

Евгения САВКОВА, АССИСТЕНТ КАФЕДРЫ «ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАУЧНЫМИ ИССЛЕДОВАНИЯМИ, ПРОЕКТИРОВАНИЕМ И ПРОИЗВОДСТВОМ» ПРИБОРОСТРОИТЕЛЬНОГО ФАКУЛЬТЕТА БЕЛОРУССКОГО НАЦИОНАЛЬНОГО ТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

Технологии развития командного духа



Данная статья посвящена развитию командного духа в организациях с применением стратегических, тактических и оперативных приемов.

Госпожа N. возглавила отдел информационных технологий год-назад. Все это время ей казалось, что люди, работающие под ее руководством, иногда игнорируют ее, стремясь выполнить задания по-своему и добиваясь индивидуального признания. Во время беседы с привлеченным независимым консультантом госпожа N. сказала следующее: «Мне кажется, у нас серьезная проблема, связанная с отношением сотрудников к работе. Я пытаюсь их привлечь к совместному обсуждению каких-либо вопросов, но так сложно заставить этих «звезд» и «примадонн» работать в команде!».

«А зачем, по вашему мнению, они должны стать командой?» — спросил консультант.

«Потому что нашему отделу нужно повысить показатели, чтобы выжить в конкурентной среде и занять лидирующие позиции! Чуть-чуть замешкался — и тебя проглотят! А мои сотрудники не хотят этого понимать!»

«Исходя из услышанного я могу сделать вывод, что на самом деле именно вы блокируете командную работу, — ответил консультант. — Вы думаете, что члены команды должны подчиняться вам, вы отрицательно характеризуете их и у вас слишком усложненный взгляд на конкуренцию. Вместо того чтобы стремиться получить свою долю, вы хотите сразу стать лидером. Вы говорите, что хотите создать команду, однако ваши слова звучат как речь авторитарного лидера. Создание сильной команды, пожалуй, стоит начать с вас...»

Стратегический уровень — разработка идеологии

В настоящее время идеологические методы играют все более важную роль в управлении. Организация вырабатывает философию бизнеса, отражающую ее убеждения, как надлежит обращаться с сотрудниками и/или клиентами компании. Это создает общее ощущение физической организации пространства, стилей общения и форм поведения сотрудников по отношению к клиентам и другим посторонним лицам. На стадии разработки идеологии рекомендуется применять приемы, которые помогут решить данную задачу более эффективно.

Прием «Распространение информации» заключается в декларировании целей и ближайших планов компании, случаев из истории организации, которые иллюстрируют командную работу. Декларирование философии и ценностей может быть отражено в кодексе этических норм или концепции кадровой политики, брошюрах, периодических изданиях, выпускаемых внутри организации. Например, один из российских банков включил в Кодекс профессиональных и этических норм следующие положения:

➤ Предоставлять каждому сотруднику равные возможности для творческого роста и продвижения по служебной лестнице.

➤ Обеспечить доступ каждого сотрудника к социальным программам компании в соответствии с существующими в компании стандартами и практическим вкладом сотрудника в ее развитие.

➤ Оборудовать рабочее место каждой категории персонала в соответствии с международными стандартами.

➤ Обеспечить поощрение и служебное продвижение инициативных и творчески мыслящих сотрудников.

➤ Обеспечить поддержание здорового морально-психологического климата во всех структурных подразделениях компании.

Концепция кадровой политики известной американской корпорации 3М начи-

нается словами: «3М является организацией работников и акционеров, которые соединили свои ресурсы для достижения общих целей по созданию товаров и услуг, для обеспечения занятости и заработной платы. Наш принцип — сохранение индивидуальности работников в организационной структуре, которая осуществляется через диверсификацию бизнеса и действует в разных экономических и политических системах во всем мире. Это обуславливает чувство гордости от принадлежности к 3М».

Прием «Летопись» заключается в том, что люди с большим доверием и уважением относятся к компании, которая имеет свою историю. Зная историю компании, сотрудники начинают ощущать себя ее частью, периодически доказывая свою эффективность и значимость. Поэтому для поддержания имиджа необходимо вести хронологию основных этапов развития организации, отражать особенно значимые события. При этом можно использовать стенды, альбомы, брошюры и буклеты, выпускаемые к юбилеям, и т.д.

Прием «Образ врага». Один из известных методов укрепления командного духа — сплочение команды против реальной или вымышленной внешней угрозы. Победа в соревновании имеет смысл только в том случае, если вы соревнуетесь с соперником со стороны. Когда враг находится внутри, командный дух может оказать разрушительное воздействие на организацию в целом, так как возникает проблема противопоставления «мы — они». Например, многие группы начинают конкурировать с зарубежными филиалами, которые производят такой же продукт. В данном случае необходимо сфокусироваться на повышении производительности, а не на разговорах о «рабском труде».

Тактический уровень — действия

Учитывая философию, идеологию и систему ценностей компании, разрабаты-

ваются программы действий на краткосрочные периоды. Для того чтобы сформировать у сотрудников видение будущего и осознание того, что необходимо быть эффективной командой, используются следующие приемы.

Прием «Программно-целевое управление». В соответствии с выбранной стратегией разрабатываются цели и задачи каждого подразделения. При этом руководитель и сотрудники путем совместного обсуждения намечают основные направления деятельности подразделения, сроки и способы оценки результатов. Руководитель ставит перед командой перечень задач, осуществляя контроль по результатам, а пути решения и зоны ответственности сотрудники определяют сами.

Прием «Коллективное принятие решений». Участвуя в совместном обсуждении важных для организации вопросов, придерживаясь правил коллективного принятия решений (не оказывать давления друг на друга, внимательно выслушивать мнения коллег, не игнорировать высказывания и т.д.), каждый сотрудник ощущает себя полноправным членом команды, способным принимать решения.

Прием «Честное обсуждение». Взаимное доверие является основным условием успешной командной работы и сотрудничества. Если члены команды не доверяют друг другу, они не могут эффективно сотрудничать. Поэтому руководителю следует поощрять честное обсуждение действий друг друга не «в кулуарах», а на совместных совещаниях. Открытое высказывание мнений свидетельствует о том, что человек не прячет истинное отношение и не утаивает информацию.

Прием «Обучение» чрезвычайно важен при формировании командного духа. Зарубежные компании регулярно проводят групповое обучение персонала на всех уровнях, целью которого является развитие навыков работы в группе. Например, крупная британская компания London Eye для рядовых работников раз в месяц в рабочее вре-

мя проводит тренинги, помогающие осознать, что каждый сотрудник является частью системы, которая будет успешно функционировать только в случае сплоченной совместной работы. Если каждый будет доверять и помогать своим коллегам, компания будет процветать, а значит, и сотрудники улучшат свое положение. Очевидно, что для различных категорий персонала проводятся разные тренинги, отличающиеся по уровню сложности.

Прием «Признание». Как следует из названия, данный прием помогает удовлетворить потребность каждого члена коллектива в признании. При этом могут быть использованы доски почета с номинациями «Лучшая команда месяца», «Лучший экипаж», где были бы помещены фотографии всей команды. Основная идея такого приема заключается в использовании не индивидуального мотивирования, а коллективного.

Прием «Корпоративный праздник». Часто для поддержания благоприятного морально-психологического климата в коллективе необходимо укреплять неформальные взаимосвязи. Этому способствует проведение корпоративных мероприятий — праздников, фуршетов, спортивных состязаний, коллективных походов в театры, на выставки, поездок за город. В неформальной обстановке у людей появляется возможность лучше узнать друг друга и наладить контакты.

Прием «Игра» заключается в создании искусственных, смоделированных ситуаций, влияющих на образ мыслей участников. Разновидностей игр множество. В последнее время наблюдается тенденция использования метода *Outdoors* — «игр на открытом воздухе», когда под руководством тренинговой (консалтинговой) компании организуется совместный выезд за город на подготовленную полосу препятствий. Соревнования проводятся между командами. Можно организовывать и не столь дорогостоящие мероприятия. Например, использовать во время совместного отдыха игру, которая называется «доверительное падение». Суть —

один из членов команды падает вместе со стулом на перекрещенные руки своих товарищей. Это упражнение помогает сформировать чувство взаимного доверия. Игра часто применяется в американских небольших компаниях как средство групповой релаксации.

Оперативный уровень — «сильные» слова

Так же, как в маркетинге есть слова, которые должны применяться при продажах и которые мешают продавать, в сфере управления человеческими ресурсами существуют слова, способствующие и мешающие развитию командного духа. Существует мнение, что команду можно охарактеризовать как демократическую структуру, в которой иерархия и другие статусные отличия не играют существенной роли. Подчеркивая слова «члены команды» и убрав из лексикона такие слова, как «подчиненные», «последователи», вы сможете выработать нормы командной работы и командную культуру. Следует избегать таких определений, как «основная» или «неосновная» работа.

Прием «Мы». Используйте в речи следующие фразы и выражения: «наша команда», «мы можем преодолеть эту неприятность», «мы добились этого», «давайте сделаем это», «мы прекрасно работаем вместе», «мы все должны нести ответственность за результат», «нас ценит наше руководство», «руководство обязательно отметит наш вклад в дело процветания компании». Причина, по которой такие фразы имеют особую значимость, заключается в том, что язык формирует отношение и ведет к изменению шаблонов поведения. Обращение к группе так, как будто это команда, поможет сделать ее реальной командой. Например: «На днях сгорел компьютер Игоря, и казалось, что утрачена вся нужная информация. Но подошла Таня и восстановила все данные». Либо: «Вспомните, как трудно начинался для нас этот год. Казалось, что нам

уже не занять прежние позиции. А сейчас мы лидируем по нескольким регионам. И это только благодаря тому, что каждый хорошо выполнял свою работу, а вместе мы были как отлаженный механизм». Либо: «Помните, когда мы начинали работать вместе, мы были похожи на вольных игроков, а сейчас мы напоминаем футбольную команду, так как мы все зависим друг от друга».

Прием «Плацебо». Успех команды не всегда зависит от удачи и благоприятных обстоятельств. Исследования, проведенные американскими специалистами в крупных производственных компаниях (результаты которых приведены в журналах *Personnel Psychology*, *Journal of Applied Psychology*), указывают на то, что каждый успешный коллектив имеет некий набор характеристик. Данные характеристики определяются взаимоотношениями внутри команды. Предлагаемый прием «плацебо» представляет собой мини-программу, которая дает установку на успешное будущее. Например: «Мы верим, у нас все получится!», «Нужно идти вперед!», «Мы знаем, что наша работа связана с рисками, но разве мы не привыкли рисковать?!».

Прием «Немного юмора». Люди предпочитают не слышать критических замечаний в адрес своей профессиональной деятельности. Однако когда эта критика звучит в виде шуток и юмора, укол не является болезненным, а критика достигает своей цели. Например, менеджер обращается к сотрудникам после обеденного перерыва: «Мне, конечно, нравится непринужденная обстановка в нашем офисе — это обилие грязных чашек, ложек и тарелок! Но что подумают клиенты? Не решат ли они, что попали на вечеринку и их здесь вовсе не ждут?».

Резюме

Несмотря на то, что эффективность командной работы — общепризнанный факт, тем не менее бывают случаи, когда человек достоин быть выделенным за особые заслуги. Существуют люди-индивидуалисты, не

желающие «делиться» свои идеи и славу с другими членами коллектива. Поэтому успешный руководитель должен применять инди-

видуальный подход и проводить гибкую политику. Предлагаемый тест поможет оценить вашу способность работать в команде.

Тест «Отношение к работе в команде»

Оцените каждое из предлагаемых утверждений, отметив подходящий ответ: абсолютно неверно (АН), неверно (Н), средне (С), верно (В), абсолютно верно (АВ).

	АН	Н	С	В	АВ
1. Лучше всего я работаю один.	5	4	3	2	1
2. Я был членом различных клубов и объединений с самого детства.	1	2	3	4	5
3. При работе в команде слишком много времени уходит на достижение результата.	5	4	3	2	1
4. Мне нравится дружественная атмосфера работы в коллективе.	1	2	3	4	5
5. Я бы предпочел иметь собственный бизнес, а не работать в крупной организации.	5	4	3	2	1
6. Работая в коллективе, я с трудом доверяю другим основные задания.	5	4	3	2	1
7. Я легко могу поощрить другого.	1	2	3	4	5
8. Мне нравится обмен идеями, который возможен при работе в группе.	1	2	3	4	5
9. Мне нравится делить ответственность с другими членами коллектива.	1	2	3	4	5
10. Команда может достигнуть гораздо большего, чем такое же количество людей, работающих по отдельности.	1	2	3	4	5

Подсчет и интерпретация: сложите все цифры и прочитайте расшифровку того, что у вас получилось.

От 41 до 50: вы с удовольствием и успешно будете работать в команде.

От 30 до 40: вы неоднозначно относитесь к возможности работать в команде и сотрудничать с окружающими.

От 10 до 29: вы предпочитаете работать в одиночестве, а не быть членом группы. Чтобы успешно работать в компании, которая поощряет командную структуру, вам, скорее всего, придется изменить свое отношение к коллективной работе.