



ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Процессы в командах





Цели обучения:

1. Описать базовые командные процессы.
2. Выделить критерии эффективной команды.
3. Объяснить случаи, когда лучше работать с отдельным сотрудником, а не с командой.
4. Командные процессы.

Командные процессы

Конечная категория, связанная с эффективностью команды, включает в себя переменные процесса, такие как приверженность членов общему плану и цели, конкретные цели команды, эффективность команды, идентичность команды, сплоченность команды, уровни конфликтов и социальное безделье. Это будет особенно важно в более крупных и в сильно взаимозависимых командах.

Почему процессы важны для эффективности команды? Команды должны создавать результаты, превышающие сумму их вкладов.

Команды часто встречаются в исследовательских лабораториях, поскольку они могут использовать разнообразные навыки различных людей для проведения более значимых исследований, чем исследователи, работающие независимо друг от друга, то есть они положительно сотрудничают, а их технологический выигрыш превышает их технологические потери.

Общий план и цель

Эффективные команды начинают с анализа миссии команды, разработки целей для достижения этой миссии и создания стратегий для достижения целей. Команды, которые последовательно работают лучше, имеют четкое представление о том, что необходимо сделать и как. Это кажется очевидным, но многие команды игнорируют этот фундаментальный процесс. У команды должен быть хороший план, который можно изменить, когда этого потребуют условия.

Эффективность команды

Эффективные команды уверены в себе; они считают, что они могут добиться успеха. Мы называем это командной эффективностью. Команды, которые успешно продвигают свои убеждения о будущем успехе побуждают работать более активно. Что может сделать менеджмент для повышения эффективности команды? Два варианта: помогать команде добиваться небольших успехов для формирования уверенности в себе и обеспечивать обучение для улучшения технических и межличностных навыков членов.

Идентичность команды

Когда люди эмоционально соединяются с группами, в которых они находятся, они стараются максимально вложиться в их отношения с этими группами. То же самое и с командами. Например, исследования с солдатами в Нидерландах показали, что люди, которые чувствовали, что их уважают члены команды, стали более охотно работать на свою команду, хотя в качестве солдат они уже были призваны в свои подразделения. Поэтому, признавая особые навыки и способности отдельных людей, а также создавая атмосферу уважения и участия, лидеры и члены могут способствовать формированию позитивной идентичности команды и реализации улучшенных результатов команды.



Важное значение имеет и организационная идентичность. Редко команды работают в вакууме, чаще команды взаимодействуют с другими командами, требуя межкомандной координации. Лица с командной идентичностью, но без позитивной организационной идентичности, могут быть привязаны к своим командам и не желают координировать свои действия с другими командами внутри организации.

Сплоченности команды

Вы когда-нибудь были членом команды, которая действительно «сложилась», в котором члены команды чувствовали себя связанными? Термин сплоченность команды означает, что члены эмоционально привязаны друг к другу и мотивированы на команду из-за их привязанности. Командная сплоченность – полезный инструмент для прогнозирования результатов команды.

Например, крупное исследование в Китае показало, что, если сплоченность команды высока, а задачи сложны, дорогостоящие инвестиции в рекламные акции, награды, обучение и т. д. дают более выгодное командное творчество. С другой стороны, команды с низкой связностью и простыми задачами вряд ли будут реагировать на стимулы с большим творческим потенциалом.

Различаются три уровня сплоченности:

1. Сочувствие
2. Взаимопонимание
3. Взаимопомощь

Ментальные модели

Эффективные команды разделяют точные умственные модели – организованные умственные представления о ключевых элементах среди команды, в которой участвуют члены группы (если миссия и цели: что нужно команде для эффективности, ментальные модели относятся к тому, как команда выполняет свою работу). Если у членов команды неправильные ментальные модели, что особенно вероятно в командах с острым стрессом, их производительность страдает.

Один из обзоров 65 независимых исследований показал, что команды с общими умственными моделями, участвующие в более частых взаимодействиях друг с другом, были более мотивированными, имели более позитивные отношения в работе и более высокий уровень объективно оцениваемой производительности. Однако, если члены команды имеют разные идеи о том, как делать вещи, команда будет бороться с методами, а не сосредоточиться на том, что нужно сделать.

Команда анестезиологов в больнице является одним из примеров команды действий с общими ментальными моделями. Исследования, проведенные в Швейцарии, показали, что такие команды использовали два разных типа сообщений во время операции: голосовое сопровождение – наблюдение друг за другом (не критиковать, а вести отчет о событиях) и «обращаться к комнате» (объявления всем, например, «давление пациента падает»). Исследование показало, что высоко- и малоэффективные команды общались таким образом одинаково часто; что важно для производительности, это последовательность общения для поддержания общей ментальной модели. Высокопроизводительные команды следили за процессом в виде диалога помогая и с помощью инструкций, а после обращения к комнате – продолжали свой внутрикомандный диалог. Сообщение кажется простым: поддерживать общие умственные модели и делиться разговорами о том, что происходит во время работы команды!



Уровни конфликтов

Конфликт имеет сложные отношения с эффективностью команды, и это не обязательно плохо. Конфликты в отношениях, основанные на межличностной несовместимости, напряженности и враждебности по отношению к другим, почти всегда вредны. Однако, когда команды выполняют не рутинную деятельность, разногласия по поводу задач, называемых конфликтами задач, стимулируют обсуждение, способствуют критической оценке проблем и вариантов и могут привести к созданию лучших команд. Согласно одному исследованию, проведенному в Китае, умеренные уровни конфликта задач на начальных этапах командной работы были положительно связаны с творческим потенциалом команды, но как очень низкий, так и очень высокий уровень конфликта задач были отрицательно связаны с работой команды. Другими словами, слишком много и слишком мало разногласий по поводу того, как команда изначально должна выполнить творческую задачу, может препятствовать производительности.

Превращение индивидуалистов в командных игроков

Многие люди по своей сути не являются игроками команды, и многие организации исторически взращивают индивидуальные достижения. Команды часто хорошо вписываются в страны, которые высоко оценивают коллективизм, но что, если организация хочет ввести команды в трудовое население людей, родившихся и выросших в индивидуалистическом обществе? Рассмотрим каждый этап формирования организационной команды.

Отбор: наем командных игроков

Некоторые люди уже обладают навыками межличностного общения, чтобы быть эффективными игроками в команде. Поэтому менеджеры при найме членов команды могут убедиться, что кандидаты могут выполнять свои командные роли, а также соответствие техническим требованиям. Создание команд часто означает сопротивление стремлению нанять лучших, несмотря ни на что. Например, профессиональная баскетбольная команда New York Knicks платит Кармело Энтони, потому что он набирает много очков за свою команду; но статистика показывает, что он делает больше бросков, чем другие высокооплачиваемые игроки в лиге, что означает меньшее количество бросков для его товарищей по команде. Кажется, что личные качества делают некоторых людей лучшими кандидатами для работы в разных группах. Команды, состоящие из членов, которые любят работать со сложными умственными заданиями, также кажутся более эффективными и способными извлечь выгоду из множества точек зрения, которые возникают из-за многообразия возраста и образования.

Обучение: создание игроков команды

Специалисты по обучению проводят упражнения, которые позволяют сотрудникам испытать удовлетворение, которое может обеспечить совместная работа. Семинары помогают сотрудникам улучшить их решение проблем, общение, переговоры, управление конфликтами и навыки коучинга. Например, L'Oréal обнаружил, что успешные команды продаж требовали гораздо больше, чем персонал высокопрофессиональных продавцов. «Мы не учитывали, что многие члены нашей верхней команды по продажам получили повышение, потому что у них были отличные технические навыки», – сказал старший вице-президент L'Oréal Дэвид Уолдок. Эффективная команда не развивается в одночасье – это требует времени.



Награждение: предоставление стимулов быть хорошим игроком команды

Система вознаграждения традиционной организации должна быть переработана, чтобы поощрять совместные усилия, а не конкурировать с ними. Nu Skin помогает улучшить жизнь, предоставляя такие вознаграждения сотрудникам, как программа возмещения расходов на обучение, счета гибких расходов и покрытие расходов на медицинское обслуживание для сотрудников и их иждивенцев. В результате команды тщательно выбирают новых членов, чтобы они вносили вклад в эффективность команды (и, таким образом, командные бонусы). Обычно лучше всего запустить кооперативное мышление как можно скорее в команде. Команды, которые переходят от конкуренции к кооперативности, не сразу обмениваются информацией, и они по-прежнему склонны принимать поспешные, некачественные решения. Низкое доверие, типичное для конкурирующей группы, не будет с легкостью заменено высоким доверием благодаря быстрой смене систем вознаграждения. Поощрения, повышение заработной платы и другие формы признания должны предоставляться тем, кто эффективно работает в команде, обучая новых коллег, обмениваясь информацией, помогая решать конфликты в команде и овладевая необходимыми новыми навыками. Это не означает, что вклад отдельного работника следует игнорировать; скорее, они должны быть сбалансированы с самоотверженным вкладом в команду.

Наконец, не забывайте о присущих вознаграждениях, таких как товарищество, которое сотрудники могут получать от командной работы. Удивительно быть частью успешной команды. Возможность личного развития личности и товарищей по команде может быть очень приятным и полезным опытом.

Команды не всегда лучший вариант

Командная работа занимает больше времени и часто больше ресурсов, чем индивидуальная работа. Команды увеличивают требования к коммуникации, конфликтам, управлению и переговорам. Таким образом, преимущества использования команд должны превышать затраты, и это не всегда возможно. Как вы знаете, вашей группе лучше работать в команде? Вы можете использовать три теста. Во-первых, может ли работа быть лучше выполнена группой, чем одним человеком? Хорошими показателями являются сложность работы и необходимость в разных перспективах. Простые задачи, которые не требуют разнообразных ресурсов, вероятно, лучше оставить отдельным лицам. Во-вторых, можно ли создать общую цель или совокупность целей для людей в группе? Многие отделы обслуживания новых автосалонов представили команды, которые связывают клиентов с механиками, специалистами по деталям и торговыми представителями. Такие команды могут лучше управлять коллективной ответственностью за правильное удовлетворение потребностей клиентов.

Окончательный тест должен определить, являются ли члены группы взаимозависимыми. Использование команд имеет смысл, когда есть взаимозависимость между задачами – успех всего зависит от успеха каждого из них, и успех каждого зависит от успеха других. Например, футбол – это очевидный командный вид спорта. Успех требует большой координации между взаимозависимыми игроками. И наоборот, за исключением, возможно, для реле, команды плавания – не настоящие команды. Это группы людей, которые выполняют индивидуально, чья общая производительность – всего лишь совокупное суммирование их индивидуальных выступлений.

Резюме

Работа в команде требует сотрудничества, обмена информацией, обнаружения различий и сублимирования личных интересов во имя большего блага команды.



Понимание различий между командами для решения проблем, самоуправляемыми, межфункциональными и виртуальными командами, а также многоэлементными системами помогает определить подходящие типы работы. Такие концепции, как рефлексивность, эффективность команды, идентичность команды, сплоченность команды и умственные модели, выявляют важные проблемы, связанные с командным контекстом, композицией и процессами. Чтобы команды работали оптимально, необходимо уделять пристальное внимание найму, созданию и вознаграждению игроков команды. Тем не менее, эффективные организации признают, что команды не всегда являются лучшим методом для эффективной работы. Необходимы проницательность и понимание организационного поведения.

Рекомендации для менеджеров

- Эффективные команды обладают достаточными ресурсами, эффективным руководством, атмосферой доверия и системой оценки и вознаграждения за производительность, которая отражает вклад группы. В этих командах есть люди, обладающие техническими знаниями и необходимыми навыками.
- Эффективными команды, как правило, малы. У них есть члены, которые заполняют требования к роли и предпочитают быть частью группы.
- У эффективных групп есть члены, которые верят в способности команды, привержены общему плану и цели и имеют точную общую ментальную модель того, что она должна быть выполнена.
- Выбирайте людей, которые обладают навыками межличностного общения, чтобы быть эффективными игроками команды; обеспечьте обучение навыкам командной работы; и вознаграждайте отдельных лиц за совместные усилия.
- Не считайте, что команды всегда нужны. Когда задачи не будут взаимозависимы, люди могут быть лучшим выбором.

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/297790>.