



ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

От групп к командам





Цели обучения:

1. Проанализировать продолжающуюся популярность команд в организациях.
2. Сравнить группы и команды.
3. Сравнить пять типов команд.

Почему команды популярны? Потому что мы считаем, что они эффективны. «Команда людей, преданных проекту и друг другу, превосходит яркую индивидуальность», – пишет издатель Forbes – Rich Karlgaard. В некотором смысле, он прав. Команды могут иногда достигать результатов, которые человек никогда не смог бы выполнить. Команды гибче реагируют на меняющиеся события в отличие от традиционных отделов или других типов групп. Они могут быстро сформироваться, развертываться, переориентироваться и распускаться. Они являются эффективным средством для демократизации организаций и расширения участия сотрудников в жизни организации. И, наконец, исследования показывают, что наше участие в командах позитивно формирует наше представление о том, что совместный подход эффективнее даже в решении наших собственных личных проблемах.

Участие в команде не всегда свидетельствует об эффективности организации. Потому что члены команды, будучи людьми, могут быть подвержены не самому лучшему – стадному эффекту, который может привести к заблуждениям в принятии решений. Какие условия влияют на их потенциал? Как члены работают вместе? Нравятся ли нам самим команды? Возможно, нет. Чтобы ответить на эти вопросы, давайте сначала определим различие между группами и командами.

Группы и команды – это не одно и то же. Ранее мы определили группу как двух или более лиц, взаимодействующих и взаимозависимых, которые работают вместе для достижения конкретных целей. Рабочая группа – это группа, которая взаимодействует в основном для обмена информацией и принятия решений, чтобы помочь каждому члену выполнять свою сферу ответственности.

Рабочие группы не имеют никакой потребности или возможности участвовать в коллективной работе с совместными усилиями, поэтому производительность группы – это просто суммирование индивидуального вклада каждого члена. Не существует положительной синергии, которая создавала бы общий уровень производительности, превышающий сумму входных данных. Рабочая группа – это совокупность людей, выполняющих свою работу при взаимодействии или зависимости.

С другой стороны, рабочая команда создает позитивную синергию посредством координации. Индивидуальные усилия приводят к повышению производительности, превышающему сумму отдельных входных данных.

Как в рабочих группах, так и в рабочих командах часто наблюдаются поведенческие ожидания членов, коллективные усилия по созданию норм, активной группы и некоторый уровень принятия решений (даже если они неформально описывают сферу членства). Обе могут генерировать идеи, объединять ресурсы или координировать логику, такую как графики работы; однако для рабочей группы эти усилия будут ограничены сбором информации для лиц, принимающих решения вне группы.

Различие между рабочей группой и командой должно сохраняться даже тогда, когда термины упоминаются взаимозаменяемо в разных контекстах.

Авторы различают следующие типы групп и команд в их развитии:

1. Рабочая группа. Взаимодействие членов группы в ней осуществляется в основном для обмена информацией и опытом. Для нее характерна персональная ответственность членов группы за результаты их деятельности.
2. Псевдокоманда. Члены ее могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий.
3. Потенциальная команда. Члены ее осознают необходимость общей цели, согласованности совместных действий, направленных на ее достижение. Они пытаются выработать эффективные приемы и методы сотрудничества.

4. Настоящая команда. Члены ее обладают взаимодополняющими навыками и умениями, имеют общие цели и задачи, выработали эффективные методы совместной деятельности.

5. Высокоэффективная команда. Это группа, обладающая всеми характеристиками настоящих команд и способствующая индивидуальному развитию ее членов. Результаты ее деятельности превосходят ожидания окружающих людей.

Кривая командных результатов, предложенная Дж. Катценбахом и Д. Смитом, представлена на картинке:



Руководство ищет положительное взаимодействие, которое создаст более высокую производительность. Широкое использование команд создает потенциал для организации, чтобы генерировать большие результаты без увеличения численности сотрудников. Обратите внимание, потенциал. Нет ничего волшебного, обеспечивающего достижение положительной синергии при создании команд. Просто назвав группу командой, ее производительность не улучшается автоматически. Эффективные команды имеют определенные общие характеристики. Если руководство надеется добиться увеличения производительности организации за счет использования команд, команды должны обладать этими характеристиками.

На картинке представлены несколько определений команд и ее основной принцип формирования. Команда состоит из двух и более человек, собранных ради единой цели повышения эффективности и формирования общей цели.

Типы команд

Команды могут создавать продукты, предоставлять услуги, вести переговоры о сделках, координировать проекты, предлагать советы и принимать решения.

Еще одна типология команд в современных организациях:

1. Функциональная – команда, работающая в рамках функционального подразделения, все участники которой объединены задачами одного бизнес – процесса (торговая, ремонтная, сервис центр).

2. Проектная группа – команда, собранная для решения актуальной бизнес – задачи на определенное время.

3. Управленческая – команда руководителей организации (высшего звена – топ – менеджеров), включенных в процесс выработки стратегии и принятия решений по её реализации.

4. Метакоманда – персонал всей организации, объединенный корпоративной культурой компании, разделяющий ее стратегические цели и получающий удовлетворение от своей принадлежности к компании, а также личное участие в реализации ее миссии.



Согласно другой типологии ученые выделяют четыре основных типа команд:

1. Однофункциональная команда. Члены команды выходят из одной функциональной зоны, которая может быть естественной рабочей единицей. Членство свободное, и команды постоянно обновляются.

2. Многофункциональная команда. Члены команды выходят из разных функциональных зон и встречаются для работы над возможностью по улучшению качества, которые можно встретить на стыке различных направлений в работе. Как и в однофункциональной команде, членство свободное, и команды постоянно обновляются.

3. Команда для выполнения задачи. Члены данной команды также выходят из одной или более функциональных зон. Команда формируется для того, чтобы решить специфическую задачу, или группу задач, после которой она расформировывается. Члены вводят в состав команды, полагаясь на их знания и опыт решаемой задачи. Члены команды и задача для данной команды обычно предлагаются руководителями (Ведущая команда).

4. Ведущая команда. Ведущая команда действует как комитет управления, разрабатывающая планы, делающая общие расчеты и обеспечивающая связи между командами, работающие под ее руководством. Одна из главных обязанностей Ведущей команды – поддержка и контроль команд по улучшению качества.

Теперь мы опишем четыре общих типа команд в организациях: команды по решению проблем, самоуправляемые рабочие группы, межфункциональные (кросс-функциональные) команды и виртуальные команды. Затем мы обсудим многоэлементные системы, которые становятся все более распространенными по мере увеличения сложности работы.

Команда по решению проблем

Группы контроля качества используются уже много лет. Первоначально они чаще всего встречались на заводах-изготовителях, это постоянные группы, которые обычно встречались в определенное время, иногда еженедельно или ежедневно, для решения стандартов качества и любых проблем с производимой продукцией. Использование групп контроля качества с тех пор расширилось на другие сферы, такие как медицинское поле, где они используются для улучшения обслуживания пациентов. Такие команды редко имеют право в одностороннем порядке реализовывать свои предложения, но, если их рекомендации сопряжены с процессами функционирования, некоторые существенные улучшения могут быть внедрены.

Самоуправляемые рабочие группы

Как мы обсуждали, команды по решению проблем выносят рекомендации. Некоторые организации пошли дальше и создали команды, которые также реализуют решения и берут на себя ответственность за результаты. Самоуправляемые рабочие группы – это группы сотрудников (обычно от 10 до 15 человек), которые выполняют связанные или взаимозависимые задания; эти команды принимают некоторые надзорные обязанности. Как правило, в обязанности входит планирование и составление расписания работы, назначение задач членам, принятие операционных решений, принятие действий по проблемам и работу с поставщиками и клиентами. Полностью самоуправляемые рабочие группы даже выбирают своих членов, которые оценивают производительность друг друга. Когда эти группы созданы, прежние руководящие должности становятся менее важными и иногда устраняются.

Результаты исследований по эффективности самоорганизующихся рабочих групп неоднозначны. Некоторые исследования показывают, что самоуправляемые команды могут быть более или менее эффективными в зависимости от степени вознаграждения. Например, в одном исследовании из 45 самоуправляющихся команд было установлено, что, когда члены команды считают, что экономические вознаграждения, такие как оплата, зависят от вклада



их товарищей по команде, производительность улучшалась как для отдельных лиц, так и для команды в целом.

Второй областью исследований является влияние конфликта на эффективность самоуправляемых команд. Некоторые исследования показали, что самоуправляемые команды не эффективны, когда есть конфликт. Когда возникают споры, члены часто прекращают сотрудничество, и идет борьба за власть, что приводит к снижению производительности. Однако другие исследования показывают, что, когда члены чувствуют себя уверенно, они могут говорить без стеснения, отвергаются или наказываются другими членами команды – другими словами, когда они чувствуют себя психологически в безопасности, конфликт может быть полезным и повысить производительность команды.

В-третьих, было проведено исследование влияния самоорганизующихся рабочих групп на поведение ее членов. И здесь результаты неоднозначны. Хотя люди в группах сообщают о более высоком уровне удовлетворенности работой, чем другие люди, исследования показывают, что они иногда также имеют более высокое неучастие и текучесть кадров.

Межфункциональные команды

Starbucks создала команду людей из производства, глобальных PR, глобальных коммуникаций и маркетинга США для разработки бренда Via быстрого кофе. Предложения команды привели к тому, что продукт был бы рентабельным для производства и распространения. Этот пример иллюстрирует использование кросс-функциональных команд, команд, состоящих из сотрудников примерно из одного иерархического уровня, но из разных областей работы, которые собираются вместе для выполнения задачи.

Кросс-функциональные команды – эффективное средство, позволяющее людям из разных областей внутри или даже между организациями обмениваться информацией, разрабатывать новые идеи, решать проблемы и координировать сложные проекты. Однако из-за высокой потребности в координации, кросс-функциональные команды не просты в управлении. В чем же причина? Во-первых, возникают проблемы в управлении, поскольку члены находятся примерно на одном уровне в организации, что создает двусмысленность руководства. Таким образом, необходимо создать атмосферу доверия, прежде чем эти проблемы не привели к конфликту. Во-вторых, на ранних стадиях развития часто приходится много времени учиться работать с более высоким уровнем сложности. В-третьих, требуется время для укрепления доверия и совместной работы, особенно среди людей с различным опытом и перспективами.

В целом, сила традиционных кросс-функциональных команд – это совместные усилия людей с различными навыками из разных сфер. Когда рассматриваются уникальные перспективы этих членов, эти команды могут быть очень эффективными.

Последний тип – виртуальные команды

Команды, описанные ранее, выполняют свою работу лицом к лицу, тогда как виртуальные команды используют компьютерную технологию для объединения физически рассредоточенных членов в целях достижения общей цели. Сотрудники работают в Интернете с использованием коммуникационных каналов, таких как глобальные сети, корпоративные социальные медиа, видеоконференции и электронная почта; неважно находятся ли члены поблизости или на разных континентах. Почти все команды выполняют хотя бы часть своей работы удаленно.

Виртуальные команды должны управляться иначе, чем реальные команды в офисе, частично потому, что виртуальные члены команды не могут взаимодействовать по традиционным шаблонам. Из-за сложности взаимодействий исследования показали, что совместное руководство виртуальными командами может значительно повысить производительность, хотя концепция все еще находится в разработке. Чтобы виртуальные команды были эффективными,



руководство должно обеспечить: (1) установление доверия среди членов (одно вспыльчивое замечание в электронной почте может серьезно подорвать доверие команды); (2) постоянно контролировать прогресс (поэтому команда не упускает из виду свои цели, и ни один член команды «не исчезает»); и (3) публиковать усилия и продукты команды по всей организации (поэтому команда не становится невидимой).

Мультикомандные системы

Типы команд, которые мы описали до сих пор – автономные команды, хотя их деятельность связана с более широкими задачами организации. По мере усложнения задач команды часто растут по размеру. Увеличение размера команды сопровождается более высокими требованиями к координации, создавая переломный момент, при котором добавление другого участника наносит больше вреда, чем пользы. Чтобы решить эту проблему, организации используют многоэлементные системы из двух или более взаимозависимых команд, которые разделяют высшую цель. Другими словами, многоуровневая система – это «команда команд».

Чтобы представить такую систему, представьте себе координацию реагирования, необходимую после крупной автомобильной аварии. Есть команда скорой медицинской помощи, которая транспортирует раненых в больницу. Затем команда реанимации берет на себя, оказывает медицинскую помощь, затем команда восстановления. Хотя команда экстренной помощи, команда реанимации и команда восстановления технически независимы, их действия взаимозависимы, а успех одного зависит от успеха других. Потому что все они разделяют более высокую цель спасения жизни.

Некоторые факторы, которые делают маленькие, традиционные команды эффективными, не обязательно применимы к многоэлементным системам и могут даже мешать их работе. Одно из исследований показало, что многоэлементные системы лучше работают, когда у них есть «комбинированные гаечные ключи», задача которых заключалась в координации усилий со всеми. Это уменьшило потребность в некоторых коммуникациях членов команды, что было полезно. Лидерство многоэлементных систем также сильно отличается от отдельных команд. В то время как лидерство всех команд влияет на производительность команды, лидер в нескольких группах должен как облегчать координацию между командами, так и руководить ими. Исследования показали, команды, которые получили больше внимания и взаимодействия со стороны руководителей организации, ощущали себя в большей безопасности, что сделало их более эффективными, поскольку они стремились решить проблемы.

В целом, многоэлементная система – лучший выбор, когда команда становится слишком большой, чтобы быть эффективной, или, когда команды с различными функциями должны быть сильно скоординированы.

Командная деятельность должна строиться на следующих принципах:

- отбор членов команды с учетом их навыков, умений и возможностей;
- четкие правила поведения членов команды и определение целей совместной работы;
- осознание всеми участниками команды новых прав;
- постоянные командные взаимодействия, выделение необходимого для общения членов команды времени, что позволяет им обмениваться новой информацией;
- обеспечение обратной связи, признания, вознаграждения.

В лекции использованы материалы из ниже перечисленных источников:

1. Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge;
2. <https://en.ppt-online.org/356497>;
3. <https://medium.com/direktoria-online/alina-ulyanova-f08c36de61b5>;
4. <https://www.slideshare.net/DemianovaElena/3-84167080>.