

# МЕНЕДЖМЕНТ

## Управление рабочими группами и командами

Глава 5. Процесс проведения руководства





Группы и команды можно найти во многих организациях. Поэтому менеджеры должны стараться обеспечить производительность групп и команд. Группы являются неотъемлемой частью организации. Группы являются основой для успешного завершения задач организации, и они появляются во внутренних и внешних разделах устойчивых структурных границ организации.

Группа – команда из двух или более человек, которые находятся в постоянном контакте для достижения общей цели.

В целом, в организациях существуют три основных типа групп и команд, такие как группы обслуживания, неформальные или группы заинтересованных сторон и команды назначения.

Каждая организация состоит из разных групп. С этой точки зрения, группа обслуживания организации представлена розовым цветом, группа перекрестного обслуживания – желтым, а неформальная группа – зеленым.

Рабочие группы – стабильные группы, созданные для достижения бессрочных целей организации.

Функциональные группы будут продолжать осуществлять деятельность даже после выполнения своих обязанностей. После выполнения старых обязательств, им даются новые.

Неформальные группы формируются членами группы для выполнения обязательств, имеющих или не имеющих отношение к целям организации.

Кроме того, сроки деятельности неофициальной группы не определяются. Ежедневно группа рабочих, которые обедают вместе, могут говорить о производительности, о финансовых проблемах, местной политике и спорте. И когда уже «обежать вместе» становится неактуальным, они начинают искать новых людей или начинают думать о других видах деятельности.

Группа назначения – это группа, которая предназначена для реализации относительно небольших целей организации в течение определенного или согласованного тайм фрейма (промежутка времени).

Многие комитеты и компетентные по заданиям группы относятся к группам, выполняющим задачи, или целевым группам. Организация решает конкретные задачи, такие как идентификация членов команды и создание новых продуктов или оценка жалоб. А также устанавливается реальный временной интервал для выполнения таких задач.

В последнее время команды являются наиболее распространенным типом групп, выполняющих задачи.

Команда представляет собой группу сотрудников, работающих под надзором руководства или без, для выполнения задач, услуг и деятельности, связанной с деятельностью компании.

Ранее команды состояли из отдельных рабочих групп и «качественных рамок». Сегодня команды называются «самоуправляющимися командами», «кросс-сервисными командами» или «командами качественного обслуживания». Многие компании ежедневно обращаются к командам для достижения своих целей. Виртуальные команды – это группа людей, которые работают вместе он-лайн и находятся далеко друг от друга. В последнее время популярность виртуальной команды все больше растет.

После формирования команд руководители должны контролировать, насколько они способствуют развитию компании и насколько она эффективна. В лучшем случае, команды становятся очень сплоченными с высокими стандартами производительности. Чтобы достичь этого уровня, менеджеры могут эффективно использовать методы, которые помогают усилить сплоченность. Команды, являющиеся менее сплоченными и непроизводительными, могут снизить организационную эффективность компании.

## **Почему люди присоединяются к командам и группам?**

Люди являются членами групп и команд по разным причинам. Прежде всего, они присоединяются к рабочей группе своей организации. Люди работают, чтобы зарабатывать на жизнь или заниматься своей профессиональной деятельностью. Как только они присоединяются к организации, им назначают рабочие места и роли и, таким образом, они становятся членами рабочей группы. Людям в установленных рабочих группах, предлагают



деятельность в комитетах, в группах по выполнению задач и, в командах. Люди являются членами формальных или неформальных групп по разным причинам, и большинство из них являются сложными причинами. На самом деле, необходимость стать членом команды становится все более и более важной, и организации не желают нанимать людей, которые не желают вступать в группы.

«Мы всякий раз будем побеждать, если найдем людей, которые могут работать в команде, вместо талантливых, но эгоистичных людей» (Дж. Макконелл).

### **Межличностная привлекательность**

Одним из мотивов создания неформальной группы является их привлекательность друг к другу. Различные факторы влияют на межличностное притяжение. Когда люди часто видят друг друга, их межличностная привлекательность усиливается. Привлекательность также усиливается в случаях совпадения во мнениях, характерах и экономическом положении.

### **Групповые действия**

Люди стараются стать частью группы, если им нравится эта группа. Например, такие действия, как бег, боулинг, игральные карты, обсуждение стихов, игра в футбол и запуск модели самолета могут заинтересовать некоторых людей. Большинство из этих видов деятельности осуществляется группой, и для этого нужно два и более человека.

### **Цели группы**

Цели группы также могут побуждать людей стать их членами. The Sierra Club, который занимается охраной окружающей среды, представляет собой группу людей, заинтересованных в ее потенциале.

### **Этапы развития групп и команд**

Представьте себе разницу между вновь сформированной командой из пяти человек и с командой, которая работает в течение многих лет. Обычно, недавно сформированная группа или члены команды, которые не в курсе как работать вместе, не уверены также и в установлении контактов друг с другом. Опытная группа или член команды, которые знают свои сильные и слабые стороны, уверенно выполняют свои роли в группе. Первая группа – неопытная, а вторая – опытная. Чтобы перейти от неопытного молодого этапа к опытной фазе, группа или команда должны пройти различные этапы развития.

Деятельность групп проходит четыре этапа развития. Перед тем, как присоединиться к команде, руководители должны знать, что членам команды нужно время, для того, чтобы узнать друг друга, разработать структуру команды и обучить членов команды играть свою роль в группе, прежде чем они смогут достичь своих целей.

### **Свойства групп и команд**

Группы и команды приобретают четыре ключевых свойства, когда проходят через четыре этапа развития: структура роли, нормы, сложность команды и неофициальное руководство.

Каждый член команды имеет свое место или роль в группе. Некоторые из них занимаются управлением, другие работают, а третьи устанавливает связь с другой командой.



Роли – это деятельность отдельных лиц в группе для достижения групповых целей.

Ролевая структура группы – это совокупность ролей и отношений, определенных и принятых членами групп или команд.

Каждый из нас является членом разных групп и играет разные роли в работе, классе, семье и социальной организации.

Роль и ролевые структуры формируются посредством серии эпизодов роли в группе.

Первые два этапа развития ролей связаны с совместной работой, а это означает, что люди должны видеть и понимать, что от них ожидается. Остальные две части состоят из личных процессов членов группы, которые воспринимают свою роль и выполняют ее.

Однако в случае серьезных разногласий члены команды сталкиваются с вычурностью роли, ролевыми конфликтами и чрезмерной ответственностью за роль.

Неопределенность роли – незнание, непонимание членом команды того, что от него ожидается из-за того, что у него не четкая роль.

Конфликт роли – представляется очевидностью составляющих роль сообщений и выражений, но эти составляющие противоречат или не признают друг друга.

Чрезмерная ответственность за роль появляется, когда способность человека выполнять работу не отвечает требованиям роли.

Если одна из этих проблем появится, то управлять командой будет непросто. Отношения между друзьями и заинтересованными сторонами, описанные в их ролях редко регулируются через официальную структуру или через документы, поэтому члены команды не могут на это полагаться.

## Поведенческие нормы

Нормы – это стандарты поведения, которые группа или команда признают правильными, и ожидают их признание от участников.

Следовательно, нормы определяют границы хорошего и ненадлежащего поведения. Некоторые группы принимают нормы, которые обычно находятся в высшей границе разумного поведения, чтобы «облегчить их жизнь». Например, на сессии комитета предписаны такие нормы, как «не делать более двух комментариев» или «не производить продукт, который превышает требуемый уровень». В целом, такие нормы приводят к противоречивым результатам. Некоторые группы принимают нормы, устанавливающие нижнюю границу нормального поведения. Например, есть такие нормы, как «участвуйте на собрании, только если будете читать обсуждаемый отчет», или «покажите больше результатов». Эти стандарты принимаются для обеспечения мотивации, энтузиазма в отношении работы и высокой производительности. Менеджеры иногда вводят нормы для повышения эффективности организации. Например, чтобы уменьшить количество травм на заводах Kodak, они прибегли к групповым нормам.

## Гармония

Третье важное свойство команды – гармония.

Гармония – это уровень, который показывает лояльность и преданность членов команды действиям организации; это степень внутригрупповой привлекательности.

В командах, где высокий уровень гармонии, члены хорошо взаимодействуют друг с другом, поддерживают и доверяют друг другу, и эффективно работают в достижении своих целей. А в группах с низким уровнем гармонии, члены не полностью поддерживают друг друга и сталкиваются со многими трудностями в достижении своих целей. Факторы, которые усиливают или уменьшают совместимость организации, а также результаты гармонии заслуживают особого внимания.

Несколько факторов могут повлиять на совместимость группы. Менеджер, например, организуя межгрупповые соревнования и разделяя их на группы, помогая достичь успеха,



ставя достигаемые цели, укрепляет связи между членами группы в целях усиления гармонии. Некоторые факторы используются для ослабления гармонии внутри группы.

По мере того, как в общем совместимость команд растет, связь между их членами укрепляется, и они начинают придерживаться стандартов и испытывать энтузиазм по поводу работы команды. Гармония также влияет на производительность команды. Однако производительность на работе зависит от норм производительности группы.

Нормы гармонии и производительности определяют производительность группы. С управленческой точки зрения, сочетание высокой гармонии и высоких стандартов производительности приносит наилучшие результаты, а высокая гармония и низкие нормы производительности ведут к худшим показателям. Менеджеры, которые могут внести изменения в уровни гармонии и производительности, могут повысить эффективность рабочей группы.

### **Официальное и неофициальное руководство**

Во многих функциональных группах и командах есть официальный руководитель, который назначается организацией или членами группы. Хотя назначается формальный лидер, группа или команда могут рассматривать других людей в качестве их лидера.

Неформальный руководитель – лицо, лидерство которого признается, но чьи права официально не признаны.

### **Является ли неформальное руководство полезным?**

Зачастую на неформальных лидеров оказывает сильное влияние экспертный орган организации. Неформальные лидеры могут быть самым важным активом для команды, если они направят свое влияние на достижение цели организации. Известные спортсмены, такие как Бен Ротлисбергер и Миа Хэм, являются классическими примерами неформальных лидеров. Однако, если неофициальные лидеры работают против целей организации, это вызов для команды. Такие менеджеры могут снизить производительность, инициировать неожиданную забастовку или иным образом препятствовать деятельности организации.

### **Межличностный и межгрупповой конфликт**

Хорошо известно, что, когда люди работают вместе в одной организации, происходят некоторые конфликты и разногласия. Действительно, конфликт является неотъемлемой частью межличностного общения.

Конфликт – разногласие между двумя или более людьми, группой или организацией.

Разногласия могут быть незначительными или очень сильными. Они могут длиться короткое время или месяцы, а иногда могут быть и неразрешенными. Конфликты могут возникнуть по поводу работы или по личным проблемам, и это отражается по-разному.

Слишком много или слишком мало конфликтов могут негативно повлиять на организацию. В обоих случаях производительность может быть низкой. Однако оптимальный уровень конфликта в команде может возобновить мотивацию, креативность, инновации и инициативу и повысить производительность.

### **Причины конфликтов**

Конфликт может возникать и в межличностных и в межгрупповых отношениях.



## Межличностный конфликт

Учитывая, что у каждой организации своеобразное мнение, цель и поведение, это не удивительно, что возникают конфликты между двумя или более людьми. Длительные успешные деловые отношения между основателем и генеральным директором Microsoft Биллом Гейтсом и его бывшим партнером, японским бизнесменом Кадзухико Ниши были прерваны именно из-за этого межличностного конфликта. Ниши утверждал, что Гейтс стал слишком политизированным, а Гейтс винил Ниши в том, что он стал сложным для понимания партнером. Неподходящие характеры, чрезмерная конкуренция между собой является одной из основных причин межличностного конфликта.

## Межгрупповой конфликт

Часто существует конфликт между двумя или более организационными группами.

Из-за углубления взаимозависимости, координация работы команды не только становится сложной, но и усугубляется вероятность конфликта.

Например, рассмотрим системную взаимозависимость, возникающую в результате передачи работы одной рабочей группой второй группе.

Тут может появиться межгрупповой конфликт, если первая группа дает много работы второй, слишком мало работы или если первая группа сдаст низкокачественную работу.

Как и люди, департаменты тоже часто имеют разные цели.

Reebok столкнулся с подобной ситуацией. Группа менеджеров была намерена как можно скорее выпустить на продажу новейшие модели спортивной одежды, в то время как другая группа считала, что выходить на рынок надо не спеша, просчитывая все предложения. Из-за того, что разногласия между этими двумя группами не нашли решения, конфликт отрицательно сказался на качестве товаров и их доставке потребителям, а также приостановил деятельность компании в течение нескольких месяцев.

## Конфликт между организациями и средой

Иногда конфликт возникает между организацией и элементами существующей бизнес-среды. Например, организация может вступить в конфликт с группой клиентов из-за качества своей продукции. Несколько лет назад McDonald's столкнулись с этой проблемой, из-за того, что не вписали масло в список состава продукта.

## Управление конфликтами в организациях

Как менеджеры справляются с конфликтами, которые могут возникнуть? Существуют способы руководства конфликтом конструктивными путями, позволяющими разрешать конфликт, не давая ему разрастись и стать эффективным.