#

# Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические основы формирования эффективной команды.

* 1. Понятие формирование эффективной команды.
	2. Принципы и условия формирования команды.
	3. Характеристики эффективной команды.

Глава 2. Этапы формирования эффективной команды.

Глава 3. Новые типы команд.

 3.1. Управленческая команда.

 3.2. Самоуправляемая команда.

Заключение

Список используемой литературы

# Введение

 Командная работа - это работать вместе даже тогда,

 когда находишься на расстоянии друг от друга.

Все чаще в последнее время руководители компаний ставят во главу угла создание и укрепление *благоприятного психологического климата в компании*. Они понимают что эффективная сплоченная команда позволяет уменьшить нагрузку на лидера организации, повысить качество принимаемых решений, снизить вероятность управленческих ошибок. В ходе командообразования улучшается взаимодействие между людьми и подразделениями, своевременно выявляются проблемы, которые долго не замечают. Более того, снижается вероятность манипулирования руководителями со стороны подчиненных. И самое главное, эффективная команда увеличивает надежность бизнеса, его прибыльность, позволяет решать задачи, которые одиночке не под силу. Личная эффективность зависит от особенностей личности человека, воспитания и осознания собственных целей. Компания становится по-настоящему эффективной, когда ориентированные на результат люди вместе работают в соответствии с общей целью и стратегией развития компании и т.д. Следует отметить, что формирование команды - такая же важная задача, как и выработка стратегии развития фирмы или разработка системы управления отношениями с клиентами.

У каждого человека, работающего в компании, есть своя иерархия мотивов, основываясь на которую им принимается решение, работает он в этой компании или ищет другую. Мотивирующих факторов множество: деньги, известность и слава, положительные отзывы клиентов, комфортные условия труда, власть и т.д. Но, тем не менее одним из ключевым факторов, по мнению сотрудников разных компаний, является коллектив и атмосфера в команде.

 Конечно, каждая организация уникальна, но практически в каждой компании можно встретить ситуации противостояния, а то и конфликтов между отделами. Уже классическими стали «особенности» взаимодействия между отделами продаж и маркетинга. Зачастую финансовый отдел 'не любит' HR - отдел. Однако менеджер должен остановить такое взаимодействие, разобраться в ситуации и получить навыки оптимизации работы подразделений на общую цель. В наши дни в большинстве компаний направления и проекты управляются командами менеджеров. Чтобы выжить, организационные структуры компании становятся более динамичными, поскольку задачи, которые встают перед фирмой, требуют создания новых команд специально под выполнение конкретных проектов. Поэтому эффективная команда признается центральной ячейкой современной организации. Работа же команды будет эффективной только в том случае, если состав команды подобран правильно.

# ПОНЯТИЕ ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ.

# ОТЛИЧИЯ КОМАНДЫ ОТ ГРУППЫ

#  Команда

# Команду можно определить как группу людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности своей организации, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу.

#  Различия между командой и группой.

# При рассмотрении определения команды может возникнуть некоторое непонимание того, чем именно команда отличается от обыкновенной группы. Такая путаница может возникать из-за того, что люди в организациях часто рассматривают группы, в которых сами состоят, как команды, но в действительности таковыми они не являются. Несмотря на это, существует несколько важных различий между группой и командой.

# Сравнительные характеристики работы команд и групп

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группы |  | Команды |
| индивидуального вклада в работу | Производительность зависит от… | индивидуального и группового вклада |
| индивидуальная | Оценка результатов труда: | индивидуальная и групповая |
| достижении поставленных целей | Члены заинтересованы в… | формулировании и достижении целей |
| целями, поставленными вышестоящими руководителями | Работа определяется… | общими целями и обязательствами |

# Рассмотрим эти особенности более подробно. Во-первых, в группе исполнение работы обычно зависит от индивидуальной деятельности ее членов. Результат работы команды зависит от личного вклада каждого ее члена в достижение цели, в тесном взаимодействии.

# Второе отличие связано с тем, какое место уделяется ответственности за выполняемую работу. Обычно члены групп объединяют свои ресурсы для достижения цели, хотя это одновременно и работа каждого в отдельности, которая берется в расчет, когда речь заходит о выдаче премий. Члены групп чаще всего не несут ответственности за общий результат работы, но отвечают только за свою персональную деятельность. Команды же придают значение как индивидуальной работе каждого из ее членов, так и общему результату. Ее члены работают сообща для достижения результата (например, выпуска продукции, предоставления услуги или разработки решений), который является совместным вкладом команды в работу, и каждый из команды разделяет ответственность за результат. Главное же различие состоит в следующем: в группах люди, занимающиеся контролем в организации, требуют персонального отчета о проделанной работе от каждого, в то время как члены команд осуществляют самоконтроль.

# В-третьих, в то время, когда члены групп могут лишь разделять общую цель, члены команд, помимо прочего, разделяют и общие обязательства по достижению цели. Более того, эти цели часто рассматриваются, как возможность победить в реализации той или иной цели (быть первыми или лучшими в чем-либо). Например, работа команды на заводе компании, у которой существуют финансовые трудности, может стремиться сделать эту компанию ведущей в своей индустрии. Команда одной из частных общеобразовательных школ может стремиться подготовить своих выпускников в соответствии с более высокими стандартами знаний, чем любая другая школа в данном районе. Члены команд концентрируются на совместном достижении высших целей, что в сочетании со спецификой выполнения заданий делает их сильно заинтересованными в результатах своей деятельности. Можно сказать, что команды обладают «правом на владение» целями и обычно тратят много времени на их постановку. Как и группы, команды стремятся через поставленные цели продемонстрировать уровень своих навыков и знаний. Они ставят перед собой более обширные цели, которые являются значительным источником эмоциональной энергии, выступающей стимулом к их активной реализации.

# В-четвертых, команды отличаются от групп характером своей связи с менеджментом. Обычно руководство ставит перед командой цель и не вмешивается в процесс планирования внутрикомандной работы, то есть команды должны иметь различные уровни самоуправления. Они должны обладать высокой степенью свободы и быть в состоянии самостоятельно устанавливать промежуточные цели, заниматься расчетом времени выполнения работы и иметь возможность максимально приблизить результаты к поставленной цели. Все эти действия должны происходить без вмешательства со стороны руководства или при его минимальной вовлеченности в процесс работы команд. Таким образом, команды по своей сути являются самоуправляющимися или частично управляемыми подразделениями организации. Однако было бы неверно считать, что команды имеют полную независимость от высшего менеджмента компании и от контроля со стороны соответствующих органов организации. Они обязаны отвечать требованиям вышестоящих уровней управления корпорации, которые также могут быть организованы на основе командного принципа (такие команды высшего уровня называются высшим руководящим звеном организации).

# Случаи эффективной работы команд и групп.

# Выбор варианта работы — в командах или группах — зависит от многих внутренних и внешних факторов.

# Варианты работы в группах и командах

|  |  |
| --- | --- |
| Предпочтительнее работа в одиночку или в группах | Предпочтительнее работа в командах |
| Для решения простых задач или «головоломок» | Для решения сложных задач или «проблем» |
| Когда кооперация удовлетворительна | Когда для принятия решения необходим консенсус |
| Когда разнообразие мнений ограничено | Когда присутствует неопределенность и множественность вариантов решения |
| Когда задачу необходимо решить срочно | Когда необходима высокая самоотдача |
| Когда достаточно узкого диапазона компетентности | Когда требуется широкий диапазон компетентности |
| Когда организация предпочитает работу с частными лицами | Когда организация предполагает использовать результаты командной работы для разработки стратегии и видения |
| Когда необходим оптимальный результат | Когда необходим разносторонний подход (однако при этом следует помнить о групповом мышлении) |

# Формирование команды.

От слова команда появляется словосочетание “формирование команды”. Формирование команды как название, очевидно, раскрывается процесс построения эффективного коллектива. Осуществление данного формирования помогает в создании сильной связной единицы, которая имеет общую направленность и цель. Оно также включает координирование динамики группы для улучшения её эффективности. Когда вы строите команду, важно определить сильные и слабые стороны каждого члена команды.

Формирование команды очень важно, поскольку было замечено, что команда обычно работает лучше, чем отдельные личности. Группа людей определённо имеет больше энергии, чем отдельный человек. Формирование команды получает выдающееся положение в организациях, поскольку служащие вообще хотят чувствовать, что они уполномочены. В формировании коллектива сотрудничество имеет важное значение. Члены команды разделяют знание, чтобы достигнуть целей, а также развить стратегию, чтобы решить различные выдвинутые задачи. В целом производственная эффективность всей команды зависит от отношений между отдельными её членами.

Можно сформировать высоко успешную команду различными способами. Прежде чем построить сильный коллектив, необходимо ясно представить направленность и цели. Это по существу означает, что должна быть ясность видения. Все команды двигаются со своей долей ожиданий. Каждый член команды должен знать, чего от него или её ждут. В-третьих, основная компетентность каждого человека должна быть установлена. Каждый имеет одну или более определённую способность, которую можно эффективно применить. Это позволяет команде максимизировать её продукцию. Одно из самых важных преимуществ, которое вытекает из формирования команды, является то, что члены становятся более ответственными за их действия.

Осуществление в формировании команды исследуется не только одними корпоративными организациями. Различные институты образования, группы самоусовершенствования, социальные организации и многие другие теперь уделяют должное внимание на формированию коллектива. Построение команды может быть увлекательным, а иногда и фактором объединения людей. Это даёт возможность парам, детям и людям всех возрастных групп находить общий язык. Эти навыки помогают им в повседневной жизни.

В сегодняшнем мире, с интенсивным соревнованием, почти всюду, очень важно быть частью команды, на работе ли или в каком-либо другом месте. Это учит вас многим вещам. Самое важное преимущество формирования команды состоит в том, что это помогает всем участникам высказывать их мнения, так же как и устанавливать связь друг с другом.

Формирование команды - объективный ответ на индивидуальные неудачи. Если вы терпите неудачу как индивидуум, попробуйте и преуспейте, будучи в команде. В заключении, формирование команды не сводится лишь к тому, чтобы собрать несколько людей на общую платформу, это также способ заставить их быть уверенными в себе.

**Итак, подошли к самому главному определению. Эффективная команда- это такая команда, чей размер соответствует её задачам, в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера и образом мышления, чьи нормы соответствуют достижению целей организации и созданию высокого морального духа, где хорошо выполняются как целевые, так и социальные роли и где не доминирует высокий статус членов группы.**

# Принципы и условия формирования эффективной команды

 **Важные условия для формирования команды на стартовом этапе:**

* Все члены группы четко представляют себе цели совместной работы.
* Умения каждого человека известны остальным, функции распределены.
* Организационное строение группы соответствует выполняемой задаче.
* В группе задумываются над методами работы и пытаются их совершенствовать.
* Развита самодисциплина, позволяющая хорошо использовать время и ресурсы.
* Есть достаточно возможностей, чтобы собраться и обсудить любые вопросы.
* Группа поддерживает своих членов, и формируются добрые взаимоотношения.
* Отношения в группе открытые, и она готова встретить любые трудности и преграды на пути эффективной работы.

**Принципы, обеспечивающие работу команды:**

* люди, выполняющие работу, являются «экспертами», когда дело идет о решении проблем в тех областях, которыми они занимаются;
* совокупный опыт и таланты людей, работающих в командах, больше, чем у любого из тех, кто работает в одиночку;
* большинство людей сильнее заинтересованы в проекте, если они могут в какой-то мере воздействовать на решения, которые на них влияют;
* у каждого человека есть творческий потенциал, который можно систематически использовать, привлекая его к участию в работе проблемной группы.

**Проблемы формирования команды (групповые коммуникации):**

* 1. размытые цели;
	2. нескоординированная деятельность;
	3. уныние/скепсис;
	4. коммуникационная перегрузка;
	5. недостаточно глубокий анализ ситуации.

**Группа является эффективной, если:**

* ее члены являются полноправными участниками групповых обсуждений и дискуссий;
* цели группы четко распределены;
* имеющиеся ресурсы соответствуют задачам, стоящим перед группой;
* члены группы активно заняты поиском приемов и средств достижения целей;
* ее члены действуют как одна команда.

**Характеристики эффективной команды.**

**Команды наиболее эффективны в случаях:**

1. разработки стратегий в условиях высокой неопределенности среды;
2. размытости и множественности критериев отбора стратегических вариантов;
3. одновременной реализации нескольких стратегий;
4. необходимости координации сложных работ;
5. большого разброса во мнениях экспертов относительно оценки стратегических альтернатив;
6. конфликта интересов заинтересованных сторон;
7. высокой степени сопротивления стратегическим изменениям.

Из общих соображений ясно, что чем неопределеннее задача, тем более эффективен командный подход, особенно в случаях, когда необходимо удовлетворить различные ожидания заинтересованных сторон. Это очевидно при принятии правительственных решений или при разработке технологической и инновационной политики, когда выбор между альтернативными вариантами развития осуществляется на основе детального изучения разнообразных данных. В подобных ситуациях не всегда бывает достаточно фактов самих по себе для определения окончательного варианта политики или стратегии инновации, поддержки и развития, поэтому при принятии решения учитываются мнения и личное видение участвующих сторон. Если экспертиза не позволяет прийти к удовлетворительному решению проблем, то компромиссы между альтернативными перспективами и законными интересами сторон могут быть найдены в результате командной работы.

**Случаи, когда использование команд может быть неэффективным.**

Существуют условия, когда командная работа может оказаться неэффективной, в частности, следующие:

* 1. команды могут выработать всех устраивающие, а не оптимальные варианты решения проблем;
	2. решения могут зависеть от уровня инновационности мышления членов команды;
	3. командная работа может оказаться неприемлемой в случаях, когда требуется найти решение быстро.

Причины снижения эффективности команды определяются тем, что когда решение проблем ищется в процессе совместного обсуждения, вероятно, что будут исключаться крайние, в том числе, возможно, и оптимальные варианты решения.

Результат командной работы определяется тем, насколько команда прогрессивна сама по себе по составу, нормам и ценностным ориентациям. Команда, в которой культивируется дух изобретательства и оригинальности, стремится к новаторскому типу поведения.

**Основные факторы определения эффективности работы команды.**

Существует три основных фактора эффективной работы команды. К ним относятся:

1. удовлетворение индивидуальных потребностей членов команды;
2. успешное взаимодействие в команде;
3. решение поставленных перед командой задач.

Эти элементы взаимозависимы. Например, личное удовлетворение зависит не только от успешного решения задач, но и от качества взаимоотношений в команде, а также от социальных аспектов командной работы. Бизнесмены-одиночки, сочетающие в одном лице собственника и менеджера, лишены возможности обмена идеями со своими коллегами. Работа в одиночестве может со временем снизить производительность их труда. Эффективность команды зависит также от следующего шага, т.е. от того что произойдет после достижения поставленных целей.

**Внутренние элементы эффективности команды**

Модель внутренних элементов эффективности команды выглядит следующим образом. Рассмотренные выше три элемента представлены в виде айсбергов, большая часть которых находится под водой. Наблюдая работу команд в организациях, можно убедиться в том, что большая часть энергии, если не вся, направляется на точное решение задачи (что необходимо получить, когда, какими бюджетными средствами и какими ресурсами). Естественно, это важно, но нельзя забывать о процессе (каким образом команда будет работать) и о том, что не исключены, как и в случаях с реальными айсбергами, кораблекрушения. Например, даже команда, достигшая своих целей, едва ли может считаться эффективной, если ее члены имеют противоречивые взгляды и разочарованы в своей организации настолько, что намерены искать другую работу. Поэтому в качестве дополнительных характеристик эффективности команды можно рассматривать степень готовности ее членов к выполнению новых задач и наличие у них желания продолжать совместную работу.

 **Повышение эффективности работы команды.**

Эффективность работы команды зависит от:

1. управления количественным составом команды;
2. управления функциональными обязанностями членов команды;
3. распределения функциональных и командных ролей.

Управляя этими видами командной работы, можно контролировать эффективность работы команд, повышая результативность и добиваясь успехов в проведении изменений.

**Влияние на эффективность работы команды путем управления ее количественным составом.**

Из общих соображений ясно, что эффективность очень малых и очень больших команд будет меньше, чем при достижении некоторого оптимума численности, хотя стремление как к уменьшению количества членов команды, так и к его увеличению оправданно. В первом случае увеличивается скорость внутрикомандной коммуникации и, следовательно, скорость выполнения задания. Во втором — включение в команду большего числа специалистов обеспечит рост качества выполнения задачи. Наиболее разумным было бы иметь команду как можно меньше по численности, однако достаточно большую, с тем, чтобы компетентность ее членов соответствовала требованиям поставленной задачи.

Легче всего работать в команде, состоящей из двух человек, ввиду простоты общения. В командах большей численности ее члены подвержены неупорядоченным коммуникациям, что ведет к дезорганизации и появлению ощущения, что много времени тратится впустую. С увеличением численности команды резко возрастает количество взаимодействий между ее членами.

Если иметь в виду, что каждое взаимодействие содержит потенциальный конфликт между его участниками, с расширением команды становится очевидной большая вероятность организационных трудностей.

Если в команде более двенадцати человек, было бы разумным разбить ее на две подгруппы, предоставив каждой из них целостную часть общего задания и сохранив общее руководство группой. Если этого не сделать, команда разделится на неформальные группы произвольным образом (например, на основе симпатий членов команды друг к другу), что затруднит координацию выполнения задания и снизит эффективность командной работы. Поэтому процессом разбиения большой группы на подгруппы, имея в виду достижение командных целей, лучше управлять осознанно и осторожно.

**Влияние функциональных обязанностей членов команды на эффективность ее работы.**

Эффективность команды в значительной степени определяется личными качествами ее членов и взаимоотношениями между ними. Каждый должен быть готов направить все свои способности и знания на решение командной задачи.

Уровень компетентности, включающий в себя знания, понимание, навыки и личные качества, которыми должны обладать члены команды, определяется задачами и методами достижения цели.

Важно как можно чаще производить оценку соотношения между результатами работы команды и требованиями к уровню компетентности, чтобы вовремя обнаружить намечающиеся проблемы и произвести необходимые перестановки, организовать соответствующие тренинги и т.д.

**Повышение эффективности работы команд путем распределения функциональных и командных ролей.**

Подбирая людей в команду, мы, как правило, осуществляем свой выбор, исходя из имеющихся у них навыков, знаний и опыта. Но для достижения командной эффективности важны не только навыки, знания и опыт, но в равной степени личные качества и личностные характеристики членов команды.

Когда люди работают в составе одной группы или команды, каждый из них выполняет роли двух типов: функциональную, базирующуюся на профессиональных навыках и практическом опыте, и командную, в основе которой лежат личностные особенности. Командную роль можно рассматривать как характеристику качества применения индивидуальных навыков и опыта, составляющих содержание выполняемой функциональной роли.

Выделяют девять командных ролей. Исследования показали, что каждый член команды играет не одну, а часто две, даже три или четыре командные роли. Необходимо отметить, что их можно считать в равной степени важными для эффективности командной работы, при условии, что они используются в команде в надлежащие периоды времени и наилучшим образом. Например, в тот период, когда команда только приступает к рассмотрению проблемы или разработке проекта, прежде всего, требуются инновационные идеи (нужен мыслитель), за которыми следует необходимость оценки того, как эти идеи могут быть воплощены в практические действия и выполнимые задачи (исполнитель). На этих этапах успех достигается при условии, что в команде имеется хороший координатор (председатель), в задачу которого входит обеспечение наибольшей отдачи от членов команды в нужное время. Движущие силы и стимулы команда обретает благодаря активности энергичного формировщика. Когда возникает необходимость в проведении сложных переговоров с другими группами, большое значение приобретают качества, которыми обладает исследователь ресурсов. Чтобы сдерживать чрезмерные проявления энтузиазма, отвлекающие от главных направлений деятельности команды, в ее составе должен быть оценщик.

Всевозможные источники трений и недоразумений между членами команды устраняются коллективистом, а благодаря наличию специалиста команда имеет в своем распоряжении редко встречающиеся навыки и знания, в которых периодически возникает необходимость. Роль доводчика состоит в том, чтобы не упускать из виду даже мельчайшие детали реализации принимаемых решений и добиваться последовательного выполнения всех намеченных действий.

Ясно, что для того чтобы команда извлекала максимальную пользу из всего разнообразия командных ролей, каждому ее члену должны быть известны особенности командных ролей своих коллег. Только в этом случае можно установить, нет ли среди этих девяти ролей таких, которые не относятся к естественным сильным сторонам членов команды. Если это так, то тем членам команды, для которых недостающие естественные командные роли являются вторичными, придется постараться заполнить этот пробел. Очевидно, что для этого потребуется атмосфера откровенности и доверительности. Иногда менеджеры высказываются в том смысле, что, мол, им поручено руководство командами, несбалансированными в отношении командных ролей, и им приходится иметь дело с тем, что есть. В большинстве современных организаций существует постоянная текучесть кадров. При отборе и принятии новых сотрудников менеджеры, взявшие на вооружение концепцию командных ролей, будут целенаправленно подбирать себе персонал.

**Командные роли**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Командная роль | Необходимые личные качества и вклад в деятельность команды | Допустимые недостатки |
| Мыслитель | Творческая направленность, богатое воображение, неординарность мышления. Стремление к новаторству. Источник оригинальных идей для команды | Недостаточность опыта межличностного общения Психологическая неустойчивость Может долго задерживаться на рассмотрении «интересных идей» |
| Исполнитель | Претворяет идеи в практические действия. Превращает решения в легко выполнимые задания. Вносит упорядоченность в деятельность команды | Недостаточная гибкость. Непринятие фантастических идей Неприязнь к частым изменениям планов |
| Доводчик | Усердие и добросовестность. Следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью. Отслеживает своевременность выполнения заданий | Чрезмерная обеспокоенность состоянием дел. Склонность к внутренним переживаниям. Нежелание перепоручать свои обязанности. Неприятие несерьезного отношения к его обязанностям со стороны других |
| Оценщик | Исповедует беспристрастный критический анализ ситуации, проницательность в оценках. Точность суждений, стремление рассматривать все возможные варианты решения. Недооценка факторов стимулирования и воодушевления | Недостаточность вдохновения и творческого воображения. Способность подавлять инициативу других |
| Исследователь ресурсов | Владение искусством проведения переговоров, разнообразие контактов. Талант импровизатора, изучает благоприятные возможности. Энтузиазм, коммуникабельность | Теряет интерес по мере угасания энтузиазма. Перескакивает от одной задачи к другой. Нуждается во внешнем давлении |
| Формировщик | Постоянная ориентированность на решение поставленной задачи; стимулирует работу всей команды. Способствует реализации принятых решений; побуждает сотрудников работать интенсивнее. Энергичность, стремление к превосходству и работе с полной отдачей сил | Легко переходит в состояние раздраженности и разочарования Импульсивность и нетерпеливость Нетерпимость к нечетким формулировкам и нерешительности в поведении |
| Коллективист | Способствует гармонизации отношений в команде и устранению разногласий. Внимательно выслушивает собеседника; опирается на мнения других. Чуткость, отсутствие чрезмерной самоуверенности | Нерешительность в кризисных ситуациях. Стремление избегать обострения ситуаций. Может воспрепятствовать совершению действий в решающий момент |
| Председатель | Четко формулирует цели; хорошо выполняет функции ведущего во время дискуссий. Способствует эффективному принятию решений. Имеет хорошие коммуникативные навыки; социальный лидер | Может производить впечатление человека, склонного к манипуляциям. Склонность к переложению своих обязанностей на других. Может приписывать себе заслуги всей команды |
| Специалист | Обладает редко встречающимися навыками и знаниями Целеустремленность и способность концентрировать усилия. Инициативность и способность всецело отдаваться работе | Полезен только в узкопрофессиональной сфере. Зачастую имеет слабые коммуникативные навыки. Часто «за деревьями не видит леса» |

 **Лидер эффективной команды?.**

Значительную часть рабочего дня они (эффективные руководители)

улаживают конфликты между своими сторонниками и противниками,

между подчиненными, разъясняя им, что расхождения во взглядах —

неотъемлемая часть общественной жизни.

 Ренато Таджиури

Самый быстрый и надежный способ изменить ход в компании — это сменить руководителя процесса. Лидерство или руководство командой очень важны для эффективности ее работы. Рассмотрим подробнее, как хорошее руководство командой менеджеров приводит к созданию слаженно действующей команды и более полному и быстрому осуществлению стратегического плана.

Как правило, в процессе работы команды руководитель не стремится явно доминировать над остальными.

С одной стороны, в этом нет особой необходимости - уровень сознательности и взаимодействия сотрудников достаточно высок, чтобы не стоять над ними с кнутом, с другой стороны - эффективно работающая команда не потерпит чересчур авторитарного руководства.

Оптимальный способ управления командой - разумное вовлечение их в управление, создание условий для нормальной работы и помощь в случае возникновения проблем. Руководитель, пользуясь западной терминологией, "управляет, прохаживаясь около" - т.е. не встревает в детали работы, беря на себя руководство только в сложных или нестандартных ситуациях. Кстати, это руководство не обязательно будет осуществлять один и тот же человек.

Вполне возможен вариант, когда функции руководителя на какое-то время передаются тому из членов команды, кто лучше всех владеет данным вопросом. Ведь для такой группы важно не кто контролирует, а как осуществляется работа.

Менее эффективная группа обычно нуждается в постоянном руководителе, которому часто приходится выступать в роли распределителя ролей, задач и ресурсов, арбитра в конфликтных ситуациях, все время "держать руку на пульсе", отслеживая даже незначительные аспекты выполнения работы. При этом не исключено, что группа будет недовольна своим начальником, считая, что он справляется со своими обязанностями недостаточно качественно.

Для результативности команды 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 изменений происходит в том случае, если менеджеры активно заинтересованы в способности команды компетентно выполнять свою работу. Это является следствием того, что эффективность команды зависит как от выполнения планов, так и от личных взаимоотношений.

# Коммуникативное пространство в группе

*Коммуникации в группах:*

*организация «коммуникативного пространства»*

Если организация людей (рабочая группа) планирует успешное развитие региона, то для успе­ха дела она должна быть способна спланировать и свое собственное успешное взаимодейст­вие. В связи с этим возникает необходимость в разработке и организации "коммуникативного пространства" рабочей группы плановиков. В основном выделяют два коммуникационного про­странства: "жесткое" и "мягкое". Их неумелое совмещение обычно приводит к конфликтным ситуациям, и наоборот, их оптимальное соотношение помогает решить многие проблемы в дея­тельности организации.

|  |  |
| --- | --- |
| ***"Жесткая " организация коммуникаций ("солдаты на марше")*** | ***"Мягкая" организация коммуникаций ("игроки на поле")*** |
| 1. "Пирамидальная" структура управления | "Плоская" структура управления |
| 2, У каждого строго определенный фронт работ | Каждый соотносит свою работу с фронтом общих работ |
| 1. Точно описываются права, обязанности и ответственность для каждого служащего | Права, обязанности и ответственность мо­дифицируются в зависимости от ситуаций |
| 2. Внешняя координация поведения | Самокоординация поведения в соотнесенности с поведением других |
| 3. Заданные способы поведения | Многовариантные способы поведения |
| 4. Линейный характер мышления как пред­почтительный | Полимерный характер мышления как пред­почтительный |
| 5. Маневренная узость взаимодействия | Маневренная широта взаимодействия |
| 6. Инновационная закрытость коммуника­тивных сетей | Инновационная открытость коммуникатив­ных сетей |
| 7. Строгая информационная адресность в определенные коммуникационные точки | Размытая информационная адресность, ин­формацией пользуются все сотрудники |
| 8. Ощущение разобщенности работников | Ощущение солидарного "командного духа" |
| **Философия организации:** |
| **«Человек для дела»** | **«Дело для человека»** |

«Коммуникативное пространство» может быть организовано и как «команда боевого корабля», где максимальная централизация управления до предела сужает неуправляемую сферу, и как «футбольная команда», где неуправляемая сфера проявляется в игровых импровизациях вне тренерского плана на игру, а сам процесс организации управления происходит спонтанно, как «игра по правилам». «Игра по правилам» как раз и формирует самоорганизацию коммуникаций на основе принятия общих целей («Выиграть!»), общих представлений о приемлемых нормах поведения, критериях оценки и санкциях. Организация управления предполагает такую орга­низацию «коммуникативного пространства», в которой «команда боевого корабля» в любое время могла бы стать высококлассной командой игроков на «поле противников».

**Определение и выполнение командной задачи**

Успех выполнения задач, стоящих перед командой, во многом зависит от ясности целей, путей и критериев оценки их достижения. Члены команды должны иметь ясное представление о связях между целями, методами работы и задачами.

 **Цели, стоящие перед командой.**

Цели должны быть четкими, сфокусированными и непременно создавать представление о методах работы и задачах, которые приведут к успеху.

Если формирование целей осуществляется самими участниками, следует учитывать, что цели должны представлять собой продуманную и реальную основу для задач и методов, а не простой перечень предписаний, логически следующих из профиля организации. Более того, вопросы творчества и самоуправления также вносят существенный вклад в эффективность процесса постановки задачи и ее решения командами.

Для четкой постановки и решения задачи команде необходимо учитывать многообразие намерений и подцелей (часто противоречивых). Надо также помнить о дилеммах, связанных с целями, например, о том, что они должны быть ясными и измеряемыми, и одновременно с этим сохранять гибкость и изменчивость, необходимые для адаптации к меняющимся обстоятельствам. В то же время они должны быть вдохновляющими (будить воображение и давать стимул) и осуществимыми (обеспечивать себе поддержку и предохранять от деморализации после неудачи). Цели должны предусматривать возможность развития личности и команды в процессе выполнения задач организации.

Трудно ожидать, что цели всегда будут четко определены. Социальные, экономические и политические факторы могут вызвать внезапные изменения или постоянно принуждать организации к изменениям. Цели команды должны стать фундаментом ее деятельности, однако важные внешние воздействия могут привести к их пересмотру. Изменения в организационной стратегии и требования потребителей также могут стать источником неопределенности. Даже методы работы, используемые командами, подвержены изменениям; технологические перемены могут радикально изменить средства достижения конечной цели. Все организации изменяются или их меняют. Как сказал Гераклит, «все течет», и скорость этого течения заметно увеличилась к концу XX столетия. Поэтому командам стратегических преобразований трудно ставить четкие цели и идти к ним, когда на них оказывают давление внешние изменения.

Установление соответствующих целей команды служит связующим звеном между целями организации и индивидуальными целями. Каждый член команды имеет свои цели и скрытые намерения. Поэтому члены команды, подчинившиеся общим целям, могут быть согласны с ними лишь в определенной степени. Они могут втайне не соглашаться с целями команды, но подчиняться им по каким-то личным причинам, например, испытывая нужду в деньгах для выплаты долгов или используя команду как средство для удовлетворения своих карьерных амбиций в организации. Поэтому решающим политическим моментом в постановке целей и основной областью управления работой команды является предупреждение возможности конфликта или столкновения между командными и личными целями. Лидеры и члены команды, преданные идее командной работы, должны быть осведомлены о заботах и индивидуальных целях остальных, не столь заинтересованных ее членов. Вообще для эффективной работы команды важно, чтобы цели были достижимыми, поддавались оценке и принимались или хотя бы понимались членами команды и группами поддержки, как внутри организации, так и вне нее.

**Отношение к конфликтам и способы их разрешения**

Вопреки распространенному заблуждению, в слаженных командах тоже происходят конфликты. Что же их отличает?

В первую очередь - восприятие конфликта участниками. Эффективная команда, как правило, относится к конфликтам как к рабочим моментам, рассматривая их, скорее, как возможность решить какой-то вопрос. Несогласие человека с общим мнением воспринимается спокойно, обсуждаются его причины и находится совместное решение.

Если же группа работает не слишком эффективно, то любая конфликтная ситуация воспринимается как серьезное препятствие на пути к достижению цели. Следовательно, если кто-то имеет "особое" мнение, он, скорее всего, будет держать его при себе. Причиной этому может быть боязнь критики или негативного отношения со стороны других или предыдущий неудачный опыт высказывания своей точки зрения. А в сложных случаях человек "придерживает" свое мнение при себе и для того, чтобы дать возможность другим совершить ошибку, показать собственную некомпетентность или невнимательность.

Однако то, что о проблеме не говорится - не означает, что она исчезает. В какой-то момент ситуация может обостриться до предела, - и тогда вышедший наружу конфликт действительно грозит стать неуправляемым и повлечь за собой серьезные последствия.

***Способы принятия решений***

Как правило, слаженные команды избегают формальных способов принятия решений - голосования, передачи права решения одному из них и т.д. Решение вырабатывается и принимается в ходе обсуждения, причем оно, как правило, происходит живо, без излишнего напряжения и затянутости.

В случае низкой эффективности групповой работы вопрос часто решается формальным голосованием. Если же по каким-то причинам завязывается дискуссия, она часто превращается не в обсуждение рабочих вопросов, а в "перетягивание каната", в котором побеждает не обязательно наиболее компетентный. Скорее, это будет тот, кто хочет произвести больший эффект на окружающих или имеет более высокий уровень агрессивности (а иногда и то, и другое вместе). У других участников часто при этом возникает чувство скуки, затянутости обсуждения, напрасно потерянного времени. После принятия решения всегда остаются недовольные, которые либо не хотят выполнять намеченные "ими" планы, либо не до конца понимают, что они должны делать.

**Особенности обратной связи**

Обратная связь в команде присутствует постоянно, причем как позитивная, так и негативная. Критика обычно не имеет личной направленности (т.е. критикуется не человек, а его действия), искренна, и в общем обыденна, воспринимается не как ЧП, а как рядовое событие. Кроме того, члены команды сами стремятся получить обратную связь как от коллег, так и от самого процесса работы и достижения результатов, сравнивая, анализируя и оценивая качество.

В группах с низким "командным духом" позитивная обратная связь практически отсутствует, хвалить и обращать внимание на достижения не принято. Зато критика часто бывает распространена, носит неконструктивный характер и имеет тенденцию "переходить на личности". Именно поэтому в некоторых случаях группа, "защищаясь" от негативной критики, налагает вето на обратную связь между участниками вообще. Результат в виде ухудшения качества выполняемой работы неизбежно уменьшается, что порождает новый виток проблем.

 **Этапы командообразования**

Под командообразованием в данном случае понимается развитие из формальной, утвержденной руководством, управленческой структуры в рабочую группу с субкультурой. Исследователями выделяются пять этапов развития команды.

1) Адаптация. С точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На данном 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.

2) Группирование. Этот этап характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинают складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интрагрупповые нормы. Особенности существования групп на данном этапе характерны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа «клика». Происходит объединение всех членов подгруппы вокруг ее лидера, которое может послужить причиной некритичного восприятия последнего со стороны отдельных членов группы.

3) Кооперация. На данной стадии происходит осознание желания работать над решением задачи. Она характеризуется более открытым и конструктивным общением, чем на предыдущих этапах, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «МЫ». Ведущей на этом этапе становится инструментальная деятельность, имеется хорошая подготовленность членов группы к ее осуществлению, развито организационное единство. Однако в такой группе отсутствуют достаточно выраженные психологические связи.

4) Нормирование деятельности. На данной стадии разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирующей становится сфера эмоциональной активности, резко возрастает значение отношений «Я-ТЫ», личные взаимоотношения становятся особенно тесными. Одной из характерных черт данной стадии развития группы является 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.

5) Функционирование. С точки зрения деловой активности ее можно рассматривать как стадию принятия решений, характеризующуюся конструктивными попытками успешного решения задачи. Стадия функционально-ролевой соотнесенности, связанной с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача. Группа является открытой для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

6) Расформирование. Рано или поздно расформировываются самые успешные группы, комитеты и проектные команды, интенсивные социальные отношения их участников постепенно сходят на нет.

***Траектории развития групп***

Как отмечалось, любая группа проходит в своем развитии ряд стадий, но последовательность этих стадий зависит от субкультуры группы. Субкультура группы - форма внутрикомандного культурного контекста.

Группа с субкультурой “клика”. Для членов группы такой субкультуры главенствующую роль играют эмоциональные отношения между ними, благоприятный психологический климат в группе, а уже затем успешное решение задачи. Исходя из этого можно говорить о приоритете развития эмоциональной сферы: на материале которой и разворачиваются стадии адаптации, группирования и нормирования. К предметной деятельности, группа переходит только тогда, когда оказывается перед «жизненной» необходимостью погружения в предметную, инструментальную компоненту деятельности. Пока члены группы не поймут, что их группа сложилась, что в ней уютно и приятно находиться, она не перейдет к решению поставленных задач.

Группа с субкультурой «комбинат». Для членов группы этой субкультуры прежде всего необходима определенность поставленных задач, а также своего места в решении данной задачи. Если этого не происходит члены группы из-за неопределенности начинают испытывать дискомфорт и тревогу. Поэтому группа сразу после адаптации к поставленной задаче, переходит к нормированию деятельности, которую проводит, как правило, наиболее компетентный член группы, владеющей технологией осуществления деятельности. Нормирование деятельности также может задаваться извне (заказчик, руководитель и т.п.). Нормирования в области коммуникативных отношений и сферы социоэмоциональных контактов как правило не происходит. Стадия характеризуется четкостью и понятностью правил и норм деятельности, которые жестко вменяются членам группы и выполнение которых строго контролируется. При строгости нормообразования группа довольно быстро проходит эту фазу и переходит к функционированию. После создания правил инструментальной сферы группа может переходить к стадии функционирования, и, лишь там, столкнувшись с проблемами коммуникации, при возникновении конфликтов, вернется к “проработке” эмоциональной сферы. При этом ценность эмоциональной сферы у “комбината” существенно ниже, чем у “клики”. Группа с субкультурой “кружок». После стадии адаптации к задаче, каждый член группы определяет сам свое место в технологии ее решения, тот инструментарий, который может оказаться необходимым и переходит к самостоятельному выполнению своей подзадачи, т. е. группа переходит к стадии функционирования. При этом выполнение подзадач сочетается с нормированием деятельности внутри группы. Каждый очерчивает рамки своей компетентности, происходит нормирование взаимодействия специалистов. Нормы не могут быть вменены, как в “комбинате”, они согласуются в группе. Только после налаживания инструментальной сферы группа переходит к налаживанию эмоциональной сферы. При этом ценность эмоциональной сферы в “кружке” ниже, чем в “клике”. Стадию кооперации (мы-группа) “кружок” достигает позднее, чем “комбинат”, и тем более позднее, чем “клика”, в связи с превалирующей ценностью индивидуального над коллективным.

Группа с субкультурой “команда” : развиваясь, группа последовательно сменяет эмоциональную и инструментальную сферы: адаптация — группирование — нормирование —кооперация — функционирование. Подобное развитие позволяет группе включить в свою субкультуру элементы “клики”, “комбината”, “кружка”, при этом не останавливаясь не на одной из них. Существенным для формирования команды является процесс взаимодействия с другими группами в рамках реальной деятельности, без включения группы в решение практических задач, невозможно достижения ею типа «команда».

**Новые типы команд.**

**Управленческая команда.**

Современный менеджмент все чаще старается использовать в своей работе командные методы. Жесткая административная система, так хорошо себя зарекомендовавшая в управлении крупными индустриальными предприятиями, сегодня оказывается мало применима. Причин тому две:

1. резко возросшая скорость изменения внешней среды, в которой приходится работать организациям
2. существенное повышение доли творческого труда сотрудников

Необходимость быстро реагировать на внешние изменения, накладываясь на возросшую сложность ведения бизнеса (для успешного им управления теперь требуется очень глубокое знание многих дисциплин), вынуждает компании нанимать для своего управления специфические группы высококлассных специалистов. Наиболее эффективно эти специалисты работают в том случае, если отношения внутри группы удается выстроить таким образом, чтобы они образовали управленческую команду.

Таким образом, для тех компаний, которые в силу специфики собственной деятельности или в силу специфики тех рынков, на которых им приходится работать, вступили в постиндустриальную эру, крайне важным становится вопрос алгоритмов создания таких управленческих команд и рецептов дальнейшего повышения их эффективности. Для многих компаний решение этих вопросов становится фактором их выживания.

Управленческая команда - группа людей, члены которой образуют верхушку управленческой пирамиды компании (группа топ-менеджеров во главе с генеральным директором или другим должностным лицом, выполняющим его функцию) и при этом образуют полноценную команду.

Ключевой критерий эффективности управленческой команды - степень соответствия результатов ее работы предъявляемым к ней ожиданиям. Также большое значение имеет мотивация каждого отдельного члена управленческой команды.

Управленческой команде как системе присущи системные характеристики:

целостность, разнообразие, идентифицируемость, структурность, относительная изолированность.

Осуществляя управленческую деятельность, команда выполняет ту же последовательность действий, что и любой субъект управления: наблюдение за объектом, описание объекта, оценку различий между текущим и требуемым состояниями объекта, выработку управленческого решения. Однако специфика такого объединения талантливых и компетентных людей, каким является управленческая команда, вносит в структуру выполнения управленческой деятельности определенные особенности.

Управленческая команда является развивающимся объектом, поскольку постоянное и быстрое реагирование на изменяющиеся внешние условия является необходимым условием для успешной управленческой деятельности.

**Основными этапами управленческого цикла являются:**

1. Процесс наблюдения за объектом управления. Образ цели в команде как бы захватывает, поглощает другие варианты, а не игнорирует их. В этом и проявляется особенность командного определения цели, которая кооперируется с иными идеями, аккумулируя лучшее из них, что и создает эффект синергии, отсутствующий при внесении в команду цели извне, или ориентации на образ, который представляет только руководитель.

2. Описывая объект управления на языке, сопоставимым с целью, участники УК каждый отдельно и все вместе создают понимание того, что происходит с объектом управления. Складывая описания, участники команды таким образом более точно формируют информацию и превращают ее в единые сведения, понимаемые всеми.

3. Наблюдая за объектом управления, команда выделяет оценки различия между текущим состоянием и желательным состоянием объекта управления, т. е. целью. Важно заметить, что эта общая, наиболее объективная оценка также складывается из мнений каждого члена команды, которые приводятся к "общему знаменателю" – общему критерию соответствия. Команда приходит тем самым к выработке решения, которое направлено на уменьшение различий между настоящим состоянием объекта управления и предполагаемым. Для УК оценка состояний объекта в сопоставлении с целью выступает как отношение целесообразности**,** а решения о воздействии на объект в соответствии с целью осуществляют причинную связь между ними.

4. Выработка управленческого решения – центральное звено любого управленческого цикла. Уточнив различия между текущим состоянием и желательным состоянием объекта управления, УК начинает процесс выработки управленческого решения, направленного на уменьшение различий. При выработке управленческого решения может быть использован и "мозговой штурм", и метод выдвижения предложений, и групповой анализ, и прочие как известные, так и собственные, "изобретенные" самой командой методы, высвобождающие скрытые энергию и потенциал всех участников.

Мы рассмотрели общую структуру управленческой деятельности команды, которая распространяется не только на объект управления, но и на функционирование самой команды.

Ключевым фактором при этом является создание соответствующей среды взаимодействия между людьми, которая бы стимулировала активность управленцев, позволяла им идти на определенный риск, испытывать новые способы поведения и организаторской деятельности. Управление как деятельность в команде отличается от руководства и администрирования в общепринятом смысле тем, что на каждом этапе деятельности управляет тот, кто более уверен, компетентен и осведомлен в области разворачиваемой в данный момент деятельности.

**Самоуправляемая команда**

В последнее десятилетие широко распространяются методы создания самоуправляемых команд. В основе их — расширение степени автономии команд и рабочих групп. Это означает, что организация определяет конечные требования и наличные ресурсы, и в этих рамках команды могут варьировать степень свободы при распределении функций и степени ответственности. В некотором смысле промышленное производство само по себе подготовлено для такого подхода, но в настоящее время эта практика командной работы исследуется и в других секторах экономики: она обладает значительным потенциалом повышения эффективности стратегического управления и в правительственных, муниципальных и общественных организациях. Этому способствуют процессы децентрализации управления, создание сетевых и матричных структур, образование «внутренних рынков» и систем контрактов внутри больших организаций.

На практике существует многообразие форм командной работы: от команд с традиционным лидером, с одной стороны, до самоуправляемых рабочих групп, в которых «каждый является менеджером» и которые функционируют с высоким уровнем внутренней и внешней автономии, — с другой. Важно определить, что подходит данной команде, работающей над частью корпоративной стратегии. Нет смысла тратить усилия на создание самоуправляемых команд, если это не входит в планы руководства стратегическими изменениями: автономные самоуправляемые команды не удастся создать, пока в этом же направлении не начнется движение «штаба» по реализации стратегии. В равной степени не стоит пренебрегать изучением положительного опыта работы автономных и гибких команд только потому, что в данный момент ход реализации стратегии оценивается как удовлетворительный.

Основные отличия самоуправляемых команд состоят в комбинации наделения властью и обучения планированию, управлению, мониторингу и контролю над собственной деятельностью, в значительной самостоятельности и свободе действий, возможности выполнять функции управления.

Самоуправляемые команды формально создаются руководством компании, которое задает общее направление деятельности команд. В них нет назначенного руководителя.

**Самоуправляемая команда самостоятельно:**

1. планирует свою работу;
2. организует работу входящих в нее сотрудников путем определения и согласования обязанностей каждого, наделения полномочиями для выполнения задания и принятия решений, составления рабочего графика;
3. координирует работу входящих в нее сотрудников, а также деятельность всей команды с функциональными отделами в организации, развивает кооперацию и коммуникации как на внутрикомандном уровне, так и на межкомандном;
4. мотивирует своих сотрудников на эффективное выполнение заданий;
5. принимает на работу новых сотрудников; обучает своих сотрудников смежным профессиям; выявляет и разрешает потенциальные и реальные проблемы, которые мешают ее деятельности;
6. поддерживает инициативу каждого сотрудника — члена команды — в отношении новых творческих способов выполнения задания;
7. задает стандарты качества;
8. несет коллективную ответственность за полученные результаты работы

Для того, чтобы автономная самоуправляемая команда могла эффективно функционировать, ее руководитель должен предпринять следующие практические шаги:

1. уточнение с командой промежуточных целей (подцелей) для достижения главной цели, поставленной перед группой командой управляющих стратегическими изменениями;
2. определение задачи (или задач) каждого члена команды, за которую он несет ответственность;
3. распределение работы между членами команды в соответствии с определенными задачами;
4. согласование стандартов и показателей качества, связанных с новым стратегическим проектом;
5. согласование с членами команды методов оценки достижения ими целей.

**Преимущества самоуправляемой команды:**

1. Повышение гибкости рабочей силы.
2. Возрастание производительности и уменьшение потребности в узких специалистах.
3. Сокращение показателей невыходов на работу и опозданий.
4. Высокая лояльность организации, повышение уровня удовлетворения от труда

Недостатки самоуправляемой команды:

1. Длительное время их формирования и раскрытия возможностей.
2. Более высокие затраты на обучение.
3. Снижение эффективности в случаях ротации кадров.
4. Неспособность некоторых работников адаптироваться к новой командной структуре

# Заключение

Работа в команде - это прежде всего «игра» по определенным правилам, которые должны разделяться всеми членами группы. Командная работа, как и езда на автомобиле, возможна только при соблюдении взаимной договоренности. К тому же, в некоторых странах правила дорожного движения имеют свои особенности (например, левостороннее и правостороннее движение или допустимый уровень алкоголя в крови). Возникает дополнительная сложность - научится действовать по правилам той страны, в которую въезжаешь. Так и команды могут отличаться друг от друга правилами внутренней организации своей работы.

Нормы командной работы, как правило, задаются особенностями решаемой задачи и лидером, который к тому же обеспечивает их поддержание. Решаемая задача накладывает ограничения на тип совместной деятельности и распределение ролей членов группы. Лидер задает и поддерживает нормативы принятия решений и контроля за их выполнением. Однако, на правила могут оказать влияние и члены команды, посредством их принятия (конформности); нарушения (дивиантного поведения) и, в предельном варианте, за счет порождения новых правил работы.

Таким образом, решаемая задача, лидер и члены команды, задают правила, по которым будет осуществляться совместная деятельность.

**Список используемой литературы**