную квалификацию, ценную как для него, так и для фирмы;

11) команда предоставляет как отдельному работнику, так и целому коллективу возможность максимального раскрытия творческого потенциала и его практической реализации. Присутствие других людей вызывает дополнительную энергию, энтузиазм, что приводит к росту мотивации, производительности и качества труда, раскрытию творческого потенциала работников;

12) крупным фирмам команда позволяет более рационально использовать возможности своих специалистов, которые работают над решением задач, выходящих за рамки их должностных обязанностей;

13) для средних и малых компаний командная работа позволяет всесторонне использовать способности, знания и навыки сотрудников. Команда может заменить работу специалистов, которых фирма не может пригласить на работу по финансовым причинам. Это ведет к организационной гибкости.

Факторы эффективности команды

Эффективность команды имеет две составляющие:

1. Степень реализации ее целей;
2. Удовлетворение, которое испытывают люди от принадлежности к данной команде, к конечным результатам ее деятельности.

Эффективная команда имеет ядро. Состав такой команды сбалансирован в зависимости от ролей. Это позволяет экономить время при решении многих проблем. Члены команды хорошо сотрудничают не только друг с другом, но и с другими коллективами.

Члены команды уверены в своих позициях, отличаются творческой инициативой. Высокоэффективная команда отличается желанием и умением не только нести личную ответственность за результаты деятельности вверенного ей коллектива, но и распределять ответственность по всем ступеням управленческой иерархии. Она не уходит от ответственности за решения, принятые в условиях неопределенности.

Команда не боится риска, умеет рассчитывать определенность или обоснованность риска, живо реагирует на изменчивость производственной ситуации, вносит соответствующие коррективы в управленческую деятельность.

Высокоэффективную команду выделяют желания и стремления браться за решение сложных как производственных, так и социальных задач. Она стремится выработать нетрадиционные методы решения новых задач, постоянно повышает уровень управленческого профессионализма.

Высокоэффективная команда – это команда с развитым предпринимательским талантом, направленным на создание стабильных и прочных позиций на внешнем и внутреннем рынках; на развитие коммерческой деятельности; такая команда умело осуществляет сделки, компетентно организует доверительные отношения со смежниками (поставщиками, сбытовиками, покупателями своей продукции); она владеет знаниями и способностями в области коммуникаций, умеет активно слушать делового партнера, знает технику ведения переговоров, умеет идти на компромиссы.

Высокоэффективную команду отличает высокий уровень корпоративной культуры, ей присущи организованность и рациональность, она умеет ценить и развивать потенциал личности.

Эффективной можно назвать такую команду, в которой:

- неформальная и открытая атмосфера;
- задача хорошо понята и принимается;
- 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.

Игнорирование запросов других подразделений и отделов организации, отстраненность членов от общих проблем, безразличие к делам команды, отсутствие дисциплины в команде, высокая текучесть кадров являются *признаками неэффективной команды*.

4.5. Ролевые функции членов команды

В процессе совместной работы (и неформального общения) удачно созданная или самопроизвольно сформировавшаяся команда из уважающих друг друга специалистов достаточно быстро превращается в сплоченный жизнеспособный коллектив с общей целевой установкой, единой системой ценностных ориентиров и, как правило, с высоким профессиональным уровнем. В работе, на отдыхе, в совместных неформальных мероприятиях члены команды хорошо узнают друг друга, учатся уважать и учитывать сильные и слабые стороны каждого.

Возникает закономерный вопрос: а зачем вообще нужно ролевое распределение, если есть профессиональные функции? Гибкое ролевое распределение повышает уровень мобильности команды, а также степень ее

адаптируемости в слабо предсказуемых условиях, что в особенности характерно для рыночной экономики в нашей стране.

В зависимости от наиболее важных для команды ситуаций выделяют следующие типы ролевого распределения в команде:

1-й тип ситуаций – «Профессиональная деятельность»;

2-й тип ситуаций – «Взаимодействие с внешней средой»;

3-й тип ситуаций – «Решение сложных проблем».

1-й тип. Для этого типа определяющим является место каждого члена команды в технологическом цикле профессиональной деятельности (производственной, управленческой, научной, гуманитарной). Основные роли при этом:

- «организатор-координатор» – руководитель команды;
- «главный специалист» (2 – 3 чел.) – члены команды наиболее высокой квалификации, выполняющие ключевые операции (процедуры, работы) технологического цикла профессиональной деятельности;
- «напарник» (1 – 2 чел.) – члены команды, работающие в связке с главными специалистами под их руководством;
- «завхоз-ремонтник» – член команды, ответственный за снаряжение, оборудование и инвентарь команды;
- «агент по снабжению» – член команды, наиболее успешно действующий по обеспечению команды всем необходимым.

2-й тип. Здесь ролевые функции определяются всей командой в соответствии с наиболее выдающимися личностными характеристиками каждого члена команды. Основные роли:

- «аналитик» – наиболее уравновешенный член команды с системным складом мышления;
- «переговорщик» – член команды, наиболее искусный из всех в коммуникации, гений общения;
- «скептик» – член команды с критическим складом ума и умением вскрыть все риски различных сценариев действий команды;

- «лоббист-доставала» – наиболее пробивной член команды, который все может достать, у которого обширные внешние связи;
- «душа команды» – наиболее эмоциональный и жизнерадостный член команды, ее Импульс и Совесть.

3-й тип. Здесь также ролевые функции определяются неформально в виде поручений различным членам команды в соответствии с их нестандартными способностями. Основные роли:

- «генератор идей» – член команды с наиболее раскрепощенным, с хорошо развитым творческим и образным мышлением, с высокой образовательной подготовкой;
- «концептуализатор» (аналитик) – член команды со склонностью и опытом системного анализа, широкого обобщения и перспективного видения;
- «оптимизатор» – умеет придать идее законченный вид, сделать ее привлекательной и понятной не только автору и его соратникам, но и обычным людям. Он также обладает способностью и навыками выделения критериев и проведения сопоставительных оценок различных сценариев действий, умеет соотносить идею и потребности практики, продумывает технологический цикл реализации идеи, оценивает риски и последствия, составляет общий план совместных действий;
- «реализатор (прагматик)» – член команды прагматичного и практичного склада мышления с навыками планирования и организации практической деятельности (возможно – руководитель команды). Он умеет практически воплотить идею, организовать все совместные действия, правильно распределить роли;
- «конструктивный критик» – это тот, кто умеет внимательно выслушать все рассуждения и не побоится высказать минусы. Когда команда начинает переубеждать Критика, она находит дополнительные аргументы в защиту своей позиции и также может обнаружить и неучтенные риски. Критик нередко оказывается раздражителем для команды. Однако если вся команда согласилась с наличием роли Критика, негативных эмоций возникать не

должно. Роль Критика в команде – это роль провокатора, стимулирующего проявление конструктивной активности всей команды, благодаря которой любая идея может быть доведена до совершенства.

Важно отметить, что команда может возлагать на своего наиболее выдающегося в личностном плане члена команды не одну, а две и более ролевых функций, что естественно повышает его вес и влияние в команде.

Поскольку 2-й и 3-й типы ролевых распределений являются неформальным ресурсом команды, то внешние установки и рекомендации руководства здесь не всегда желательны. Тем не менее подбор кандидатов в команду производится руководством (а лучше самим руководителем команды) с учетом их личностных особенностей и способностей и возможного места в неформальных распределениях 2-го и 3-го типа.

После многих лет исследования команд, д-р **Меридит Белбин** определил восемь ролей, которые, если все они присутствуют в команде, дают ей больше шансов на успех. Вот эти роли:

- **координатор группы** – уточняет цели, определяет повестку дня, определяет приоритеты, выделяет проблемы, подводит итоги, имеет решающее значение, но не доминирует в дискуссии;
- **формирователь (творец)** – придает форму коллективным усилиям, глядя в суть дискуссии и практических соображений относительно целесообразности определенного проекта. Может давить на команду, но это дает результаты;
- **мыслитель (генератор идей)** – является источником оригинальных идей, пожеланий и предложений, которые, как правило, оригинальны и радикальны;
- **оценитель (эксперт)** – измеряет и беспристрастно анализирует, а с помощью объективности останавливает команду и берет на себя обязательства по определению ошибочных задач;
- **исполнитель (реализатор)** – логически рассматривая цели, преобразует решения и стратегии в определенные и выполнимые задачи;

- **коммуникатор (исследователь)** – выходит за пределы команды, принося идеи, информацию и события. Он продавец, дипломат, коммуникатор и исследователь. Он умеет общаться с людьми в компании и за ее пределами;
- **коллективист (дипломат)** – способствует сохранению целостности команды, предотвращает ее распад в случае давления либо стресса;
- **доводчик (специалист)** – имеет постоянное чувство сроков, старателен и добросовестен, завершает любое дело до конца.

Все эти функции имеют значение и это упущение, когда какая-либо из них не представлена в команде: здесь нет звезд или статистов.

Необязательно, чтобы команда состояла из восьми человек, каждый из которых выполняет одну из ролей, но люди, которые способны выполнять эти функции должны присутствовать в команде. В небольших группах люди могут, и выполняют, более чем одну роль.

Различные роли имеют свое особое значение в различных обстоятельствах. Например, новые группы нуждаются в сильном формирователе, чтобы начать работу; конкретные ситуации требуют мыслителя с хорошими идеями; в зонах повышенного риска необходима хорошая оценка. Следовательно, команды должны определять, какие роли ее члены могут играть, а также, какие навыки команде нужны больше всего.

4.6. Этапы создания команды и методы ее формирования

Под командообразованием понимают ее развитие из формальной, утвержденной руководством, управленческой структуры в рабочую группу с субкультурой «команда».

Выделяют пять этапов развития команды.

1. **Адаптация.** С точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования. На этом этапе 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 ее члены еще не знакомы и не уверены друг в друге.

2. **Группирование.** Этот этап 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 внутригрупповые нормы. Происходит объединение всех членов подгруппы вокруг ее лидера, которое может послужить причиной не критичного восприятия последнего со стороны отдельных членов группы.
3. **Кооперация.** На этой стадии происходит осознание желания работать над решением задачи. Стадия характеризуется более открытым и конструктивным общением, чем предыдущие, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «мы». Ведущей на этом этапе становится инструментальная деятельность, члены группы хорошо подготовлены к ее осуществлению, развито организационное единство, но в такой группе отсутствуют достаточно выраженные психологические связи.

4. **Нормирование деятельности.** Разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирующей становится сфера эмоциональной активности, резко возрастает значение отношений «я – ты», личные взаимоотношения становятся особенно тесными. Характерная черта развития группы на этой стадии – отсутствие внегрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношении группы может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях.
5. **Функционирование.** С точки зрения деловой активности эту стадию 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 уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

Формирование и развитие команды чаще всего происходит одновременно. Подбирая команду из различных личностей с разными способностями и задачами, руководитель намечает направления дальнейшего ее развития. Редко, но бывает, когда можно выбрать сотрудников из большого числа кандидатов и распределить между ними обязанности. Обычно руководитель вынужден исходить из данностей: существование группы, четко распределенные роли и задачи. При этом следовало бы рассмотреть и некоторых альтернативных кандидатов.

Формирование команды может происходить с помощью консультантов.

Существует три уровня проведения подобных процессов:

- 1) индивидуальное консультирование, то есть управление трудными проблемами, возникающими в результате существования команды в организации;
- 2) непосредственно формирование команды – активное командное включение в планирование организационных изменений (каждому члену команды придается определенная роль, в соответствии с которой он 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 (облегчить взаимодействие внутри группы) организационную эффективность и быть источником удовольствия или фрустрации (состояние подавленности, тревоги, возникающее у человека в результате крушения надежд, невозможности осуществления целей) для индивидов.

Различают четыре **основных подхода к формированию команды**:

1. Целеполагающий (основанный на целях);
2. Межличностный (интерперсональный);
3. Ролевой;
4. Проблемно-ориентированный.

1-й подход 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-й подход 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-й подход основан на проведении дискуссий 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-й подход предполагает организацию заранее спланированных встреч консультанта с группой лиц, имеющих общие организационные цели и отношения, по фасилитации процесса (облегчение взаимодействия внутри группы). Содержание процесса включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем, а 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.