

Как создать эффективную команду

Сергей Иосифович Файбушевич,
кандидат экономических наук,
доцент Санкт-Петербургского государственного университета
экономики и финансов
www.elitarium.ru

Команду можно определить по ряду признаков, основными из которых являются следующие:

1. Она состоит из двух или более человек.
2. Члены команды в соответствии с отведенной им ролью участвуют в меру своей компетентности в совместном достижении поставленных целей.
3. Команда имеет свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов.
4. Для команды характерны сложившиеся связи: как внутренние, так и внешние — то есть связи с другими командами и группами.
5. Команда имеет ясную, упорядоченную и экономную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнение задач.
6. Команда периодически оценивает свою эффективность.

Таблица 1. 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 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
При наличии неустранимого	При возможности реализации целей членов команды

конфликта интересов участников	
Когда организация предпочитает работу с частными лицами	Когда организация предпочитает результаты командной работы для разработки перспективной стратегии
Когда необходим оптимальный результат	Когда необходим разносторонний подход

На пути становления эффективной и действенной команды каждая группа проходит несколько этапов. Команда должна преодолеть внутренние противоречия и сомнения, прежде чем получится действительно слаженный коллектив.

Действия, необходимые для построения команды

Чтобы создать эффективную команду, на разных этапах ее существования необходимо осуществить ряд действий:

1. отобрать подходящих сотрудников;
2. отрегулировать численность команды;
3. совместно определить цели и задачи;
4. объяснить, какие выгоды получит каждый в результате успешной деятельности команды;
5. договориться о групповых нормах;
6. помочь членам команды лучше узнать друг друга;
7. обучить членов команды;
8. установить систему контроля и поощрять самоконтроль;
9. обеспечить поддержание командного духа;
10. заменять членов команды, которые не захотят или не смогут (даже после обучения) действовать в соответствии со стандартами и согласованными правилами.

Далее мы рассмотрим важнейшие этапы этого процесса.

Отбор подходящих сотрудников. Эффективность команды в значительной степени зависит от личных качеств ее членов и взаимоотношений между ними. Каждый член команды должен быть готов направить свои способности и знания на решение командной задачи.

Поэтому предварительно необходимо тщательно *проанализировать требования к предстоящей работе*. Исходя из этого определяется уровень компетентности, включающий в себя знания, понимание, навыки и личные качества, которыми должны обладать члены команды. Особое внимание следует обратить на *способность к совместной работе*.

Регулирование численности команды. Какова оптимальная численность команды? Этот простой вопрос указывает на одну из первоочередных проблем, которая возникает при создании команды. Наиболее разумно было бы иметь команду как можно меньше по численности, однако настолько большую, чтобы *компетентность ее членов соответствовала требованиям поставленной задачи*. Разумеется, не всегда вы можете действовать свободно, и не всегда у вас будет возможность начинать формирование команды с нуля.

Проще всего работать в команде, состоящей из двух человек, ввиду простоты общения. В более крупных командах люди стремятся к неупорядоченным коммуникациям, что ведет к дезорганизации и появлению ощущения, что много времени тратится впустую.

С увеличением численности команды еще быстрее растет число взаимодействий между ее членами, что подтверждается простым математическим соотношением: число возможных персональных взаимодействий между n членами равно $n * (n - 1) / 2$. Например, в команде из девяти членов число возможных взаимодействий, приходящихся на каждого, составляет 36, а в команде из четырех членов — только 6.

Если иметь в виду, что каждое взаимодействие содержит потенциальный конфликт между его участниками, с увеличением команды становится очевидной большая predisposition к организационным трудностям.

Это особенно заметно в командах, состоящих из 12 и более человек, в которых прогрессивно растут потери времени и падает эффективность использования квалификации участников. Если в вашей команде более 12 человек и это нельзя изменить, целесообразно перегруппировать ее, разбив на подгруппы и поручив каждой из них выполнять часть общей задачи, стоящей перед командой.

Четкая постановка целей и задач. Для эффективной работы команды все ее члены должны знать о *связях между целями, методами работы и задачами*. Цели должны быть четкими, сфокусированными и должны создавать представление о методах работы и задачах, которые приведут к успеху.

Формирование целей должно осуществляться самими участниками, и неважно, на каком уровне это происходит — персональном, командном или на уровне организации. Эти цели должны составлять продуманную и реальную основу для задач и методов, а не быть простым перечнем предписаний, логически следующих из профиля организации.

Для четкой постановки и решения задач командой необходимо учитывать многообразие ожиданий (часто противоречивых), обеспечиваемых целями команды. Следует подумать также о дилеммах, связанных с целями. Например, о том, что, с одной стороны, круг проблем должен быть четким, а с другой — что для адаптации к меняющимся обстоятельствам необходимы гибкость и изменчивость.

Трудно ожидать, что цели всегда будут четко определены. Социальные, экономические и политические факторы могут вызывать внезапные изменения или постоянно и беспощадно принуждать организации к изменениям. Цели команды должны стать *фундаментом ее деятельности*, однако значительные внешние изменения могут привести к их *пересмотру*.

Следует помнить, что каждый член команды имеет свои *индивидуальные цели и скрытые намерения*. Поэтому члены команды, подчинившиеся целям команды, могут быть согласны с ними лишь в большей или меньшей степени. Они могут втайне не соглашаться с целями команды, но подчиняться им по каким-то личным причинам — например, желая заработать денег или построить карьеру.

Поэтому решающим моментом в постановке целей и основной областью управления командой является *предупреждение возможности конфликта или столкновения между командными и личными целями*. Для эффективной работы команды важно, чтобы цели

были достижимыми, поддавались оценке и принимались или хотя бы понимались членами команды и руководителями высокого уровня как внутри, так и вне организации.

Эффективность команды

Невозможно сформулировать полный и категорический набор правил, следование которым обязательно приведет к созданию эффективной команды. Причины успехов команды сложнее. Однако можно выделить основные элементы эффективной работы команды:

- *удовлетворение личных интересов членов команды;*
- *успешное взаимодействие в команде;*
- *решение поставленных перед командой задач.*

Подводя итог сказанному, можно отметить, что хорошо организованной командной работы можно достичь при соблюдении следующих условий:

- *Для команды и индивидуальных участников устанавливаются реалистичные, достижимые цели.*
- *Члены команды и лидеры стремятся поддержать друг друга для того, чтобы сделать работу команды успешной.*
- *Члены команды понимают приоритеты друг друга и помогают или поддерживают, когда возникают трудности.*
- *Открытое общение: приветствуются новые идеи, новые методы улучшения работы, постановка новых проблем и т. д.*
- *Отдача в работе более значительна, так как члены команды понимают, чего от них ждут, и могут самостоятельно контролировать свою деятельность.*
- *Конфликт понимается как нормальное событие и рассматривается как возможность решить проблемы. Проблемы, если они вынесены на открытое обсуждение, могут быть решены до того, как станут разрушительными.*
- *Поддерживается баланс между производительностью команды и удовлетворением потребностей отдельных членов.*
- *Команда в целом и индивидуальные участники поощряются за результаты и старание.*
- *Приветствуется, когда участники пробуют свои возможности и предлагают новые идеи.*
- *Участники команды осознают важность дисциплинированной работы и стараются вести себя в соответствии со стандартами команды.*