

Формирование команды

Командная работа – тема, в последнее время очень активно и подробно обсуждаемая. Формирование и обучение команд – отрасли, в которые можно инвестировать значительные средства. Иногда средства вкладываются необдуманно, и когда инвесторы не получают ожидаемых результатов или эффекта синергии, они, естественно, очень разочарованы. Чувство общности в команде усилилось, было весело и команда хорошо провела время. Но разумно ли соотношение между издержками и пользой? Действительно ли стоило принимать участие в тренинге?

Для того, чтобы обсудить тему «формирование команды», нужно пройти несколько шагов. Сначала необходимо прояснить, что такое команда, ведь «команда» – очень многозначное и используемое в разных значениях слово. Что, например, отличает команду от рабочей группы? По каким признакам можно выделить хорошую команду?

Второй шаг – почему – вопреки всеобщему признанию коллективной работы – эта форма работы часто воспринимается негативно. На этом этапе должно быть установлено, как можно способствовать формированию команды и как сделать командную работу эффективной формой работы.

Что такое команда? Команды должны решать важные проблемы, достигать результатов выше среднего, работать более эффективно, чем «бойцы-одиночки» или рабочие группы. От эффекта синергии командной работы компании ожидают преимуществ перед конкурентами в качестве, сервисе, рентабельности и инновациях. Понятие «команда» используется также, чтобы описать сплоченность рабочей группы, отдела или даже всего коллектива компании. Здесь речь идет не о результатах, превышающих средний уровень, а, прежде всего, о чувстве локтя, идентификации с определенной социальной группой, связи с компанией.

Если я в дальнейшем говорю «команда», то это команда, соответствующая такому определению: «команда – это определенное количество сотрудников, которые располагают определенными навыками и концентрируются на общей задаче. Для того, чтобы решить эту задачу, важную для успеха компании, члены команды развивают цели и стратегию работы, за которую они все несут ответственность.» (Vopel: тематические командные тренинги).

Теперь рассмотрим приведенные здесь критерии более подробно:

Количество участников – если команда слишком маленькая, вполне возможно, что в ней представлены не все необходимые навыки, а если команда слишком большая – взаимодействие может быть недостаточно интенсивным. Размер команды – следствие данных законов динамики группы. Маленькие команды от 3х до 6 человек могут быть очень производительными, если в них представлены все навыки. Команды до 12 человек тоже показывают удобоваримую динамику. Команды с более чем 20 участниками чаще всего разбиваются на суб-группы. В принципе, размер группы от 2 до 20 человек обеспечивает возможное пространство для работы, самое же оптимальное количество – от 4 и до 12 участников. Если задача требует большего количества людей, удобнее будет работать с системой из ключевой и побочных команд.

Взаимодополняющие навыки – в команде, в конце концов, должны быть скомбинированы все способности и навыки, необходимые для решения поставленной задачи. А здесь часто бывают нужны самые разные виды навыков. Прежде всего, это чисто технические и функциональные навыки, т.е. основные условия для решения задачи. Кроме того, необходимы навыки методического характера, которые помогут

команде анализировать проблемы, генерировать идеи, принимать решения и представлять результаты. Третья группа навыков касается сферы социальных компетенций, то есть члены команды должны быть способны к коммуникации друг с другом, уметь решать конфликты и разрабатывать уравновешенный баланс критики и готовности помочь.

Общая задача – от участников требуется увлеченность, энергия и креативность. Для решения задачи им нужна цель, на достижении которой они сконцентрируют все свои усилия. Она должна быть понятной, то есть доступной в контексте стратегии компании. Команды хотят быть полезными, они хотят вкладывать свою креативность и энергию в дело, которое будет выгодно компании, а не просто участвовать в «показательных боях». Задача должна быть признана командой принципиально решаемой, ведь никто не будет тратить силы на достижение цели, которая с самого начала признана недостижимой. Команда должна идентифицировать себя с задачей. Конечно, обычно, задача дается компанией, но затем команда обязательно должна иметь время на то, чтобы как-то распределиться в соответствии с задачами, выработать к ним свой подход. Команде нужна возможность модифицировать задачу с точки зрения различных ее аспектов в договоренности с начальством. Только тогда, когда в конце концов задача утверждена и принята **всеми** участниками проекта, у проектной работы появляется шанс стать по-настоящему успешной.

Общая рабочая стратегия – для того, чтобы достичь поставленной цели, команда обязательно должна выработать стратегию своей работы. Задачи должны быть распределены соответственно личным навыкам, время распланировано. Обязательно нужно обсудить организацию работы и «правила игры», по которым она будет проходить. Этот этап не всегда проходит легко и часто бывает связан с конфликтами. Как уже было сказано выше, в команду подбираются люди с дополнительными навыками. Результатов этой непохожести участников является их различные взгляды на задачу, их различные точки зрения по поводу их решения. Поэтому конфликты неизбежны даже раньше, чем началась сама работа. Процесс преобразования целевой установки в конкретную рабочую стратегию может пройти значительно легче, если с самого начала есть основа, подкрепленная корпоративной культурой, и правила, принимаемые всеми.

Взаимная ответственность – в рамках рабочей группы каждый ответственен за свою деятельность, в рамках же команды каждый из участников берет на себя ответственность за решение общей задачи наравне с остальными. Отсюда происходит право каждого выражать свою критику по отношению к сотрудникам. Никто никого не должен обязывать к участию и заинтересованности в работе, так как при всеобщем принятии общей цели каждый из сотрудников берет на себя равную часть ответственности за достижение цели. Поэтому такая ответственность не допускает равнодушия по отношению к работе других. Каждый, кто достиг поставленной промежуточной цели, усиливает общую ответственность, а также повышает количество уже преодоленных трудностей и кризисов.

Как можно узнать, получится ли из рабочей группы команда? Она должна обладать своей собственной «индивидуальностью», то есть у нее есть свой собственный язык, который не в полной мере понятен посторонним, так как этот язык становится понятным только в контексте. У команды своя собственная история развития, со своими успехами и неудачами, грустные и радостные события. В ней царят свои собственные правила поведения, собственный стиль работы и иногда даже стиль одежды. Насколько команда может превратиться в самостоятельную индивидуальность, хорошо показано в книге ДеМарко и Листера на примере «черной команды», которая несмотря на выход и

появление некоторых новых сотрудников не теряет своей индивидуальности, личности. (ДеМарко, Люстер: «Вена ждет Тебя!»)

Хорошая команда отличается тем, что ее участники работают интенсивно и с энтузиазмом, причем посторонние здесь приживаются далеко не всегда. Члены команды показывают остальным, что они работают не за зарплату и не в официальных временных рамках. Они показывают, что считают свою задачу очень важной, и всегда радуются достигнутым результатам и повышению своих компетенций или удачам своих коллег. Важный признак успешной команды – качество достигнутых результатов. Хорошие команды работают быстрее и лучше, а высокопроизводительные команды достигают результатов, которые никто никогда даже не считал достижимыми.

Если команды со своей работы так ценны для компании, почему они вообще должны бороться с препятствиями, да еще и с такими разными : руководящие кадры, коллеги, а иногда даже сами потенциальные члены команды.

Для многих руководителей хорошо функционирующая команда – что-то, что не вполне подчиняется их власти и действует не по классическим принципам организации. Для многих руководителей такая организация работы команды является весьма сомнительной. Некоторые из руководителей видят в команде угрозу своей позиции силы, так как многое в команде не поддается контролю. Другие же руководители считают команду полезной для рабочей атмосферы, но бесполезной для результатов работы. Они утверждают в этом мнении, когда команда находится в начале своей деятельности и занимается идентификацией с задачей и формированием рабочей стратегии, но не достигает никаких конкретных результатов. Таким образом, команда превращается в предмет роскоши, которую компания позволяет себе ради гуманизации работы, но которой при появлении трудностей жертвуют ради более традиционных видов работы.

То, что существуют препятствия со стороны коллег, вполне понятно. Команда с собственным языком, собственными правилами, культурой, кажется посторонним чем-то чужим, тем более что для нее не действуют правила всей компании. Некоторым сотрудникам команда, которая справляется с о сложным заданием, кажется чем-то элитным. Тогда они чувствуют себя не принятыми в эту группу людей. Команда воспринимается как угроза, особенно тогда, когда кто-то из сотрудников боится, что результаты командной работы негативно повлияют на его личную работу. Например, это возможно, если сотруднику приходится столкнуться с новыми рабочими требованиями из-за внедрения инноваций.

Не в последнюю очередь стоит упомянуть препятствия командной работе от некоторых участников, которые нужны команде как квалифицированные сотрудники. Здесь речь может идти о некоторых « бойцах-одиночках», ориентирующихся на результат, которые не хотят этим довольствоваться, а предпочитают совместное несение ответственности. Последнее предполагает совершенное доверие между участниками и их высокую производительность. Дальнейший процесс формирования группы слишком медленен для «одиноких бойцов», ориентированных на успех. Он кажется бессмысленным, так как не приносит никаких конкретных результатов. Атмосфера, развившаяся в хорошей группе из взаимного доверия и близости может быть воспринята как угроза, так как «одиночки» могут быть неспособны признать серьезное влияние группы на свою работу. Поведение таких сотрудников формируется под влиянием чувства, что они занимаются работой команды и таким образом подвергают собственную карьеру риску.

Что здесь может сделать компания, чтобы сформировать успешную работу команды, несмотря на различные препятствия?

Команда должна быть убеждена в том, что порученное ей задание действительно имеет большую важность для компании. Это должно быть обговорено во время общения менеджмента и команды. Кроме того, команда должна знать, каких результатов ожидает

от командной работы менеджер. Интенсивный диалог между менеджментом и командой – центральный фактор успеха, и для этого должно быть выделено специальное время. Время, потраченное менеджментом на общение с командой, – решающий показатель того, насколько важна для компании поставленная задача. Доверить команде важную задачу – это еще и предоставить ей определенную свободу действий и признать полномочия команды в той мере, в какой ей это необходимо для решения задачи.

При составлении команды критерием отбора должны стать наличествующие взаимодополняющие навыки, нужные для достижения цели. Для того, чтобы группа могла постоянно развиваться и учиться, она должна располагать возможностью, с одной стороны, обратиться к специалистам, которые обладают навыками, нужными для решения задач. С другой стороны, нужны легкообучаемые участники – командная работа предполагает замечательный образовательный процесс, в ходе которого они смогут развиваться профессионально и лично. Таким образом, в команде постоянно появляются квалифицированные кадры. Кроме того, важно, что менеджмент предоставляет команде шанс удовлетворить потребность в обучении „*just in time*“ и таким образом быстро приобрести навыки, необходимые для решения задачи проекта. Особенно важное решение в составлении команды – выбор квалифицированного руководителя группы. Именно от него в большой степени зависит, получится ли из группы участников настоящая команда. Важный критерий выбора здесь – чтобы руководитель имел свою четкую представление о работе команды. Содействовать выполнению обязательств и уверенности команды с помощью позитивной обратной связи и одобрения – его основная задача. Он обеспечивает членам команды пространство для проявления себя и участвует в ежедневной работе. Кроме того, он представляет команду с внешней стороны и заботится об устранении всех препятствий для работы. Таким образом, он отвечает за «тыл» команды и создает ей защиту. Конечно, ему тоже в свою очередь нужна поддержка менеджмента. Работа хорошего руководителя в качестве члена команды не должна быть заметна, так, что члены команды будут говорить: « это мы сделали сами»

Как уже было сказано выше, во время начальной фазы работы команды очень часто возникают кризисы, проблемы. Члены команды должны познакомиться, освоиться с задачей, определить стратегию работы, прийти к какому-то соглашению по поводу сотрудничества. Бывают команды, в которых трения начинаются уже в течение 3х первых фаз развития команды: знакомство, «ближний бой», определение норм – то есть, когда дело еще не дошло до реальной творческой работы. Это происходит особенно часто в том случае, когда группе приходится долго ждать начала проекта. Таким образом, команда нуждается на начальном этапе в особой поддержке. Менеджмент должен выделить команде специальное время, чтобы участники почувствовали себя настоящей командой. Идеальные условия для этого – различные мастерские для команды. Вне компании, в ходе которых команда без помех сможет освоиться с задачами. Кроме того, в начальной стадии команда должна быть защищена менеджментом от неоправданных ожиданий.

Команде, как любой группе, нужны четкие правила работы. Но недостаточно просто огласить их в начале проекта. Они должны быть сформированы, то есть «пережиты» командой. Таким образом, члены команды смогут проверить серьезность своих намерений. Если можно будет безнаказанно нарушать установленные правила, вера участников в команду исчезнет. Поэтому важно не просто обдумать случаи нарушения правил, а серьезно поговорить с нарушителем. В процессе формирования правил игры

руководитель команды берет на себя ключевую функцию: он должен заботиться о постоянном совершенствовании правил и мере наказания за нарушения. В случае, если правила нарушаются часто и разными участниками группы, это должно быть обсуждено в рамках собрания, и в случае необходимости некоторые правила должны быть изменены

Чтобы команда как можно быстрее приобрела положительное чувство уверенности, ей как можно быстрее нужен первый успех. Поэтому первая промежуточная цель должна быть сформирована таким образом, чтобы она была сложной, но достижимой за какой-то обозримый промежуток времени. Такой «организованный успех» в начальной фазе должен привести к тому, что в команде будет расти убеждение, что ее участники способны на решение еще более сложных задач.

Как правило, команда концентрируется на решении поставленной задачи, то есть занята собственной работой и таким образом ориентировано внутрь. Здесь присутствует следующая реальная опасность: команда обособляется от всей компании и начинает жить «в собственном мире». В этой связи менеджмент должен организовать информационный поток в и из компании. Организация такого живого потока информации заботится не только о том, чтобы команда могла использовать актуальные сведения для решения задачи, но и о том, чтобы команда чувствовала себя в контексте компании.

Для того, чтобы команда могла достичь синергетического эффекта, нужен интенсивный личный контакт между ее участниками. Для этого необходимо время и пространство. В идеале, команда располагает своим собственным рабочим помещением, в которой она могла бы работать без препятствий. Кроме того, в этом случае команда имеет возможность визуализации этой аудитории. По меньшей мере, команде нужно достаточное количество времени для встреч и мастерских. Важно, что кроме запланированного времени, команде нужно еще и «незапланированное» взаимодействие. Для чувства солидарности команды необходима определенная частота взаимодействия, которая достигается не одними рабочими встречами, но и которая нуждается в близости участников команды. Особенно важен этот интенсивный личный контакт в кризисных ситуациях.

Если команда ставит перед собой очень сложную задачу, в этом сложном рабочем процессе ей нужна регулярная обратная связь и одобрение. Это важно как для команды, так и для действий менеджмента по отношению к команде. Быть командой изнутри – значит открыто и критически приходить к согласию со своими сотрудниками, с их поведением, причем на основе общей доброжелательности. Так члены команды будут чувствовать себя уверенно в команде даже в сложных ситуациях. Быть командой с внешней стороны – регулярно давать команде возможность регулярно представлять промежуточные результаты и получать при этом квалифицированную обратную связь. Особенно в кризисных ситуациях, когда команда сомневается в собственной работоспособности, ей нужны позитивные импульсы и одобрение извне.

Как правило, команда полностью погружается в решение поставленной задачи. Командные тренинги могут стать очень полезными для команды, так как у нее появляется возможность обдумать рабочий процесс через некоторый промежуток времени, выявить новые резервы, развить навыки команды, устранить конфликты, внедрить доверие. Командные тренинги – не самоцель, но они существуют не только для усиления чувства общности. Они являются важными вехами, временем для оценки своей деятельности, этапами самоанализа – то есть они совершенно неизбежны для успешной командной работы.

Участие в команде – риск для карьеры, индивидуальный контроль – риск для производительности, готовность постоянно профессионально и лично изучать совершенно новые вещи – риск для самоуважения, делегирование ответственности всей команде –



организационный риск, а отказ от иерархического контроля – риск для стабильности. Такие риски оправданы только в том случае, если вследствие их команда сможет достичь исключительных успехов, важных для компании, а члены команды одновременно получат более высокую квалификацию, что при такой интенсивной работе едва ли возможно. (Vorel: тематические командные тренинги).