



Одним из важнейших признаков успешного руководителя, считается умение построить сильную и сплоченную команду, которая сможет выполнять все необходимые задачи в кратчайшие сроки, с минимальными затратами.

Что отличает команду от группы людей? Наличие единой цели для всех участников. Например, совет директоров, объединенных общей миссией, но имеющих разные взгляды на развитие бизнеса, – не команда. Команда – это группа людей, объединенных общей целью и движимых одним лидером, при этом каждый ее член несет ответственность за результат. Другая важная характеристика команды – ее численность. Управляемой командой считается группа до 20 человек. Хотя стоит отметить, что число участников определяется лидером и зависит от его опыта, а также сложности поставленных задач. Главное условие – команда должна быть эффективной.

Несмотря на избыток энергии в начале формирования команды, маловероятно, что его хватит надолго. Команда должна преодолеть внутренние противоречия и сомнения (на некотором этапе), прежде чем получится действительно спаянный коллектив. Этот процесс не несет спокойствия и порождает риски, однако это необходимый путь создания норм команды. Четкость намерений и сплоченность членов команды способствуют в результате более высокой производительности, чем в "рабочей группе". После выполнения задач команды часто распадаются, и эта фаза также характеризуется особыми процессами.

В 1965 году американский психолог Брюс Такман (Bruce Tuckman) разработал теорию групповой динамики (известна как модель развития команды по Такману), состоящую из четырех этапов:

1. Формирование.
2. Шторм.
3. Нормализация.
4. Выполнение.

Формирование. Роль лидера команды на этом этапе является решающей. Он должен сосредоточиться на помощи членам команды, познакомить их друг с другом и создать обстановку непринужденности. Страхи, смятения и колебания

членов команды должны быть устранены как можно раньше. Наилучший путь к этому — прояснить цели, роли, ответственность и процедуры, которые имеют отношение к действиям команды.

Бурление. Лидер команды может помочь ей успешно решать споры, которые возникают на этом этапе, выслушав проблемы, обеспечив обмен мнениями, который допускает все точки зрения, и воодушевив команду на достижение намеченных целей. Если лидер команды принимает авторитарный стиль и пытается пресечь конфликт, это может принести к скрытому его течению, разрушающему процессы становления команды. Действительно, в такой момент команда может отвергнуть признанного лидера и определить альтернативный путь управления своими делами. Фаза "бурление" предоставляет реальную возможность очистить атмосферу, и, если это провести осторожно, команда может стать более сплоченной.

Нормирование. На этом этапе лидер команды должен гарантировать, что установление общих норм способствует эффективной работе команды. Время, потраченное на подготовку 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 стремлений каждого члена команды с общими целью и ценностями.

Функционирование. На данном этапе команда объединена и работает эффективно для достижения своих целей. Лидеру необходимо оценить эффективность команды, наблюдая за индивидуальными и командными усилиями, успехами и выполнением обязательств. Команда нацелена на продуктивность и эффективность труда и раскрытие потенциальных возможностей. Важно оказывать доверие, где это необходимо. Однако если руководитель стремится к тому, чтобы команда оставалась гармоничной и сплоченной, лучше награждать команду, а не отдельных ее членов. Выбор одного члена из команды для похвалы может способствовать расколу, соперничеству и враждебности. Вот почему системы оплаты, связанные с производительностью труда, иногда неожиданно приводят к обратным результатам. Это оказывает разрушительное воздействие на командную работу и командный дух. Имея это в виду, важно оценивать работу команды как результат ее усилий в целом. Поведение лидера команды на этом этапе включает в себя следующие действия: одобрение, оценка, уменьшение числа инструктажей и выслушивание полезных замечаний.

Перемена или расставание. Для лидера команды важно всякий раз представлять неопределенности, возникающие перед членами команды, по мере того как они переходят новым задачам. Они нуждаются в информации о том, насколько хорошо они сделали работу, что они узнали и смогут ли справиться с новыми задачами. Лидер команды должен по возможности уменьшать напряженность, связанную с изменениями и переходами. Члены команды могут испытывать некоторые сожаления, если их знания и опыт внутри команды принесли им особое удовлетворение. В случае необходимости лидеру команды следует поощрять членов команды к тому, чтобы те не теряли связи друг с другом, поддерживали отношения, занимаясь новой работой и проектами.

Построение эффективной команды требует внимательного управления интересами команды на всех этапах, что обычно делается назначенным менеджером или лидером команды и включает в себя:

- оценку;
- сокращенный инструктаж;
- разрешение конфликтов;
- постановку целей;
- обратную связь;
- развитую коммуникацию;
- поощрение;
- выслушивание;
- хорошую организацию внутренних ресурсов.

Сама природа процесса развития команды требует от менеджера проявления незаурядной чуткости и рассудительности. Неверно было бы считать, что лидер команды всегда должен активно вмешиваться в протекающие процессы, проявляя соответствующие навыки в развитии команды. Это далеко не всегда лучшая линия поведения. Понимание динамики команды и способность "читать ситуацию" могут подсказать руководителю, когда требуется только небольшое вмешательство в процессы, не имеющее ничего общего с навязыванием требуемого хода событий. Сплоченность команды и продуктивные нормы часто могут быть достигнуты

быстрее путем отвлечения внимания с внутренних проблем команд на задачи, стоящие перед ними. Как обнаружил Стэнтон, команды, которые постоянно уделяют чрезмерное внимание собственному развитию, часто оказываются непродуктивными и, как правило, неудовлетворительными для ее членов.

Вывод: Создание слаженной команды – процесс очень тонкий и требует высокой компетенции руководителя. Помимо индивидуальных и профессиональных качеств коллег, одним из наиболее важных аспектов, несомненно, является личность лидера, задача которого – создать атмосферу доверия внутри команды.

«Сотрудники должны иметь возможность открыто делиться своей тревогой, смело предлагать идеи и не опасаться быть отвергнутыми. Если коллеги чувствуют доверие и безопасность, то не нужно специально работать над коммуникацией и межличностными отношениями в коллективе. Команда будет работать дружно, качественно и успешно достигать поставленных целей», – считает Ежова.