**Как сформировать эффективную рабочую группу?**

Человек нуждается в общении с себе подобными и, по-видимому, получает радость от такого общения. Большинство из нас активно ищет взаимодействия с другими людьми. Во многих случаях наши контакты со многими людьми кратковременны и незначительны. Однако если двое или более людей проводят достаточно много времени в непосредственной близости друг к другу, они постепенно начинают психологически осознавать и существование друг друга. Время, требующееся для такого осознания, и степень осознания очень сильно зависят от ситуации и от характера взаимосвязи людей. Однако результат такого осознания практически всегда один и тот же. Осознание того, что о них думают и чего-то ждут от них другие, заставляет людей некоторым образом менять свое поведение, подтверждая тем самым существование социальных взаимоотношений. Когда такой процесс происходит, случайное скопление людей становится группой.

Каждый из нас принадлежит одновременно ко многим группам. Мы члены нескольких семейных групп: своей непосредственной семьи, семей бабушек и дедушек, двоюродных сестер и братьев и т.д. большинство людей принадлежит также к нескольким группам друзей – кругу людей, которые довольно регулярно видятся друг с другом. Некоторые группы, с которыми нам приходится взаимодействовать, оказываются довольно недолговечными и миссия проста. Когда миссия выполнена, или когда члены группы утрачивают к ней интерес, группа распадается. Примером такой группы могут быть несколько студентов, которые собираются вместе для подготовки студенческого праздника. Другие группы могут существовать в течение нескольких лет и оказывать существенное влияние на своих членов и даже на внешнее окружение. Примером таких групп могут служить студенческое самоуправление.

По определению группа – это два или более лиц, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц.

Организация любого размера состоит из нескольких групп, и первейшей из задач по отношению к организации в целом, является выполнение каких либо задач и достижение определенных конкретных целей. То, насколько эффективно будут выполнены эти цели, зависит от эффективности работы самой группы. Группа должна функционировать слаженно, даже более слаженно, чем каждый ее член в отдельности. Представьте себе ситуацию, когда хоккейная команда, сформированная из высококлассных игроков, которые никогда раньше вместе не играли, немедленно включается в игру. Несмотря на то, что все игроки владеют техникой игры в хоккей, они все же будут испытывать трудности от того, что не знают возможностей друг друга.

Я – будущий менеджер. Мне предстоит управлять рабочими группами, а также создавать их. Что же необходимо учитывать, чтобы созданная мною группа была работоспособной, достигала поставленных перед ней целей? С моей точки зрения, то насколько эффективно группа сможет идти к достижению своих целей, зависит от следующих факторов: размера группы, состава группы, групповых норм, сплоченности, конфликтности, статуса и функциональной роли ее членов.

По-моему, группа должна быть сравнительно небольшой – 3-9 человек. Практика показывает, что обычно такие группы принимают более точные решения, члены этой группы испытывают большую удовлетворенность от работы, они свободнее высказывают свое мнение при решении каких-либо вопросов и проще достигают согласие. Меньший численный состав группы не рекомендуется, так как в том случае, когда группа состоит из 2-3 человек, на членов группы ложиться серьезная персональная ответственность за принятие решения.

Случалось ли вам попадать в сложные ситуации, когда, казалось бы, нет выхода, а помощь, совет приходил с совершенно неожиданной стороны. На память приходит история, когда в тоннеле застрял огромный грузовик, так как тоннель был слишком низок, а водитель этого обстоятельства не учел. Так или иначе, ситуация была безвыходной. Собравшиеся вокруг люди долго думали, как же вытащить грузовик и освободить проезд. Хотели уже прибегнуть к помощи специальной техники, как вдруг решение предложила маленькая девочка. Она посоветовала выпустить воздух из колес – грузовик стал ниже и свободно вышел из «заточения». Взрослые не могли додуматься до этого по той причине, что мышление этой группы было стандартизовано. Потому рекомендуется, чтобы группа состояла из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность, чем если бы члены группы имели схожие точки зрения. Некоторые люди обращают больше внимание на важные детали проектов и проблем, а другие хотят взглянуть на проблему вцелом. Группы с различными точками зрения вырабатывают больше качественных решений. Множество точек зрения и восприятия перспектив приносит свои плоды.

Как было выявлено первыми исследователями групп в трудовых коллективах. Нормы, принятые группой оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации, фирмы, или на противодействие им. Нормы призваны подсказать членам группы, какое поведение и какая работа ожидаются от них. Нормы оказывают такое сильное влияние потому, что только при условии сообразования своих действий с этими нормами отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Но нормы, которые я буду устанавливать должны быть разумными и не поощрять поведение, которое не способствует достижению поставленных мною перед данной группой целей, таких, которые поощряют неконструктивную критику, кражи, прогулы и т.п.

Мне – руководителю, необходимо увеличивать сплоченность группы. Высоко сплоченная группа - это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. У сплоченных групп меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность труда выше. Для этого необходимо обращать внимание группы на глобальные цели группы, дать возможность каждому ее члену увидеть его или ее вклад в достижение этих целей. Но стоит избегать ситуации, когда член группы боится высказать мнение отличное от мнения группы, боясь нарушить тем самым сплоченность. Тогда никто не выражает мнений отличных от других, что ведет к тому, что не проявляется вся необходимая информация, и альтернативные решения не обсуждаются, в результате чего проблема решается с меньшей эффективностью.

Конечно, хорошо, когда предлагаются альтернативные решения тех или иных проблем, но это повышает и возможность конфликтов в группе. Конфликты могут быть не только открытыми, но и скрытыми, потому нужно быть в достаточной степени информированным о процессах происходящих внутри группы. Необходимо постараться разрешать спорные моменты конструктивными методами, разобраться в причинах конфликта и приложить соответствующие усилия по его разрешению. Необходимо рассматривать конфликт как положительный фактор и постараться эффективно управлять им. Отдельно стоит отметить межличностные конфликты в группе, зависящие от особенностей характера ее членов. В данном случае можно прибегнуть к помощи профессионального психолога. Психологический тренинг для налаживания связей в создаваемой рабочей группе, в коллективе так же, с моей точки зрения, желателен и поможет предупредить некоторые потенциальные проблемы. Также это позволит сразу выявить неформального лидера группы, что значительно облегчит управление.

Нельзя допустить, чтобы мнения членов рабочей группы, имеющих более высокий статус, доминировали в ней. Человек, проработавший на фирму или организацию непродолжительное время, может иметь более ценные идеи и лучший опыт в отношении какого-либо проекта, чем человек с высоким статусом, приобретенным благодаря многолетней работе в руководстве данной фирмы. Чтобы группа могла эффективно принимать решения и решать задачи, возложенные на нее, достигать поставленные перед ней цели, необходимо учитывать всю информацию, относящуюся к данному вопросу и объективно взвешивать идеи.

Нельзя забывать и о повышении профессионального уровня членов группы, в связи с чем приветствуется участие ее членов в курсах повышения квалификации, конференциях и семинарах. Это может служить и поощрением за качественно выполненную работу, что тоже немаловажно.

В дополнение к этому необходимо учитывать еще и то, что как только создается какая-либо рабочая группа, она становиться социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Люди общаются за чашкой кофе, во время собраний, в курилке, за обедом и во время работы. Из социальных взаимоотношений как следствие рождаются дружественные, неформальные группы. Люди, которые в иных условиях вряд ли даже бы встретились, часто вынуждены проводить больше времени в обществе своих коллег, чем в своей собственной семье. Более того, характер задач, которые они решают, во многих случаях заставляет их часто общаться и взаимодействовать друг с другом. Замечательно, если состав неформальной группы соответствует составу рабочей группы. Это создает благоприятный психологический климат в группе, что положительно влияет на результаты выполнения рабочих заданий. Если дело обстоит иначе, это может вылиться в противостояние между мной (руководителем) и созданной мною рабочей группой. Причем данное противостояние может быть не только психологическим, но и привести к байкотированию рабочих заданий, и как следствие невыполнение целей перед группой поставленных. Возникновение слаженной неформальной организации можно назвать еще одной характеристикой сплоченности группы. Я, со своей стороны, буду активно поддерживать возникновение и развитие неформальных отношений внутри группы путем организации мероприятий с участием всей рабочей группы, как то празднование рождества и нового года, экскурсии и т.п.

Чтобы справиться с потенциальными проблемами и овладеть потенциальными выгодами неформальной организации, я как руководитель должен признать ее и работать с ней, прислушиваться к мнению неформальных лидеров и членов группы, учитывать эффективность решений неформальной организации, разрешать им участвовать в принятии решений и гасить слухи путем оперативного предоставления официальной информации.

Итак, подводя итог, самая эффективная группа – это та, чей размер соответствует ее задачам, в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера, чьи нормы способствуют достижению цели организации и созданию духа коллективизма, где здоровый уровень конфликтности, и где имеющие высокий статус члены группы не доминируют. К трудовым группам необходимо относиться так, как это делают японцы. Их отношение к группе сродни отношению европейца к браку. Японцы выделяют те же проблемы и озабоченности в трудовых взаимоотношениях, которые мы выделяем в браке: они касаются доверия, взаимопомощи и преданности. Приняв это во внимание можно сказать, что создавая рабочую группу, мы создаем семью. А совместная жизнь – это целое искусство. Овладев этим искусством, можно поставить создание «ячейки общества», трудовой группы, на коммерческую основу (кстати, до сих по свободная сфера бизнеса в Эстонии).