

# ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Создание эффективных команд





### Цели обучения:

1. Определить характеристики эффективных команд.
2. Объяснить, как организации могут создавать игроков команды.
3. Решить, когда использовать индивидов вместо команд.

Команды часто создаются сознательно, но иногда развиваются самостоятельно. Возьмите рост команды по типу «муравейника» как пример органической эволюции. Процесс муравейника обычно начинается с фрилансеров. Фрилансеры – это, как правило, люди, работающие самостоятельно, обладающие высокой квалификацией в своих областях и способные предоставлять экспертные знания организациям на краткосрочной основе. Трудность заключается в том, чтобы фрилансеры могли эффективно продавать себя организациям, а для организаций – найти фрилансеров, которые соответствуют их потребностям. Чтобы преодолеть этот пробел, фрилансеры формируют команды с другими фрилансерами из дополнительных специальностей, чтобы представить сплоченное рабочее подразделение – муравейник для клиентов. Этот командный подход оказался очень успешным.

Многие люди пытались определить факторы, связанные с эффективностью команды. На картинке ниже суммируется то, что мы в настоящее время знаем о том, что делает команды эффективными.

Мы можем систематизировать ключевые компоненты эффективных команд по трем общим категориям. Первое, это ресурсы и другие контекстуальные влияния, которые делают команды эффективными. Второе относится к составу команды. И наконец, переменные процесса – это события внутри команды, которые влияют на эффективность. Далее мы рассмотрим каждый из этих компонентов.

### Контекст команды: какие факторы определяют успешны ли команды?

Четыре контекстуальных фактора, которые в наибольшей степени связаны с работой команды – это адекватные ресурсы, лидерство и структура, атмосфера доверия, а также система оценки и вознаграждения за производительность, отражающая вклад группы.

Команды являются частью более крупной организационной системы; каждая рабочая группа полагается на ресурсы вне группы, чтобы поддерживать ее. Недостаток ресурсов напрямую снижает способность команды эффективно выполнять свою работу и достигать ее целей. Важные ресурсы включают своевременную информацию, надлежащее оборудование, адекватное штатное расписание, поддержку и административную помощь.

Команды не могут функционировать, если они не могут договориться о том, кто и что должен делать, обеспечить, чтобы все участники делились рабочей нагрузкой. В самоуправляемых командах поглощаются многие обязанности, обычно принимаемые менеджерами. Работа менеджера управлять командой извне (а не внутри) команды.

Как упоминалось ранее, лидерство особенно важно в многоэлементных системах. Здесь лидеры должны делегировать ответственность командам и играть роль посредника, следя за тем, чтобы команды работали вместе, а не друг против друга.

Доверие – основа лидерства; оно позволяет команде принимать и выполнять на себя цели и решения лидера. Члены эффективных команд демонстрируют доверие к лидерам. Они также доверяют друг другу. Межличностное доверие между членами команды облегчает сотрудничество, уменьшает необходимость контролировать поведение друг друга и доверять при том, что члены не будут использовать это. Члены команды чаще рискуют, когда они не могут доверять другим в команде. Общий уровень доверия в команде важен, но способ распространения доверия среди членов команды также имеет значение.

Доверие – это восприятие, которое может быть уязвимым для изменения условий в командной среде. Например, исследования в Сингапуре показали, что в группах с высоким уровнем доверия люди с меньшей вероятностью будут требовать и защищать личное авторство



на свои идеи, но лица, которые все еще претендуют на личную собственность, оцениваются как более низкие участники команды. Это «наказание» команды может отражать обиды, которые создают негативные отношения, усиление конфликтов и снижение производительности.

Индивидуальные оценки эффективности и стимулы могут помешать развитию высокопроизводительных команд. Таким образом, помимо оценки и вознаграждения сотрудников за их индивидуальные взносы, руководство должно использовать гибридные системы производительности, которые включают членский компонент для признания вклада отдельных членов и вознаграждение группы за признание положительных результатов команды. Оценки по группам, распределение прибыли, стимулирование малых групп и другие модификации системы могут усилить командные усилия и приверженность.

### **Состав команды**

Мария Контрерас-Свит, глава администрации малого бизнеса США, предполагает, что, когда она строит команду, она ищет различные качества в потенциальных членах команды, включая изобретательность, гибкость и осторожность (что также отражает целостность). Это хорошие качества, но не все, что мы должны учитывать при работе с персоналом. В состав группы входят переменные, которые относятся к тому, как следует укомплектовывать команды: способности и личные качества членов команды, распределение ролей, разнообразие, культурные различия, размер команды и предпочтения участников для совместной работы.

### **Возможности членов**

Это правда, что мы иногда читаем об атлетической команде посредственных игроков, которые из-за превосходного коучинга, решительности и точной совместной работы превзошли гораздо более талантливую группу. Но такие случаи попадают в новости именно потому, что они необычны. Производительность команды частично зависит от знаний, навыков, и способностей отдельных членов. Способности устанавливают ограничения на то, что участники могут делать, и насколько эффективно они будут выполняться в команде.

Наконец, важна способность руководителя команды. Руководители интеллектуальных команд помогают менее умным членам команды, когда они борются с задачей. Менее разумный лидер может, наоборот, нейтрализовать эффект команды с высокой способностью.

### **Распределение ролей**

Команды имеют разные потребности. Их следует выбирать, чтобы все роли были исполнены. Изучение 778 команд бейсбольной лиги в течение 21 года подчеркивало важность надлежащего распределения ролей. Как и следовало ожидать, команды с более опытными членами работали лучше. Тем не менее, опыт и умение тех, кто играет ключевую роль, – те, кто занимался большей частью рабочего процесса команды и были центральными для всех рабочих процессов (в данном случае, кувшины и ловушки) – были особенно важными. Другими словами, поставьте самых способных, опытных и добросовестных работников на основные роли в команде.

Чтобы повысить вероятность того, что члены команды будут хорошо работать вместе, руководители должны уметь видеть индивидуальные сильные стороны, которые каждый человек может принести команде, выбирать с учетом их сильных сторон и распределять задания которые соответствуют стилям участников.



## Разнообразие членов

Как разнообразие команды влияет на производительность команды? Степень, в которой члены рабочего подразделения (группы, группы или отдела) имеют общий демографический атрибут, например возраст, пол, раса, уровень образования или стаж работы в организации, является предметом организационной демографии. Организационная демография предполагает, что атрибуты, такие как возраст или дата присоединения, должны помочь предсказать текучесть кадров. Логика идет так: увольнений будет больше среди тех, у кого разнородный опыт, потому что общение сложнее, а конфликт более вероятен. Возрастающий конфликт делает членство менее привлекательным, поэтому сотрудники с большей вероятностью уйдут. Точно так же проигравшие в конфликте более склонны уходить добровольно или вытесняться. Вывод заключается в том, что разнообразие отрицательно влияет на производительность команды.

Многие из нас придерживаются оптимистического мнения о том, что разнообразие должно быть хорошим: различные группы должны пользоваться разными перспективами. Однако два мета-аналитических обзора показали, что демографическое разнообразие по существу не связано с успешностью команды, в то время как третий обзор показал, что раса и гендерное разнообразие на самом деле отрицательно связаны с работой команды. Результаты других исследований неоднозначны. Один из критериев состоит в том, что гендерное и этническое разнообразие имеют более негативные последствия для профессий, в которых доминируют белые или мужчины, но в более демографически сбалансированных профессиях разнообразие – это не проблема. Разнообразие функций, образования и опыта положительно связано с работой команды, но эти эффекты малы и зависят от ситуации.

## Культурные различия

Как насчет культурных различий? Доказательства указывают, что разнообразие вмешивается в командные процессы, по крайней мере, в краткосрочной перспективе, но давайте копнем немного глубже: как насчет различий в культурном статусе? Хотя это спорно, люди с более высоким культурным статусом, как правило, в большинстве своем среди элиты в своих нациях. Например, исследователи из Соединенного Королевства обнаружили, что различия в культурном статусе повлияли на производительность команды, отметив, что команды с более высокими членами культурного статуса, чем члены с низким уровнем культурного статуса, реализовали более высокую производительность для каждого члена команды. Различные группы должны быть заполнены людьми, которые имеют высокий культурный статус в своих странах, но что мы должны знать, как люди идентифицируют свой культурный статус даже в различных условиях группы.

В целом, культурное разнообразие, по-видимому, является преимуществом для задач, которые требуют разнообразия точек зрения. Но культурно неоднородные команды испытывают трудности с обучением работе друг друга и решению проблем. Хорошей новостью является то, что эти трудности, похоже, со временем исчезают.

## Размер команды

Большинство экспертов согласны с тем, что сохранение малых команд является ключевым фактором для улучшения групповой эффективности. Генеральный директор Amazon Джефф Безос использует правило «две пиццы», говоря: «Если для кормления команды требуется более двух пицц, команда слишком велика». Психолог Джордж Миллер утверждал, что «магическое число [семь], плюс или минус два» – это идеальный размер команды.

Автор и издатель Forbes Рич Карлгаард пишет: «Большие команды почти никогда не коррелируют с большим шансом на успех», потому что потенциальные связи между людьми растут показательно по мере увеличения размера команды, что усложняет общение.



Наиболее эффективные команды имеют от пяти до девяти членов. Эксперты предлагают использовать наименьшее количество людей, которые могут выполнить эту задачу. К сожалению, менеджеры часто ошибаются, делая команды слишком большими. Может потребоваться только четыре или пять членов для разработки множества взглядов и навыков, в то время как проблемы координации могут увеличиваться по мере добавления других. Когда у команд слишком много членов, сплоченность и взаимная подотчетность, социальное блуждание увеличивается, а люди меньше общаются.

## Предпочтения членов

Не каждый сотрудник является игроком команды. Учитывая этот вариант, многие сотрудники выбирают не быть членом команды. Когда люди, которые предпочитают работать в одиночку, должны объединиться, существует прямая угроза моральному духу команды и удовлетворению отдельных ее членов. Это говорит о том, что при выборе членов команды менеджеры должны учитывать индивидуальные предпочтения, а также способности, личные качества и навыки. Высокопроизводительные команды состоят из людей, которые предпочитают работать в составе группы. Каждая группа в своем развитии проходит ряд стадий.

1. Формирование – стадия, на которой происходит отбор членов группы в соответствии с их функциональным или техническим опытом для выполнения целей, стоящих перед группой. Члены группы знакомятся, обмениваются официальной информацией друг о друге, вносят предложения о работе группы (например, как будут распределены функциональные обязанности, роли).

2. Бурление – для этой стадии характерно возникновение конфликтов и появление конфронтации между членами группы.

Двигаясь к поставленной перед группой цели, ее члены выражают различные интересы, порой не соответствующие этой цели. Возникают различные мнения, складываются определенные взаимодействия между членами группы, проявляется их отношение к групповой работе, распределению ролей и обязанностей, тактике группы. Если различия слишком велики, то некоторые члены могут покинуть группу. Если же различия незначительны, то члены группы либо приспосабливаются, либо открыто обсуждают противоречия.

Важная роль на этой стадии принадлежит формальному лидеру, который должен решать внутригрупповые конфликты, устанавливать исходные условия взаимодействия.

3. Становление норм поведения (нормирование) в группе. Члены группы начинают конструктивно приспосабливаться к различиям во взглядах и сотрудничать друг с другом. Они разрабатывают групповые нормы поведения. Окончательно завершается и всеми признается распределение ролей в группе. Возникает чувство товарищества, групповая сплоченность. Сотрудники идентифицируют себя с группой.

4. Выполнение работы. Члены группы эффективно работают в соответствии с поставленной целью и распределением задач, согласованным на предыдущей стадии. Для разрешения возможных конфликтов используются групповые дискуссии.

5. Расформирование. Группа выполняет свою задачу и расформировывается. Эта стадия характерна для временных групп, созданных для выполнения конкретных проектов или заданий. Постоянные группы достигают этой стадии после реализации всех целей группы.

Проходя все стадии становления и развития, группа приобретает ряд существенных черт, характеристик, которые в конечном итоге влияют на эффективность ее деятельности.

Существует два практических подхода к созданию команд.

1. Team building and development – процесс развития взаимодействия членов команды.

- прояснение конечных целей команды;
- определение факторов, препятствующих командному достижению поставленных целей;
- устранение выделенных препятствий, обеспечение возможности оперативного достижения командной цели.



2. Team design and role distribution – изначальный отбор и совместимость членов команды.
  - диагностика ролевых амплуа;
  - учет межличностных предпочтений.

### **Факторы эффективности команды**

1. Цель деятельности команды должна быть сформулирована ясно, фокусировано и достаточно подробно. Процесс достижения цели может быть расчленен на решение отдельных задач. Определены требуемые для достижения цели границы компетенции команды и переданы полномочия.

2. Результаты (в том числе планируемые результаты) работы команды отвечают специфическим потребностям заказчиков. Имеется обратная связь с потребителями. Члены рабочей команды ориентированы на политику перемен.

3. Технология решения проблемы постоянно совершенствуется. Планируется постоянное развитие знаний и навыков членов команды под совершенствование технологии. Члены команды обладают знаниями в таких областях, как контроль качества и производительности, учет материалов и ресурсов.

4. Требуются знания из различных областей (маркетинг, технические знания и т. д.). Существует опережающая образовательная программа для каждого члена команды.

5. Члены команды предварительно подготовлены, знают специфику работы в команде, представляют проблемы и положительные аспекты коллективной работы. Для них понятна актуальность и перспективы предстоящей работы. Каждый ощущает важность поставленной перед ним задачи.

6. Встречи и обсуждения в процессе работы хорошо организованы и документированы. Отсутствует «информационный голод», коммуникации доступны членам команды.

7. В команде создан хороший психологический климат, атмосфера доверительности и взаимоуважения, отношения между членами команды неформальные.

8. Определены и выделены команде необходимые ресурсы для выполнения работы.

### **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>.