**«ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ»**

**Введение**

**Актуальность темы исследования.** На сегодняшний день организации любого рода стремятся обогнать своих конкурентов различными способами. Но какими бы эффективными эти способы не были, без развития самой организации гонка в конкурентной борьбе невозможна. Развитие организации в первую очередь подразумевает ее стратегические изменения. Чтобы эффективно развиваться, необходимо изменяться. Изменения могут быть различными, начиная от организационной культуры, заканчивая реструктуризацией всей организации. В большинстве своем, для эффективного проведения стратегических изменений руководству организации необходимо заручится поддержкой своих сотрудников, хотя бы небольшой их частью. Это необходимо для того, чтобы в случае, например, сопротивления изменениям со стороны персонала, «доверенные» лица руководства могли «изнутри» способствовать их преодолению. Кроме того, «свои люди» могут вести сам проект, т.е. осуществлять изменений, но это зависит, конечно, от сложности проекта. Для этих целей и необходимо создавать команду изменений, которая будет способствовать осуществлению процесса стратегических изменений в организации.

**Степень разработанности проблемы.** Проблемам, связанным с формированием команды изменений посвящены многочисленные научные публикации как отечественных, так и зарубежных специалистов по командообразванию.

Среди наиболее значимых исследований, внесших определенный вклад в построение модели формирования команд, являются работы следующих видных российских и зарубежных авторов: А.А. Авдеев, Е.П. Валь, Т.П. Галкина, Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д.Ф. Фролов, Т.М. Грабенко, В.В. Исаев, В.И. Корниенко, М.В. Красностанова, Ю.Н. Лапыгин, Д.А. Новиков, Г.Н. Сартан, В.Н. Тренeв, М.И. Магура, С.В. Леонтьев, Л. Фаткин, К. Морозова, Г.Л. Ципес.

Однако следует заметить, в существующей литературе остаются недостаточно разработанными вопросы, связанные непосредственно с построением модели формирования команды изменений. Данная проблема и послужила причиной выбора данной темы диссертационного исследования.

**Цель дипломного исследования** заключаетсяв разработке модели формирования управленческой команды, ответственной за управление и поддержку изменений.

В соответствии с поставленной целью в ходе исследования были определены следующие **задачи**:

1. проанализировать представленные различными авторами процессы формирования команд;
2. выявить и проанализировать факторы, влияющие на сплоченность команды;
3. проанализировать представленные различными авторами подходы и механизмы создания успешной команды;
4. выявить наиболее значимые факторы, подходы и механизмы формирования команд путем анкетирования;
5. определить основные принципы построения команд;
6. построить модель формирования команды изменений на основе выявленных аспектов, влияющих на создание команды;
7. определить необходимые рекомендации при построении команды изменений;
8. осуществить экспериментальную проверку функционирования модели построения команды изменений.

**Предметом исследования является** процесс построениякоманды стратегических изменений.

**Объект исследования** –социально-экономическая система.

**Теоретической и методологической основой исследования** стали работы отечественных и зарубежных авторов, занимающихся проблемами стратегических изменений и формирования команд для их осуществления в частности, а также материалы специализированных журналов.

При решении поставленных в диссертационной работе задач использовались общенаучные и специальные методы исследования: дедукции и индукции, анализа и синтеза, аналогии, дополнительности, моделирования, контент-анализ, методы социологического исследования.

**Логика исследования** отражает последовательность основных стадий исследования представленных ниже. На начальных этапах работы выясняется, что представляет собой процесс формирования команды, ответственной за управление и поддержку изменений, а также рассматриваются основные факторы, влияющие на сплоченность внутри команды изменений, подходы и механизмы создания успешной команды. Далее анализируются результаты анкетирования, направленного на выявление наиболее существенных факторов и наиболее эффективных подходов и механизмов создания команды изменений. Затем выясняются основные принципы построения модели формирования команды изменений. В итоге, полученные результаты исследования, позволили разработать модель построения команды стратегических изменений.

**Научная новизна работы,** выносимая на защиту, состоит в следующем:

1. определены наиболее актуальные факторы, влияющие на процесс формирования эффективной команды изменений;
2. выявлены наиболее эффективные подходы и механизмы создания команды изменений;
3. построена модель формирования управленческой команды, ответственной за поддержку и управление процессом стратегических изменений;
4. сформирован набор рекомендаций по формированию команды стратегических изменений;

**Практическая значимость работы** дипломной работы заключается в возможности применения на практике разработанной модели формирования команды стратегических изменений.

Разработанная модель построения команды изменений в диссертационной работе может способствовать наибольшей эффективности проведения стратегических изменений в организации и значительному облегчению этого процесса. Выводы и обобщения, полученные в ходе исследования, могут быть использованы в качестве исходного материала для научных деятелей, профессорско-преподавательского состава учебных заведений и работников различного рода организаций, непосредственно занимающихся проблемами наиболее эффективного осуществления стратегических изменений.

**1. Теоретические основы формирования команды, ориентированной на стратегические изменения**

Актуальность данной главы заключается в том, что на сегодняшний день стратегические изменения не просто необходимы организациям, а без изменений невозможно продолжать рационально развиваться. Процесс реализации стратегических изменений пройдет наиболее эффективно, если для этих целей будет сформирована специальная команда.

Целью данной главы является анализ основ формирования команды стратегических изменений.

Для достижения поставленной цели необходимо:

1. разобрать понятие «личность» и влияние на нее изменений;
2. рассмотреть основы формирования команды изменений;
3. выяснить роль лидера команды изменений.

В качестве гипотезы данной главы можно выделить то, что процесс формирования команды стратегических изменений должен основываться на общих принципах, но и включать в себя «индивидуальные» элементы, т.е. относящиеся непосредственно к стратегическим изменениям.

Для написания данной главы использованы такие методы, как анализ и синтез, контент-анализ.

**1.1 Личность и изменения**

По мнению различных авторов, личности присущи определенные качества и признаки. По одному из мнений, личность не совпадает с индивидуумом. Человек принадлежит сразу двум мирам. Он одновременно существо падшее и восходящее. Двойственная природа человека прямо видна, так как действия человека определяются с одной стороны стихийными силами, а с другой стороны он желает преодолеть свою падшесть. Ведущий философ послевоенной Европы Бердяев Н.А. делает следующее утверждение. Он пишет, что личность это не часть и не может быть частью по отношению к какому-либо целому. И поясняет: «Для личности раскрывается бесконечность, она входит в бесконечность и впускает в себя бесконечность, в своем самораскрытии она устремлена к бесконечному содержанию». Отсюда следует, что не может быть никакой иерархичности личности, и факт непознаваемости личности как объекта. Личность это категория духовная, это усилие духа, его работа над душевной и телесной частью человека. Бердяев Н.А считает, что следует различать личность и индивидуальность, так как последняя вовсе не требует обязательного усилия по своей реализации. Личность это изменение и имеет неизменную основу. Изменение необходимо личности для ее развития, но пугает изменение, которое делает личность неузнаваемой.

Нельзя не согласиться с мнением Бердяева Н.А., личность нельзя ставить на одну ступень с другими категориями и рассматривать, не сравнивая и не соотнося ее ни с чем. Но в тоже время, на личность постоянно оказывают влияние различные по своей природе факторы, будь то окружающая обстановка, требующая в той или иной степени адаптации к ней, или же непосредственное влияние отдельных людей.

Научный руководитель Консалтинговой группы «Bi to Be» Наталья Боровикова считает, что именно личностный аспект в организационных изменениях является фундаментальным, потому что поведение людей в организации в итоге определяет, что можно изменить и какую это даст пользу. Сотрудники должны понимать, хотеть и иметь возможность претворить в жизнь изменения, которые, на первый взгляд, могут казаться чисто техническими или структурными, но в дальнейшем могут повлиять на них определенным образом. Следовательно, меняющаяся организация меняет и людей, в ней работающих: они должны приобретать новые знания, получать больше информации, решать новые задачи, совершенствовать навыки и умения и менять рабочие привычки, ценности и отношение к делам в организации. Перемены в ценностях и отношениях необратимы, поскольку без них невозможны какие-либо реальные изменения.

Но, в тоже время, перемен в ценностях и отношениях обычно и боятся люди. У сотрудников возникает боязнь того, что те отношения, которые строились ими в течение долгого времени, могут взять и рухнуть или как минимум измениться в худшую сторону. Поэтому с Боровиковой Н. можно и не согласиться в случае, что перемены не возможны без изменений в ценностях и отношениях. Как раз это опытному руководителю необходимо постараться сохранить, так как это «личное». Хотя не исключены случаи, когда изменения необходимы именно в отношениях и имеющихся ценностях персонала.

Вот еще одно мнение специалиста в области стратегических изменений. Людям требуется отказываться от старых привычек и учиться действовать по-новому. Для этого им необходимы иные нормы и ценности. Но в этом процессе они часто обнаруживают, что их статус и власть в организации оцениваются по-другому. Эти перемены приводят к извечному конфликту между человеческим стремлением к постоянству и поисками нового. Сопротивление – это первая реакция на изменения, так как людям требуется время, чтобы оценить издержки и выгоды перемен для себя. По этой причине новые инициативы руководства часто вызывают противоречивую реакцию у подчиненных.

Как считает психолог Наталья Смакотина, человек должен успевать за постоянно меняющимися правилами игры и быстро адаптироваться к новым условиям. Стремительные перемены, временные рабочие группы, налаживание и разрушение отношений – это предвестники социально-психологического напряжения. Человек встречается с изменениями не только в обществе, но и на работе, необходимо научиться контролировать их темпы, в противном случае можно утратить способность приспосабливаться. Люди, испытавшие большое количество изменений за короткий срок, находятся в стрессовом состоянии, дезориентированы, боятся будущего. К сожалению, те, кто требует изменений и создает их, мало представляют себе то, как человек приспосабливается в быстроменяющейся обстановке. Приспосабливаясь к новому типу организации, человек сталкивается со множеством трудностей. Выбравшись из ниши, он чувствует себя одиноким. В этой чуждой ему обстановке положение человека очень нестабильно: появляется большое количество разнообразных возможностей, отношения с организацией, так же, как и связи с людьми и местами, сменяют друг друга в ускоряющемся темпе. Любая организация должна учитывать человеческий фактор, который включает в себя цели, надежды и обязанности отдельного человека. Другими словами, эта структура ролей, заполненная людьми. Сегодня организационные отношения меняются так часто, что не успевают составить список обязанностей, за которые работник несет ответственность.

Трудно не согласиться со Смакотиной Н., так как постоянная суета практически всегда приводит людей к стрессу. Так же и здесь, при стремительных переменах может возникнуть та же реакция. Изменения должны быть разбиты на этапы, каждому из которых свое время и место, а попытка реализовать все этапы одновременно приведет, скорее всего, к плачевным результатам. В отношении к любым изменениям всегда проявляются большие индивидуальные различия, как между людьми, так и между разными группами. За этим многообразием проявлений можно увидеть повторяющееся, типичное.

Советский психолог Журавлев А.Л. предложил выделять различные социально-экономические типы людей по их отношению к организационно-экономическим нововведениям в зависимости от интенсивности проявления трех психологических компонентов.

реальной активности (действия, поступки, деятельность)

Три психологических компонента

психологическая готовность к нововведениям (мотивационный компонент)

подготовленность к жизнедеятельности в новых условиях (знания, умения, навыки)

Рисунок 1 – Три психологических компонента

Разные сочетания желаний, знаний и действий, по мнению А.Л. Журавлева, позволяют разбивать людей на следующие социально-психологические типы, названия которых даны условно:

Таблица 1. Социально-психологические типы людей

|  |  |
| --- | --- |
| **Типы** | **Характеристика** |
| «активные реформаторы» | желают экономических изменений, умеют работать в новых условиях и активно действуют на реформы |
| «пассивные реформаторы» | желают, умеют, но не действуют |
| «пассивно-положительно относящиеся к нововведениям» | в основном желают изменений, но не умеют и не действуют |
| преодолевающие себя | умеют и действуют, но не желают изменений |
| «неэффективные» | желают и действуют, но не умеют |
| «выжидающие» | умеют, но не желают и не действуют |
| «слепые исполнители» | выраженного желания нет, не умеют, но действуют в направлении изменений с помощью других |
| «пассивные противники» | не желают, не умеют и не действуют |
| «активные противники» | не желают, не умеют и активно сопротивляются изменениям |

Не смотря на небольшое количество компонентов, выделенных Журавлевым А.Л., они достаточно полно указывают на те элементы, которые должны присутствовать у людей, которых могут касаться организационные изменения. Самое главное, чтобы персонал был первоначально предрасположен к изменениям, для этого необходимо проделать немалую работу, а уже перед самими изменениями нужна дополнительная подготовка, так как любая допущенная ошибка может привести к непредвиденным последствиям. Поэтому немало важно выявить социально-психологические типы людей, это может значительно облегчить саму подготовку к изменениям.

Изменения происходят во внутренней среде организации, а значит, затрагивают организационную культуру. Культура – тонкая материя, затрагивающая каждого. Это требует от руководителей осторожности и внимательности при принятии любых решений, связанных с проведением изменений. Большинство людей опасаются революционных ломок привычного образа жизни, а также имеют свое собственное представление о том, как надо осуществлять стратегию. Люди, поставленные перед необходимостью изменений, сталкиваются с тем, что неформальные связи, каналы общения, поведенческие стереотипы станут другими. Люди могут бояться изменений по множеству причин, но на первое место большинство авторов ставят эгоистический интерес, т.е. ожидание личных потерь в результате этих изменений. Эгоистический интерес является основной причиной того, что люди сопротивляются изменению на уровне организации. Это связано с той или иной мерой эгоизма, присущего каждому человеку: люди вследствие своей человеческой природы ставят свои собственные интересы выше интересов организации. Такое поведение в силу его универсальности и естественности не очень опасно, однако его развитие может привести к возникновению неформальных групп, политика которых будет направлена на то, чтобы предложенное изменение не могло быть осуществлено. Также достаточно часто имеет место неправильное понимание целей и стратегии изменений, здесь же может быть низкая степень доверия к менеджерам, излагающим план изменений. Непонимание обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия осуществления стратегии. Часто причиной здесь является отсутствие достаточной информации относительно целей и путей реализации стратегии. Такая ситуация характерна для организаций, где степень доверия к действиям менеджеров низка. Говоря простыми словами, люди просто опасаются, что они не обладают необходимыми навыками или умениями. Некоторые люди обладают низкой терпимостью к любым изменениям из-за опасения, что они не смогут обучиться новым навыкам или новой работе. Такое отношение к изменениям наиболее характерно при внедрении новых технологий, методов продажи, форм отчетности и т.п. Формальные и неформальные группы, к которым принадлежат сотрудники, придерживающиеся определенных взглядов относительно изменений, решающим образом влияют на позицию индивида – члена группы, которую он будет занимать и отстаивать при проектировании и проведении стратегических изменений. Однако если референтная группа и поддерживает перспективу изменения, некоторые сотрудники могут таить в себе свою личную обеспокоенность относительно влияния изменения на их будущее положение в организации, возможностей карьеры, реализации устремлений и перспектив повышения по службе.

Как нельзя кстати было сказано выше, про отсутствие достаточной информации. Это еще одна из самых веских причин сопротивления изменениям. Как говорится, неопределенность пугает. Люди просто не знают, что их может ожидать после завершения процесса изменений. Психика человека устроена таким образом, что думается сначала о плохом, и это «плохое» подкрепляется отсутствием информации. Люди чувствуют, что их положение может пошатнуться, отсюда появляется опасение за себя, а опасность сплочает людей, в результате могут образовываться целые группы, которые будут сильно тормозить намеченные изменения.

Такого же мнения придерживается и профессор Гарвардской школы бизнеса Джон П. Коттер. Он считает, что большинство компаний не полностью обеспечивают сотрудников информацией, что создает у сотрудников ощущения «смутности» целей и естественного желания не идти «туда, не знаю куда», что в полнее объяснимо.

Необходимо сделать так, чтобы люди понимали, что их ожидает в будущем, что им нечего бояться и даже если у них не будет необходимых навыков, надо настроить на то, что все будет в порядке. В этом и есть суть хорошего руководителя.

Руководитель рассчитанной на управляющих международного уровня Программы изменений в Международном институте подготовки менеджеров в Лозанне Пол Стрибл, утверждает, что люди боятся изменений, прежде всего потому, что крупные преобразования меняют условия личных соглашений, регулирующих отношения работников с организацией. Стрибл выделяет три общих аспекта таких соглашений.

Три аспекта соглашений

формальный

психологический

социальный

Рисунок 2 – Три аспекта соглашений

Формальный аспект «охватывает основную задачу работника и основные требования к выполнению им работы, определенные такими документами компании, как расписание должностных обязанностей, договоры найма и трудовые соглашения». Формальный аспект дает ответы на следующие вопросы наемного работника:

Ответы на вопросы

Каковы мои предполагаемые обязанности?

Какую помощь мне окажут при выполнении данной работы?

Как и когда будут оценивать мою работу и какую форму примет реакция на нее?

Какова будет оплата труда и как она будет зависеть от оценки моей работы?

Рисунок 3 – Ответы на вопросы, которые дает формальный аспект

Психологический аспект личных соглашений касается тех сторон отношений занятости, которые по большей части остаются неявными. Этот аспект дает ответы на следующие вопросы наемного работника:

Ответы на вопросы

Насколько тяжелой окажется работа на самом деле?

Какое признание, финансовое вознаграждение или иное личное удовлетворение я получу за мои усилия?

Достойно ли будет вознагражден мой труд?

Рисунок 4 – Ответы на вопросы, которые дает психологический аспект

Наконец, наемные работники оценивают культуру организации через социальный аспект своих личных соглашений. Люди всегда оценивают не только слова, но и поступки в подтверждение слов. Особенно внимательно они относятся к декларациям руководителей компании. Это касается, в первую очередь, корпоративных ценностей и стратегии компании. Социальный аспект дает ответы на следующие вопросы:

Ответы на вопросы

Сходны ли мои ценности с теми, которых придерживаются другие сотрудники организации?

Каковы подлинные правила, определяющие, кто и сколько получает в компании?

Рисунок 5 – Ответы на вопросы, которые дает социальный аспект

Основным движущим фактором этого поведения является склонность людей к соревнованию, к сравниванию себя с другими. Если перемены затрагивают принципы справедливости, они обречены на резкое сопротивление. Причем, Пол Стрибл считает, что насколько работники считают негативным воздействие изменения на личные соглашения, настолько они будут противиться переменам.

Это происходит всегда и везде. Чем больше мы боимся, тем сильнее и тщательнее пытаемся защититься от источника опасности, в нашем случае от организационных изменений.

Часто работники считают, что их принуждают к изменениям другие люди и события, которые неподвластны их контролю. Основатель и президент Organizational Development Resources и автор книги «Управление на скорости изменений» Дэрил Коннер пишет, что «мы противимся не столько вмешательству в нашу жизнь чего-то нового, сколько потере контроля, которая является следствием новшеств».

По нашему мнению больше всего людей пугает именно вмешательство в их жизнь. Большинство программ стратегических изменений, так или иначе, используют принуждение, даже когда людей заставляют обучаться. Таким образом, людям навязывают, какими им и всей их организации в целом, надлежит быть, а те, кто разрабатывает эти программы, очень часто являются совершенно посторонними людьми для организации. Люди начинают чувствовать утрату контроля над собственной жизнью.

Следует отметить, что, по мнению некоторых исследователей-психологов, реакция на нестабильность является национальной особенностью. Точно так же, как и для отдельных личностей, умение оперировать в условиях неопределенности является врожденной особенностью, которая определяется активностью полушарий головного мозга. По аналогии, есть нации, которым просто «противопоказаны» кризисы, так же, как и есть люди, которых любая неопределенность может надолго вывести из равновесия. Самое страшное китайское проклятие состоит в пожелании жить в эпоху перемен. А для многих наших соотечественников это стало временем необычайных возможностей. Известный российский эксперт по управленческому консультированию Игорь Альтшулер считает, что любой кризис – это шанс измениться, это неизбежная закономерная стадия развития, характеризующаяся исчерпанием одних ресурсов и поисков новых, которые, в свою очередь, тоже будут исчерпаны.

Таким образом, были рассмотрены точки зрения различных авторов, касающихся человека как личности и непосредственное влияние изменений на него. Со многими авторами и специалистами можно согласиться, так как они «чутко» описывают внутренний мир человека, которому предстоит пережить изменение, их переживания и страхи. А те, кто считает, что нарушить мир, создаваемый по крупицам, можно без серьезных последствий глубоко ошибаются.

Все это необходимо учитывать перед и в течении самого процесса формирования команды стратегических изменений.

**1.2 Процесс формирования команды изменений**

Одним из способов усовершенствования системы управления в организациях является создание команд. О командах и их создании заговорили относительно недавно, чуть больше 30 лет назад. Первые исследования командной деятельности, опубликованные в начале 60-х годов, были посвящены поискам способов повышения эффективности и продуктивности управленческого труда.

Чаще всего, командой называют небольшое количество человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотнесенность, т.е. исполнять любые внутригрупповые роли; имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности. Мнения специалистов о количестве человек в составе команды расходятся. Одни считают, что количество человек в команде должно быть 5–7, другие – 15–20. Команда состоит из группы специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

По нашему мнению, самым оптимальным количеством человек в команде может быть как раз 5–7, потому что как показывает практика, 15–20 человек это уже не команда, а толпа. Но это все носит субъективный характер, поэтому утверждать, сколько человек в команде должно быть не стоит. Все зависит от конкретной ситуации, от конкретных целей и желаемых результатов. Нас интересует формирование команды стратегических изменений, поэтому будем считать 5–7 человек оптимальным количеством в команде.

Старший научный сотрудник Института Истории Естествознания и Техники РАН Евгений Николаевич Емельянов и генеральный директор Консалтинг-Центра «Шаг» Светлана Ефремовна Поварницына считают: «Команда – это просто ещё один из возможных ресурсов для прорыва на новый уровень развития».

Приведенное выше утверждение довольно интересно, но заставляет задуматься о том, что если команда – это ресурс, а ресурсы имеют свойство заканчиваться, так и здесь придется затрачивать усилия и возможно средства для поддержания такого ресурса. Говоря о команде изменений, то, безусловно, ее можно рассматривать как ресурс для прорыва на новый уровень развития.

По мнению специалистов, суть команды заключается в общем для всех ее членов обязательстве, которое требует наличия некоего назначения, в которое верят все члены команды – ее миссии. Миссия команды должна включать элемент, связанный с выигрышем, первенством, продвижением вперед. Существует отличие целей команды от ее миссии: цели команды позволяют следить за своим продвижением по пути к успеху, а миссия как более глобальное по своей сути придает всем конкретным целям смысл и энергию. Также ни одна из групп не становится командой до тех пор, пока она не признает себя подотчетной как команда. Взаимная отчетность не может возникнуть по принуждению, но когда команда разделяет общее назначение, цели и подход, взаимная отчетность возникает как естественная составляющая.

На самом деле, команда станет командой только тогда, когда каждый из ее членов будет смотреть вперед, не забывая при этом оглядываться на своих коллег. Команда остается командой только из-за того, что у членов команды есть что-то «общее». Поэтому при формировании команды необходимо учитывать личные составляющие, особенно если речь идет о команде изменений, так как она должна «бороться» с «настроениями», а для этого внутри команды необходимо присутствие идеального сочетание «личностей».

Вообще, процесс формирования команды – задание, требующее высокой управленческой компетенции. При его осуществлении требуется не только наличие правильно подобранных, высококвалифицированных специалистов, но и людей, желающих работать вместе, сообща, как команда. Иначе сама задумка создания команды окажется бессмысленной. Любой процесс имеет свою продолжительность, поэтому состоит из некоторых этапов. Т.к. создание команды – это определенный процесс, то он состоит из нескольких этапов. Принцип формирования различного рода команд един для всех за некоторыми исключениями. Эти исключения зависят от целей создания той или иной команды, и всегда имеет место принцип «индивидуальности», т.е. добавление или исключение элементов, характерных для конкретной команды. Поэтому, описывая процесс формирования команды стратегических изменений, опираться будем на общие принципы создания команды.

Чтобы правильно организовать работу команды, ее создание, по мнению одного из специалистов в области формирования команд, должно пройти четыре стадии:

Подготовка

Создание рабочих условий

Формирование и построение команды

Содействие в работе

1

2

3

4

Рисунок 6 – Процесс формирования команды

Мнения многих специалистов сводятся к тому, что каждой стадии формирования команды соответствуют свои принципы и цели. Создание команды должно проходить постепенно и последовательно. Далее более подробно рассмотрены вышеуказанные стадии формирования команды.

На первой стадии формирования осуществляется предварительная работа. Здесь решается, какие задачи необходимо решить, и нужно ли создание команды для этих целей. Если необходимость обоснована, то определяются четкие цели и перечень навыков, необходимых для решения поставленных задач. Также осуществляется определение правил поведения, которые должны соблюдать все члены команды.

Вторая стадия включает создание условий для работы. На этой стадии руководство организации определяет условия, в соответствии с которыми команда выполняет свою работу. Команды должны быть обеспечены ресурсами, необходимыми для успешной работы. Они включают материальные ресурсы, человеческие ресурсы и поддержку со стороны организации. При необходимости руководству следует устранять различного рода проблемы.

Третья стадия включает непосредственно сам процесс формирования и построения команды. На этой стадии должны быть четко определены границы: кто является, и кто не является членом команды. Члены команды уже должны разделять общую цель. Руководство организации должно объяснить команде ее задачу и степень ответственности за выполняемые функции – сделать абсолютно понятным, какие действия от нее ожидаются.

Наконец, начавшую функционировать команду необходимо обеспечить постоянной поддержкой со стороны менеджмента организации.

Проанализировав предложенные стадии, можно заметить, что они в достаточной мере описывают процесс формирования команды, от подготовки до дальнейшей поддержки. Но, все равно, процесс создания команды должен быть индивидуальным для каждой отдельно взятой организации, тем более для каждой отдельно взятой цели. Нельзя предугадать все моменты, все нюансы, имеющиеся в той или иной организации. Есть команды, необходимость в которых носит краткосрочный характер, есть наоборот – долгосрочный. Процесс стратегических изменений, в основном, занимает достаточно продолжительное время, и поэтому период жизни команды будет определяться достижением поставленных целей, т.е. завершением проведения стратегических изменений. Некоторые авторы считают, что этапов формирования команды должно быть больше, некоторые – меньше. К тому же, нельзя забывать о таком элементе, входящим в формирование команды, как процесс развития.

По мнению кандидата социологических наук Галкиной Т.П., формирование команды заключается в осуществлении следующих процедур:

определение назначения команды

формулиро-вание ее цели

постановка задачи

определение роли команды

выработка групповых норм

1

2

3

4

5

Рисунок 7 – Процедуры при формировании команды

В этой трактовке этапов формирования команды акцент делается больше на подготовку к формированию, чем на само формирование, так как приведенный процесс заканчивается лишь определением роли и выработкой групповых норм. Здесь не учтено само построение команды, как и дальнейшая поддержка. Все это носит характер предварительной работы. Также отсутствует такой элемент, как развитие команды. Приведенные выше процедуры могут хорошо дополнять этап предварительной работы, т.е. подготовки к формированию.

Как уже было сказано, нельзя забывать про развитие команды, которое должно идти как минимум «параллельно» стадии «поддержки» команды. Как правило, в начале формирования команды имеет место избыток энергии. Несмотря на этот избыток, маловероятно, что ее хватит надолго. Команда должна преодолеть внутренние противоречия и сомнения, прежде чем сформируется действительно спаянный коллектив. Данный процесс порождает риски, однако, это необходимый путь создания норм команды. Четкость намерений и сплоченность членов команды приведет в итоге к более высокой производительности, чем в рабочей группе. После выполнения задач команды часто распадаются.

Ниже приведены еще несколько этапов формирования команды. Как считает один из авторов, они являются основными.

Эффективность команды

Влияние на производительность

формирование

бурление

нормирование

функцио-

нирование

рабочая группа

псевдокоманда

потенциальная команда

реальная команда

перемена

совершенная

высокопро-изводительная команда

Рисунок 8 – Основные этапы развития команды

На первом этапе решающей является роль лидера команды. Он должен сосредоточиться на помощи членам команды, познакомить их друг с другом и создать обстановку непринужденности. Страхи, смятения и колебания членов команды должны быть устранены как можно раньше. Лучше всего сделать это, прояснив цели, роли, ответственность и процедуры, которые имеют отношение к действиям команды.

На стадии «бурление» лидер команды может помочь успешно решать споры, возникающие на этом этапе, выслушав проблемы, обеспечив обмен мнениями и воодушевив команду на достижение намеченных целей. В такой момент команда может отвергнуть признанного лидера и определить альтернативный путь управления своими делами. Фаза «бурления» предоставляет реальную возможность очистить атмосферу, и если пройти ее осторожно, команда может стать более сплоченной.

На стадии «нормирования» лидер должен убедить команду, что установление общих норм действительно способствует эффективной работе. Время, потраченное на подготовку новых правил на основе консенсуса, по которым команда собирается работать, окупится позже с большими дивидендами. Мастерство построения команды на этом этапе состоит в углублении процесса сплочения и в согласовании стремлений каждого члена с общими целью и ценностями.

На стадии «функционирования» команда объединена и эффективно работает для достижения своих целей. Лидеру необходимо оценить эффективность ее работы, наблюдая за индивидуальными и командными усилиями, успехами и выполнением обязательств. Команда нацелена на продуктивность и раскрытие потенциальных возможностей, и важно доверять членам группы. Однако если руководитель стремится к долгосрочной гармонии и сплоченности, лучше награждать команду в целом, а не отдельных ее членов. Важно оценивать работу команды как результат ее усилий в целом.

На стадии «перемена или расставание» для лидера команды важно каждый раз представлять, в какой информации нуждаются ее члены, по мере того как они переходят к новым задачам. Им важно знать, насколько хорошо они сделали работу, смогут ли справиться с новыми задачами. Лидер команды должен по возможности уменьшать напряженность, связанную с изменениями и переходами. Члены команды могут испытывать некоторое сожаление по окончании работы, если их знания и опыт, полученные за время работы команды, принесли им особое удовлетворение. В случае необходимости лидеру команды следует поощрять членов к тому, чтобы те не теряли связи друг с другом, поддерживали отношения, занимаясь новой работой и проектами.

Данная трактовка этапов формирования команды принципиально отличается от ранее нами рассматриваемых. Автор не делает акцент на подготовку и дальнейшую поддержку команды, а остановился только на процессе формирования одновременно с процессом развития команды. Как видно из рисунка 8, каждому этапу формирования соответствует свой этап развития, и кривая указывает влияние развития команды на ее эффективность и производительность. Если рассматривать только процесс формирования без подготовки к нему, дальнейшей поддержки и развития, то данная трактовка наиболее широко описывает этот процесс по сравнению с предыдущими вариантами.

Рассмотрим еще одно мнение другого специалиста в области формирования команд. Он считает, что процесс формирования команды состоит из следующих четырех этапов:

Адаптация

Группирование и кооперация

Нормирование деятельности

Функциони-рование

Рисунок 9 – Этапы формирования команды

Этап «адаптации» c точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На этом этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

Этап «группирование и кооперация» характеризуется созданием объединений по симпатиям и интересам. Отдельные подгруппы быстро понимают невозможность эффективного решения задачи без коммуникации и взаимодействия с другими подгруппами, что приводит к формированию схем общения и интергрупповых норм, общих для группы в целом. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «мы».

На стадии «нормирования деятельности» разрабатываются принципы группового взаимодействия, и нормируется либо область внутригрупповой коммуникации, либо область коллективной деятельности. Характерная черта развития группы на этой стадии – отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

Стадию «функционирования» c точки зрения деловой активности можно рассматривать как стадию принятия решений конструктивными попытками успешного решения задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

В приведенной выше трактовке процесса формирования команды, автор добавил ранее нами не рассматриваемый этап – адаптацию, но также не выделил этап подготовки. Данные этапы характеризуют, по сути, уже не процесс формирования, а процесс развития уже сформированной команды.

Различные авторы сморят на процесс формирования с разных сторон. Так, например, доктор технических наук Новиков Д.А. указывает на то, что этап формирования и этап функционирования – это два временных этапа существования команды и их следует различать. Формирование команды может быть, в свою очередь, подразделено на формирование составакоманды и ее адаптацию*,* после чего возможен уже этап «стационарного» функционирования.

Формирование состава команды

Адаптация команды

Функционирование команды

Формирование команды

Рисунок 10 – Процесс формирования команды

Автор приведенного выше процесса формирования команды, на наш взгляд, прав, что следует различать процессы формирования и функционирования команды. Тут же можно отметить, что следует различать еще и процесс подготовки к формированию, процесс развития и дальнейшую поддержку команды топ-менеджментом.

Возможно выделение и несколько других, но похожих на перечисленные выше, этапов. Так, например, другие авторы выделяют следующие четыре этапа формирования команды:

Проекти-

рование

Формиро-

вание

Участие в проекте

Расформирование и/или преобразование для работы над новым проектом

1

2

3

4

Рисунок 11 – Этапы формирования команды

В этом случае, автор также добавляет в процесс формирования команды новый элемент, не рассматриваемый нами ранее – расформирование или преобразование команды. На самом деле, это еще один этап, который нельзя исключать из процесса формирования команды. Но это будет зависеть от того, на какую перспективу создается команда – долгосрочную или краткосрочную. В нашем случае, команда имеет целью стратегические изменения, поэтому по достижении цели она должна быть расформирована, соответственно в формировании команды изменений этот этап нужно учитывать.

Таким образом, были рассмотрены и проанализированы различные предложения по формированию команд. Одни авторы утверждают, что процесс формирования начинается с подготовительного этапа и заканчивается непосредственно поддержкой созданной команды, другие предполагают, что процесс формирования заканчивается на том моменте, когда команда готова к решению задач, ради которых она была создана. Также разошлись мнения по поводу процесса формирования и процесса развития. Есть предположения, что эти два процесса одно целое и неразделимое. В противовес этому предлагалось разделять эти процессы. Что касается нашего мнения, то нам кажется, что нужно разделение процесса формирования и процесса развития. Но именно разделение, а не исключение. Процесс формирования и процесс развития команды должны следовать друг за другом соответственно, но нельзя их путать. Сначала команда должна сформироваться, а уже следующим шагом в ней должны налаживаться связи и межличностные отношения. К тому же, как было выяснено, нельзя забывать про заключительный этап, касающийся конкретно команды изменений – расформирование. Но какие бы усилия не были приложены для создания команды, эффективной она не будет без наличия в ней лидера.

**1.3 Лидер в составе команды изменений**

Самый быстрый и надежный способ изменить ход стратегического управления в компании – это сменить руководителя процесса стратегических изменений. Лидерство в команде очень важно для эффективности ее работы. Хорошее руководство командой менеджеров приводит к созданию слаженно действующей команды и более полному и быстрому осуществлению стратегического плана. Для результативности команды стратегических изменений важны забота о членах команды и внимание к личным взаимоотношениям. Лидеры команды должны быть заинтересованы в своих подчиненных не только по долгу службы. Улучшение результатов управления стратегией изменений происходит в том случае, если лидеры активно заинтересованы в способности команды компетентно выполнять свою работу. Это является следствием того, что эффективность команды зависит как от выполнения стратегических планов, так и от личных взаимоотношений. Поведение, ориентированное на достижение стратегических целей, должно способствовать достижению командой своих целей.

Правильно было сказано, что лидеры команды должны быть заинтересованы в своих подчиненных, причем именно должны проявлять интерес, а не относится к ним как к своей работе. Открытые чувства всегда заметны и их ценят люди, а это очень важно для лидера команды. Лидеру необходимо чтобы его слова воспринимались не как приказы или наставления, а как дружеские советы. Но это свойственно в основном неформальным лидерам, собственно, почему они ими и становятся. А вот формальные лидеры чаще всего прибегают именно к приказным отношениям. Это больше подходит руководителям организаций, а лидеры должны быть «друзьями» и они должны выбирать себе поведение внутри команды. Ниже представлены некоторые типы поведения лидера.

Таблица 2. Основные типы командного поведения лидера

|  |  |
| --- | --- |
| **Выдвижение предложений и инициатив** | **Предложение идей и способов действия, относящихся к выполняемой задаче** |
| «Функции привратника» | «Открытие ворот» – стремление втянуть остальных в дискуссию; «закрытие ворот» – стремление к сдерживанию или прекращению общения других |
| Диагностика | Анализ недостатков или их причин в конкретной ситуации |
| Поощрение | Проявление дружеского расположения, отзывчивости к другим, поддержки вербальными и невербальными способами |
| Поиск и передача | Поиск и предоставление нужной информации |
| Разрешение конфликтов | Готовность признать конфликт и разобраться в нем |
| Выдвижение предложений и инициатив | Предложение идей и способов действия, относящихся к выполняемой задаче |
| Оценивание | Оценка достоинства предложений и их результативности |
| Высказывание мнений | Высказывание соответствующих суждений о вкладе каждого |
| Обращение к чувствам | Признание и понимание чувств людей |
| Удовлетворение физических потребностей | Удовлетворение потребностей в удобствах, помещении, отдыхе |
| Принятие решений | Участие в принятии решений по какому-либо предложению или способу действий |

Приведенная выше одним из авторов характеристика типов поведения лидера достаточно своеобразна, но дает четкое представление какими «способностями» должен обладать лидер.

Лидер команды, который выполняет все необходимые функции, – большая редкость. В реальной практике управления команды изменений одни лидеры будут увлечены целью и, естественно, сконцентрируют внимание на задаче, другие – склонны отдавать предпочтение командным взаимоотношениям. Лишь немногие люди умеют распределять свое внимание равномерно – и на решение задачи, и на создание хороших командных взаимоотношений. Однако ключевым моментом является обеспечение выполнения этих функций членами команды без непосредственного участия руководителя. Согласно классификации командных ролей, должен быть кто-то, выступающий в роли председателя, предоставляющий коллективисту право обеспечивать в команде типы поведения, ориентированные на личные взаимоотношения, а формировщику, исполнителю и доводчику – обеспечивать типы поведения, ориентированные на выполнение стратегических задач. Но и при условии выполнения всех этих функций вероятность разрушения команды остается. Дело в том, что людям свойственно привносить личные мотивы и скрытые намерения в групповую работу, а это может создавать трудности для командной работы. Трудно уловить разницу между типом поведения, ориентированным на поддержание командной работы, и эгоистическим типом поведения: исполнение одной и той же поведенческой функции, например, регулирование общения или исполнение «функции привратника», может быть направлено как на поддержание гармонии в команде, так и на удовлетворение личных интересов. Помимо организационных или командных типов поведения лидера, существует еще классификация, с помощью которой, по мнению специалистов, можно выявлять эгоистические типы поведения лидера.

Таблица 3. Эгоистические типы поведения

|  |  |
| --- | --- |
| **Тип поведения** | **Характеристика поведения** |
| Атака-защита | Агрессия или отрицание других, забота об укреплении собственных позиций |
| Блокирование или создание трудностей | Создание препятствий или трудностей на пути предложений или идей других, без выдвижения альтернативных предложений или разумных аргументов |
| Отвлечение | Способствование уходу дискуссии от вопросов, в которых позиция уязвима или слаба |
| Навязывание одобрения или признания | Стремление заставить других жалеть себя, тем самым, вынуждая их поддерживать лидера или активно навязывать одобрительное мнение о ценности его вклада в работу группы |
| Устранение | Отказ от участия в общей работе |
| Набор очков | Стремление «переиграть по очкам» других для укрепления собственного статуса |
| Злоупотребление положением | Монополизация дискуссии в группе, использование групповых процессов для удовлетворения личных управленческих и властных амбиций |
| Принижение-растворение | Заострение внимания на несущественных недостатках в предложениях или вкладе других с целью подрыва их позиций |

В случае, как и с командными типами поведения, в приведенной выше классификации четко проглядываются эгоистические типы поведения, которые могут присутствовать у лидера команды. Достаточно понять принципы поведения лидера, чтобы убедиться какое поведение движет лидером, эгоистическое или, наоборот – с «отдачей». К тому же, тип поведения лидера вплотную связан со стилем его управления, и во многом его определяет. Поэтому лидер с эгоистическими намерениями в составе команды изменений неприемлем. Он должен быть открытым, делать «для», а не «ради».

Подходы лидера к управлению командой стратегических изменений можно изобразить в виде шкалы, на одном конце которой «авторитарность», на противоположном – «участие». Склонный к авторитарности стиль лидерства может мешать поддержанию личных взаимоотношений в команде, однако ни один из этих стилей не может гарантировать успех в достижении целей команды. Приемлемость каждого стиля зависит от обстоятельств. Демократический подход может оказаться полезным, когда от команды надо получить максимум возможного. Лидер команды авторитарного типа указывает, что нужно делать, и при этом максимально использует свою власть, допуская лишь минимальное влияние на положение дел со стороны членов команды. Однако даже лидер с авторитарным стилем руководства может свести к нулю роль членов команды, так как, получив распоряжения, члены команды должны интерпретировать их и соответствующим образом отреагировать. В команде всегда существует допуск на определенную погрешность действий из-за ошибок или некорректности коммуникаций. Также и власть лидера никогда не может быть равной нулю, независимо от степени участия, допускаемой лидером.

Факторы, определяющие оптимальное соотношение между авторитарностью и участием

определить, какой личный стиль руководства ближе всего лидеру; командный лидер должен поддерживать типы поведения, ориентированные на решение задач или на личные взаимоотношения, согласуя это с личностными особенностями и компетентностью

определить какова природа команды; команды в зависимости от компетентности и наклонностей по-разному относятся к своему участию в принятии решений

определить, каков уровень власти лидера; чем большей законной властью и ответственностью он наделен, тем в большей степени он может позволить себе авторитаризм, учитывая при этом компетентность членов команды

выяснить, насколько ясно поставлены задачи или понятен проект; при наличии неопределенности в задаче предпочтительнее руководство в стиле “участия”

Рисунок 12 – Факторы, определяющие оптимальное соотношение между авторитарностью и участием

Относительно определения оптимального соотношения между авторитарностью и участием не существует универсальных рекомендаций, но можно учесть некоторые факторы.

Эффективность управления командой стратегических изменений зависит от способности команды выполнять функции решения задачи и поддержания личных взаимоотношений наиболее адекватным образом. Частично это должен обеспечить лидер, однако члены команды имеют и свою долю ответственности.

По мнению философа Туласи Прийа, без лидеров организация рушится. «В моей жизни есть масса примеров, когда неформальная организация рушилась в мгновение ока из-за ухода лидера» – говорит она. Формальная организация, как правило, без лидера не остаётся, просто это место может занимать малоподходящая для роли личность. Но это вынужденная мера, т. к. иначе в данном месте и в данное время организация просто рухнет. И всегда легче критиковать лидера, чем встать на его место, да ещё и превзойти в лучшем смысле этих слов. Многих и не прельщает такая перспектива. Потому что «испытание властью» пострашнее, чем «испытание деньгами или женщинами».

В группе людей, особенно в команде лидер необходим, и не просто лидер, а человек, достойный называться лидером. Если у него не будет необходимых качеств, свойственных хорошему лидеру, то это равносильно его отсутствию. В команде изменений лидер должен «сеять» спокойствие, и предотвращать панику.

Причины неудач команд большинства зарубежных корпораций, как отмечает американский профессор менеджмента Дартмутской школы бизнеса Сидни Финкельштейн, кроятся не только в отсутствии способности использовать возможности, предоставляемые внешней средой и игнорировании слабых сигналов, посылаемых рынком, но и в отсутствии конструктивного поведения, и просто в очевидных промахах лидеров команд. В бездарности, как правило, нельзя упрекнуть руководителей организаций. Другое дело, что им иногда недостает специальных компетенций и опыта управления в специфических ситуациях, ведущих к кризису.

Лидер команды изменений должен обладать не столько способностями к руководству командой, сколько способностью убеждать людей, так как при стратегических изменениях основное препятствие – это сопротивление со стороны сотрудников, и в задачи команды изменений входит минимизация этого сопротивления.

Специалисты выделяют несколько типов лидеров. Это может помочь при формировании команды, когда встанет вопрос «выдвижения» лидера. Например, профессор экономических наук Лапыгин Ю.Н. приводит следующую классификацию лидеров:

Типы лидеров

Лидеры, обладающие видением картины будущего идеального состояния организации

Лидеры - аналитики

Лидеры - практики

Рисунок 13 – Типы лидеров

Лидеры – аналитики видят мир только рационально, деля его на черное или белое, у них всегда должен быть правильный ответ. Они интересуются цифрами и фактами, рациональны, все считают и проверяют, ищут правильный ответ, систематизируют все.

Лидеры, обладающие видением картины будущего идеального состояния организации полны идей, вдохновляющих их последователей, но плохо организуют практическую сторону дела. Они ясно представляют цель, но не видят препятствий, самоуверенные, харизматические, оригинальные, яркие, следуют инстинктам, бескомпромиссные, эксцентричные.

Лидеры – практики находят упоение в том, чтобы заставить других «ходить по струнке». Они заставляют других «ходить по струнке», занимаются «выкручиванием рук», ведут людей в «бой», обожают суматоху бизнеса.

Каждый лидер со свойственным ему типом будет «управлять» командой в соответствующем стиле. Это необходимо учитывать при формировании команды, и для каких целей она создается, так как это может оказаться принципиальным шагом при формировании. Для команды изменений больше подойдет лидер, сочетающий в себе аналитические качества вместе с видением картины будущего, так как в нашем случае необходимо как раз анализировать и четко представлять цель и состояние организации после проведения изменений.

Хороший лидер должен обладать достаточной харизматичностью. Харизма, по определению известного специалиста по вопросам мотивации Николауса Энкельманна, представляет собой способность притягивать к себе внимание других людей и удерживать его. Харизматический человек наделен властью над другими людьми, что проявляется во влиянии на их мысли и действия. Это незаменимое качество настоящих лидеров. Лидером является человек, имеющий последователей, которые помогают ему достичь намеченной цели, хотя иногда «лидерские задатки путают с внешней эффектностью, наглостью, силой». Лидерство – есть не силовое, а тонкое воздействие на отношения между людьми, следствием которого является готовность добровольно следовать за лидером. Кроме того, лидерство – категория ситуационная.

Лидерами становятся не все, а только уверенные в себе люди, четко представляющие цель, к которой они стремятся. Помимо этого, успешный лидер, по мнению специалистов, должен обладать качествами, приведенными на рисунке 14.

Мостом между фантазией и здравым смыслом является способность к анализу. Эффективный лидер может обеспечить мобилизацию людей на достижение цели, разделяя с ними свое видение.

Готовность стать равным среди равных и лучшим среди лучших

Технологическая и социально-психологи-ческая компетент-ность

Способность устанавливать атмосферу взаимного доверия и взаимопонимания

Терпимость к инакомыслию и склонность к демократи-ческим методам управления

Качества

Рисунок 14 – Качества лидера команды

Существует также еще одна классификация качеств, которыми должен обладать лидер:

На самом деле, лидер должен обладать как фантазией, так и здравым смыслом, и сочетание таких элементов для лидера необходимо. В результате чего как раз и появляется способность к эффективной деятельности, т.е. эффективно «вести» команду за собой. Качества лидера не ограничиваются приведенными выше классификациями. Хороший лидер должен постоянно совершенствоваться и развивать в себе все новые и новые качества, необходимые для эффективного управления командой.

Специалисты выделяют перечень функций, которые должен реализовывать лидер команды.

Таблица 4. Функции лидера команды

|  |  |
| --- | --- |
| Функции | |
| Детальный контроль за деятельностью команды в части выполнения задач | Обеспечение и поддержание командного духа и надлежащей коммуникации |
| Координация деятельности команды на уровне принятия стратегических решений | Детализация стратегии до уровня рабочих процедуры и конечных результатов |
| Генерацию идей, определение видения и стратегии развития организации | Обеспечение условий выполнения работы и поддержание нацеленности на выполнение задач |
| Анализ и оценка идей и решений | Учет достижений, ресурсов и контактов и доведение соответствующей информации до сведения подчиненных |

Авторы книги «Вызов лидеров» Бенгт Карлофф и Свен Седерберг отмечают, что для многих ориентированных на взаимодействие людей работа в группе поначалу приятна, но со временем настроение ухудшается, поскольку оказывается, что по работе сделано слишком мало. Ориентированный исключительно на себя человек превращает групповые встречи в петушиные бои, а для многих членов группы, ориентированных на задачу, вначале встречи продуктивны, но со временем становятся все скучнее. Содержание лидерства в группе незаметно определяется самой группой и если группе требуется ориентация на задачу, то ее члены систематически обращаются и прислушиваются к ориентированному на задачу человеку.

По мнению Бенгта Карлоффа и Свена Седерберга, команде присущ скорее неформальный лидер, чем формальный. Группа сама выбирает за кем она будет следовать. На наш взгляд, это самый идеальный вариант. Благодаря этому в группе не будет конфликтов, связанных с недовольством «назначенного» лидера.

Влияние лидера в команде доминирует, что позволяет ему изменять направленность сознания и модели поведения других членов группы.

Таким образом, были рассмотрены основные типы лидеров, в том числе и эгоистические. Выяснено, что лидерам присущи определенные качества, без которых его влияние в команде будет не эффективным. Но и останавливаться на уже имеющихся качествах не целесообразно, нужно постоянное совершенствование, возможно, если создание команды имеет долгосрочную перспективу, то проведение различного рода тренингов, касающихся эффективности лидера. Что качается команды изменений, то здесь роли лидера отводится не малое значение. Он должен быть мозгом этой «машины», а все остальные члены команды «нервами», заставляющими вставать других на верный путь, и в зависимости от того, какие «импульсы» будет посылать лидер, так и будет работать в целом «машина». А ее работы уже зависит достижение поставленной цели, т.е., в нашем случае, проведение стратегических изменений.

Что касается главы в целом, то здесь можно отметить, что для формирования команды изменений необходимо опираться на общие принципы формирования команд. В главе 1 были рассмотрены различные процессы, более или менее подробно описывающее формирование команд. Опираясь на них, попробуем представить наиболее удобный для нас процесс формирования команды стратегических изменений.

Подготовка

Создание рабочих условий

Формирование состава команды

Адаптация

Группиро-

вание и кооперация

Нормирование деятельности

Функциони-рование

Участие в проекте

Расформи-рование

Предварительная работа

Процесс формирования

Процесс формирования

Процесс функционирования

Рисунок 16 – Процесс формирования команды

Любой процесс, включая процесс формирования команды, должен начинаться с подготовки, т.е. предварительной работы. Поэтому, первоначальным шагом процесса формирования команды стратегических изменений должна быть подготовка. Сюда следует отнести проектирование команды, определение ее назначения, цели, задач, а также роли команды. После того, как команда спроектирована, необходимо создать рабочие условия для ее будущих членов. По завершении подготовки начинается непосредственно само формирование, то есть определение и структуризация состава команды. Как только состав команды сформирован, начинается адаптация ее членов новым условиям. Одновременно с этим или с небольшой разницей во времени начинается группирование и кооперация. Последние два этапа – естественные, т.е. будут происходить независимо от внешних факторов. И задача руководства в этот момент – создать благоприятные условия для протекания этой стадии формирования команды. Следующим шагом определяются нормы деятельности команды. Это задача непосредственно руководства или менеджеров, занимающихся этим процессом. После того, как команда полностью сформирована, она начинает функционировать и принимает непосредственное участие в проекте, то есть выполняет поставленные перед ней задачи. В это время руководству организации необходимо оказывать содействие в работе, т.е. обеспечить команду изменений поддержкой. Наконец, когда будут достигнуты цели, то есть проведены намеченные стратегические изменения, команда расформировывается.

Не следует забывать о неуказанном на рисунке 16 процессе развития команды. Его действие должно начинаться практически одновременно с самим процессом формирования и по возможности действовать до стадии расформирования. Фактически, как будет развита команда такова и будет эффективность от ее деятельности.

Помимо подготовки и выбора, а возможно и создания нового процесса формирования команды стратегических изменений, нужно учитывать и влияние на этот процесс различных факторов, которые будут рассмотрены и проанализированы в главе 2 данной диссертационной работы.

**2. Анализ факторов, влияющих на создание сплоченной и успешной команды, нацеленной на эффективное проведение изменений в организации**

Актуальность данной главы заключается в том, что на формирование успешной команды изменений влияют не только личные качества членов будущей команды и их профессионализм. Успех также во многом зависит от множества факторов, так или иначе, влияющих на создание и развитие команды. Эти факторы необходимо анализировать и оценивать степень их влияния на процесс формирования сплоченной команды.

Целью данной главы является выявление наиболее существенных факторов, влияющих на формирования команды стратегических изменений, а также наиболее эффективных подходов и механизмов создания команды.

Для достижения поставленной цели необходимо:

1. выявить и провести анализ факторов, влияющих на создание команды;
2. рассмотреть и проанализировать подходы и механизмы создания успешной команды;
3. установить наиболее значимые факторы, влияющие на сплоченность команды изменений, а также подходы и механизмы создания успешной команды.

Гипотезой данной главы является то, что создание успешной и сплоченной команды зависит не только от хорошо проработанного плана действий, а и от ряда факторов, которые необходимо учитывать при формировании команды стратегических изменений, также во многом зависит от выбранных подходов и механизмов создания команды.

Для написания данной главы использованы такие методы, как анализ и синтез, контент-анализ, моделирования, а также социологическое исследование в форме анкетирования. Вопросами, связанными с влиянием на создание эффективных команд, занимались такие видные ученые, как Борис Михайлович Мастеров, Джек Уэлш и Джек Слим.

**2.1 Анализ факторов, влияющих на успех создания сплоченной команды**

Успешные команды становятся первыми, осуществляют прорыв, превосходят ожидания и выполняют проекты раньше графика. Они связаны общей целью, доверяют друг другу и обладают высокой степенью сотрудничества. Но не всегда так получается в жизни: не важно, чтобы в деловой команде все были профессионалами, а важно, чтобы были определенные факторы, которые эту команду делают командой.

На самом деле, существует огромное количество факторов, влияющих как положительно, так и отрицательно на формирование сплоченной команды. Предусмотреть все факторы практически невозможно, так как имеет место такое явление, как возникновение все новых и новых факторов непосредственно при формировании команды, ведь, как уже отмечалось, процесс формирования команды изменений – это индивидуальный процесс для каждой организации, и соответственно, факторы также могут быть индивидуальными. Но, не смотря на это, существуют определенный перечень факторов, причем различные специалисты приводят отличные друг от друга классификации факторов.

Так, например, кандидат психологических наук Борис Михайлович Мастеров, являющийся соучредителем и членом правления консультативной фирмы «Пятерка» считает, что на формирование сплоченной команды влияют следующие факторы, представленные на рисунке 17.

Факторы

Менеджерский стиль или темперамент

Миссия и ценности

Видение поля и потоки информации

Процедуры и ритуалы

Функции, позиции,

эмоции

Рисунок 17 – Факторы, влияющие на формирование команды

В приведенной на рисунке 17 классификации автор выделяет пять своеобразных факторов. Рассмотрим и проанализируем их более подробно.

Первым фактором Борис Михайлович выделяет ***«менеджерский стиль»*** или ***«темперамент»***. Популярная на Западе и, как ни странно, работающая у нас, диагностическая методика гласит, что есть четыре основных менеджерских стиля: стратег, коммуникатор, пожарник и стабилизатор. *Стратег* мыслит глобально, владеет информацией, ориентируется в тенденциях финансовых потоков, прекрасно составляет бизнес-план. Его недостаток – он мало обращает внимания на то, чем живет организация в настоящем. Он строит план, забывая о том, что у каждого подразделения есть свои интересы. И потом удивляется, почему план не выполняется. Второй тип – *коммуникатор*. Человек, который знает каждого в организации, ориентируется в хитросплетениях взаимоотношений людей, для него ценной является возможность самореализации каждого сотрудника. Люди ради такого человека могут сделать много. Но его слабая сторона – он плохо планирует. Третий тип – *пожарник*. Он плохо чувствует себя в бизнесе, который спокойно течет, он иногда даже готов провоцировать изменения. Форс-мажор – его стихия. Он знает, что надо схватить, куда нести, как «разрулить» ситуацию. Четвертый, *стабилизатор* – противоположность пожарника, человек, который плохо себя чувствует в нестабильной среде, незаменим в рутинной работе, деловом взаимодействии. Но поскольку для него главное – соблюдение стабильности, он будет тянуть с изменениями, даже если они необходимы. Организация, состоящая целиком из людей одного типа, не будет Командой, между тем это – нередкий случай, так как руководители бессознательно стараются набирать похожих людей. Команда, состоящая из людей разных стилей, которые умеют и хотят между собой взаимодействовать, будет успешной: будет и планирование, и внимание к людям, и проведение планов в реальность. Следовательно, необходимо тщательно подбирать или корректировать стили работников. Причем важно, что сотрудники должны знать и признавать свою роль в команде.

По мнению Мастерова Бориса Михайловича, на успешность команды влияет менеджерский стиль, точнее темперамент менеджеров, которые принимают непосредственное участие в формировании команды изменений. С другой стороны, стиль менеджмента, по нашему мнению, если и оказывает влияние на формирование команды, то только косвенное. Другое дело, что после того, как команда уже сформирована, менеджер продолжает «ущемлять» самостоятельность команды, в этом случае, естественно, «характер» команды будет зависеть полностью от стиля менеджмента. Но это нецелесообразно, даже может оказаться достаточно вредоносным явлением для команды в целом.

Вторым фактором, влияющим на создание команды изменений, по мнению Мастерова, является ***«миссия и ценности».*** Он считает, что команда действует как команда, когда у нее есть миссия и ценности, они осознанны, они функционируют как рабочий инструмент. У миссии и ценностей есть внутренние и внешние стороны. Внешняя – роль компании в обществе, мощный цементирующий фактор. Например, во внешней миссии может предусматриваться расширение компании – и создание рабочих мест и инфраструктуры. Если выполняется эта миссия, то люди знают, что они создают социально-позитивные блага. А внутренней миссией может быть, к примеру, стабильность сотрудников: забота о социальных благах, системе, соответствующей миссии: зарплата, плюс проценты, плюс бонусы. Очень важно, чтобы миссия и ценности были осознаны. Но по мере развития организация расширяется, появляются связки отделов, уровни по вертикали. Невозможно находиться на равной позиции, объективно возникают другие ценности. Это нужно осознать и менять. А если изменение ценностей вовремя не осознать – команда может развалиться. Миссия и ценности становятся «рабочим инструментом», когда они выступают как критерий принятия решений или оценки действий.

Нельзя не согласиться с мнением Мастерова, ведь какие-либо общие ценности определенно сближают людей, заставляют их прислушиваться друг к другу и действовать как команда, тем более, если это еще подкрепляется общей миссией, и именно «общее» всегда должно присутствовать, это и будет «фундаментом» сплоченной команды. Общими могут быть как ценности, так и цели, и соответственно общими должны быть усилия, чтобы достичь поставленные цели. Достижение этих целей и будет результатом работы сплоченной команды, к тому же степень сплоченности будет определяться эффективностью результатов деятельности команды.

Третьим фактором, влияющим на сплоченность команды, Мастеров объединяет ***«видение поля» и «потоки информации».*** Он утверждает, что для команды очень важно видение управленческой и финансовой ситуации. Это не означает, что речь идет о «команде единомышленников». Это может быть и «команда разномышленников». Они могут не соглашаться друг с другом по содержанию – и тогда вступает в действие другой фактор – умение договориться. Но иногда есть такая проблема как непонимание – люди смотрят на одно и то же, но как бы в разных очках. Один из важнейших компонентов: члены команды должны уметь говорить на языках друг друга, и, когда они принимают решения, сделать несколько его описаний в разных категориях, чтобы всем было понятно. Поток информации – это власть. Он дает возможность для разнообразных игр. Как сказал один бывший крупный советский чиновник: «Для руководителя очень важно бывает не знать определенной информации, потому что если ты не знаешь, то ты не отвечаешь». Чем более открыта информация – тем лучше для команды: возрастает доверие, кооперативность.

Несомненно, команда должна «видеть» разного рода ситуации, в том числе управленческие и финансовые. Она должна быть в курсе дел, т.е. обладать в достаточной мере необходимой информацией. И для более эффективной деятельности команды эта «необходимость» в информации должна быть минимальной, т.е. команда должна быть хорошо осведомлена. Ведь, как выразился выше автор, информация – это власть, а в нашем случае информация – это сила, и чем «сильнее» команда стратегических изменений, тем более вероятнее эти изменения будут проведены эффективно.

Четвертым фактором в классификации Бориса Мастероваявляются ***«процедуры и ритуалы».*** Онутверждает, что в каждой семье есть ритуальные действия, которые очень важны, чтобы человек чувствовал себя ее частью. То же и в команде. Это могут быть очень простые вещи, например, эмоциональные ритуалы: перед работой всем вместе покурить или попить кофе. Деятельность команды – это всегда принятие решений. И существование процедуры их принятия – совещание в кабинете, в курилке или обзвон – должно быть. Если процедуры нет, решение не принимается или, когда принимается, не все понимают, какое именно решение принято.

Этот фактор, по нашему мнению, можно отнести к разряду «неформальных», а, как известно, «неформальность» обладает огромной силой, независимо от обстоятельств. В большинстве случаев «неформальность» чего-либо скорее вызывает уважение, чем страх. А традиции присущи любой группе людей, не говоря уж о команде. Это все тоже «общее», о котором упоминалось выше и он незаменимо и должно присутствовать в команде.

Наконец, последний фактор, выделяемый Мастеровым, это ***«функции – позиции – эмоции».*** Подфункциями автор понимает функции людей на работе, позиции – «кто начальник, кто дурак», а эмоции – гармония этих трех вещей является залогом хорошей работы. Как только начинает доминировать или подавляться одна из них – нарушается командное взаимодействие.

Гармония всегда на слуху, так же как и баланс. Так и в таком сложном процессе, как командообразование присутствие этих элементов необходимо. И автор прав, что если нарушается баланс одного из элементов – нарушается система в целом, в нашем случае – это командное взаимодействие.

Другие специалисты в области командообразования выделяют другие группы факторов, влияющих, по их мнению, на успех создания сплоченной команды.

Факторы

Организационные факторы

Управленческие факторы

Индивидуальные факторы

Рисунок 18 – Факторы, влияющие на формирование команды

Из рисунка 18 видно, что представлены только три группы факторов, которые имеют отношение к влиянию на формирование сплоченной команды. Более подробно они разобраны в таблице 5. На взгляд, организационных факторов порядком больше, чем управленческих и индивидуальных, и может создастся впечатление, что именно организационные факторы оказывают большее влияние на сплоченность команды. Но это только на первый взгляд.

Таблица 5. Три группы факторов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Организационные факторы** | **Управленческие факторы** | **Индивидуальные факторы** |
| 1. трудности и проблемы компании на рынке | определение цели команды и ожидаемых от нее результатов | развитие технических и межличностных навыков у членов команды |
| 1. выбор: команда или рабочая группа | поддержка и направление команды, развитие навыков фасилитации, т.е. содействия процессам | 1. подбор специалистов с хорошим потенциалом и перспективами работы |
| 1. выбор типа команды, который более всего соответствует характеру проблемы | 1. получение материальных и нематериальных ресурсов для обеспечения деятельности команды | оценка необходимости дополнительного обучения сотрудников |
| 1. определение квалификации и практического опыта руководителя и членов команды | поиски внешних партнеров команды | 1. мотивация каждого члена команды и преодоление сопротивления, которое может возникнуть при переходе на командный принцип работы |
| 1. привлечение спонсора и команды управления для создания и развития команды | 1. определение препятствий, с которыми может столкнуться команда, и поиск путей их устранения | 1. определение ключевых ролей в команде и отбор сотрудников, которые могут справиться с ролями лучше всего |
| 1. изучение опыта других команд внутри организации | оценка собственной готовности делегировать полномочия членам команды |  |
| 1. совершенствование системы оплаты, обмена информацией, рабочих процессов под новую команду |  |  |
| 1. определение рамок и уровня полномочий команд |  |  |
| 1. привлечение финансовых и человеческих ресурсов для функционирования команды |  |  |
| 1. выбор оптимального подхода при переходе на командный принцип работы: эксперимент, поэтапный переход, полное погружение |  |  |

Опираться только на интуицию при выявлении наиболее значимых для создания команды стратегических изменений факторов нельзя, т. к. это конечные цели создания этой команды слишком важны для организации в целом, поэтому более тщательным образом эти три группы факторов будут проанализированы в п. 2.3 данной работы.

На рисунке 19 приведен другой ряд факторов, влияющих, по мнению специалистов по командообразованию, на создание сплоченной команды.

Факторы, влияющие на создание сплоченной команды

воспитание ответственности за результаты, когда задача воспринимается, как своя собственная

воспитание духа предпринимательства

отсутствие межфункциональных конфликтов между подразделениями

отсутствие недопонимания между менеджментом и сотрудниками

естественная лояльность компании

естественная исполнительность

хорошие коммуникации внутри

ориентация на достижения лучших результатов

Рисунок 19 – Факторы, влияющие на формирование команды

Проанализировав факторы, приведенные на рисунке 19, можно заметить, что они в основном касаются характера членов команды, т.е. зависят от него. Это имеет большое значение для сплоченности между членами команды, т. к. по результатам исследований многих известных психологов существует ряд определенных «характеристик» людей, по определению не совместимых друг с другом. И поэтому при формировании состава будущей команды это необходимо учитывать. Если члены команды будут подобраны «должным образом», то это во многом может предопределить эффективность ее деятельности и соответственно, скорость и качество достижения конечных целей, т.е. проведение стратегических изменений в организации.

Другие специалисты считают, что существует еще и группа ситуационных факторов, влияющих на развитие команды и ее сплоченность. Из опыта видно, равно как и подтверждено результатами ряда исследований, что успешные команды лучше всего развиваются в следующих условиях:

Ситуационные факторы

В команде не более 10 человек

Члены команды выражают желание работать в команде

Члены команды работают над проектом от начала и до конца

Члены команды работают над проектом полный рабочий день

Члены команды являются частью организационной культуры, которая поощряет сотрудничество и доверие

Члены команды подчиняются непосредственно руководителю проекта

В команде есть специалисты во всех необходимых областях

Проект представляет собой интересную задачу, которую хочется выполнить

Члены команды собраны в одном месте, так, чтобы им легко можно было обсуждать все проблемы, связанные с работой

Рисунок 20 – Ситуационные факторы, влияющие на формирование команды

Приведенные на рисунке 20 факторы, в большей степени уже зависят не столько от самих членов команды, сколько от менеджеров, занимающихся организацией команды изменений. Здесь успешность команды во многом будет предопределяться компетентностью менеджеров, что также является не мало важным моментом при формировании команды стратегических изменений, в прочем, как и любых других команд.

На практике все эти условия соблюдаются достаточно редко. Например, для проекта могут потребоваться усилия более чем 10 работников; проект вообще может состоять из сложной системы взаимодействующих команд, в которых работает более 100 специалистов. Для оптимизации использования ресурсов члены команды могут назначаться на работу над проектом только на половину рабочего дня, или работников могут вводить и выводить из состава проектной команды по мере необходимости.

Таким образом, был рассмотрен ряд факторов, в той или иной степени, влияющих на формирование успешной и сплоченной команды. Так как команда стратегических изменений строится по общим принципам формирования команд, то и соответственно факторы, влияющие на ее успешность, сплоченность и формирование в целом, будут в большинстве своем теми же. От сюда следует, что и опираться при формировании команды стратегических изменений следует на общий перечень факторов, влияющих на сплоченность, приводимый различными специалистами в этой области. И при создании команды следует определиться с теми факторами, которые в большей степени могут оказать влияние на процесс командообразования, и предпринять меры, способные снизить негативное влияние этих факторов. Помимо различных факторов, на создание успешной команды также оказывают непосредственное влияние выбранные механизмы и подходы к формированию команды стратегических изменений, которые более подробно будут рассмотрены и проанализированы, а также выявлены наиболее значимые из них в следующем параграфе диссертационной работы.

**2.2 Анализ подходов и механизмов создания успешной команды**

Слово «команда» часто используется для любой группы людей, имеющих что-то общее, например, работу или вид спорта. Такое неточное определение упускает истинный смысл слова «команда». Команда – это группа, созданная для того, чтобы работать вместе. Команда создается на работе, чтобы выполнить какое-либо задание или достичь определенного результата, в том случае, если одного человека не достаточно для этого. Команда может быть создана, когда маленькая группа людей с различными знаниями собираются вместе для выполнения задания или достижения результата, в том случае, когда один человек не может сделать это в одиночку. Люди, работающие вместе – это «общество», то есть, группа людей, у которых имеются общие интересы, люди, которые работают в одном месте по определенным правилам. Рабочую силу правильнее будет называть «общество», чем команда. Каждый человек в общине имеет свое назначение и задание, которое он должен выполнить, чтобы помочь организации в достижении целей. Задания выполняются индивидуально, и результат ожидается тоже от отдельного человека. Но есть моменты, когда один человек не сможет выполнить задание или изменить что-либо, потому что требуется более широкая база знаний. В такой ситуации формируется команда. Целью руководства является определить, когда нужно создать команду. Команда – это способ построить более эффективный бизнес и стать успешным с помощью своих же сотрудников.

Команда стратегических изменений, как уже неоднократно отмечалось, попадает под общие принципы формирования, кроме этого, поддается влиянию тех же факторов, что и команды другого назначения. Не являются исключением подходы и механизмы создания команды. Специалисты выделяют общие подходы и механизмы успешного развития для различного рода команд, включая команду стратегических изменений.

Один из специалистов по командообразованию предлагает 10 механизмов создания команды, которые, по его мнению, помогут улучшить и развить ее сплоченность.

Рассмотрим более подробно, приведенные на рисунке 21, механизмы сплочения команды.

Общее представление для всех членов команды – крайне важный фактор построения команды и успеха всей компании. Необходимо определить, что нужно создать и в каком направлении двигаться, насколько понятно представление о будущем команды, все ли члены команды имеют одинаковое представление.

Механизмы улучшения команды

Создание общего представления

Установление общих целей

Разъяснение ролей и обязанностей

Обеспечение поддержки руководства

Выполнение специальных упражнений

Построение команды не только в офисе

Создание плана действий

Информация о нуждах членов команды

Регулярность

Веселье

Рисунок 21 – Механизмы улучшения сплоченности команды

Цели проекта или организационные цели должны быть понятны и поддерживаемы всеми членами команды. Все члены команды должны понять, как их усилия помогают в достижении больших целей. Каждый член команды должен

знать, какую роль он играет в достижении организационных целей.

Часто из-за неясности ролей и обязанностей, команда не может двигаться вперед. Разъяснение ролей поможет команде в достижении целей. Работники должны понимать свои специфические роли, свои обязанности. Руководитель должен знать, где возникли конфликты членов команды, как роли и обязанности его работников пересекаются с ролями и обязанностями работников другого отдела.

Менеджеры должны уметь поддерживать живую обстановку в организации, чтобы все члены команды стремились к обучению. Менеджеры должны работать вместе с командой, определять нужды членов команды и улучшать ее эффективность. Должны быть соответствующие тренировочные программы в организации. Нынешняя система должна поддерживать обучение членов команды.

Выполнение специальных упражнений является необходимым условием. Построение команды – это как развлечение, так и проблема, потому что очень трудно помочь членам команды реализовать их потенциал. Члены команды должны участвовать в процессе построения команды. Возможно, понадобится помощь внешнего специалиста, который, с помощью специальной тренировочной программы, поможет обучить членов команды, тому, как лучше всего создать эффективную команду.

Команду нужно строить не только в офисе. Проводить семинары по построению команды лучше всего вне офиса, так как обстановка в офисе очень отвлекает. Нужна подходящая среда, в которой люди будут настроены только на построение команды.

Необходимо создать план действий, чтобы построение команды стало частью обычного рабочего дня. То есть, нужно связать программу по построению команды с каждодневной жизнью. Менеджеры могут затронуть тему построения команды в ходе обычных собраний.

Необходимо тратить время на то, чтобы узнать нужды членов команды. Если общение в группе будет открытым, члены команды смогут спокойно выражать свои нужды, что сделает процесс построения команды более продуктивным и сфокусированным. Необходимо выяснить, что нужно членам команды, для того чтобы улучшить производительность. Это можно сделать это путем вопросников, личных встреч с членами команды. Наиболее распространенная ошибка при построении команды – это не соответствие действий нуждам членов команды.

Необходимо запускать программы по улучшению или построению команды регулярно, это поднимет моральное состояние членов команды. Более того, регулярное использование программ поможет вызвать доверие и понимание членов команды, что улучшит эффективность процесса построения команды.

Нужно помнить, что процесс построения команды должен быть забавным и вовлекать всех членов организации. Необходимо спланировать структуру и темы, которые будут не только полезны для построения команды, но и интересны для всех членов команды.

Приведенные выше механизмы создания успешной команды действительно могут оказаться эффективными при ее развитии. Но не следует ограничиваться только определенным количеством этих механизмов, они должны постоянно развиваться и совершенствоваться. Кроме того, должны разрабатываться все новые и новые механизмы, т. к. необходимо идти в ногу со временем. Как известно, организации, которые стоят на месте, в скором времени выбывают из «игры». Среди приведенных автором механизмов, по нашему мнению, на сплоченность в большей степени влияет веселье, т.е. проведение всяческих совместных мероприятий и корпоративных вечеринок. Доказано на опыте, что неформальное общение сближает сотрудников лучше, чем любые другие способы. Кроме того, выявляются личности, «не совместимые» с остальными.

Один из самых именитых американских менеджеров Джек Уэлш утверждает, чтобы сделать каждого игроком успешной команды необходимо применять определенные подходы при формировании и развитии команды.

Подходы

Ставить общую цель, достойную достижения

Излучать заряд положительных эмоций и энергии

Помогать нижестоящим руководителям стать выдающимися лидерами

Создавать разнородные кросс-функциональные команды

Облегчать “перекрестное опыление” идей

Расставаться с теми, кто не хочет играть в команде

Рисунок 22 – Подходы к созданию успешной команды

Проанализировав приведенные на рисунке 22 подходы к созданию успешной команды, можно лишний раз убедиться в том, что нет определенного необходимого количества этих подходов. Чем их больше – тем это лучше для руководителей или менеджеров, занимающихся процессом формирования команды стратегических изменений, а соответственно это положительно скажется на организации в целом, тем более что речь идет о стратегических изменениях. Но нельзя допускать того, чтобы подходы или механизмы переплетались между собой, т.е. дублировались, это может негативно сказаться на команде, и здесь не применима поговорка, что кашу маслом не испортишь. А объяснить это можно тем, что, например, если «налегать» на приведенный на рисунке 22 подход «расставаться с теми, кто не хочет играть в команде», то попросту не из кого будет создавать команду, и тут необходимо применение уже другого подхода, например, различного рода тренингов, которые помогут «заставить» играть в команде.

Другой американский менеджер Джек Слим выделяет еще 10 подходов к успешной организации команды и ее сплоченности. Он считает, что прежде чем создать хорошую команду из людей, которые работают с вами, важно понять то, что вы осознаете, что ваш бизнес во многом зависит от эффективной работы других людей. По его мнению, бизнес преуспеет гораздо быстрее, только если руководитель будет более сконцентрирован на том, чтобы улучшить работу людей, работающих с ним.

Подходы

Быть ясным

Показать, что вы справедливы и согласованы

Эффективно передавать полномочия

Не трогать то, что уже хорошо

Обеспечить ресурсами

Поддерживать обратную связь

Не надо никого обвинять

Развивать команду

Ценить людей в команде

Отмечать достижения вместе

Рисунок 23 – Подходы к успешной организации команды

Рассмотрим более подробно приведенные на рисунке 23 подходы к успешной организации команды.

Первый подход гласит, что необходимо быть ясным, четко и точно выражать свое представление о бизнесе и делиться им со своими людьми. К тому же нужно вовлекать их в построение планов на будущее.

Во втором подходе имеется в виду, что нужно убедиться в том, что для каждого работника, включая себя, правила, по которым он работает одинаковые. Важно, чтобы каждый знал какое поведение и стандарты допустимы в работе с коллегами и между деловыми партнерами, какое поведение приемлемо на и вне рабочего места.

В третьем подходе говорится об эффективности передачи полномочий. Прекрасные команды проявляются через разделение основного объема работы, позволяя членам команды преуспевать, развиваться и показывать результат. Для владельцев малого бизнеса эта задача может оказаться наиболее трудной.

Четвертый подход запрещает трогать то, что уже хорошо. Если вы хороший лидер, вы будете точно знать, что требуется от ваших людей. Вы уточните, «что» нужно сделать, а затем «как» добиться этого. Вы осознаете, что лучшие результаты достигаются путем совместных работ и идей многих людей, а не одного человека.

В пятом подходе говорится о необходимости обеспечения ресурсами. Если хотите получить максимум пользы от ваших людей, нужно дать им все необходимое, чтобы они могли выполнять работу хорошо. Если вы сможете улучшить ваши отношения с командой, убеждая членов команды в том, что они могут рассчитывать на все необходимые ресурсы, требуемые для выполнения работы, при этом, предупреждая их о потенциальных трудностях, вы получите самое лучшее от своих людей.

Шестой подход наставляет на поддержание обратной связи. В открытых и честных отношениях в период построения команды, можно легко распределить обязанности для деловых операций. Нужно уметь принять и позитивную, и проблематичную ответную реакцию.

В седьмом подходе рекомендуется никого не обвинять. Когда дела идут не так, как было запланировано, необходимо дать людям понять, что вы воспринимаете их принятие риска как способ развития бизнеса. Неважно, каких размеров фирма, просто нужно обеспечить безопасность и спокойствие членам команды.

В восьмом подходе рекомендуется развивать команду. Иногда важно осознавать объединенную ценность команды в целом. Суммирование частей намного важнее простого добавления. Только так достигаются успешные совместные усилия, а члены команды обогащают свои знания для будущих командных достижений.

Девятый подход звучит как «цените людей в команде». В великих командах есть великие личности, поэтому роль лидера – ценить то, что все они приносят что-то ценное и уникальное в команду. Каждый должен понимать, что он важен для команды, и то, что он вносит огромный личный вклад в общий результат.

Наконец, в десятом подходе рекомендуется отмечать достижения вместе. Очень важно отмечать то, что было достигнуто, что могло быть сделано лучше, если бы команда действовала по-другому. Также нужно подготавливать команду к новым трудностям.

Успешная организация команды – это не только умение собрать опытных людей вокруг себя. Руководитель должен изменить тех людей, которые уже работают с вами, и создать мощную команду, но для этого необходимо приложить определенные усилия.

Приведенные на рисунке 23 подходы к успешной организации команды можно использовать как прекрасное дополнение к рассматриваемым ранее подходам и механизмам создания успешной команды. Но среди этих подходов есть такие, которые нас не вполне устраивают, а именно подход «не трогать то, что уже хорошо» и «не надо никого обвинять». Если рассматривать их буквально, то они совершенно не подходят для процесса формирования команды стратегических изменений. Во-первых, то, что уже хорошо, должно быть еще лучше, ведь это уже стало основным принципом современного бизнеса, во-вторых, если никого не обвинять, то члены команды начнут чувствовать безнаказанность, и как следствие, будет иметь место безответственность. Но тут следует говорить даже не об обвинении, а о присутствии «духа» ответственности. Члены команды должны знать, что они несут ответственность не по одиночке, а как единое целое, и это должно давать дополнительные стимулы.

Один из специалистов по командообразованию предлагает «рецепт» создания эффективных команды, который состоит из 5 подходов, по его мнению, способных развить и сплотить команду. Он считает, что слишком часто компании тратят свои трудно заработанные доходы на построение команды, что не всегда ведет к улучшению производительности. Но для того, чтобы построить эффективную команду, лидеры должны следовать «рецепту» по построению команды.

“Рецепт” создания эффективных команд

Подготовка среды к изменениям принципа работы команды

Определение миссии организации и каждого члена в команде

Разработка процесса работы

Взаимодействие членов команды

Поощрение членов команды

Рисунок 24 – «Рецепт» создания эффективных команд

Разберем подробнее подходы, входящие в «рецепт» создания эффективных команд.

Важно, чтобы была подходящая среда, иначе команда не достигнет оптимальной производительности. С этого момента группа людей начинает становиться командой. Команда будет выполнять определенные задания, и добиваться результатов. Среда, или культура команды, должна осознавать важность лидера. Лидер должен задавать тон корпоративной культуре.

Всем известно, что люди не могут работать эффективно, если они не знают, в каком направлении движутся. Чем лучше люди понимают свою миссию, тем больше вероятности, что они будут эффективны. Необходимо разъяснить роли и обязанности каждого члена команды. Каждый член команды должен знать, как его действия поддерживают миссию компании. Каждый член команды должен иметь свою цель. У них должны быть как первостепенные, так и вторичные цели. Как только они достигнут этих целей, миссия будет выполнена. Личные цели должны исходить не от босса, а от самого человека. Члены команды и босс должны вместе определять цели, чтобы у работников было личное стремление добиться цели. То есть, человек должен поверить, что перемены важны, прежде всего, для него.

Дальше необходимо разработать четко установленный процесс работы, которому будут следовать члены команды. В любой успешной команде есть правила, которым нужно следовать. Эти правила должны говорить членам команды, как им следует разрешать конфликты и поддерживать друг друга. Эффективный ход работы поможет построить теплые отношения между членами команды. Развитие взаимодействия, сотрудничества и компромисса поможет создать эффективную команду. Это также поможет построить доверие между членами команды и лидерами. Каждый член команды не должен действовать по отдельности.

Нужно обращать внимание на то, как члены команды взаимодействуют друг с другом. Они должны уважать и помогать друг другу, для того, чтобы команда преуспела в достижении целей. Члены команды и лидеры должны уметь совместно решать вопросы, касающиеся поведения команды. Только сочетание правильных людей, которые выполняют правильную работу, даст успешные результаты команды. Необходимо уделять внимание тому, как члены команды взаимодействуют с людьми вне команды. Часто, члены команды отдаляются от людей вне команды, поэтому их миссия подвергается опасности воздействия внешних факторов. Команда никогда не может быть важнее, чем миссия и цели всей компании.

Команды должны получать вознаграждения, причем не следует выделять одного или двух людей в команде и награждать их за достижения всей команды. Если каждый член команды достиг своих целей, все должны быть награждены соответствующе.

Как уже неоднократно отмечалось, наибольшая эффективность любых рассматриваемых нами подходов и механизмов достигается только при их комплексном использовании и внесении индивидуальных элементов в процесс формирования команды стратегических изменений, касающихся именно конкретной организации, для которой и создается команда изменений. Только сочетание всех этих компонентов создает команду с высокой производительностью. Секрет в том, в каких количествах добавлять каждый компонент.

Таким образом, в п. 2.2 были рассмотрены и проанализированы подходы и механизмы создания успешной команды. Естественно, рассмотреть все существующие на сегодняшний день подходы и механизмы невозможно, хотя бы, потому что они совершенствуются и разрабатываются все новые. Но, не смотря на это, было выяснено, что важен именно комплекс, разумное сочетание механизмов и подходов. Да, из рассмотренных нами подходов и механизмов, приводимыми различными авторами и специалистами, некоторые не подходят для создания команды стратегических изменений, но в основном эти «общие» принципы могут быть использованы минимум как шаблон для индивидуального создания команды, в нашем случае, стратегических изменений. И если процессом создания команды руководят менеджеры, компетентность которых не вызывает сомнения, то вероятность эффективного достижения поставленных целей очень высока.

В параграфе 2.3 будут выявлены наиболее существенные факторы, влияющие на сплоченность команды, а также наиболее эффективные подходы и механизмы создания успешной команды изменений.

**2.3 Результаты исследования по выявлению основных факторов, влияющих на формирование команды изменений**

Для подтверждения выявленных и проанализированных в предыдущих параграфах диссертационной работы факторов, влияющих на создание сплоченной и успешной команды стратегических изменений, было проведено социологическое исследование в форме анкетирования, направленное на выявление наиболее существенных обозначенных выше факторов. Для этой цели были разработаны две анкеты, состоящие из пунктов, содержание которых определяется рассмотренными и проанализированными в п. 2.1 и п. 2.2 факторами, подходами и механизмами, от которых зависит успех создания команды изменений.

Анкетирование проводилось среди респондентов, в состав которых входил исключительно топ-менеджмент, т.е. респонденты отбирались только из числа высшего руководства. Именно поэтому необходимость в определении выборки отсутствует. К тому же, для объективности результатов опрос проводился в нескольких отличающихся по видам деятельности организациях таких, как «Владимирский городской фонд социальной поддержки населения», «ООО Коломенские мясопродукты», «ГУВО Специализированное автохозяйство Администрации Владимирской области», «ООО Вентиляционные системы», мебельное предприятие «Темп», ООО Торговый дом «Факториал», Департамент социальной защиты населения Администрации Владимирской области. Таким образом, опрос проводился в 7 различных организациях.

Как уже отмечалось, участники опроса выбирались только из числа топ-менеджмента указанных выше организаций в количестве 30 человек. Это непосредственно руководители организаций, их заместители, а также заведующие подразделениями и отделами.

Более подробная характеристика участников опроса приведена в таблице 6.

Таблица 6. Характеристика участников опроса

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Наименование организации** | **Должность** | **Кол-во, чел.** | **Образование** | **Возраст** | **Стаж работы общий** | **Пол** |
| 1 | Владимирский городской фонд социальной поддержки населения | Директор | 1 | Высшее: экономическое | 68 | 50 | М |
| Зам. директора | 1 | Высшее: экономическое | 67 | 47 | Ж |
| Заведующий отделом | 2 | Высшее: экономическое | 45 | 20 | Ж |
| 2 | ООО Коломенское | Директор | 1 | Высшее: экономическое | 30 | 12 | М |
| Зам. директора | 1 | Высшее: экономическое | 30 | 12 | Ж |
| Заведующий отделом | 1 | Высшее: экономическое | 28 | 6 | М |
| 3 | ГУВО Специализированное автохозяйство | Директор | 1 | Высшее: экономическое | 55 | 36 | М |
| Зам. директора | 1 | Высшее: экономическое | 53 | 35 | М |
| Заведующий отделом | 3 | Высшее: техническое | 40 | 21 | М |
| 4 | ООО Вентиляционные системы | Директор | 1 | Высшее: экономическое | 46 | 25 | М |
| Зам. директора | 1 | Высшее: экономическое | 37 | 16 | Ж |
| Заведующий отделом | 4 | Высшее: техническое | 27 | 5 | Ж |
| 5 | мебельное предприятие «Темп» | Директор | 1 | Высшее: экономическое | 38 | 19 | М |
| Зам. директора | 1 | Высшее: экономическое | 39 | 19 | М |
| Заведующий отделом | 2 | Высшее: экономическое | 31 | 6 | Ж |
| 6 | ООО Торговый дом «Факториал» | Директор | 1 | Высшее: экономическое | 52 | 33 | М |
| Зам. директора | 1 | Высшее: экономическое | 46 | 24 | М |
| Заведующий отделом | 2 | Высшее: техническое | 47 | 24 | Ж |
| 7 | Департамент социальной защиты населения Администрации Владимирской области | Директор | 1 | Высшее: экономическое | 55 | 37 | М |
| Зам. директора | 1 | Высшее: экономическое | 51 | 33 | М |
| Заведующий отделом | 2 | Высшее: экономическое | 38 | 18 | Ж |

Такой выбор объясняется в первую очередь тем, что именно топ-менеджмент будет заниматься процессом формирования команды стратегических изменений и в дальнейшем ее руководством.

Из таблицы 6 видно, что все участники опроса имеют высшее образование, к тому же практически все – экономическое. И если еще учесть их большой опыт работы, то можно говорить о том, что они обладают достаточной компетентностью и можно положиться на указанное в анкетах мнение.

Как уже было сказано, для опроса были разработаны две анкеты. В первой анкете, участникам опроса необходимо дать оценку приведенным факторам, влияющим на сплоченность команды стратегических изменений, по десятибалльной шкале. Во второй – оценку подходам и механизмам создания успешной команды. В итоге была получен средний балл по каждому фактору, основываясь на котором, можно делать выводы о наибольшей значимости того или иного фактора.

И так, из первой группы факторов, заявленной в анкете, участники опроса наиболее значимым выделили такой фактор, как «миссия и ценности» – 9,4 балла.



Рисунок 25 – Факторы, влияющие на сплоченность команды изменений

Следом идут факторы «хорошие коммуникации внутри» – 9,1 балл и «естественная исполнительность» – 8,9 балла. Также к наиболее значимым факторам были отнесены «процедуры и ритуалы» и «воспитание ответственности».

Второй заявленной группой факторов, влияющих на сплоченность команды, были ситуационные факторы. Участники опроса считают, что наиболее значимым фактором является то, что в команде должно быть не более 10 человек – 9,4 балла. Кроме этого, члены команды должны желать работать в команде и быть частью организационной культуры. Чуть менее важным участники опроса считают то, что проект должен представлять собой интересную задачу, которую будет хотеться выполнять членам команды стратегических изменений. Наименее важным фактором является, судя по результатам анкетирования, является то, что члены команды должны работать над проектом полный рабочий день.



Рисунок 26 – Факторы, влияющие на сплоченность команды изменений

Среди третьей группы предложенных для оценки факторов, участники опроса наиболее значимым фактором для сплоченности команды стратегических изменений считают «выбор: команда или рабочая группа» – 8,2 балла. Можно выделить еще один по значимости фактор, это привлечение спонсора и команды управления для создания команды – 6,8 балла. Остальные факторы получили оценку менее 5 баллов, отсюда следует, что участники опроса считают, что они оказывают минимум влияния на сплоченность команды. Наименее значимым для сплоченности оказалось определение рамок и уровня полномочий команд.



Рисунок 27 – Факторы, влияющие на сплоченность команды изменений

Из числа четвертой группы факторов участники опроса выделили наиболее существенным такой фактор, как «определение препятствий, с которыми может столкнуться команда» – 8,8 баллов. Вторым значимым фактором является «поддержка и направление команды, т.е. содействие процессам» – 8,3 балла. На третье место поставлен фактор «определение цели команды и ожидаемых от нее результатов» – 7,5 баллов. Минимальное влияние оказывает поиск внешних партнеров команды.

В последней четвертой группе факторов, оказывающих влияние на сплоченность команды стратегических изменений, наиболее существенным участники опроса указали такой фактор, как «развитие технических и межличностных навыков у членов команды» – 9,3 балла. На втором и третьем месте стоят «оценка необходимости дополнительного обучения сотрудников» и «определение ролей в команде и отбор сотрудников, которые могут справиться с этими ролями лучше всего», 9,2 и 9 баллов соответственно.



Рисунок 28 – Факторы, влияющие на сплоченность команды изменений

Наименьшее влияние на сплоченность, по мнению участников опроса, оказывает мотивация каждого члена команды и преодоление сопротивления. Но, не смотря на то, что мотивация в этой группе факторов заняла последнее место, у нее достаточно высокий балл среди других, указанных выше, групп, и поэтому данный фактор не относится к тем, которые в минимальной степени оказывают влияние на сплоченность команды стратегических изменений.



Рисунок 29 – Факторы, влияющие на сплоченность команды изменений

Далее будут приведены результаты анкетирования, касающегося подходов и механизмов создания успешной команды стратегических изменений.

Наиболее эффективным в первой группе подходов и механизмов создания успешной команды, по мнению участников опроса, оказались такие подходы, как «установление общих целей» и «создание плана действий» – по 9,8 баллов. На второе место по эффективности были поставлены два подхода: «создание общего представления» и «разъяснение ролей и обязанностей» – по 9,6 баллов. Следующим идет подход, который звучит как «выполнение специальных упражнений» – 9,5 балла. Чуть менее эффективным подходом участники опроса считают «обеспечение поддержки руководства» – 9,3 балла. Также к числу эффективных подходов отнесены такие, как получение информации о нуждах членов команды и веселье – по 9,1 баллу. Наименее эффективным является подход, заключающийся в помощи нижестоящим руководителям стать выдающимися лидерами.



Рисунок 30 – Подходы и механизмы создания успешной команды

Наконец, в последней группе подходов и механизмов создания успешной команды самыми эффективным было отмечено становление общей цели, достойной достижения. Самым неэффективным подходом был указан подход «не трогать то, что уже хорошо», всего 2 балла. На самом деле, здесь практически все подходы и механизмы набрали достаточно высокие баллы – больше 9 баллов, и всего два подхода – низкие.



Рисунок 31 – Подходы и механизмы создания успешной команды

Итак, исходя из проведенного исследования в параграфе 2.3 данной диссертационной работы, можно сделать вывод о том, что наиболее существенными факторами, оказывающими значительное влияние на сплоченность команды, являются «миссия и ценности» и «в команде не более 10 человек». Также к числу существенных факторов можно отнести следующие: «хорошие коммуникации внутри», «члены команды выражают желание работать вместе», «развитие межличностных навыков у членов команды», «оценка необходимости дополнительного обучения сотрудников». Это пятерка самых существенных факторов, которые в первую очередь, по мнению участников опроса, должны учитываться при формировании команды стратегических изменений.

**Список литературы**

Кроме этого, самым эффективным подходом  Под ред. Т.Д. Зинкевич-Евстигнеевой. – СПб.: Речь, 2004. – 304 с.

Исаев В.В. Организация работы команды проекта. – СПб.: Бизнес-пресса. – 2006. – 360 с.

Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров. Пер. со швед. – М.: Дело, 1996. – с. 223.

Коллектив авторов. Управление проектами. Практическое руководство. – М.: Издательство ЮРКНИГА, 2003. – 286 с.

Корниенко В.И. Формирование управленческих команд нового поколении: Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук, М.; РАГС, 2000. – с. 61–63.

Красностанова М.В. Формирование команды в хайтек-бизнесе. – М.: Издательство «Вершина», 2008. – 184 с.

Крымчанинова Марина. Этапы и технологии командного строительства  Корпоративная культура. – 2006. №4. – с. 4–5

Ксенофонтова Е.К. Это модное слово «компетенции». Что нужно, чтобы оно не было пустым звуком?  Управление персоналом. – М., №23. – 2006. с. 47

Лапыгин Ю.Н. Построение управленческой команды. – Владимир: ВлГУ, ВГПУ, 2006. – 300 с.

Майкл Хаммер. Бизнес в XXI веке: повестка дня. – М.: Издательство «Добрая книга», 2005. – 236 с. ISBN 5–98124–025–3

Мичел Барка. 10 упражнений для формирования команды. – Издательство: HIPPO, 2005. – 183 с.

Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 264 с.

1. Новиков Д.А. Математические модели формирования и функционирования команд. – М.: Издательство физико-математической литературы, 2008. – 184 с.
2. Пинто Д.К. Управление проектами. – СПб.: Издательство: Питер, 2004. – 264 с.
3. Сартан Г.Н. Тренинг командообразования. – СПб.: Речь, 2005. – 135 с.
4. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2002. – с. 55.
5. Тренeв В.Н, Магура М.И., Леонтьев С.В. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов.: Издательство: ПРИОР, 2002. – 112 с.
6. Фаткин Л., Морозова К. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности  Проблемы теории и практики управления – 2001. №1. Сайт www.ptpu.ru

Финкельштейн Сидни. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы