

БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЯ СЕГОДНЯ

Командные коммуникации





Сотрудничество, направленное на совместное решение сложных задач – это основное умение, которое требуется в большинстве профессий. Независимо от того, где вы будете работать, вам гарантированно нужно будет сотрудничать с другими людьми, по крайней мере, в какой-то части работы. Ваши коммуникативные навыки помогут вам в этом взаимодействии, потому что производительность и качество совместных усилий в значительной степени зависят от навыков общения вовлеченных специалистов.

Команда – это группа из двух или более человек, которых объединяют единая миссия и ответственность, и которые стремятся к достижению общей цели. Команды и целевые группы по решению проблем собираются вместе, чтобы решать конкретные задачи, а затем расформируются, когда их цели были достигнуты. Такие команды часто являются кросс-функциональными, так как они объединяют людей из разных подразделений с разными областями компетенции и ответственности.

Разнообразие мнений и опыта практически всегда способствуют принятию лучших решений, однако конкурирующие интересы могут вызвать напряженность, что подчеркивает необходимость эффективной коммуникации. Комитеты – это официальные команды, которые обычно действуют на протяжении длительного времени и могут стать постоянной частью организационной структуры. Комитеты обычно занимаются регулярными задачами, такими как планирование стратегий и оценка результатов.

Когда команды успешны, они могут повысить производительность, креативность, участие сотрудников и даже безопасность работы. Команды часто являются основой управления вовлеченностью – стремлением привлечь сотрудников к принятию решений в компании. Успешная команда может обеспечить ряд преимуществ:

- Первое, это увеличение объема информации и знаний. Объединяя опыт нескольких людей, команда имеет доступ к дополнительной информации.
- Второе, это разнообразие взглядов. Члены команды могут привнести различные перспективы в процесс принятия решений – до тех пор, пока эти точки зрения руководствуются общей целью.
- Третье, это повышенный уровень принятия решений. Те, кто участвует в принятии решения, вероятнее всего поддержит его и побудит других членов команды принять это решение.
- Четвертое, это более высокий уровень производительности. Работа в команде может стимулировать новые уровни творчества и энергии у сотрудников, разделяющих чувство общей цели и взаимной ответственности. Эффективные команды могут быть гораздо лучше, чем отдельные игроки при решении сложных проблем.

Хотя совместная работа имеет множество преимуществ, она также имеет ряд потенциальных недостатков. В наихудшем случае работа в команде может стать пустой тратой времени. Команды и руководители должны знать и работать над тем, чтобы противостоять следующим потенциальным недостаткам командной работы:

- Групповое мышление. Как и другие социальные структуры, команды могут создавать сильное давление на отдельных участников, принуждающее их соответствовать принятым нормам поведения. Групповое мышление возникает, когда давление со стороны членов команды заставляет отдельных членов скрывать противоположные или непопулярные мнения.
- Команды, страдающие групповым мышлением, могут быть настолько сосредоточены на защите групповой гармонии, что они склонны к упрощению проблем, игнорированию информации, которая угрожает консенсусу, и не способны распознать риски и негативные последствия.
- Скрытые мотивы. У некоторых членов команды может быть скрытый мотив – личный, контрпродуктивный мотив, к примеру, желание взять под контроль группу, подорвать репутацию кого-то из членов команды, или преследовать цель, которая противоречит миссии команды.
- Стоимость. Согласование графиков, организация встреч и координация отдельных частей проекта может израсходовать много времени и денег.
- Перегрузка. Некоторые компании настолько часто используют командный подход к решению задач, что они перегружают сотрудников. Более того, когда сотрудники помогают



другим и добиваются успеха, они как наиболее ответственные и исполнительные часто обнаруживают себя в составе еще большего количества команд. В результате командная деятельность может занять так много времени, что индивидуальные обязанности исполняются только по ночам и выходным дням, что приводит к истощению и снижению производительности.

Что такое эффективная команда?

Самые эффективные команды имеют четкую общую цель. Члены эффективной команды испытывают сильное чувство доверия друг к другу, могут откровенно и честно общаться между собой, достигать решений на основе консенсуса, творчески мыслить, знать, как разрешать конфликты, и быть уверенными в том, что их работа имеет значение.

Команды, обладающие этими характеристиками, могут сосредоточить свое время и энергию на работе, без риска быть разрушенными деструктивным конфликтом. Напротив, команды, у которых нет одной или нескольких из этих характеристик могут завязнуть в конфликтах, тратя время и ресурсы на неясные цели.

Общие причины дисфункционального поведения команды включают, во-первых, ожидания руководства, которые либо недостаточно понятны или не приняты всеми членами команды, нежелание членов команды ставить общие цели превыше их личных целей, системы вознаграждения, которые не признают вклад команды, и лидерство, которое допускает негативное и контрпродуктивное поведение.

Однако часто бывает так, что из-за постоянно меняющихся условий эффективная команда может стать дисфункциональной, а дисфункциональная – эффективной. Большую роль в этом играет групповая динамика и командные роли.

Взаимодействия и процессы, которые происходят среди членов команды, называются групповой динамикой. Производительные команды, как правило, разрабатывают четкие нормы и неформальные стандарты поведения, которые участники разделяют и которыми они руководствуются в своем поведении. На динамику группы влияют несколько факторов: предполагаемые роли членов команды, текущая фаза развития команды, успешность команды в разрешении конфликтов и преодолении сопротивления.

Члены команды могут играть различные роли, которые делятся на три категории:

1. Те, кто принимают самостоятельные роли и мотивированы, главным образом, на удовлетворение личных потребностей. Они, как правило, менее продуктивны, чем остальные члены команды.

2. «Команды мечты», состоящие из нескольких суперзвезд. Часто у таких команд возникают проблемы, связанные с тем, что лучшие сотрудники могут ставить свои личные амбиции выше общих целей команды. Кроме того, другим членам команды может быть психологически сложно наладить личное плодотворное взаимодействие с такими высококвалифицированными и опытными людьми.

3. Те, которые берут на себя обязанности по поддержанию команды и выполняют задачи, ориентированные на достижение общих целей.

Согласно правилам групповой динамики, команды обычно проходят несколько этапов на пути к повышению производительности.

Для описания эволюции производительной команды было предложено множество моделей. Чаще всего используется модель, определяющая фазы, через которые проходит команда по мере ее развития:

- Первый этап – это знакомство и формирование команды. Члены команды знакомятся, общаются, устанавливают свои роли и начинают определять свои задачи или цели. Тимбилдинговые упражнения и действия могут помочь командам преодолеть барьеры общения и развить чувство общей цели. Для географически отдаленных друг от друга виртуальных команд создается «командный договор», который устанавливает ожидания по онлайн-встречам, процессы коммуникаций и принятия решений.



- Второй этап – это конфликтная фаза. Члены команды начинают обсуждать свои позиции и становятся более настойчивыми в установлении своих ролей. На этом этапе естественны разногласия и неопределенности.

- Третий этап – это мозговой штурм или brainstorming. Члены команды обсуждают все варианты решения задач, полностью обговаривая плюсы и минусы каждого варианта. В конце этого этапа участники выбирают одно наиболее приемлемое решение проблемы. Обратите внимание на то, что хотя групповой мозговой штурм остается очень популярным инструментом в современных компаниях, это может быть не всегда самый эффективный способ генерации новых идей. Некоторые исследования показывают, что когда люди проводят мозговой штурм индивидуально, а затем приносят свои идеи на групповое совещание, задачи решаются более успешно.

- Четвертый этап – это консенсус. Консенсус достигается, когда команда находит решение, которое готовы поддержать участники (даже если у них есть оговорки).

- Пятый этап – это закрепление. Команда уточняет и подытоживает согласованное решение. Каждый член команды получает свое задание, направленное на выполнение решения группы, и предпринимает меры по реализации этих заданий.

Также существует похожая ранняя модель, описывающая этапы процесса развития команды, как forming, storming, norming and performing – формирование, штурм, нормализация и выполнение. Эта модель была предложена исследователем Брюсом Такманом. Независимо от модели, которую вы считаете верной, эти этапы являются общей основой для развития команды. Некоторые команды могут двигаться вперед и назад через эти этапы, прежде чем они станут продуктивными. Другие команды могут стать продуктивными сразу, хотя некоторые или все члены могут находиться в состоянии конфликта.

Решение конфликтов командами

Конфликт в командной деятельности может возникнуть по ряду причин: конкуренция за ресурсы, несогласие с целями или обязанностями, плохие коммуникации, борьба за власть или фундаментальные различия в ценностях и отношениях. Хотя сам термин «конфликт» звучит отрицательно, конфликт не обязательно должен быть негативным. Он может быть конструктивным, если обнажает важные проблемные вопросы, усиливает вовлеченность членов команды и генерирует творческие идеи для решения проблемы. Командная работа не обязательно связана с гармонией; даже те команды, члены которых имеют межличностные трения, могут добиться успешных результатов с помощью эффективного руководства и командной игры.

Но конфликт может быть разрушителен, если он отвлекает энергию членов команды от более важных вопросов, разрушает моральный дух команды или отдельных ее членов или разделяет команду.

Разрушительный конфликт может привести к ситуациям win-lose и lose-lose, в которых одна или обе стороны проигрывают, в ущерб всей команде. Если вы выберете подход к конфликту с убеждением, что обе стороны могут удовлетворить свои цели, по крайней мере, в некоторой степени (win-win или беспроигрышная стратегия), вы можете минимизировать потери для всех.

Чтобы беспроигрышная стратегия сработала, все члены команды должны верить, что (1) можно найти решение, которое могут принять обе стороны, (2) для организации сотрудничество лучше, чем конкуренция, (3) другой стороне можно верить и (4) власть или статус не дают права навязывать свое решение другим.

Следующие семь мер могут помочь членам команды успешно разрешать конфликты:

- Первое, проактивное поведение. Решайте небольшие конфликты, прежде чем они станут масштабными и серьезными. В условиях командной работы, обычный конфликт между двумя людьми может выйти из под контроля, если он не будет решен заблаговременно.

- Второе, коммуникации. Необходимо привлекать тех, кто непосредственно участвует в конфликте, в процессе его разрешения. Участники конфликта должны тщательно выбирать



свои слова и невербальные жесты, чтобы сосредоточиться на решении проблемы и избежать дальнейшего обострения ситуации.

- Третье, открытость. Открыто разберитесь в своих чувствах и эмоциях, прежде чем решать основные проблемы. Зачастую эмоции мешают нам хладнокровно решать конфликтные ситуации.
- Четвертое, поиск. Найдите истинные причины проблемы перед принятием решений. Иногда очевидная причина не является истинной.
- Пятое, гибкость. Не принимайте окончательные решения, прежде чем вы рассмотрите все возможные варианты.
- Шестое, справедливость. Настаивайте на справедливых решениях; не позволяйте никому избегать справедливого решения, прикрываясь правилами.
- Седьмое, альянс. Попросите противников объединиться вместе против «внешней проблемы», а не против друг друга.

Одним из конкретных видов конфликтов, которые могут препятствовать развитию, является сопротивление изменениям. Иногда это сопротивление явно иррационально, например, когда люди сопротивляются любым изменениям, независимо от того, имеет ли это изменение смысл или нет. Иногда такое сопротивление вполне логично.

Всякий раз, когда вы сталкиваетесь с сопротивлением, ваше первое интуитивное решение может состоять в том, чтобы продвигать предлагаемое изменение более активно, даже агрессивно. Однако этот подход часто контрпродуктивен, поскольку он не решает глубинные причины сопротивления, а другая сторона, скорее всего, свое сопротивление усилит.

Вместо того, чтобы упорствовать, перестаньте говорить и начните слушать. Примените навыки активного слушания, мы о них еще поговорим, и позвольте людям выразить свои сомнения в отношении изменений.

Убедитесь, что другая сторона знает, что вы тоже их слушаете, тщательно выбирая невербальные жесты и выражая интерес и понимание их проблем. Когда люди уверены, что их слышат и слушают, они раскрываются, открыто и честно говорят вам о своих проблемах, что может помочь вам в их решении.

Когда вы наладите коммуникации, признайте, что ваша основная цель – не выиграть спор, а скорее выстроить отношения, которые могут привести к решению дилеммы.

Даже если у вас есть полномочия для принудительного внедрения изменений, и вы полагаетесь только на силу, вы вызовете еще большее недовольство и, вероятно, не сможете достичь уровня эмоционального согласия, необходимого для истинного успеха.

Даже если вы установили комфортные рабочие отношения, продолжайте помнить о тех элементах сопротивления, которые остаются невысказанными. Например, сотрудники, которые сопротивляются планам повышения эффективности могут быть глубоко обеспокоены тем, что компания станет настолько эффективной, что эти сотрудники больше не понадобятся.

Через различные типы активного слушания, о котором мы поговорим на следующей лекции, вы можете получить лучшее представление о том, что на самом деле стоит за нежеланием меняться. Задавайте вопросы, чтобы убедиться, что вы понимаете причины сопротивления и признайте озабоченность другой стороны.

Когда вы лучше поймете причины сопротивления изменениям, вашим следующим шагом будет переход к разрешению конфликтов через совместные усилия. Сопротивляющиеся будут с большей вероятностью слушать ваши рассуждения после того, как вы продемонстрировали готовность выслушать их. Спокойно и детально объясните, почему изменения отвечают интересам организации. Даже если вы следуете своему изначальному плану, те, кто на первых этапах сопротивлялся, теперь будут с большей вероятностью сотрудничать и вносить свой вклад в реализацию изменений.

Как осуществляется сотрудничество в области коммуникаций?

Когда команда сотрудничает, коллективная энергия и опыт различных членов могут приводить к результатам, значительно превосходящим то, что может в одиночку сделать



человек. Однако сотрудничество в командных коммуникациях требует особых усилий и планирования.

Давайте обсудим то, как команда может сотрудничать в одном из наиболее популярных видов бизнес-коммуникаций – написании текстов, таких как отчеты, презентации, проекты и так далее.

В любых совместных усилиях члены команды, обладающие разным бэкграундом, могут иметь разные рабочие привычки или приоритеты: технический эксперт может сосредоточиться на точности и научных стандартах, редактор может быть больше озабочен организацией и согласованностью, а менеджер заниматься графиками, затратами и корпоративными целями. Кроме того, члены команды отличаются стилем письма, навыками работы и личностными качествами.

Чтобы эффективно сотрудничать, каждый член команды должен быть гибким и открытым для других мнений, фокусироваться на командных целях, а не индивидуальных приоритетах.

Успешные авторы знают, что большинство идей можно выразить разными способами, поэтому они избегают отношения «мой способ лучше».

Следующие рекомендации помогут вам более успешно сотрудничать:

- Выбирайте соавторов внимательно. Когда это возможно, выберите сочетание людей, которые все вместе обладают опытом, информацией и талантами, необходимыми для каждого проекта.
- Согласуйте цели проекта перед тем, как начать. Старт без четкого представления о том, что команда должна в итоге достичь, неизбежно приводит к разочарованию и пустой трате времени.
- Дайте время вашей команде познакомиться друг с другом, наладить отношения прежде, чем погружаться в проект. Если у людей не было опыта совместной работы, убедитесь, что они узнают друг о друге до того, как предложить им сотрудничество.
- Уточните индивидуальные обязанности. Поскольку члены команды будут зависеть друг от друга, убедитесь, что каждый из них четко понимает свои обязанности.
- Установите понятные процессы. Убедитесь, что все знают, как будет проходить работа от начала до конца.
- Избегайте группового написания текста. Мозговой штурм может быть полезен для формулировки коротких фрагментов текста, таких как заголовки и лозунги. Однако для более длинных проектов будет более эффективно планировать, исследовать и наметить части проекта вместе, но назначить отдельные задачи отдельным людям. Если вы разделите задачи, постарайтесь предусмотреть, чтобы один человек в итоге сделал окончательную ревизию текста для обеспечения согласованного стиля.
- Убедитесь, что все необходимые инструменты готовы и проверены. Даже такие мелкие детали, как разные версии программного обеспечения, могут задерживать проекты.

Какие существуют технологии для совместного написания текстов?

Авторам доступны различные инструменты и системы, которые помогают создавать разнообразные виды текста – от коротких документов до целых сайтов. Простейшим инструментом является программное обеспечение, которое позволяет комментировать документ без изменения текста и отслеживать изменения.

Написание текстов для веб-сайтов часто связано с использованием системы управления контентом, которая организует и контролирует содержимое веб-сайта и может включать функции, которые помогают членам команды работать вместе над веб-страницами и другими документами. Эти инструменты варьируются от простого ведения блога до более обширных корпоративных систем, которые управляют всем корпоративным веб-контентом. Многие системы включают функции, которые определяют, каким образом веб-страницы или документы могут быть созданы, отредактированы и опубликованы.



В отличие от формальных систем управления контентом, wiki (от из гавайского слова «быстрый») – это веб-сайт, который позволяет любому, у кого есть доступ, добавлять новые материалы и редактировать существующие. Публичные вики, самый известный из которых это википедия, позволяют любому зарегистрированному пользователю редактировать страницы; частные вики доступны только с разрешения. Ключевое преимущество вики – свобода публикации новых материалов без предварительного одобрения.

Команды и другие рабочие группы могут также использовать набор более широких технологий, часто называемых платформами для совместной работы. Эти технологии позволяют людям общаться, обмениваться файлами, просматривать предыдущие потоки сообщений, работать над документами одновременно и коммуницировать с использованием социальных сетей. Эти системы помогают компаниям обмениваться знаниями с многочисленными экспертами, обеспечивая более глубокое понимание проблем.

Системы взаимодействия часто используют преимущества облачных вычислений, которые относятся к возможностям по требованию, предоставляемым через Интернет, а не через обычное программное обеспечение на месте.

Команды также используют интерактивные «виртуальные офисы», которые дают каждому члену команды доступ к одному и тому же набору ресурсов и информации. Эти виртуальные рабочие пространства могут существовать в виде внутренних сетей – Интранета (сайтов с ограниченным доступом, которые открыты только для сотрудников) или Экстранета (сайтов, доступных для сотрудников и сторонних лиц исключительно по приглашению). Многие внутренние сети теперь превратились в системы социальных сетей, которые включают разнообразные средства коммуникации и совместной работы, от микроблогов до видеобиблиотеки.

Технологии в области социальных сетей меняют способы взаимодействия в команде и помогают устранить географические и организационные ограничения. Некоторые компании используют социальные сети для создания виртуальных сообществ, которые объединяют сотрудников с аналогичными профессиональными интересами по всей компании, а иногда и с клиентами и поставщиками.

Социальные сети способствуют сотрудничеству, выявляя и объединяя вместе самых лучших экспертов, которые могут работать над проектами вне зависимости от того, где они находятся или их официальных ролей в организации. Такие сообщества похожи на команды во многих аспектах, но одно существенное различие заключается в том, что знания здесь не аккумулируются в долгосрочной перспективе, за пределами любого конкретного проекта. Например, глобальная фармацевтическая компания Pfizer имеет ряд постоянных сообществ по безопасности продуктов, которые предоставляют специализированные консультации по вопросам безопасности лекарственных средств, производимых компанией.

Мобильные устройства добавляют еще один уровень возможностей для сотрудничества, особенно при использовании облачных вычислений. Современные мобильные системы могут делать практически все, что необходимо команде, начиная с использования виртуальных досок для обмена текстами, фотографиями, видео и другими мультимедийными файлами и заканчивая, но не ограничиваясь, онлайн-мозговыми штурмами, семинарами и другими событиями. Эта гибкость может быть особенно полезна на таких этапах реализации проектов, когда существуют жесткие дедлайны.

Важный аспект мобильного сотрудничества и мобильных коммуникаций в целом – это унифицированная система коммуникаций, которая объединяет такие возможности, как голосовые и видеозвонки, видеоконференции, обмен мгновенными сообщениями и взаимодействие в режиме реального времени.