**ТЕМА 3. КОМАНДНІ ЗМІНИ**

1. Команда та її роль у змінах.
2. Види команд.
3. Процес створення команди.
4. Стадії розвитку команд.
5. Розподіл ролей в команді. Роллин и Кристин Глейсер (1992) выделили пять элементов эффективности или неэффективности команды:
6. Чотириступінчаста модель згуртованої команди (Кемерон І Грін). Роли, необходимые для успешных и поддерживаемых
7. Підвищення ефективності роботи команди стратегічних змін.

**1. Команда та її роль у змінах**

Існує багато різних способів об'єднання людей для розробки стратегії:

• стратегія виробляється керівником організації, а вся необхідна інформація надається відповідними відділами, службами і підрозділами. Такий процес характерний для невеликих і почасти середніх організацій;

• стратегія виробляється постійно діючою групою, наприклад, радою директорів;

• для вироблення стратегії створюється група, очолювана керівником організації, до якої входять керівники підрозділів і спеціалісти;

• стратегія виробляється спеціально створеної для цієї мети командою.

Спосіб по виробленню стратегії спеціально створеною для цього командою стає все більш поширеним в організаціях, що зіштовхуються зі зростаючою складністю середовища, стратегічних завдань і складністю вибору оптимальної стратегічної альтернативи. Однак створення команд стратегічного управління є непростим завданням, що вимагає високої управлінської кваліфікації і мистецтва управління людьми.

Команду можна визначити як групу людей, що мають високу кваліфікацію в певній галузі та максимально відданих загальній меті діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємоузгоджуючи свою роботу.

При розгляді поняття команди може виникнути деяке нерозуміння того, чим саме команда відрізняється від звичайної групи. Така плутанина може виникати через те, що люди в організаціях часто розглядають групи, в яких самі входять, як команди, але насправді такими вони не є. Незважаючи на це, існує декілька важливих відмінностей між групою і командою.

Табиця 1

Порівняльні характеристики роботи команд і груп

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Групи** |  | **Команди**  |
| індивідуального вкладу у роботу  | Продуктивність залежить від …  | індивідуального та групового вкладу  |
| індивідуальна | Оцінка результатів праці:  | індивідуальна і групова  |
| досягненні поставлених цілей  | Члени зацікавлені у …  | формулюванні і досягненні цілей  |
| цілями, поставленими вищим керівництвом  | Робота визначається …  | спільними цілями і обов’язками  |

Розглянемо ці особливості детальніше. По-перше, в групі виконання роботи зазвичай залежить від індивідуальної діяльності її членів. Результат роботи команди залежить від особистого внеску кожного її члена у досягненні мети, від тісноти взаємодії.

Друга відмінність пов'язана з тим, яке місце приділяється відповідальності за виконувану роботу. Зазвичай члени груп об'єднують свої ресурси для досягнення мети, хоча це одночасно і робота кожного окремо, яка береться в розрахунок, коли мова заходить про видачу премій. Члени груп найчастіше не несуть відповідальності за загальний результат роботи, а відповідають лише за свою персональну діяльність. Команди ж надають значення як індивідуальній роботі кожного з її членів, так і загального результату. Її члени працюють спільно для досягнення результату (наприклад, випуску продукції, надання послуги або розробки рішень), який є спільним внеском команди в роботу, і кожен з команди розділяє відповідальність за результат. Головна різниця полягає в наступному: у групах люди, що займаються контролем в організації, вимагають персонального звіту про виконану роботу від кожного, в той час як члени команд здійснюють самоконтроль.

По-третє, в той час, коли члени груп можуть лише розділяти загальну мету, члени команд, крім іншого, розділяють і загальні зобов'язання по досягненню мети. Більш того, ці цілі часто розглядаються, як можливість перемогти в реалізації тієї чи іншої мети (бути першими або кращими в чому-небудь). Наприклад, робота команди у компанії, яка має фінансові труднощі, може спрямовуватися зробити цю компанію провідною в своїй індустрії. Команда однієї з приватних загальноосвітніх шкіл може прагнути підготувати своїх випускників відповідно до більш високих стандартів знань, ніж будь-яка інша школа в даному районі. Члени команд концентруються на спільному досягненні вищих цілей, що в поєднанні зі специфікою виконання завдань робить їх сильно зацікавленими в результатах своєї діяльності. Можна сказати, що команди володіють «правом на володіння» цілями і зазвичай витрачають багато часу на їх постановку. Як і групи, команди прагнуть через поставлені цілі продемонструвати рівень своїх навиків і знань. Вони ставлять перед собою більш високі цілі, які є значним джерелом емоційної енергії, яка виступає стимулом до їх активної реалізації.

По-четверте, команди відрізняються від груп характером свого зв'язку з менеджментом. Зазвичай керівництво ставить перед командою мету і не втручається в процес планування внутрішньокомандної роботи, тобто команди повинні мати різні рівні самоврядування. Вони повинні володіти високим ступенем свободи і бути в змозі самостійно встановлювати проміжні цілі, займатися розрахунком часу виконання роботи і мати можливість максимально наблизити результати до поставленої мети. Всі ці дії повинні відбуватися без втручання з боку керівництва або при його мінімальній залученості в процес роботи команд. Таким чином, команди по своїй суті є самоврядними або частково керованими підрозділами організації. Однак було б неправильно вважати, що команди мають повну незалежність від вищого менеджменту компанії і від контролю з боку відповідних органів організації. Вони зобов'язані відповідати вимогам вищих рівнів управління корпорації, які також можуть бути організовані на основі командного принципу (такі команди вищого рівня називаються вищою керівною ланкою організації).

Вибір варіанту роботи – в командах або групах залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів.

Таблиця 2

Варіанти роботи в групах і командах

|  |  |
| --- | --- |
| Переважно робота поодинці або в групах | Переважно робота в командах |
| Для вирішення простих завдань або «головоломок»  | Для вирішення складних завдань або «проблем» |
| Коли кооперація задовільна  | Коли для ухвалення рішення необхідний консенсус |
| Коли різноманітність думок обмежена  | Коли присутня невизначеність і множинність варіантів рішення |
| Коли завдання необхідно вирішити терміново  | Коли завдання необхідно вирішити терміново  |
| Коли достатньо вузького діапазону компетентності  | Коли потрібний широкий діапазон компетентності |
| Коли організація віддає перевагу роботу з приватними особами  | Коли організація передбачає використовувати результати командної роботи для розробки стратегії і бачення |
| Коли необхідний оптимальний результат  | Коли необхідний різносторонній підхід (однак при цьому слід пам'ятати про груповий мисленні) |

**2. Види команд**

Найпоширенішими *видами команд* є: функціональні команди, команди з вирішення проблем, міжфункціональні та самокеровані.

***Функціональні команди*** зазвичай об'єднують індивідів, що працюють разом над поточними і взаємопов'язаними завданнями. Функціональні команди часто існують у межах функціональних відділів – маркетингу, виробництва, фінансів, аудиту, кадрів і т. ін. У межах відділу кадрів за найму, оплату, премії, безпеку, навчання і розвиток, стверджувальні дії і промислові стосунки відповідають одна або кілька функціональних команд.

***Команди з вирішення проблем*** орієнтуються на специфічні питання у сферах відповідальності, вирішення проблем потенційного розвитку і часто уповноважені діяти у визначених межах. Такі тимчасові команди розглядають питання якості чи витрат. Зазвичай її члени є працівниками спеціалізованих відділів і збираються принаймні раз чи два на тиждень на годину або дві. Команда може мати право впроваджувати власні рішення, якщо вони не потребують ґрунтовних змін у процесах, що можуть несприятливо вплинути на інші відділи, команди або на зовнішніх учасників (споживачів, постачальників, агентів з регулювання і т. п.) і не потребують додаткових ресурсів. Команди з вирішення питань не реорганізовують роботу менеджерів і не змінюють їхню роль. Фактично, менеджери несуть певну відповідальність за вирішення проблем і прийняття рішень командами.

***Міжфункціональні команди*** об'єднують фахівців різногалузевих знань і навичок для визначення і вирішення спільних проблем. Міжфункціональні команди складаються з членів декількох департаментів або функціональних обов'язків, займаються проблемами, які переривають лінії відділів і функцій, та розпускаються після того, як проблема вирішена. Вони є найбільш ефективні в ситуаціях, що вимагають пристосованості, швидкості та орієнтації на потреби споживачів. Міжфункціональні команди можуть розробляти і впроваджувати програми підвищення якості та нові технології, зустрічатися з постачальниками та клієнтами, щоб поліпшити вхідні дані та результати, а також зв'язувати окремі функції (такі як маркетинг, фінанси, виробництво і людські ресурси), щоб підвищити виробництво й інновації в обслуговуванні.

***Самокерівні команди*** зазвичай складаються з людей, які повинні щоденно працювати разом і кооперуватися, щоб виробити єдиний товар (чи визначальні компоненти) або послугу. Ці команди виконують різноманітні менеджерські завдання, а саме:

1. складають розклад роботи і відпусток;
2. розподіляють завдання між членами;
3. замовляють матеріали;
4. призначають лідера команди (лідерство може переходити від одного члена до іншого);
5. визначають основні цілі команди;
6. складають бюджет;
7. наймають інших робітників;
8. іноді навіть оцінюють роботу один одного.

Вплив самокеруючої команди може бути величезним. Продуктивність праці в них зростає на 30 і більше відсотків. Тому організації докорінно змінюють свою структуру й уповноважують команди приймати рішення. Впровадження самокерівних команд зазвичай усуває один або більше рівнів управління, таким чином створюючи чіткішу організацію.

**3. Процес створення команди**

Будь-який процес має свою тривалість, тому складається з деяких етапів.

Створення команди – це певний процес, який складається з декількох етапів. Щоб правильно організувати роботу команд, її створення має пройти чотири стадії:

1. Підготовка.

2. Створення робочих умов.

3. Формування та побудова команди.

4. Сприяння в роботі.

Кожній стадії відповідають свої принципи і цілі. Створення команди повинно проходити поступово і послідовно. Перша стадія створення ефективної команди називається «попередньої роботою». На даному етапі особливо важливо правильно визначити, наскільки дійсно необхідне створення команди. Менеджер повинен вирішити, що йому більше необхідно для даного виду роботи: кілька окремих співробітників для роботи з ним особисто або потрібно створити команду. Як правило, необхідність у створенні команди виникає, якщо передбачається, що в даному випадку потрібно використовувати творчий підхід до виконання завдання. Для команд обов'язково повинні бути присутніми чітка постановка цілей і перелік навичок, необхідних для виконання роботи. Заздалегідь приймається рішення про сферу компетенції команди та визначається, чи будуть команди працювати тільки на дорадчій основі консультацій по всім поточним проблемам з менеджером або їм може бути надана повна самостійність для виконання завдання.

Таблиця 3

Стадії створення команди

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стадія 1.**Підготовка** | Стадія 2.**Створення робочих умов** | Стадія 3. **Формування та побудова команди** | Стадія 4. **Сприяння в роботі** |
| Вирішити, яку роботу необхідно виконати | Вирішити, чи потрібна команда для виконання завдання | Вирішити, яку структуру управління повинна мати команда | Визначити цілі команди |
| Забезпечити команду всіма необхідними матеріалами та обладнанням для виконання роботи | Упевнитися, що команда складається з людей, дійсно необхідних для виконання роботи | Встановити межі: хто є, і хто не є членом команди | Прийти до угоди щодо процесу виконання завдань |
| Визначити правила поведінки, яких повинні дотримуватися всі члени команди | Втручатися для усунення проблем | Поповнювати команди матеріальними ресурсами | Заміщати тих, хто покинув команду |

Друга стадія включає створення умов для роботи. На цій стадії керівництво організації визначає умови, відповідно до яких команда виконує свою роботу. Команди повинні бути забезпечені ресурсами, необхідними для успішної роботи. Вони включають матеріальні ресурси (наприклад, робочі інструменти, обладнання та гроші), людські ресурси (наприклад, відповідний склад кваліфікованих професіоналів) і підтримку з боку організації (наприклад, готовність організації надати команді можливість виконувати роботу так, як вона вважає за потрібне). Але, з іншого боку, якщо менеджери не будуть створювати відповідні умови для роботи команд, це буде сприяти їх провалу.

Третя стадія включає процес формування та побудови команди. Для того щоб дати команді хороший старт, необхідно зробити наступне. По-перше, менеджери повинні чітко визначити межі: хто є і хто не є членом команди. Іноді команди зазнають краху тільки тому, що членство в них деяких осіб залишається невизначеним. Усуваючи подібну невизначеність, можна уникнути безладу і розлади планів. По-друге, члени команди повинні розділяти загальну мету. Якщо цього не відбувається, то провал в роботі забезпечений. По-третє, керівництво організації повинне пояснити команді її завдання і ступінь відповідальності за виконувані функції – зробити абсолютно зрозумілим, які дії від неї очікуються. Однак при цьому не обов'язково пояснювати, як саме виконати поставлене завдання. Чи будуть члени команди нести відповідальність за планування і контроль своєї роботи? Якщо це так, то сфери компетенції кожного співробітника повинні бути розглянуті і чітко визначені.

І нарешті, для того, щоб команда почала функціонувати необхідно забезпечити постійну підтримку з боку менеджменту організації (четверта стадія).

**4. Стадії розвитку команд**

Команди проходять певні ***стадії розвитку***: *формування, бушування, нормування, виконання та розпуск*. Види поведінки, пов'язаної з роботою і соціальним життям, у командах чи групах різняться від стадії до стадії.

**Формування.** На стадії формування члени зосереджуються на визначенні цілей і процедур розвитку, необхідних для виконання завдань. Розвиток команди на цій стадії включає знайомство і розуміння лідерства серед її членів. Індивідуальні члени можуть:

1. приховувати почуття, доки вони не вивчать ситуацію;
2. діяти з більшою безпечністю, ніж зазвичай;
3. відчувати незручність і непевність щодо того, чого від них очікувати;
4. бути ввічливими і приязними, принаймні неворожими;

5) намагатися збільшити власну корисність відносно особистих витрат, пов'язаних з членством в команді чи групі.

Зріла (дійова, ефективна)

Незріла (недійова, неефективна)

Невдача

Невдача

Невдача

 Формування Бушування Нормування Виконання Розпуск

Рис. 1. Стадії розвитку команди

**Бушування.** На стадії бушування виникають суперечки щодо поведінки на роботі, відповідних пріоритетів цілей, відповідальності та пов'язаного із завданнями керівництва і напрямку, лідера. Змагання за роль лідера та суперечки, пов'язані з визначенням цілей на цій стадії, можуть домінувати. Деякі члени можуть триматися осторонь, уникаючи емоційного напруження. На цій стадії потрібно керувати конфліктом, а не придушувати його чи втікати від нього. Команда не може ефективно перейти до третьої стадії, якщо її члени вдаються до крайнощів. Придушення конфлікту викличе образу, обурення, які триватимуть і після того, як члени команди спробують порозумітися. Втеча спричинить поразку команди.

Цю стадію можна скоротити або взагалі її уникнути, якщо з самого початку члени групи візьмуться за побудову команди. Цей процес включає розвиток прийняття рішень, міжособистісних і технічних вмінь. Фахівці з побудови команди допоможуть пройти через неминучий конфлікт, що може спалахнути на цій або інших стадіях

**Нормування.** Поведінка на стадії нормування проявляється в обміні інформацією, сприйнятті різних опцій та позитивних спробах прийняти компромісне рішення. Команда визначає правила, за якими вона функціонуватиме. Соціальна поведінка орієнтується на співчуття, турботу та позитивне вираження почуттів, що згуртовує команду. Розвиваються кооперація і відчуття поділу відповідальності.

**Виконання.** На стадії виконання команди показують, наскільки ефективно і вправно вони можуть досягти результатів. Ролі окремих членів усім зрозумілі й визнані. Люди навчилися тому, коли їм слід працювати незалежно, а коли допомагати один одному. Дві пунктирні лінії на рис. 1 показують, що команди можуть відрізнятися одна від одної після того, як во­ни пройшли стадію виконання. Деякі команди роблять належні висновки зі свого досвіду, розвиваються та стають більш вправними й ефективними. Інші, особливо ті, які розробили норми, що недостатньо підтримують вправність і ефективність, можуть функціонувати лише на рівні виживання. Надмірна самоорієнтована поведінка, розробка норм, шо перешкоджають ефективності та дієвості, невдало обраний лідер та інші фактори можуть негативно вплинути на ефективність.

**Розпуск.** На стадії занепадає робоча дисципліна, колектив вилучається з соціальної сфери. Деякі команди, наприклад, команди з вирішення проблем або міжфункціональні команди, що створюються для розслідування специфічних питань протягом шести місяців, мають ознаки розпуску. З точки зору соціальної поведінки відбувається певною мірою розпуск, коли члени команди звільняються або їх звільняють.

Стадії розвитку команди чи групи не легко перетнути. У будь-який час може настати поразка, як показано на рис. 1. На командну чи групову поведінку й ефективність впливають кілька факторів.

**5. Розподіл ролей в команді**

Виділяють дев'ять командних ролей. Дослідження показали, що кожен член команди грає не одну, а часто дві, навіть три або чотири командні ролі. Необхідно відзначити, що їх можна вважати у рівній мірі важливими для ефективності командної роботи, за умови, що вони використовуються в команді в належні періоди часу і найкращим чином. Наприклад, в той період, коли команда тільки приступає до розгляду проблеми або розробці проекту, перш за все, потрібні інноваційні ідеї (потрібен мислитель), за якими слід необхідність оцінки того, як ці ідеї можуть бути втілені в практичні дії і здійсненні завдання (виконавець). На цих етапах успіх досягається за умови, що в команді є хороший координатор (голова), у завдання якого входить забезпечення найбільшої віддачі від членів команди в потрібний час. Рушійні сили і стимули команда знаходить завдяки активності енергійного формувальника. Коли виникає необхідність у проведенні складних переговорів з іншими групами, велике значення набувають якості, якими володіє дослідник ресурсів. Щоб стримувати надмірні прояви ентузіазму, що відволікають від головних напрямків діяльності команди, в її складі має бути оцінювач.

Всілякі джерела тертя і непорозумінь між членами команди усуваються колективістів, а завдяки наявності фахівця команда має в своєму розпорядженні рідко зустрічаються навички і знання, в яких періодично виникає необхідністьРоль доводчика полягає в тому, щоб не випускати з уваги навіть найдрібніші деталі реалізації прийнятих рішень і домагатися послідовного виконання всіх намічених дій.

Ясно, що для того щоб команда витягувала максимальну користь з усього розмаїття командних ролей, кожному її члену повинні бути відомі особливості командних ролей своїх колег. Тільки в цьому випадку можна встановити, чи немає серед цих дев'яти ролей таких, які не відносяться до природних сильним сторонам членів команди. Якщо це так, то тим членам команди, для яких відсутні природні командні ролі є вторинними, доведеться постаратися заповнити цей пробіл. Очевидно, що для цього буде потрібно атмосфера відвертості і довіри. Іноді менеджери висловлюються в тому сенсі, що, мовляв, їм доручено керівництво командами, незбалансованими у відношенні командних ролей, і їм доводиться мати справу з тим, що є. У більшості сучасних організацій існує постійна плинність кадрів. При відборі та прийнятті нових співробітників менеджери, які взяли на озброєння концепцію командних ролей, будуть цілеспрямовано підбирати собі персонал.

Таблиця 4

Командні ролі

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Командна роль** | **Необхідні особисті якості і внесок в діяльність команди** | **Допустимі недоліки** |
| Мислитель  | Творча спрямованість, багата уява, неординарність мислення. Прагнення до новаторства. Джерело оригінальних ідей для команди  | Недостатність досвіду міжособистісного спілкування. Психологічна нестійкість. Може довго затримуватися на розгляді «цікавих ідей» |
| Виконавець  | Втілює ідеї в практичні дії. Перетворює рішення в легко здійснимі завдання. Вносить упорядкованість в діяльність команди  | Недостатня гнучкість. Неприйняття фантастичних ідей. Неприязнь до частих змін планів  |
| Доводчик  | Старанність і сумлінність. Стежить за тим, щоб завдання виконувалися повністю. Відстежує своєчасність виконання завдань  | Надмірна стурбованість станом справ. Схильність до внутрішніх переживань. Небажання передоручати свої обов'язки. Неприйняття несерйозного ставлення до його обов'язків з боку інших  |
| Оцінювач  | Сповідує неупереджений критичний аналіз ситуації Стратегічний підхід і проникливість в оцінках. Точність суджень, прагнення розглядати всі можливі варіанти вирішення. Недооцінка факторів стимулювання і наснаги  | Недостатність натхнення і творчої уяви. Здатність пригнічувати ініціативу інших  |
| Дослідник ресурсів  | Володіння мистецтвом проведення переговорів, різноманітність контактів. Талант імпровізатора, вивчає сприятливі можливості. Ентузіазм, комунікабельність  | Втрачає інтерес у міру згасання ентузіазму. Перескакує від однієї задачі до іншої. Потребує зовнішнього тиску  |
| Форму-вальник  | Постійна орієнтованість на рішення поставленої задачі; стимулює роботу всієї команди. Сприяє реалізації прийнятих рішень; спонукає співробітників працювати інтенсивніше. Енергійність, прагнення до переваги і роботи з повною віддачею сил  | Легко переходить в стан роздратованості і розчарування. Імпульсивність і нетерплячість. Нетерпимість до нечітких формулювань і нерішучості в поведінці  |
| Колективіст  | Сприяє гармонізації відносин в команді і усуненню розбіжностей. Уважно вислуховує співрозмовника; спирається на думки інших. Чуйність, відсутність надмірної самовпевненості  | Нерішучість в кризових ситуаціях. Прагнення уникати загострення ситуацій. Може перешкодити вчиненню дій у вирішальний момент  |
| Голова  | Чітко формулює цілі; добре виконує функції ведучого під час дискусій. Сприяє ефективному прийняттю рішень. Має гарні комунікативні навички; соціальний лідер  | Може справляти враження людини, схильної до маніпуляцій. Схильність до перекладання своїх обов'язків на інших. Може приписувати собі заслуги всієї команди  |
| Спеціаліст  | Володіє рідкісними навичками і знаннями Цілеспрямованість і здатність концентрувати зусилля. Ініціативність і здатність цілком віддаватися роботі  | Корисний тільки в вузькопрофесійній сфері. Найчастіше має слабкі комунікативні навички. Часто «за деревами не бачить лісу»  |

**6. Чотириступінчаста модель згуртованої команди (Кемерон і Грін)**

1. Розуміння почуттів і цінностей один одного. Членам команди варто визнати свій шлях до нинішнього стану речей. Це значить, потрібно поговорити про конкретних людей, команді в цілому та інших впливових частинах організації, зміни, що призвели до цієї ситуації. Хід обговорення залежить від масштабу змін і самої історії команди.

2. Прояснення поточної роботи і встановлення пріоритетів. Команда повинна прояснити існуючий рівень запитів та спільно задовольнити потреби клієнтів.

3. Прояснення майбутньої роботи та її напрямків, а також розстановка пріоритетів. При великій програмі змін члени команди просто потонуть в обов'язках, якщо їх належно не розподілити і не спланувати. Необхідно чітко вказати співробітникам, хто чим займається, з урахуванням їх здібностей. Команді варто проаналізувати поточну програму дій, переконатися, що всі її зрозуміли, узгодити пріоритети, обов'язки і тимчасові рамки.

4. Ефективне функціонування в якості команди. Перша і третя ступені багато чого вимагають від команди. Потрібно прояснити ролі, динаміку, практичні сторони зборів, фази розвитку, спілкування та подальшої роботи. Багато членів будуть відчувати нестачу і потребу розвитку в одній або декількох областях. Команді слід визначити, де потрібне поліпшення, і зосередитися на даних сферах діяльності в першу чергу.

**7. Підвищення ефективності роботи команди стратегічних змін**

Щоб здійснити зміни в організації, можна створити команду. Щоб створити команду, потрібно знати, як їх створюють і формують. Необхідно вибрати правильний спосіб створення команди. Саме по собі створення команди ще недостатня умова для проведення змін. Команда повинна діяти ефективно – це запорука успіху здійснення змін, а стежити за ефективністю та підвищувати її – це завдання менеджерів і управлінців.

Умови, за яких командна робота може виявитися неефективною наступні:

• команди можуть виробити рішення, які всіх влаштовують, але не є оптимальними варіантами вирішення проблем;

• рішення можуть залежати від рівня інноваційності мислення членів команди;

• командна робота може виявитися неприйнятною у випадках, коли потрібно знайти рішення швидко.

Причини зниження ефективності команди визначаються тим, що коли рішення проблем шукається в процесі спільного обговорення, ймовірно, що будуть виключатися крайні, в тому числі, можливо, і оптимальні варіанти вирішення.

Результат командної роботи визначається тим, наскільки команда прогресивна сама по собі за складом, нормами і ціннісними орієнтаціями. Команда, в якій культивується дух винахідництва і оригінальності, прагне до новаторського типу поведінки.

На вироблення командного рішення потрібно більше часу, ніж на прийняття індивідуального, так як передбачаються взаємні контакти і знаходження консенсусу за прийнятими рішеннями.

Існує три основних фактори ефективної роботи команди. До них належать:

• задоволення індивідуальних потреб членів команди;

• успішна взаємодію в команді;

• рішення поставлених перед командою завдань.

Ці елементи взаємозалежні. Наприклад, особисте задоволення залежить не тільки від успішного вирішення завдань, але і від якості взаємин у команді, а також від соціальних аспектів командної роботи. Бізнесмени-одинаки, що поєднують в одній особі власника і менеджера, позбавлені можливості обміну ідеями зі своїми колегами. Робота в самоті може з часом знизити продуктивність їх праці. Ефективність команди залежить також від наступного кроку, тобто від того, що станеться після досягнення поставлених цілей.

Ефективність роботи команди стратегічних змін залежить від:

• управління кількісним складом команди;

• управління функціональними обов'язками членів команди;

• розподілу функціональних і командних ролей.

Керуючи цими видами командної роботи, можна контролювати ефективність роботи команд, підвищуючи результативність і домагаючись успіхів у проведенні змін.

Із загальних міркувань ясно, що ефективність дуже малих і дуже великих команд буде менше, ніж при досягненні деякого оптимуму чисельності, хоча прагнення як до зменшення кількості членів команди, так і до його збільшення виправдано. У першому випадку збільшується швидкість внутрішньокомандної комунікації і, отже, швидкість виконання завдання. У другому – включення в команду більшого числа фахівців забезпечить зростання якості виконання завдання. Найбільш розумним було б мати команду як можна менше за чисельністю, однак достатньо велику, з тим, щоб компетентність її членів відповідала вимогам поставленого завдання.Найлегше працювати в команді, що складається з двох чоловік, зважаючи на простоту спілкування. У командах більшої чисельності її члени схильні неупорядкованим комунікацій, що веде до дезорганізації і появі відчуття, що багато часу витрачається даремно. Зі збільшенням чисельності команди різко зростає кількість взаємодій між її членами.

Якщо мати на увазі, що кожне взаємодія містить потенційний конфлікт між його учасниками, з розширенням команди стає очевидною велика ймовірність організаційних труднощів.

Якщо в команді більше дванадцяти чоловік, було б розумним розбити її на дві підгрупи, надавши кожній з них цілісну частину спільного завдання і зберігши загальне керівництво групою. Якщо цього не зробити, команда розділиться на неформальні групи довільним чином (наприклад, на основі симпатій членів команди один до одного), що ускладнить координацію виконання завдання і знизить ефективність командної роботи. Тому процесом розбиття великої групи на підгрупи, маючи на меті досягнення командних цілей, краще управляти усвідомлено і обережно.

Ефективність команди в значній мірі визначається особистими якостями її членів і взаєминами між ними. Кожен повинен бути готовий направити всі свої здібності і знання на вирішення командного завдання. Рівень компетентності, що включає в себе знання, розуміння, навички та особисті якості, якими повинні володіти члени команди, визначається завданнями і методами досягнення мети. Важливо якомога частіше проводити оцінку співвідношення між результатами роботи команди і вимогами до рівня компетентності, щоб вчасно виявити проблеми, які можуть виникнути і зробити необхідні перестановки, організувати відповідні тренінги і т.д.

Підбираючи людей в команду, ми, як правило, здійснюємо свій вибір, виходячи з наявних у них навичок, знань і досвіду. Але для досягнення командної ефективності важливі не тільки навики, знання і досвід, але в рівній мірі особисті якості і особові характеристики членів команди. Коли люди працюють у складі однієї групи або команди, кожен з них виконує ролі двох типів: функціональну, базовану на професійних навичках і практичному досвіді, і командну, в основі якої лежать особистісні особливості. Командну роль можна розглядати як характеристику якості застосування індивідуальних навичок і досвіду, які складають зміст виконуваної функціональної ролі.