

image not found or type unknown



Построение команды требует много работы и усилий. Что же такое команда?

Команда – это группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов. Для команды характерны:

1. Взаимозависимость. Каждый член команды вносит свой индивидуальный вклад в общую работу.
2. В команде все делятся информацией друг с другом. Члены команды воспринимаются как равноправные участники процесса деятельности и имеют возможность влиять друг на друга.
3. Разделяемая ответственность. Ответственность за командные цели понимается и разделяется всеми.
4. Результат. Ответственность за командные результаты разделяется всеми членами группы и фокусирует групповую активность.

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

Для создания команд необходимо наличие ряда условий, а именно:

1. Люди, выполняющие работу, должны быть специалистами, профессионалами, экспертами при решении возлагаемых на них задач;
2. Совокупный опыт и способности людей, работающих в команде, должны превышать опыт и способности любого из них;
3. Большинство людей должно иметь возможность влиять на принятие решений, которые им приходится выполнять;
4. Каждый человек должен иметь склонность к творчеству.

Этапы формирования команды

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

Самая быстрая и позитивная стадия, когда команда только создается, люди заряжены и питают большие надежды на интересный проект. Они вежливы и осторожны, присматриваются и узнают друг друга. Зачастую роли еще не распределены и четкие обязанности не прописаны.

### Шторм

Возникает реальное взаимодействие, и людей начинает штормить. У каждого специалиста свои интересы, и в первую очередь он старается удовлетворить свои базовые потребности. Однако желание достичь цели требует от специалистов кооперироваться. Зачастую конфликты возникают в связи с разными стилями общения, полномочиями и подходами к работе членов команды. Любая команда через это проходит, данного этапа не нужно бояться. Если стадия шторма не пройдена, значит – команда осталась в первоначальном, зачаточном состоянии и не сможет гармонично развиваться.

### Нормализация

Команда договаривается о нормах и правилах взаимодействия. Все участники чувствуют себя уверенно и комфортно, ценят сильные стороны друг друга, готовы помочь, а также выслушать конструктивный фидбэк. Руководитель должен отойти на второй план, а команда – начать работать с минимальным его участием. Если руководитель по-прежнему сильно вовлечен, значит, какие-то моменты не проговорены и есть шанс скатиться обратно до стадии шторма. Эти колебания могут происходить достаточно долго, если на этапе поступления новой задачи не проговаривать правила «игры».

### Выполнение

После того как бури улеглись, а правила взаимодействия выработаны, команда начинает работать эффективно. Теперь это сплоченный коллектив единомышленников:

- все вопросы и конфликты обсуждаются и разрешаются открыто;
- люди искренне заинтересованы в том, чтобы поднять профессиональный уровень друг друга;

- отношения между коллегами становятся доверительными;
- руководитель может делегировать большую часть своей работы и сконцентрироваться на развитии сотрудников.

Таким образом, из обычной группы незнакомых людей получается слаженная команда.

### Роли в команде

Для любой рабочей группы характерны два типа ролей, каждая из которых критически важна:

- функциональная – ее выполняет каждый игрок команды в соответствии с должностными обязанностями, профессиональной компетенцией или требованиями бизнес-процесса;
- неформальная – присуща каждому человеку с учетом его психоэмоциональных и поведенческих особенностей, проявляется в характере и способах взаимных влияний в процессе сотрудничества.

Отсутствие ясности функциональных ролей порождает конфликты внутри коллектива. Поэтому задача руководителя – четко распределить обязанности и область ответственности каждого участника процесса.

Неформальные роли – более размытая категория, у которой много различных типологий и интерпретаций. Распределение по Роберту Хогану (Robert Hogan) выделяет пять основных ролей:

- драйверы – нацелены на результат;
- коннекторы – ориентированы на выстраивание отношений и атмосферы в команде;
- инноваторы – внедряют новые процессы, технологии, идеи;
- практики – твердо стоят на ногах и помогают придерживаться заданного направления;
- контролеры – ориентированы на процесс, следят за соблюдением дедлайнов и технических заданий.

В идеале команде необходима сбалансированность этих ролей, но нужно понимать, что совершенных команд не существует. Зато есть запросы под конкретную задачу или индустрию. Например, для продавцов важно быть нацеленными на отношения и результат и менее существенны соответствие стандартам качества и прагматизм. Производственники, задействованные на опасных работах, наоборот,

должны четко соблюдать стандарты и требования, им не нужны сверхрезультат и инновации. Также есть команды, где межличностные отношения критически важны, а их отсутствие порождает конфликты.

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