

КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ (TEAM BUILDING) КАК ИННОВАЦИОННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА



Паскевская Юлия Анатольевна
кандидат психологических наук,
доцент Запорожского национального университета,
член Украинской ассоциации организационных
психологов и психологов труда



Современная социально-организационная практика не может ограничиваться только констатированием изменений, которые происходят. На передний план все чаще выступает необходимость управления этими изменениями. Рыночная среда осуществляет все более усиливающееся давление на организацию, прежде всего, собственной динамичностью. Это ее свойство находит свое отображение в новых категориях. Теперь все чаще рыночную среду определяют как высокоскоростную (high-velocity, Eisenhardt, 1989) и гиперконкурентную (hypercompetitive, D'Aveni, 1994). Даже среди менеджеров существует мысль, что „единственным свойством бизнеса, который остался стабильным, стала изменчивость“. Поэтому в каждой компании неотложной потребностью является обеспечение постоянного улучшения развития в условиях растущей конкуренции. Чтобы выжить компании вносят изменения в принципы собственной организации, функционирования и менеджмента. Это находит свою концептуализацию в процессе team building как современной технологии усовершенствования системы менеджмента.

Очевидно, что главным фактором любого процесса являются человеческие ресурсы и их специфичность. Как известно, фундаментальным принципом менеджмента качества является то, что не больше 5% всех проблем с качеством процессов и продукции зависит от непосредственных исполнителей (то есть персонала), а в 95% случаев причиной таких проблем является действующая система организации управления. Однако, мы уверены, что в большинстве случаев (в том числе и в отмеченных 95%) имеем дело с человеческими ресурсами: уровнем компетентности, мотивацией, включенностью персонала, делегированием ответственности на всех уровнях предприятия и стадиях жизненного цикла продукции.

Особенно важным является дифференциация команды от подразделения (группы), понять в чем управление командой и лидерством в ней отличается от традиционного менеджмента и лидерства (Моргунов, 2001). Конкурентоспособная команда всегда состоит из профессионалов, всегда направлена на решение деловой задачи, всегда, *сначала действует, а уже потом общается*. Поэтому отметим, что как лидерство, так и управление командой скорее смещены в деловую (профессионально компетентную), чем в эмоциональную сферу.

Команда, как малая группа, состоит из 5-7 лиц, иногда из 15-20 лиц, которые поддерживают цели друг друга, поддерживают ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие умения, принимают на себя ответственность за конечный результат деятельности, способны выполнять любые внутрикомандные задания, определяют себя и своих партнеров как таких, которые принадлежат к команде (Tannenbaum, Beard и Salas (1992). Такие командные отношения как „чувства локтя“ и „дух партнерства“ могут проявляться исключительно в профессиональной сфере, не распространяясь на личностную жизнь членов команды.

Механизм создания команды заключается, в первую очередь, в том, что команда формируется для выполнения задания, поэтому задания определяют ролевой состав, перечень умений, которыми должны руководствоваться члены команды, сроки выполнения заданий и степень контроля за командой со стороны руководства. Независимо от жесткости требований, которые предъявляются членам команды, люди в ней могут продемонстрировать максимальную эффективность только при условии соблюдения ряда дополнительных, но обязательных требований.

Во-первых, это получение удовольствия от командной работы. Чем она более сложна по своему предмету, тем удовольствие является большим. Например, теория социального обмена (Gergen, Greenberg и Wills, 1980) предусматривает, что в каждом социальном взаимодействии действия людей направлены на балансирование того, чем они жертвуют при взаимодействии с тем, что они получают от взаимодействия. Если отношения определяются как несбалансированные с субъективной точки зрения, результатом может быть дистресс. А поскольку ни одному человеку некомфортно такое ощущение, по-

этому каждый будет пытаться его уменьшить путем достижения нового баланса, например, уменьшая свой вклад в деятельность команды. Это приведет к неэффективности деятельности команды и в последующем отразится на конечном результате. Отсюда вытекает важность того, что управление командой предусматривает меры по повышению у члена команды ощущения ценности своего участия в ней.

Во-вторых, члены команды периодически оценивают выигрыш, который они получают от членства в ней, принимая во внимание свой вклад в рабочую группу, и удовлетворение группой собственных потребностей. Поэтому, в команде важно создавать высокий уровень равенства вкладов и приобретений ее членов. Такое равенство может достигаться путем действительности распределения ролей в команде. Отметим, действительно существует прямая корреляция между эффективностью, конкурентоспособностью команды и соответствием той роли (позиции), которую занимает каждый член команды.

Следовательно, анализ существующих подходов к командообразованию позволил определить наиболее весомые аспекты этого процесса: внимание уделяется сплоченности и развитию команды, проектированию команды и распределению в ней ролей (team design and role distribution).

Сосредоточимся на том, как определяется действенность в распределении ролей. Очевидно, что это означает их правильное (адекватное индивидуально типологическим особенностям личности) определение, означает установление правил взаимодействия между ними, распределение отобранных специалистов по ролям, которые им в большей мере соответствуют. В команде каждый ее член выполняет специфическое целевое назначение, которое описывается перечнем его задач, действий, умений и профессиональных качеств.

На сегодня выделяют четыре основных типа умений и качеств, которые необходимы для эффективного функционирования команды (O'Neil, Alfred и Baker (1997):

- базовые профессиональные умения;
- мыслительно-когнитивные умения высокого уровня;
- коммуникативные умения;
- профессионально-важные качества.

Каждый из типов может наполняться перечнем подчиненных качеств и умений. Мы предлагаем создать „спецификацию работы команды“ (job specification), которая будет четко определять и раскрывать их содержательность. Такая спецификация предоставит возможность показать наглядно и отслеживать степень соответствия каждого члена команды требованиям, которые предъявляются со стороны выполняемой роли (уровень компетентности).

По определению Stempfle, Huebner и Badke-Schaub (2001) существует два принципа, в соответствии с которыми происходит распределение ролей в команде, принципы компетентности и преимуществ. Принцип компетентности: действенным можно считать такое распределение целевых ролей, при котором требования от каждой роли не превышают умения члена команды, который исполняет определенную роль. Члены команды будут предпочитать такие целевые роли, которые больше соответствуют их индивидуальным способностям. Однако временно они могут эффективно исполнять и те роли, которые от них требует руководство. Принцип преимуществ: действенным можно считать такое распределение, при котором наибольшее

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

количество членов команды исполняет те роли, какие они сами предпочитают.

Команды, укомплектованные высококвалифицированными специалистами, как, например, проектные команды и перекрестные функциональные команды характеризуются разнородностью целевых ролей. Такая команда мало похожа на бригаду шахтеров или токарей, каждый из которых выполняет примерно одинаковые действия. При командной работе чаще всего требуются люди, обладающие разным образованием, специализацией и опытом. Тем не менее, у них должны быть и сходные умения и качества.

Член проектной команды, который идеально подходит для определенной целевой роли, может предпочитать другую роль. Такая ситуация потенциально грозит конфликтом, ведущим либо к снижению продуктивности члена команды, либо к нарушениям нормального взаимодействия между членами команды. На смену конструктивному взаимодействию может прийти внутренняя конкуренция и часть командной энергии будет потеряна. Поэтому руководитель команды должен стремиться к достижению своего рода баланса между двумя принципами, принимая во внимание при распределении целевых ролей одновременно и умения и предпочтения своих коллег.

Основное предположение концепции действенности распределения ролей состоит в том, что относительное значение каждого из двух названных принципов будет разным для каждой определенной целевой роли в зависимости от того, что можно назвать центральностью (**centrality**) целевой роли. В этом понятии нашла свое развитие социометрическая концепция Я.Морено, позволяющая графически отобразить местоположение любого члена группы относительно остальных членов. Так, лидер оказывается в центре, а так называемые «изгои» на периферии группы. Отличие нового представления о центральности состоит в гораздо большем значении в ее определении, придаваемом целям функционирования команды. Центральность члена команды можно определить только исходя из поставленных перед ней целей. Если цели изменяются, изменяется и относительная центральность выполняемых членами целевых ролей. В связи с этим свойством и введено понятие **«целевая роль»**. Это, так сказать, роль, «помноженная» на цель команды. Роль лидера команды - целевая роль, обладающая максимальной центральностью, в наибольшей степени релевантна поставленной цели. Роль технического исполнителя более независима от цели и вследствие

этого намного менее центральна. Можно ввести также понятие «периферичности» целевой роли, которая может определяться как минимальная степень центральности.

Отметим, именно навыки лидера и эффективная работа команды – это ключевые элементы инфраструктуры, которые необходимы для успешного внедрения бережливого производства. Ведь, любые изменения и улучшение в деятельности предприятия происходят благодаря людям, а не данным. Именно лидер создает ситуацию доверия, удовлетворенности труда, желания работать и улучшать результат как подразделения, так и предприятий в целом.

В технологии Team building слишком важным является:

- осознание и понимание того, как сильные и слабые стороны членов команды могут или дополнять друг друга, обеспечивая эффективность команды, или вступать в противодействие, которое приведет в будущем к неудачам, не смотря на таланты людей;
- формирование навыков командного лидерства. Такие навыки включают в себя самоуправление, исследование (а не пропаганду) идей;
- Осознание корреляционной связи успеха команды и черт характера, интеллектуальных способностей, способности к творчеству.

На основе многочисленных исследований М.Белбин сделал фундаментальное открытие: для каждого человека существует одна или несколько предпочтительных ролей и, чтобы команда была очень эффективной, эти роли должны быть в ней сбалансированы. Автор выделил девять ролей, которые приведем в таблице.

Девять ролей в командах

РОЛЬ	ВКЛАД РОЛИ В КОМАНДУ	ДОПУСТИМЫЕ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
Мыслитель	Наделен творческим духом и воображением, оригинален. Решает сложные задачи.	Пренебрегает деталями. Слишком поглощен своей деятельностью, чтобы эффективно общаться
Исследователь ресурсов	Экстраверт, энтузиаст, коммуникабельный. Изучает возможности. Устанавливает связи.	Чересчур оптимистичен. Теряет интерес, когда первоначальный энтузиазм проходит.
Координатор	Зрелый, уверенный, хороший председатель. Проясняет цели, содействует принятию решений, хорошо делегирует полномочия.	Может показаться манипулятором. Поручает свою работу другим.
Формирователь	Склонен к соревновательности, динамичный, эффективно работает в стрессовых ситуациях. Напорист и смел, готов преодолеть препятствия	Может раздражать других. Задевает чувства других людей.
Оценщик	Трезвый стратег, прорицательный. Видит все варианты. Дает точные оценки	Не хватает напористости и способности вдохновлять других. Чересчур требователен
Коллективист	Сотрудничающий, мягкий, восприимчивый и дипломатичный. Прислушивается, строит, предотвращает разногласия, успокаивает волнения.	Нерешителен в кризисных ситуациях. Легко поддается влиянию
Исполнитель	Дисциплинированный, надежный, консервативный и эффективный. Воплощает идеи на практике	Не совсем гибок. Медленно реагирует на новые возможности
Финишер	Усердный, добросовестный, старательный. Отыскивает ошибки и упущения. Выполняет задания точно в срок.	Склонен к чрезмерному беспокойству. Неохотно делегирует полномочия. Может быть придирчивым
Специалист	Целеустремленный, инициативный, увлеченный. Может предложить исключительный объем знаний и навыков.	Вносит вклад только в узкой области. Сосредоточен на технических деталях. Не придает значение „картине в целом“

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Использование данной дифференциации в компании, по нашему мнению, позволяет обнаружить конкретные ведущие силы команды, которые определяют ее эффективность.

Выделим факторы неэффективной команды:

- отсутствие оценщиков: при принятии решения команда вряд ли анализирует все варианты;
- очень много оценщиков: „паралич анализа“ доминирует над творческими способностями;
- отсутствие финишеров или исполнителей: команды, которые создают хорошие конструктивные стратегии, не могут их воплотить в жизнь.

Среди факторов эффективной команды определим следующие:

- команды, у которых есть мыслители: большее количество идей обеспечивает разработку лучших стратегий (командам, у которых есть мыслители нужны оценщики и координаторы);
- команды, у которых есть формирователи: придерживаются скорости, что значительно влияет на результаты; приближаются к высокоэффективным командам;
- очень большое количество формирователей ведет к избыточному конфликту, потому нужен коллективист, который поможет возобновить отношения и будет способствовать достижению командного успеха;
- команды, у которых есть специалисты: очень важные во многих ситуациях, которые нуждаются в специальных знаниях, чтобы стать технически эффективной командой;
- каждая роль имеет свои „допустимые слабые стороны“, которые необходимо сбалансировать, чтобы получить высокоэффективную команду, однако ничего страшного в слабостях нет, поскольку они – это продолжение силы.

Таким образом, если роли в команде не сбалансированы, это можно диагностировать с помощью компьютерного тестирования и решить с помощью разработки компенсирующей стратегии. Поэтому Team building акцентирует внимание на том, что нужно достаточно тщательно образом продумывать структуру и состав команды; команда должна осознанно использовать сильные стороны своих членов.

Следующий важный фактор успеха команды (Факторы, которые влияют на результат работы команды) - Командное лидерство. Навыки управления командой могут повысить качество мышления, которое формирует стратегию и осуществляет непосредственное влияние на способность команды воплотить в дела собственную приверженность (выполнять обязанности). Продемонстрируем наглядно:

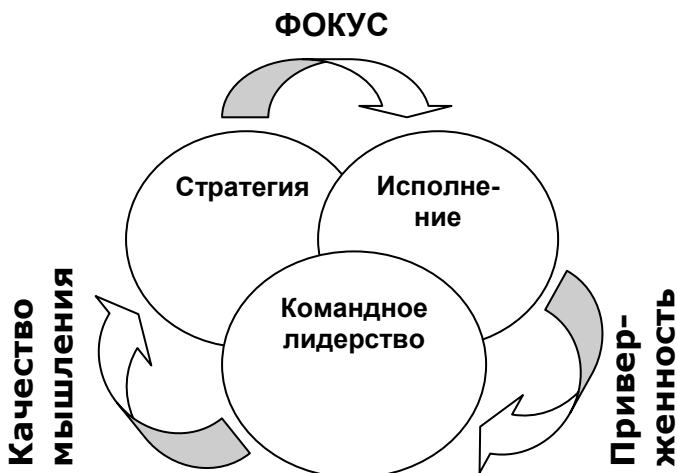


Рис.1 Командное лидерство и командная динамика

Роль лидера команды, бесспорно, есть в максимальной степени центральной. Если роль лидера исполнена некачественно, то большая вероятность, что команда не достигнет поставленных целей. Такая роль нуждается в профессиональных знаниях и практическом опыте. Представим модель лидерства (рис 2.)

Метод „снизу-вверх“ (развитие)	Координатор группы „Все зависит от вас“	Основатель организации, который обучается „Это наша цель и курс, которыми мы будем идти, я пове- ду вас за собой и научу вас“
	Лидер-бюрократ „Придерживайтесь пра- вил“	Лидер-практик „Это и так надо вы- полнять- приступайте“
Метод „сверху-вниз“ (дирек- тивы)	Общие зна- ния по ме- неджменту	Совершенное знание сущности работы

Рисунок 2. Модель лидеров

Наименее производительный лидер использует метод „сверху вниз“ и имеет лишь специальные знания из теории менеджмента – это *руководитель-бюрократ*. В таком случае управление осуществляется лишь с помощью приказов и контроля, без истинного понимания того, что происходит. Такой лидер составляет множество правил, норм и оценивает эффективность членов команды, руководствуясь ими. Такая позиция является определенным тормозом как во внут-реннем развитии подразделения предприятия (даже может наблюдаться стагнация или регресс, который впоследствии чувствует и лидер), так и в стратегическом развитии, вызывает нарушение процессов планирования, выполнения, осуществления.

Лидер, который использует метод „снизу-вверх“ и желает развивать сотрудников, но недостаточно хорошо понимает сущность работы, определяется как *координатор группы*. Безусловно, такой лидер владеет навыками поддержки, способен стимулировать желание людей работать на общую цель. Координаторы ускоряют процесс, но они не способны научить подчиненных правильно выполнять поставленную задачу. Они могут вдохновлять команду, но не могут быть наставниками (коучерами) по делу, в котором они не разбираются. Таким руководителям не хватает квалификации даже для того, чтобы оценить безукоризненно выполненную работу и вклад своих подчиненных.

Лидер по типу „сверху-вниз“, который хорошо знает свою работу и является специалистом в отрасли, но взаимодействует с подчиненными как с марионетками, дергая за ниточки лишь когда нужно – лидер-практик. В таком случае рабочий процесс нарушается (например, лидер накапливает количество заданий, которые не являются первоочередными и выдергивает сотрудников, мешая выполнять целевое дело). Как и руководитель-бюрократ отдает приказы и требует „скоростного“ выполнения и в соответствии с его указаниями. Это подпадает под определение микроменеджмента.

Следующий тип *„лидер-основатель организации, который учится“* есть наиболее производительный. Он в совершенстве знает собственное дело, владеет техническим знанием, работу подчиненных, содействует развитию людей, готовый наставлять их и вести за собой. Выполнение заданий контролирует в форме диалога, ставя вопрос. Каждая из представленных моделей управления может сыграть важную роль в конкретной ситуации и при определенных условиях. Но доминирующей чертой последнего является заложенный принцип дао Toyota: *воспитывай лидеров, которые в совершенстве знают свое дело, исповедуют философию компании и могут научить этому других*. Например в Toyota говорят: „Прежде чем создавать машины, мы создаем людей“.

Лидер должен быть:

- дальновидным, чтобы понимать, что делать;
- знающим, чтобы научить других, как это делать;
- умелым, чтобы воспитывать людей, которые должны понимать, что от них требуют и выполнять свою работу наилучшим образом.

Именно такой подход, положенный в основу Team building, даст наибольший результат, обеспечит конкурентоспособность команды и будет способствовать жизнеспособности предприятия, закладывая фундамент для истинного долгосрочного успеха.

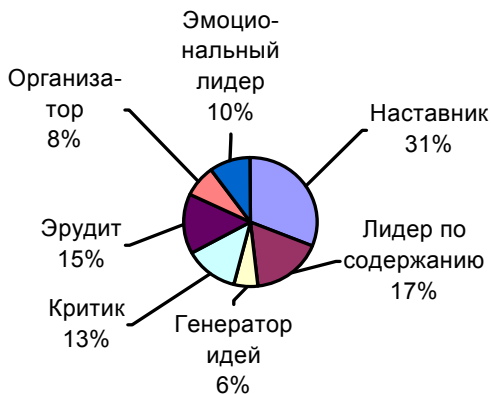
Заметим, даже наилучшие данные, инструменты и методы совершенствования системы менеджмента качества не в состоянии помочь, если нет эффективных лидеров команд на предприятии.

МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Следующим фактором, который влияет на эффективность работы команды есть *Давление со стороны внешней среды*, которое отражается на жизненном цикле организаций. При значительном давлении внешней среды усиливается действие принципа компетентности и ослабляется действие принципа преимуществ. При снижении давления среды все происходит наоборот. Конкурентоспособность команды определяется уровнем компетентности ее специалистов.

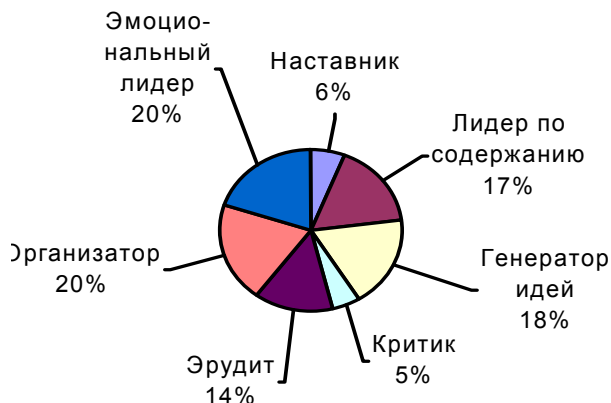
Приведем показатели распределения ролевого репертуара высшего управленческого персонала, среднего управленческого персонала, низшего управленческого персонала. Как видно из диаграмм: доминирующей ролью у высшего управленческого персонала является наставник (31%), у среднего – организатор (20%) и эмоциональный лидер (20%), у низшего – критик (43%). Это свидетельствует о том, что высший управленческий персонал отвечает требованиям к распределению ролей. Вместе с тем, среди среднего управленческого персонала наблюдается определенный дисбаланс, что приводит к отрыву от смысловой части работы, а это провоцирует проблему среди низшего управленческого персонала, и, в конечном итоге, нарушает координацию действий между сотрудниками, не способствует успешному выполнению заданий и предотвращает успешную реализацию стратегии высшего управленческого персонала. Следовательно, Team building как инновационная технология является катализатором изменений в культуре организации, свидетельством позитивного совершенствования.

Ролевой репертуар высшего управленческого персонала



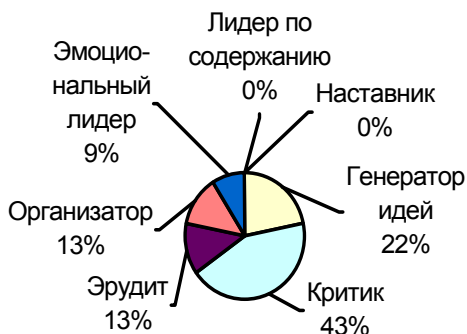
TOP

Ролевой репертуар среднего управленческого персонала



MIDDLE

Ролевой репертуар низшего управленческого персонала



LOWER

Таким образом, командная организация деятельности является главным принципом современных компаний. Команды сотрудников становятся сердцевинной полномочий и ответственности. Поэтому каждая такая команда на всех уровнях иерархии компании должна стать высокоэффективным сообществом людей, которое стойко демонстрирует результаты работы наиболее высокого качества.

Особенностью предложенной технологии является то, что диагностировав команду, возможно произвести корректирующие действия относительно повышения шансов команды на успех. Кроме того, ведущим фактором успеха функционирования системы менеджмента

качества является фактор командного лидерства, высокий уровень которого реализуется путем выработки синергетических решений и нововведений в ходе эффективного решения проблем и высокоэффективной работы команды.

Исходя из вышесказанного, можно констатировать, что применение Team building является важным на любом предприятии. Такая инновационная технология улучшает все управленческие процессы, уменьшает время создания новых продуктов, уменьшает использование ресурсов, повышает компетентность персонала.