

# Создание эффективной команды

Материал учебной дисциплины ориентирован на развитие ключевых компетентностей в практическом моделировании процесса формирования командного способа совместной деятельности при принятии и реализации нестандартных решений в изменяющихся социальных ситуациях.

# Лекция 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМАНДЫ (4 часа)

- 1.1. Введение в теоретические вопросы формирования команд.
- 1.2. Общая характеристика команды как малой группы.
- 1.3. Типология команд.
- 1.4. Ролевая дифференциация команды.

# 1.1. Введение в теоретические вопросы формирования команд.


В последние годы команда рассматривается как важнейший групповой феномен в организациях. Она становится все более популярной в результате:

- повышенного внимания к системе комплексного управления качеством;
- усложнения принимаемых стратегических управленческих решений;
- усложнения задач корпоративного обучения.

В современных организациях существует множество различных видов групп. Но не любая группа является настоящей **командой**. Очевидно, что команды и группы – частично совпадающие образования, между которыми нет непреодолимой разницы. Каждая из них может заниматься развитием, как своих членов, так и организации.

В каких случаях целесообразно уделять более пристальное внимание процессам построения команды, а не ограничиваться привычной работой в группах или индивидуально? Для того чтобы ответить на этот вопрос, необходимо уяснить общее и отличительное между группой и командой.

Формирование групп в организациях может быть объяснено близостью, взаимосвязью видов деятельности, взаимодействиями и чувствами, устойчивым равновесием между взаимным притяжением и общими позициями, а также вознаграждениями и затратами. Члены организаций также образуют группы по практическим, экономическим, социальным соображениям и соображениям безопасности.



Существует множество классификаций групп. Так, различают группы в зависимости от официального статуса, численности, по характеру и частоте связей, степени однородности и т. п. Каждый тип группы имеет различные характеристики и оказывает неодинаковое влияние на участников.

***Малая группа*** соответствует главному критерию – имеет малую численность, достаточную для того, чтобы все ее члены были лично знакомы и взаимодействовали. До сих пор дискуссионным является вопрос о самом определении малой группы, о ее количественных параметрах, нижнем и верхнем пределах. В большинстве исследований число членов малой группы колеблется между 2 и 7.



## В социологии и социальной психологии принято следующее деление групп по разным основаниям:

1. Деление групп на *первичные* и *вторичные группы*. Признак, который позволил бы определить существенную характеристику первичных групп – непосредственность контактов. Первичной группе недостаточно быть просто малой, ее членов должны связывать **частота непосредственных контактов**, чувства товарищества, преданности и общее отношение к ценностям. Таким образом, все первичные группы являются малыми группами, но не все малые группы являются первичными.

2. Деление на *формальные и неформальные группы*. *Формальные группы* обычно создаются для **выполнения определенных организационных задач**. Отличительными признаками формальной группы являются:
- четко определенный состав и структура, в том числе организационные нормы;
  - общие для группы задачи (цели);
  - жесткое определение и распределение ролей;
  - однозначное установление статусов, прав и обязанностей членов группы.

*Неформальные группы* в организации всегда создаются стихийно, по инициативе снизу, как ***результат новых форм активности и коммуникаций***, возникающих на базе формального взаимодействия работников. Неформальные группы образуются чаще всего по политическим или социально-психологическим причинам вследствие дружбы или общих интересов.

3. *Группы членства и референтные группы.* Часть членов определенных малых групп разделяет нормы поведения, принятые отнюдь не в этой группе, а в какой-то иной, на которую они ориентируются. Такие группы, в которые индивиды не включены реально, но нормы которых они принимают, называются референтными. Реальная группа членства характеризуется ориентацией своих членов на внутригрупповые социальные нормы как приоритетные.

4. *Профессиональная группа* отличается от *непрофессиональной группы* тем, что входящие в нее люди осуществляют профессиональную деятельность, обладают необходимой для ее реализации квалификацией, знаниями, опытом работы в определенной сфере. Известно, что человек, который овладел общественно признанными навыками, умениями и ремеслами, одновременно овладел и набором стандартных решений сходных проблем.

## Любая группа имеет внутреннюю структуру. Она может быть:

- функциональной структурой (на основе разделения труда и определения задач каждого);
- социальной структурой (в соответствии с принадлежностью к тем или иным микрогруппам);
- социально-демографической структурой (по полу, возрасту, образованию, квалификации и пр.);
- социально-психологической структурой (в соответствии с симпатиями и антипатиями);

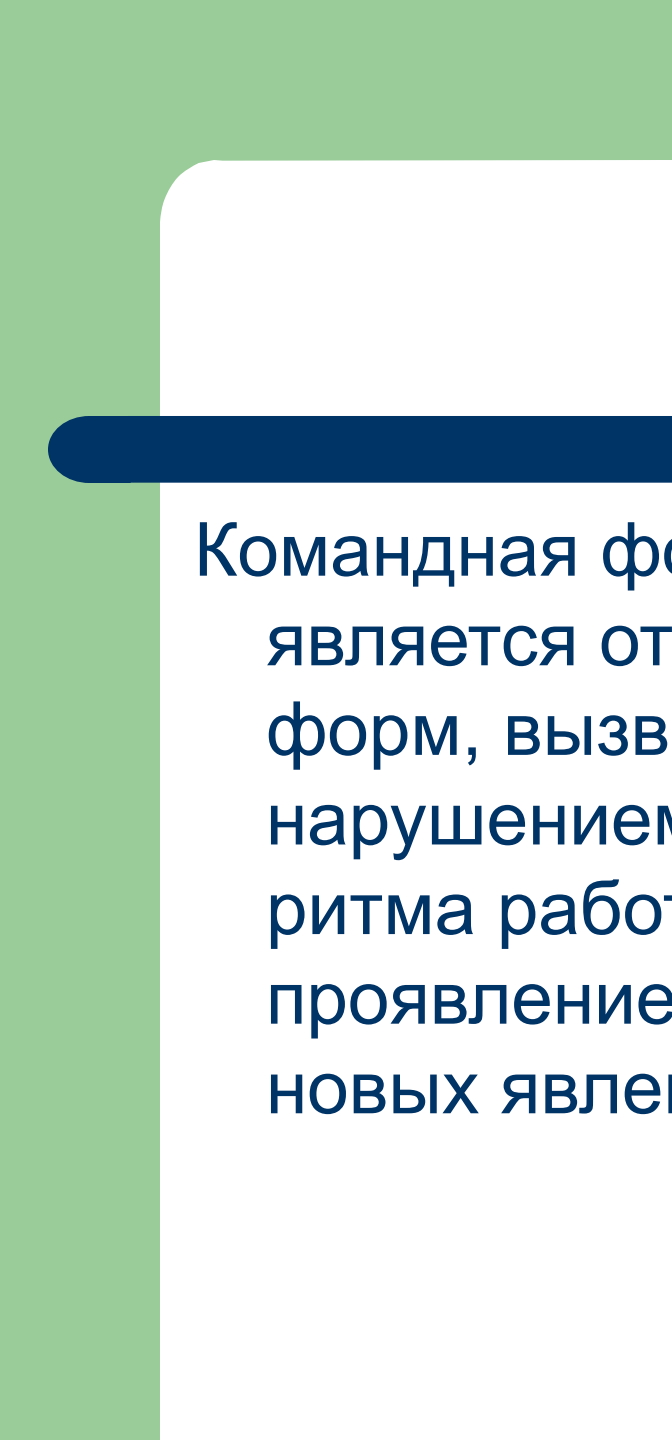
- поведенческой структурой, определяемой активностью членов группы;
- мотивационной структурой (в зависимости от движущих факторов поведения).
- Основными компонентами структуры являются:
- формальное лидерство в группе;
- роли, которые члены группы самоопределяют или принимают;
- групповые нормы;
- групповые статусы;
- размер группы;
- состав группы.

## ***1.2. Общая характеристика команды как малой группы***

Команда как разновидность группы имеет аналогичную ей структуру. Члены команды имеют различия в статусе, объеме властных полномочий, ролях и поле деятельности. Вместе с тем команда выходит за рамки традиционной формальной группы благодаря коллективному синергетическому эффекту (целое больше, чем простая сумма слагаемых).




Что же такое *команда*? Команда относится к первичной (малой) формальной профессиональной группе, в которой максимально совпадают формальная и неформальная структуры. Члены команды регулярно и непосредственно взаимодействуют друг с другом, осознают себя членами группы, идентифицируют себя с ней.



Командная форма организации работ является отклонением от традиционных форм, вызванное непредвиденным нарушением привычного технологического ритма работ (резкое сокращение сроков, проявление неожиданных препятствий, новых явлений и т. п.).

# Можно выделить девять ключевых принципов организации командной формы работ:

1. Принцип коллективного выполнения работы – каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию административного начальства (хотя последнее не исключается и в рамках команды).



2. Принцип взаимозависимости. Каждый член команды вносит свой индивидуальный вклад в общую работу. Другие же члены команды зависят от его работы. В команде все делятся информацией друг с другом. Члены команды воспринимают друг друга как равноправные участники процесса деятельности и имеют возможность взаимовлияния.

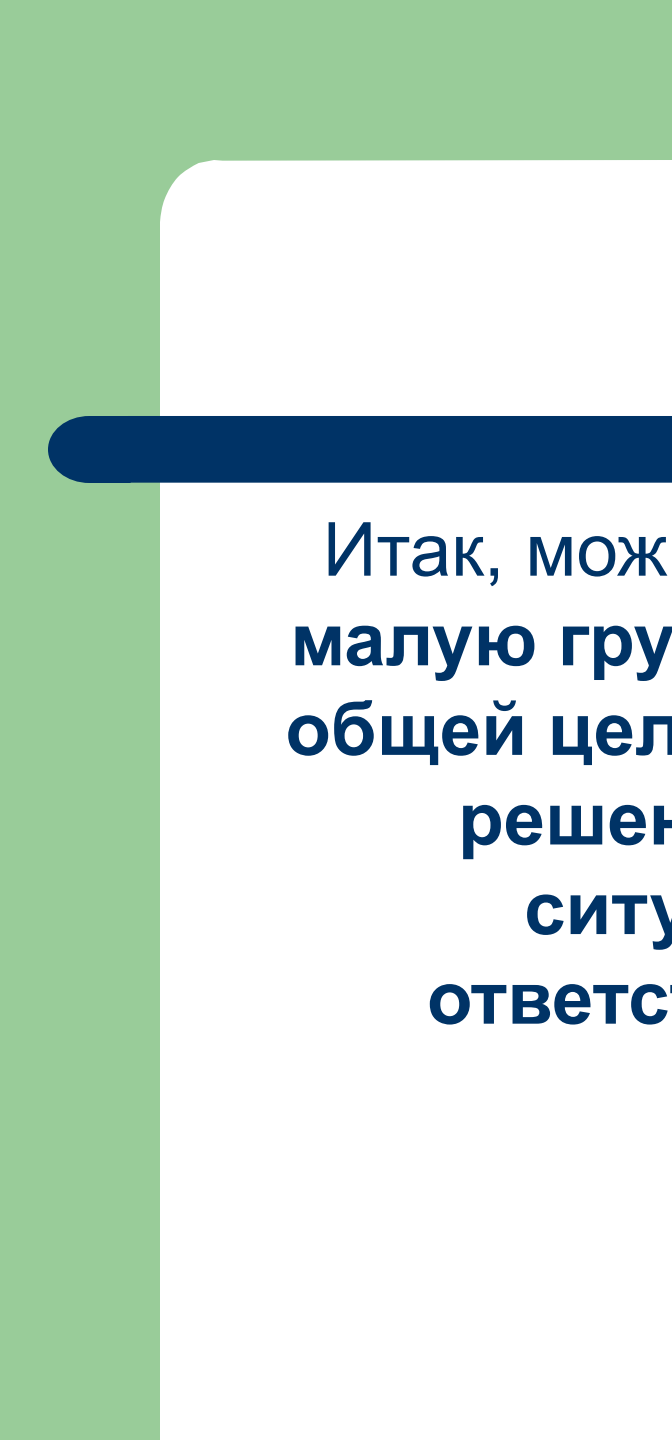
3. Принцип коллективной ответственности – вся команда теряет доверие, стимулирование, общественное признание, если задание не выполнено по вине любого из членов команды.
4. Принцип единой для команды формы стимулирования, оплаты за конечный результат. Распределение внутри команды – это внутрикомандный вопрос.

- 5. Принцип адекватного стимулирования команды за конечный результат. Нередко общественное признание оказывается более ценным стимулом, чем материальная оплата.
- 6. Принцип автономного самоуправления команды – управление деятельностью членов команды осуществляется ее руководителем, а не административным начальством организации.

7. Принцип повышенной исполнительской дисциплины, добровольно принимаемый каждым членом команды.
8. Принцип добровольности вхождения в команду – ключевой принцип формирования команды. В её состав может быть включен только тот, кто добровольно изъявил готовность к этому на основе полного знания и понимания всех условий ее деятельности.
9. Главным отличием команд от традиционных формальных рабочих групп является наличие синергетического эффекта.

Следует отметить, что вновь или экстренно созданная команда – еще не гарантия успешного решения поставленной задачи. Она может стать «риском заказчика», ориентирующегося на успех. Эффект команды, ее общественное признание приходит после длительной совместной работы и достигнутых успехов. Иными словами, каждая команда должна завоевать в организации, в обществе «сертификат доверия», чтобы носить общепризнанный и уважаемый имидж «команды».





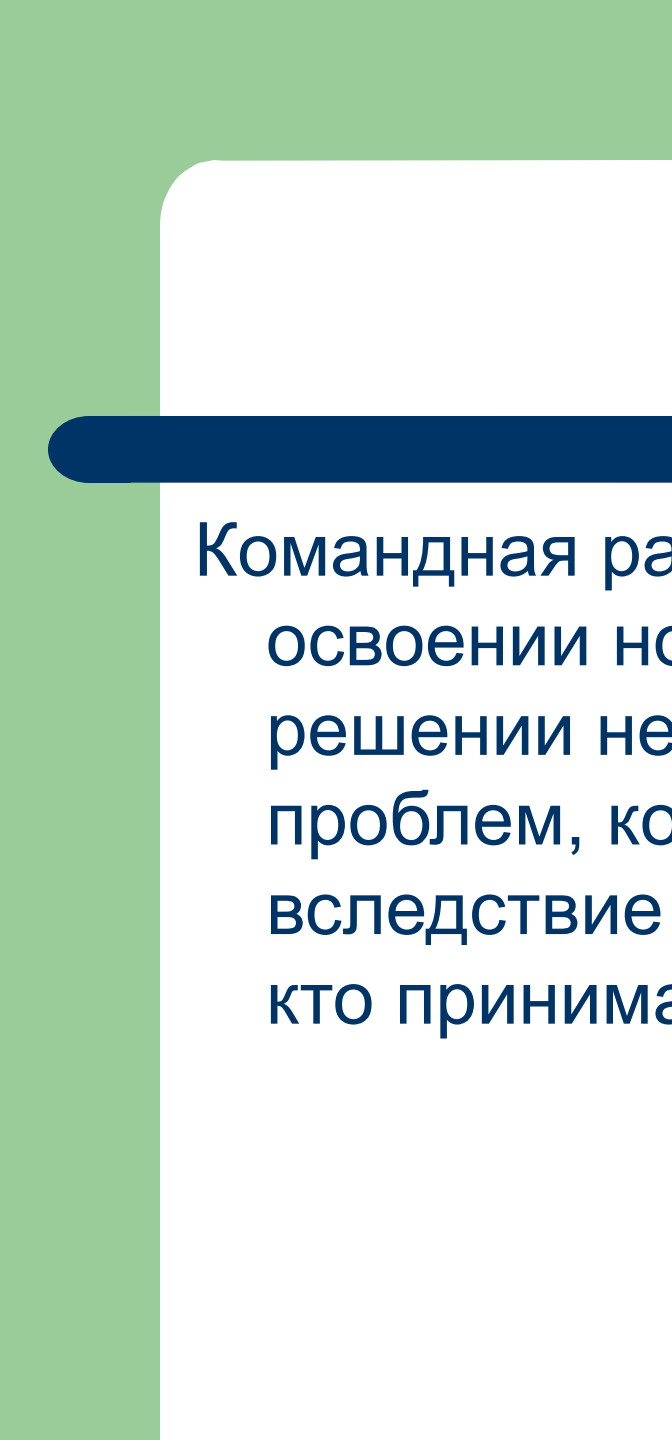
**Итак, можно определить команду как малую группу специалистов, имеющих общей целью принятие нестандартных решений в экстраординарных ситуациях и разделяющих ответственность за достижение результата.**

## Для создания команд необходимо наличие ряда условий, а именно:

- люди, выполняющие работу, должны быть специалистами, профессионалами, экспертами при решении возлагаемых на них задач;
- совокупный опыт и способности людей, работающих в команде, должны превышать опыт и способности любого из них;
- большинство людей должно иметь возможность влиять на принятие решений, которые им приходится выполнять;
- каждый человек должен иметь склонность к творчеству.

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

- состоит из двух или более человек;
- члены команды в соответствии с отведенной им ролью участвуют в меру своей компетентности в совместном достижении поставленных целей;
- имеет свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов;
- для команды характерны сложившиеся связи как внутри её, так и внешние связи с другими командами и группами;
- имеет ясную, упорядоченную и экономную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнение задач;
- периодически оценивает свою эффективность.

A decorative graphic on the left side of the slide, consisting of a light green vertical bar and a dark blue horizontal bar with rounded ends.

Командная работа наиболее полезна при освоении новых видов деятельности, при решении некорректных, неопределенных проблем, когда возникают элементы риска вследствие выбора и предпочтений тех, кто принимает решение.

## Недостатки «командного феномена»

**Во-первых**, командная форма требует высокой концентрации специалистов на узком фронте работ, что в обычных условиях не экономично, нерентабельно, а подчас и невозможно, так как высококлассных специалистов не так уж и много и они «на вес золота».

**Во-вторых**, для команды требуется повышенный фонд стимулирования и более интенсивный ритм работ всех служб обеспечения (занятых обслуживанием работ команды материалами, сырьем, энергетикой, информацией и т. д. и т. п.), что в обычных условиях не требуется.

**В-третьих**, собрать специалистов в одну группу и назвать их командой еще недостаточно, чтобы снять риск для руководства, передающего свою функцию организационно-административного управления команде. Команда должна еще за определенное время зарекомендовать себя как надежный коллектив, которому может быть делегировано право управления работами на своем участке работ. Поэтому для организации эффективной команды требуется дополнительное обучение или тренинговая работа с ее членами, что всегда представляется затратным для организаторов.

**В-четвертых**, важный элемент эффективной деятельности команды – это ее численность. Поскольку при работе неизбежно соприкосновение характеров, то необходимое условие отбора членов команды – психологическая совместимость. И чем больше людей в команде, тем труднее обеспечить выполнение этого условия. Нельзя весь завод или крупную фирму объявить единой командой.

Общеизвестно, что чем малочисленнее команда, тем она сплоченнее и тем выше эффективность ее работы. Наиболее рациональный состав команды это  $7 \pm 2$  человека.



**В-пятых**, необходимо иметь в виду, что команды могут не только создаваться, но и распадаться иногда самым неожиданным (или не запланированным) для руководства образом. Причем наиболее характерно это для команд, действующих в интеллектуальной сфере (управленческая деятельность, искусство, наука, культура, образование и др.). В производственной сфере, как правило, четко определены задачи, сроки, условия деятельности команды. Поэтому распад команды в производственной сфере всегда логичен, понятен, прогнозируем и, соответственно, не является трагедией, как для членов команды, так и для руководства.

## 1.3. Типология команд


Как организационная форма профессиональной деятельности, команда специалистов действует в различных отраслях экономической, производственной, социальной, интеллектуальной, культурной и иных сферах жизнедеятельности общества. **В каждой сфере есть своя специфика условий и требований к организации команд.**

В ряде сфер командная форма организации является основным или единственным типом организации технологического процесса и выполнения работ и никаким выдающимся явлением не считается.

**То есть существует достаточно много сфер жизнедеятельности общества, где командная форма организации работ является технологически наиболее рациональной или даже единственно возможной. Это, как правило, области, где необходима дистанционно удаленная или технологически замкнутая, или опасная для жизни работа автономных групп специалистов**

В этих сферах командная форма организации не считается каким-либо особым отклонением от обычной практики. Там – команда и есть обычная практика организации работ. Так что никаких уникальных мер по дополнительному повышению мотивации здесь и не требуется, если все члены команд достаточно заинтересованы, чтобы остаться на своих местах и не уйти в другие области деятельности.

Особую форму организации работ команды представляют в тех сферах, где обычной практикой является стационарный многофункциональный технологический процесс, обслуживаемый организациями, предприятиями и учреждениями с обычной линейной организационно-административной структурой управления теми работниками и специалистами, которые постоянно заняты в этом конкретном технологическом процессе. Это может быть любое промышленное производство, научно-исследовательская деятельность, торговля, сфера обслуживания, банковское дело, учреждения системы образования и социальной защиты и т. п.



Команда может быть создана для любых целей. В некоторых случаях команды имеют взаимозависимые цели: одна команда выполняет свою часть работы только после того, как другая выполнит свою часть. В зависимости от поставленных целей выделяют четыре основные категории команд:

- *совещательная команда* (совет, «круглый стол», группы, занимающиеся вовлечением работников в процесс управления);
- *производственная команда* (производственные бригады, шахтерские команды, ремонтные бригады, команды летного состава, группы обработки данных);
- *проектная команда* (исследовательская группа, группа планирования, инженерная группа, целевая группа);
- *группа, действующая как команда* (спортивная команда, группа для развлечений, экспедиция, команда на переговорах, бригада хирургов, военное подразделение).

Причем каждая из команд может находиться на одном из следующих уровней развития групповой активности в зависимости от командных усилий — эффективности взаимодействия членов группы:

- рабочая группа;
- псевдокоманда;
- потенциальная команда;
- реальная команда;
- высокоэффективная команда.



**Рабочая группа** — это группа, у которой нет потребности в повышении эффективности совместного труда или нет возможности стать командой. Члены группы взаимодействуют между собой, прежде всего для того, чтобы обмениваться информацией, опытом работы, или для определения перспективы и принятия решений, чтобы помочь каждому работать в пределах его области ответственности. В таких группах нет общей цели и взаимной ответственности. В отличие от команд рабочие группы полагаются на сумму «индивидуальных преимуществ», необходимых для выполнения работы. Они не ставят целью коллективное производство продукта, требующего объединенных усилий.

**Псевдокоманда** — это группа, у которой имеется потребность в повышении эффективности совместного труда, есть возможность стать командой, но она не сосредоточилась на коллективном выполнении работы и не пробует делать это. Члены группы не проявляют интереса к определению и формулированию общей направленности и целей деятельности, хотя при этом группа может называть себя командой. Псевдокоманды имеют самые низкие показатели результатов деятельности, потому что используемые ими методы работы уменьшают индивидуальную производительность каждого члена и не дают эффекта от объединения. В псевдокомандах негативная синергия — сумма целого меньше, чем потенциал индивидуальных частей.

***Потенциальная команда*** — это группа, у которой имеется существенная потребность в повышении эффективности совместного труда, и она пробует это делать. Однако, как правило, такой команде не хватает ясности относительно направления, целей и процесса выполнения работы. Эта группа еще не установила коллективную ответственность, и ей требуется более высокий уровень дисциплины. Такие команды называются потенциальными, так как их члены берут на себя риски, пытаясь противостоять неизбежно возникающим препятствиям.

***Реальная команда*** — это небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, которые преданы общему направлению, целям и рабочему подходу, за который они чувствуют себя взаимно ответственными. Люди полностью определили процедуру и процесс совместной деятельности для достижений согласованных целей. Они осознают, что каждый из них важен для эффективного выполнения работы, но они еще не полностью реализовали сами себя.

***Высокоэффективная команда*** — это реальная команда, члены которой обладают суперобязательностью относительно выполнения командной работы. Методы работы и взаимодействия в группе способствуют персональному росту и успеху членов команды. Такие группы обладают избытком синергии и добиваются результата, который превосходит ожидания окружающих.

## ***1.4. Ролевая дифференциация команды***

**Роль — это определенный шаблон, стереотип, модель поведения человека, объективно заданная социальной позицией личности в системе общественных или личных отношений.**

Для достижения эффективности команды важны не только навыки, знания и опыт, но в равной степени личные качества и личностные характеристики (особенности) членов команды. Работая вместе с другими людьми в составе одной группы, каждый из нас как член команды при взаимодействии с другими ее членами выполняет роли двух типов.

*Первая* и наиболее очевидная из них является профессиональной ролью, базирующейся на профессиональных навыках и практическом опыте, которые мы вносим в реализацию проекта или решение проблемы.

*Вторая роль*, нередко выпускаемая из виду, является командной ролью, в основе которой лежат личностные данные. В значительной степени командную роль можно рассматривать как категорию, определяющую то, как мы применяем свои навыки и опыт, составляющие само содержание выполняемой нами функциональной роли.



# Ролевой репертуар членов команды

*Для эффективной работы по содержанию:*

**Аналитик** – Ориентирован на целостное восприятие ситуации, выделение ее составных частей, установление взаимосвязей, выделение приоритетов

**Генератор идей** – Ориентирован на новые решения, интеллектуально активен, обладает большим инновационным потенциалом.

**Эрудит** – Компетентен в своей области, ориентирован на углубление в конкретное содержание, способен выступать в качестве эксперта

**Критик** – Ориентирован на поиск обоснований; требует аргументов для принятия решения

**Разработчик** – Ориентирован на детализацию общих принципов; доводит решение до осуществления

# Для эффективной организации работы

**Организатор** – Осуществляет анализ ситуации и поставленных задач; формулирует цели работы команды; выделяет отдельные этапы и формулирует задания отдельным исполнителям

**Координатор** – Осуществляет анализ содержания всех индивидуальных деятельностей в общее целое (работает в тесном контакте с организатором)

**Контролер** – Осуществляет надзор за правильностью реализации деятельности, особенно за соблюдением последовательности и времени выполнения работы, использованием ресурсов

**Тренер** – Ориентирован на передачу собственного опыта другим сотрудникам; способен организовать включение и адаптацию молодого персонала

## *Для создания благоприятного климата*

**Эмоциональный лидер** – Авторитет для членов команды, вне зависимости от своего должностного положения



**Диагност** – Способен сплачивать команду для решения отдельных задач; готов осуществлять необходимую коррекцию состояния атмосферы команды

Таким образом, любая команда, независимо от ее численности, имеет больше шансов быть эффективной, если она сбалансирована в отношении всего набора командных ролей и если в ней обеспечивается и поощряется выполнение всех командных ролей, наиболее актуальных для решения конкретных задач команды в конкретный момент времени. Следует терпимо относиться к допустимым недостаткам отдельных членов команды и учиться управлять ими, а не искоренять их.

# Вопросы для самоконтроля

- Можно ли утверждать, что команда является малой группой, в которой формальная и неформальная структуры максимально совпадают? Поясните.
- В чем вы видите сходства между первичной группой и командой?
- Может ли любая рабочая группа являться потенциальной командой?
- В чем разница между реальной и высокоэффективной командой?
- Какой из предложенных подходов ролевой дифференциации членов команды вам представляется более правильным? Поясните.





**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ  
И СОТРУДНИЧЕСТВО!**

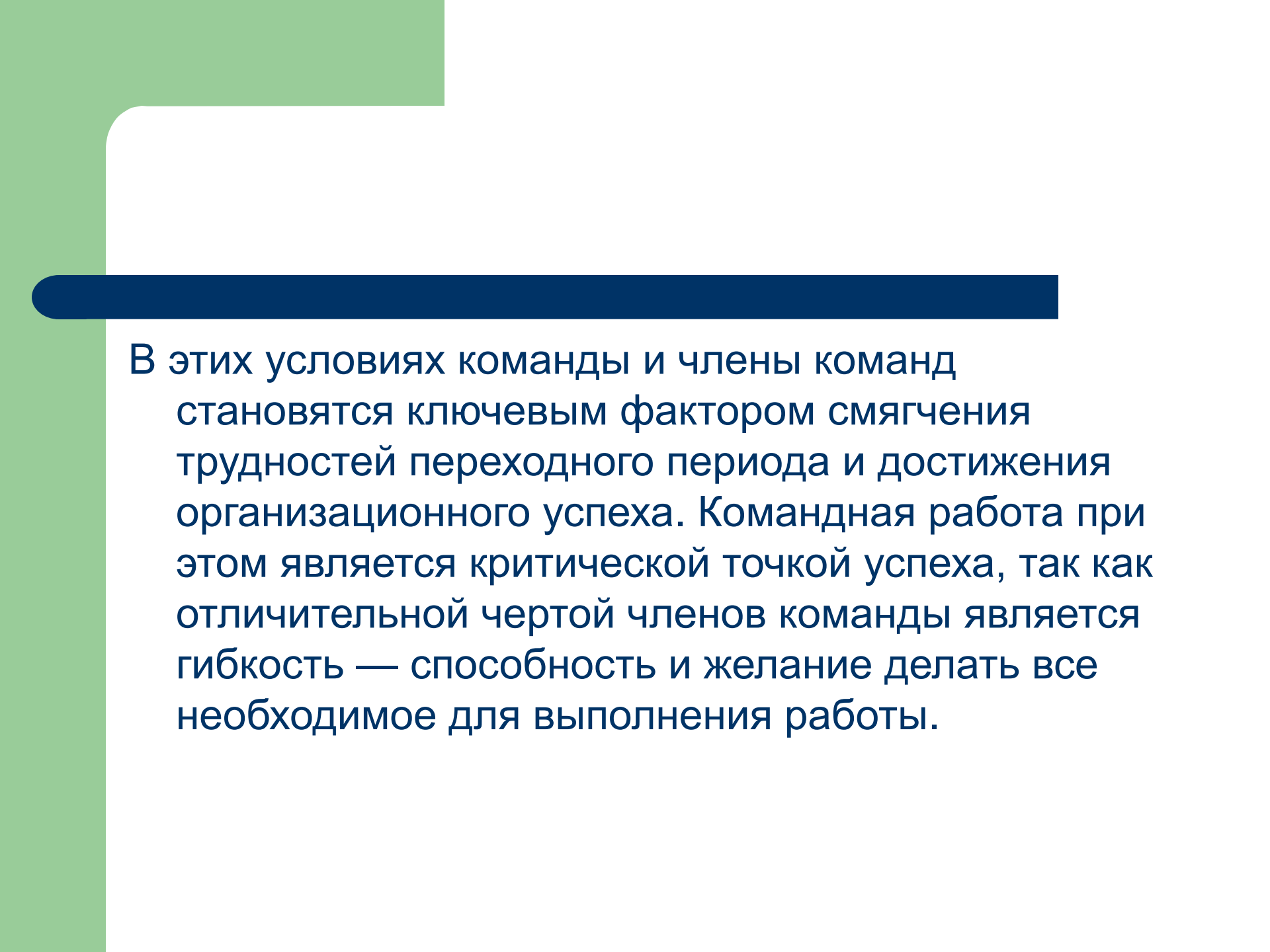
## **Лекция 2. КОМАНДА КАК АЛЬТЕРНАТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (2 часа)**

- 2.1. Организационные возможности командной работы
- 2.2. Руководитель команды как стратегический лидер

## ***2.1. Организационные возможности командной работы***

Сегодня перманентные внутриорганизационные и внешние изменения являются нормой. Широкое распространение получила практика устранения «стен» между функциональными единицами в рамках организации «без границ». Дальнейшее развитие организационной теории и практики происходит в результате повышения гибкости систем, адаптации к условиям внешней среды, что во многом определяется как изменениями в системе социальных ценностей, так и переосмыслением значения (повышением роли) горизонтальных связей командных цепочек.

Вместе с изменениями появляется необходимость в адаптации людей, которые должны работать во вновь образованных группах и более быстро входить в новые ситуации. Организациям нужны люди, которые качественно выполняют работу с самого начала изменений, помогают это делать остальным, быстро создают атмосферу сотрудничества и воодушевляют других выполнять работу лучше. Кроме того, современная среда бизнеса характеризуется ресурсными ограничениями, урезанием бюджетов, снижением накладных расходов и использованием временной помощи.



В этих условиях команды и члены команд становятся ключевым фактором смягчения трудностей переходного периода и достижения организационного успеха. Командная работа при этом является критической точкой успеха, так как отличительной чертой членов команды является гибкость — способность и желание делать все необходимое для выполнения работы.

Другое важное условие командообразования — конгруэнтность структур коллектива, т. е. совпадение традиционной организационной структуры управления с неформальной структурой деловых межличностных отношений. На практике достичь такого совпадения крайне трудно, поэтому обычно стараются добиться того, чтобы руководитель коллектива являлся и его неформальным лидером.

*Командная работа чаще всего связана с освоением новых видов деятельности. Она особенно полезна, когда приходится сталкиваться с неопределенными, неизвестными проблемами, содержащими элементы риска, решение которых зависит от выбора и предпочтений.*

# Предпочтительнее работа в команде

- Решение сложных задач или проблем
- Для принятия и реализации решения необходим консенсус
- Неопределенность и множественность вариантов решений
- Необходимость высокой самоотдачи
- Необходимость широкого диапазона компетентности
- Возможность реализации целей членов команды
- Необходимости разностороннего подхода



**В командном менеджменте выделяется организационно-культурный контекст существования команды, который принято делить на внешний и внутренний**

**К *внешнему контексту*** относятся такие характеристики, как организационный климат, компетентность руководящих органов в управлении командной деятельностью, сложность и структурированность внешнего мира, наличие и качество систем контроля, частота и сила стрессовых воздействий.

***Внутрикомандный культурный контекст*** характеризуется через описание следующих индикаторов:

- принятые и разделенные всеми участниками нормы команды;
- способность распределения власти;
- сплоченность и связанность членов команды;
- характерные способы организации и протекания командного взаимодействия;
- организация ролевого распределения.

Можно сказать, что процесс образования команды есть процесс образования ее культурного внутреннего контекста, ее субкультуры.

# Организационные недостатки команд:

- ***Достижение пика успешного развития команды.*** Любая организация, находясь в зоне успешного развития, в итоге достигает какого-то максимума, соответствующего ее ресурсам и возможностям, а также занимает полностью свою нишу в данном виде деятельности. После этого следует спад. Или новый виток поступательного движения, если организации удастся найти удачный путь дальнейшего развития. Аналогичный закон действует и для отдельных личностей, для коллективов людей, в том числе — для команд.

- ***Стремление к частным целям.***

Сформированные для выполнения определенного задания группы способствуют энтузиазму сотрудников и высокой степени их участия в процессе труда. В то же время существует потенциальная опасность того, что руководство утратит контроль над ними, и команды будут стремиться к достижению не столько целей организации, сколько к решению частных задач.

- ***Время.***

Извлекаемые из расширения круга знаний и мнений преимущества определяются ходом обсуждения предложений в группе, очевидно занимающего больше времени, чем принятие решения индивидом.

- ***Доминирование одного из членов команды.***  
Развитие отдельных групп приводит к существенному возрастанию влияния некоторых их членов, например формального руководителя группы в иерархической организации, в которой не принято возражать начальникам, или технического специалиста, доминирующего в силу того, что его коллеги боятся проявить свою некомпетентность. В любом из этих случаев использование знаний и опыта членов группы трудно назвать эффективным.


- **Конформизм и «огруппление» мышления.** В некоторых группах их члены столь высоко оценивают принадлежность к команде, что отказываются от любой критики в ее адрес.
- **Деспотический контроль групп самоуправления.** Многие самоуправляемые команды берут на себя ответственность за осуществление контрольных функций. Нередко они становятся гораздо более деспотичными по отношению к своим членам контролерами, чем руководители организаций.

- ***Изменение баланса власти.***

Формирование команд отнюдь не является политически нейтральным действием. Возможности других работников ограничиваются в той мере, в какой степень автономности команды отличается от свободы их действий.





- ***Изменения личных интересов членов команды.*** Команда — это, в первую очередь, группа людей, каждый из которых профессионально растет и развивается в личностном плане по своей индивидуальной кривой успешности. Одни обладают более высоким уровнем адаптации к изменяющимся условиям работы и жизни, другие — средним и даже низким. Также изменяются и их мотивационные стимулы под воздействием бытовых, семейных и других социальных факторов окружающей жизни.

A decorative graphic on the left side of the slide, consisting of a light green vertical bar and a dark blue horizontal bar that curves at its left end.

Организация эффективной команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

## 2.2. *Руководитель команды как стратегический лидер*

Командообразование — острая проблема во всех областях, где необходимо эффективное групповое участие: в бизнесе, политике, спорте. Особое место в команде занимает ее ***руководитель***. Ученые в области психологии управления считают, что самый быстрый и надежный способ изменить положение в организации и команде — это сменить руководителя.



Успешный руководитель команды  
в процессе деятельности  
уделяет внимание трем  
ОСНОВНЫМ составляющим:

- достижению целей;
- развитию навыков людей;
- формированию команды.

# Выполнение задачи для руководителя означает:

- ясно понимать задачу, довести ее до команды и постоянно напоминать о ней ее членам;
- понимать место данной задачи в общих планах организации;
- планировать пути выполнения данной задачи;
- предоставлять необходимые для этого ресурсы: людей, время, средства, оборудование и полномочия;
- обеспечивать обратную связь и информацию по продвижению дела;
- оценивать результаты в свете планов и поставленных задач.

# Руководитель несет личную ответственность за то, чтобы помочь людям чувствовать, что:

- они получают личное удовлетворение от своей работы;
- они вносят ценный вклад в работу своей команды и организации в целом;
- они находят свою работу привлекательной;
- они обладают некоторой степенью ответственности, которой могут распоряжаться как им удобно;
- их вклад признается (и, возможно, вознаграждается);
- они имеют личный контроль над теми рабочими вопросами, за которые они отвечают;
- выполняемая ими работа помогает развитию и росту знаний, способностей и зрелости.

# Как создатель команды руководитель отвечает:

- за постановку и поддержание целей команды
- за создание и продвижение командных ценностей (социальных, поведенческих, ориентированных на решение задачи);
- за поддержание «лица» команды;
- за оказание помощи команде, чтобы она всегда была открыта для сотрудничества — приветствовала новых людей и идеи, действовала бы на опережение;
- за эффективное взаимодействие с командой и оказание помощи членам команды в налаживании общения друг с другом;
- за как можно более глубокое вовлечение команды в решение внутренних вопросов.


Особым феноменом во взаимоотношениях «лидер — команда» является так называемый *«парадокс лидера»*.

Парадокс обычно проявляется в двух вариантах:

- Расширяя масштабы своего лидерства, лидер вынужден действовать уже не в соответствии с интересами родной команды. И тогда команда начинает отказывать ему в лидерстве и искать более подходящего преемника.



- Чем более активным, деловым является лидер, тем больше он осложняет межличностные отношения в группе, тем больше это ухудшает психологическую атмосферу, что ведет к росту недовольства лидером. Соответственно, чем менее деловым, но более неформальным и дружелюбным является лидер, тем меньше требований к команде и ниже ее эффективность. Это снижает достижения команды (хотя и улучшается психологический климат) и также ведет к росту недовольства.




В обоих вариантах команда начинает отказывать лидеру в доверии. За счет этих механизмов происходит саморегуляция взаимоотношений «лидер — команда».

# *Команда — это совокупный работник.*

Команда — «пирамида лидерства», которая работает по принципу круговой ориентации.

Венчает «пирамиду лидерства» руководитель команды — ее стратегический лидер.

Руководитель — носитель волевого команды импульса.



Лидерство является ключевым инструментом эффективной команды и представляет собой специфический метод управленческого воздействия, основанный на сочетании властных полномочий, интересов организации и побуждения людей к достижению общих целей.

# Вопросы для самоконтроля

1. Назовите основные отличия механистической модели организации и органической.
2. Поясните, почему именно при органической модели уместна командная работа.
3. Вспомните слова Джека Гордона, которые послужили эпиграфом к введению в дисциплину: «Основанные на командной деятельности рабочие процессы... позволяют обойти волчьи ямы иерархического управления». О каких «волчьих ямах» идет речь и почему команды позволяют их обойти?



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ И  
СОТРУДНИЧЕСТВО!**