**Командообразование: основные характеристики и особенности формирования**

Людмила Евгеньевна Чeрeдникoвa, проректор по научной работе Сибирского института финансов и банковского дела, кандидат экономических наук.

Эффективный процесс построения команды основан на понимании целей, для которых нужна команда, регулярной оценке профессионализма персонала, а также укреплении навыков разрешения и предупреждения конфликтов. Руководителям, начинающим процесс развития команд в организации, важно избавиться от некоторых стереотипов и заблуждений относительно командного стиля работы, динамики взаимоотношений в команде, коллективной ответственности и сплоченности.

Развитие командного стиля работы в компании возможно при соблюдении трех условий:

формирование управленческой команды;

развитие функциональных команд;

развитие межфункционального взаимодействия (уровень всей организации, т.е. метакоманды).

Руководителям, начинающим процесс развития команд в организации, важно избавиться от некоторых стереотипов и заблуждений, которые представлены в таблице.

Таблица 1. Команда: стереотипы и заблуждения.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Встречающиеся стереотипы и заблуждения | Как реализуется в профессиональной команде | Что необходимо сделать |
| В нашей команде всем комфортно, всегда царит дружеская приятная обстановка | Участники команд, действующие в ситуации неопределенности, испытывают в процессе решения задачи дискомфорт чаще и сильнее, чем в индивидуальной деятельности. Состояние комфорта у членов команды наступает в момент достижения результата и прекращается действиями лидера, ведущего команду к новой цели | Сформировать у сотрудников готовность к изменениям, способность принять дискомфорт как атрибут развития. Такая готовность к новым вызовам во многом основывается на доверии к своим коллегам, прежде всего лидерам |
| В нашей команде не бывает конфликтов | Конфликт — это источник развития, необходимый для создания энергии и определения проблемных областей в работе | Научить персонал правилам конструктивной конфронтации, создать процедуры разрешения спорных ситуаций, выработать стандарты взаимодействия |
| В команде всегда высокая сплоченность | Профессиональные команды поддерживают средний уровень сплоченности на основе согласованной единой цели и правил взаимодействия, принимаемых всеми. В то же время присутствует и средний уровень конфликтности, основанный на различиях в индивидуальных особенностях участников, амбициозности и последовательности лидеров | Научить персонал ориентироваться на задачу. Осознать и сформулировать единую философию. Изжить двойные стандарты, подрывающие уважение и доверие друг к другу |
| Лидеры — это те, кого считают «своими» в команде | Лидер — это тот, кто наиболее соответствует философии компании, является примером для всех членов команды и отличается своей целеустремленностью, последовательностью, инициативой, ответственностью и результативностью | Контрастно выделить центры власти, создать лидерскую позицию для всех руководителей, поскольку в нашей культурной среде формальный менеджмент и административная власть малоэффективны без неформального авторитета |
| В команде всегда выслушивают и учитывают мнение всех | В условиях дефицита времени это невозможно. В первую очередь выслушиваются те, кто обладает наибольшей компетентностью в отношении актуальной задачи. Именно так строятся процедуры взаимодействия. Те, кого нет возможности выслушать, полностью разделяют принятое решение и считают его своим | Определить процедуры принятия решения для различных вариантов задач. Сформировать доверие к лидерам-руководителям. Научить лидеров принимать решения по процедуре, наиболее подходящей к условиям задачи, а не их личным предпочтениям |
| В команде решения принимаются большинством | Большинство принимает удобные, устраивающие всех решения. Независимо от процедуры принятия решения (консенсус, большинством, меньшинством, на основе экспертного мнения, авторитарно), окончательное решение — решение лидера, а все члены команды после его принятия считают его своим, безусловно доверяя тому, кто несет ответственность за достижение результата (лидеру) | Научить персонал активно участвовать в процессе принятия решения (создать процедуры обсуждений, вовлечь персонал в процесс выработки решений), а принятые решения воспринимать как данность, как руководство к действию. Научить персонал навыкам «неформального» принятия мнений своих лидеров |
| В команде преобладает коллективная ответственность | Коллективная ответственность в команде основывается прежде всего на высокой личной ответственности в соответствии с требованиями рабочих мест и стандартов взаимодействия, а также установки на взаимопомощь и поддержку | Сформировать у персонала навык эффективного планирования процесса, формирования структуры, учитывающей индивидуальные особенности состава, создания процедур. Главное — научить соответствовать взятым на себя обязательствам |
| Лидеров назначают или выбирают | Лидеры появляются прежде всего сами как наиболее целеустремленные, ответственные и инициативные участники команды, которым все остальные доверяют право принимать решения, в том числе и непопулярные. Административный ресурс (назначение) передается лидерам как признание их авторитета менеджментом компании | Формировать кадровый резерв менеджмента из людей-«победителей», обладающих страстью «жить», соответствующих корпоративной философии, отличающихся высочайшей критичностью по отношению к себе, ответственностью и результативностью |
| Для команды наиболее важно сохранить целостность, состав | Если это становится самоцелью, то команда теряет свою конкурентоспособность и постепенно становится не способной решать задачи в соответствии с требованиями внешней среды (клиентов, конкурентов, государственных органов), требований корпоративной культуры | Научиться принимать возможность изменения состава в соответствии с требованиями цели. Побуждать себя к развитию путем постановки амбициозных целей и высокой требовательности к личной результативности. Научить лидеров принимать стратегические, а не удобные решения |
| Команду можно сформировать путем проведения корпоративного праздника, спортивных соревнований, туристического похода и т.п. неформальными мероприятиями | Неформальные мероприятия безусловно связаны с тимбилдингом, но вносят скорее добавочный вклад и особенно эффективны в случае встраивания их в единую систему процесса развития командных эффектов в организации. При проведении активных и экстремальных форм обучения навыкам командной работы наибольшая отдача и долгосрочное закрепление знаний и навыков достигается при совмещении и переплетении «теоретических» и «активных» форм | Формирование профессиональной команды — это путь, полный возможностей для проявления лидерами, ориентированными на достижение самых амбициозных целей, своей управленческой воли. Необходимо поставить долгосрочную цель и спланировать процесс построения команды организации (метакоманды) |
| Сформировать команду возможно путем проведения краткосрочного курса обучения, например командного тренинга | Обучение технологиям формирования команды и командной работы используется для начала и дальнейшего повышения эффективности процесса командообразования в организации | Вместе с сотрудниками осознать существующие проблемы эффективности, определить, какие знания и умения были бы полезны для их решения, организовать обучение как один из этапов общего процесса развития командных эффектов в организации |

Для развития командных эффектов используются комплексные методы, направленные на развитие командного духа и развитие навыков командной работы.

Действия, направленные на развитие командного духа, направлены на решение следующих задач:

повышение лояльности персонала к организации;

создание неформальных содержательных и полезных для компании отношений между сотрудниками;

усиление неформального авторитета руководителей;

создание опыта высокоэффективных совместных действий;

повышение мотивации на совместную работу;

более глубокое понимание индивидуальных особенностей друг друга, повышение степени принятия друг друга, развитие доверия между сотрудниками;

создание яркой совместной истории, усиливающей осознание и принятие философии компании.

Для того чтобы действия организации по развитию командного духа были эффективными, необходима:

связь с текущей результативностью и оперативными целями организации;

активное участие сотрудников организации различных уровней (особенно членов управленческой команды и руководителей среднего звена).

К методам развития командного духа следует отнести проведение проблемных совещаний, круглых столов и конференций, издание корпоративной газеты, совместный активный отдых и многое другое. Необходимо сделать акцент на том, что подобные мероприятия лишь развивают и укрепляют командный дух, но не формируют его. Если нет командного взаимодействия, чувства принадлежности сотрудников к единому целому, то корпоративными праздниками и отдыхом построить его не удастся.

Таким образом, эффективный процесс построения команды основан на понимании целей, для которых нужна команда, регулярной оценке профессионализма персонала, а также укреплении навыков разрешения и предупреждения конфликтов.