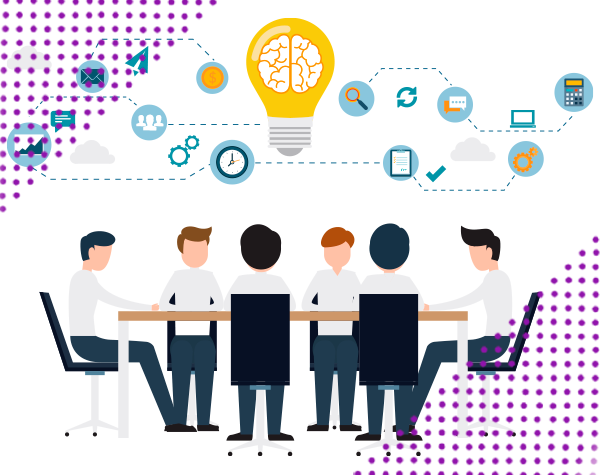
Формування команд



Необхідність формування команди може виникати в різних ситуаціях розвитку організації. Швидкі зміни як в політиці, так і в бізнесі ставлять ряд завдань, пов'язаних з Командотворення.

Найбільш часто виникає запит на формування оперативних команд для роботи в умовах обмеженого часу; згуртування топ-менеджерів з метою більш результативного обміну інформацією, посилення креативності та об'єднання зусиль для досягнення цілей підприємства в цілому; згуртування співробітників усередині підрозділу (відділу) з метою підвищення ефективності управління підлеглими, підвищення працездатності підрозділу; згуртування менеджерів середньої ланки з метою прискорення інформування, поліпшення психологічного клімату.

У джерелах можна часто зустріти точку зору, згідно з якою, формування команди - це один з рівнів організаційного консультування. Виокремлюють три рівні проведення процесів формування команд:

* 1) індивідуальне консультування, тобто управління важкими проблемами, що виникають в результаті існування організації;
* 2) безпосередньо формування команди - активне командне включення до планування організаційних змін;
* 3) побудова міжкомандних взаємин (у разі наявності декількох окремих команд в організації, консультування спрямоване як на процес формування команд, так і на налагодження взаємозв'язку між ними).

При розгляді проблеми формування команди або командотворення необхідно розрізняти поняття "розвиток команди" і "командотворення".

***Розвиток команди -*** це природний процес, зазвичай відбувається без навмисного, спланованого і систематичного втручання дослідника, нерідко триває роками.

***Командоутворення,*** або тімбілдінг (від англ. ***Team building -*** побудова команди) - термін, що часто використовується в контексті бізнесу і, застосовуваний до широкого діапазону дій, для створення й підвищення ефективності роботи команди. Ідея командних методів роботи запозичена зі світу спорту та стала активно впроваджуватися в практику менеджменту в 1960-1970 рр. В даний час тімбілдинг є однією з перспективних моделей корпоративного менеджменту, що забезпечують повноцінний розвиток компанії, і є одним з найбільш ефективних інструментів управління персоналом.

Командотворення є важливим фактором, що забезпечує кращу якість послуг і в той же час зберігає здорову конкуренцію. Опитування компаній про причини впровадження командної організації праці свідчать про те, що вона сприяє підвищенню якості та збільшення продуктивності праці, дає змогу зменшити експлуатаційні витрати, сприяє задоволеності роботою, покращує процес прийняття рішень і зв'язку всередині організації, максимально реалізує розумові здібності, творчий потенціал, відповідальність кожного співробітника .

У психології під ***Командотворенням*** розуміється процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організованій групі, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний та творчий потенціал згідно зі стратегічними цілями організації.

**Складові процесу командотворення:**

* 1. Формування і розвиток навичок командної роботи ***(team skills),*** які є основою системи впровадження командного менеджменту. Сюди можна віднести такі навички:
  + - Гармонізація спільної мети з персональними цілями;
  + - Прийняття відповідальності за результат команди;
  + - Ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) і гнучке зміна стилю відповідно до особливостей завдання;
  + - Конструктивну взаємодію і самоврядування;
  + - Прийняття єдиного командного рішення і його узгодження з членами команди.
* 2. Формування командного духу ***(team spirit) -*** сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальні відносини співробітників до колег і організації. Розвиток командного духу, але суті, являє собою комплекс заходів, спрямованих на:
  + - Посилення почуття згуртованості, формування стійкого почуття "Ми";
  + - Розвиток довіри між співробітниками, розуміння і прийняття індивідуальних особливостей один одного;
  + - Створення мотивація на спільну діяльність;
  + - Створення досвіду високоефективних спільних дій;
  + - Підвищення неформального авторитету керівників;
  + - Розвиток лояльності учасників програми по відношенню до організації.
* 3. Формування команди ( ***teambuilding*** ) - механічні дії, по підбору, оптимізації структури команди і функціонально-рольового розподілу:
  + - Ефективне використання сильних сторін складу команди;
  + - Розподіл ролей в команді для оптимального досягнення результатів;
  + - Формування нової структури при злитті, поглинанні, реструктуризації підприємства;
  + - Створення робочої обстановки при формуванні проектних команд;
  + - Налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів.

У сфері управління персоналом під терміном "командоутворення" розуміють короткий (від двох годин до трьох днів) захід щодо поліпшення роботи в команді: корпоративні програми, мотузкові курси, корпоративні свята. Побічно під категорію заходів, які призводять до ефекту командоутворення, відносяться також святкування Дня народження співробітників, Дня народження компанії, Нового року. Одним з ефектів таких заходів стає загальна згуртованість колективу, що є складовою роботи з командним духом.

Зазвичай командоутворення проводиться після організаційної діагностики, атестації або оцінки персоналу в організації і є своєрідним етапом в рамках консультування з організаційного розвитку. В цьому випадку командоутворення може відбуватися за трьома напрямками:

* 1) формування високоефективних команд на основі даних атестації або оцінки персоналу;
* 2) підбір відповідного персоналу і комплектування існуючих команд згідно з інформацією, отриманою в ході організаційної діагностики, атестації або оцінки персоналу, з урахуванням знань, умінь, навичок і здатності працювати в команді;
* 3) переформування і перестроювання наявних команд на основі даних організаційної діагностики, атестації або оцінки персоналу з метою досягнення максимальної ефективності.

На думку вітчизняних психологів-практиків, можна виділити кілька найбільш затребуваних напрямів діяльності в області командотворення:

* - Комплектування команд, підбір окремих "виконавців" з урахуванням загальнокомандного контексту;
* - Формування командного духу, поліпшення взаєморозуміння;
* - Оцінка (діагностика) цільових груп з точки зору їх відповідності поняттю "команда";
* - Практичні завдання з підбору та підготовки лідерів команд і створення організаційного середовища, що відповідає принципам командного способу роботи.

При формуванні команди необхідно визначити призначення (місію команди), сформулювати її цілі, поставити завдання, визначити ролі в команді і виробити групові норми.

У зарубіжній соціальній психології виділяються такі підходи до командотворення:

* - Підхід, заснований на розвитку і узгодженні цілей команди (командотворення визначається як розвиток здатності групи людей досягати своїх цілей);
* - Інтерперсональний підхід або підхід, орієнтований на аналіз процесів і поліпшення міжособистісних відносин (процес командотворення спрямований на збільшення міжлюдських обмінів групи і заснований на припущенні, що за рахунок цього команда зможе функціонувати більш ефективно);
* - Рольовий підхід (командотворення - це поліпшення роботи команди за рахунок збільшення ясності ролей, в результаті чого кожен член команди знає, яка його роль і які ролі інших, які очікування є у нього щодо інших і у інших щодо нього);
* - Підхід до командотворення, заснований на вирішенні проблем (команда стає більш ефективною в результаті спільного рішення проблем усіма учасниками команди, тобто в процесі командоутворення члени команди визначають головні проблеми, займаються їх вирішенням і активно планують свою діяльність).

Технологія формування команди включає в себе послідовне проходження трьох етапів, на кожному з яких необхідно відповісти на ряд питань.

***Таблиця* Етапи формування команди**

|  |  |
| --- | --- |
| **Етапи формування команди** | **питання етапу** |
| завдання | Яку роботу потрібно виконати?  Якими повноваженнями володіє група для того, щоб керувати власною роботою?  Що є центральним моментом роботи, яку група буде виконувати?  Який ступінь взаємозалежності членів команди?  Існує тільки одне правильне рішення або є кілька можливостей?  Інтереси членів команди збігаються або мають конкурентний характер? |
| люди | Скільки людей має бути в команді?  Хто ідеально підходить для виконання роботи? Який рівень технічних навичок, навичок управління завданням і міжособистісних навичок потрібно?  Який рівень і тип диференційованості є оптимальним для команди? |
| взаємовідносини | Як члени команди пристосовуються один до одного?  Яке неявне розподіл ролей між членами команди?  Які норми сприятливі або небезпечні для групи?  Чи має значення згуртованість команди? Яким чином зростає довіра, що йому загрожує і як воно встановлюється серед членів команди? |

В процесі комплектування команди необхідно знати принципи і умови її формування. На думку Р. М. Белбін, зазвичай команди формуються з менеджерів, які виконують певні обов'язки в своїх підрозділах, і членами команди стають завдяки тим функціям, які вони виконують. Однак вирішальне значення для ефективної діяльності створюваної команди має психологічна сумісність її членів.

У дослідженнях і експериментах Р. М. Белбін і його колег по створенню команд в практиці бізнесу були сформульовані п'ять взаємопов'язаних принципів.

* 1. Члени команди менеджерів сприяють досягненню цілей команди двома шляхами. По-перше, вони можуть добре виконувати персональну командну роль, використовуючи свої професійні і технічні знання. По-друге, у кожного члена команди є потенційно цінна командна роль, яку він в тій чи іншій мірі виконує. Командна роль описує таку модель поведінки, яка забезпечує продуктивну взаємодію членів команди один з одним в процесі просування команди до поставлених перед нею цілей.
* 2. Кожній команді необхідний оптимальний баланс у виконанні функціональних і командних ролей усіма членами команди. Ідеальне поєднання ролей визначається що стоять перед командою цілями і завданнями.
* 3. Ефективність команди буде наростати в тій мірі, наскільки правильно члени команди визначать свої сильні і слабкі сторони і, в інтересах команди, налаштуються на використання сильних і на нейтралізацію слабких сторін як при виконанні функціональних, так і при виконанні командних ролей.
* 4. Особисті якості членів команди, націлюють їх на конкретні командні ролі, одночасно обмежують самореалізацію в інших ролях.
* 5. Команда може використовувати свої технічні ресурси найвигіднішим чином тільки тоді, коли у команди є необхідний для ефективної спільної роботи набір командних ролей.

Не завжди і не з будь-яких співробітників можна сформувати згуртовану команду. **Для цього необхідні наступні умови:**

* - Люди, які виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати в якості експертів при вирішенні покладених на них завдань;
* - Сукупний досвід і таланти людей, які працюють в команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює поодинці;
* - Більшість людей повинна мати можливість в якійсь мірі впливати на прийняття тих рішень, які їм доводиться виконувати, це підвищує їх зацікавленість у спільній справі;
* - Кожна людина повинна мати схильності до творчості, які можна систематично використовувати, залучаючи до участі в роботі групи.

В основі технології командотворення лежить ряд принципів, які задають певні правила і вимоги при організації команд. Виділяються наступні принципи роботи команди.

* 1. Добровільність входження в команду - ключовий принцип формування команди. До складу команди може бути включений тільки той кандидат, хто добровільно виявив готовність увійти до складу команди на основі поінформованості розуміння всіх умов її діяльності.
* 2. Колективне виконання роботи. Кожен член команди виконує ту частину роботи, яку йому доручила команда, а не ту, що він зазвичай виконував за завданням адміністративного керівництва.
* 3. Колективна відповідальність. Вся команда втрачає в довірі, стимулюванні, в суспільному визнанні, якщо завдання не виконано з вини кожного з членів команди.
* 4. Орієнтованість оплати праці на кінцевий результат загальнокомандної роботи.

Усі члени команди, незалежно від займаних посад, "у виграші", якщо команда в цілому працювала ефективно, і "втрачають", якщо команда не досягла результату.

5. Гідна значимість стимулювання команди - кінцевий результат.

Керівництво повинно мати інформацію про стимулах, які є значущими для кандидатів члени команди. На підставі цієї інформації складається "фонд стимулювання". Як стимул можуть бути не лише гроші, а й інші способи заохочення, засновані на хобі, амбіціях та вподобання кандидатів (наприклад, суспільне визнання).

* 6. Автономне самоврядування команди. Діяльністю членів команди керує її керівник (лідер), а не адміністративне начальство організації.
* 7. Підвищена виконавська дисципліна. Кожен член команди відповідає за командний результат. Даний принцип добровільно приймається кожним членом команди.

Створення команди передбачає проходження ряду етапів.

При описі технології формування команди Т**. Д. Зінкевич-Євстигнєєва виділяє "10 кроків створення команди".**

* 1. Розуміння керівником власних усвідомлюваних і неусвідомлюваних цілей роботи в режимі команди.
* 2. Підбір і відбір кандидатів у члени команди.
* 3. Робота членів команди над власними усвідомлюваними й неусвідомлюваними цілями.
* 4. Дослідження міжособистісних переваг.
* 5. Цілеспрямоване формування енергії єдності.
* 6. Формування цінностей команди.
* 7. Навчання команди технологіям роботи.
* 8. Створення іміджу команди.
* 9. Посилення командного духу.
* 10. Супровід діяльності команди.

Найбільш докладно стадії і процеси командоутворення описані в нормативної моделі командоутворення IO. М. Жуковим, А. В. Журавльовим і E. II. Павлової. Автори виокремлюють **етапи командоутворення.**

1. Починається з того, що визначаються чисельність і склад учасників (майбутніх членів) команди. Перевага віддається гетерогенним за складом (вік, стать, професія, психологічні особливості) командам, в порівнянні з гомогенними, оскільки в довгостроковій перспективі гетерогенні команди проявляють себе більш стійкими і дають більше задоволення своїм членам. **Для збору інформації про потенційних членів команди досліджуються інтелектуальні здібності, когнітивні стилі, особистісні риси, ціннісні орієнтації кандидатів.**

На практиці цей етап може бути відсутнім, якщо консультант або тренер командотворення працює з уже укомплектованою командою.

* 2. ***Знайомство / поглиблення знайомства.*** Тут встановлюється первинний контакт, необхідний рівень довіри серед учасників. Відбувається знайомство й орієнтування членів команди один в одному і в ситуації. В арсеналі тренера або консультанта є вельми велика кількість збірників для проведення різних тренінгів, де описані процедури для початкового знайомства і його поглиблення. Якщо ж члени команди добре знають один одного, можна вдатися до процедур "освіження" уявлень один про одного.
* 3. ***Інституалізація.*** Команда повинна бути вписана в структуру і системи організації. Вона повинна мати права й обов'язки, доступ до інформаційних та інших ресурсів. Повинні бути встановлені і, якщо необхідно, документально оформлені порядок роботи, способи взаємодії, визначено коло осіб, які курують групу і координуючих їх роботу з іншими командами, а також структурними підрозділами і службами організації. Цей етап особливо важливий, якщо команда формується для проведення організаційних змін. Робота над командними документами, такими як "Положення про команду" і "Регламент командної роботи", має на меті не тільки їх безпосереднє створення. В ході цієї діяльності з'ясовується, "хто є хто" в групі, якими талантами володіють учасники групи, які є труднощі при зіткненні характерів і як йде пошук але їх подолання.
* 4. ***Формування спільного бачення.*** Основна мета етапу - узгодження поглядів, позицій, образу бажаного майбутнього серед учасників командотворення. Загальне бачення - це однакове і точне розуміння прагнень один одного, того, що дійсно кожен з членів команди хоче досягти в майбутньому і чим він керується при виборі того чи іншого шляху. Група визначає цілі, завдання, напрямки руху і специфіку діяльності своєї команди (організації).
* 5. ***Позиціонування / перепозиціонування.*** Під позиціонуванням розуміється визначення місця людини в системі ділових і персональних відносин (підпорядкування, звітність, відповідальність, дистантность) в організаційному контексті. В результаті учасники:
* 1) визначають предметно-функціональні позиції (професійні, галузеві) в діяльності своєї команди і відповідність її членів цих позиціях (тут враховуються схильності, здатності, рівень професійних знань, навички і досвід, тип особистості і т.п.);
* 2) позначають і розподіляють командні ролі (згідно типологічному або рольового підходу), що забезпечують взаємне доповнення і сумісність членів команди.
* 6. ***Планування першого кроку.*** На цьому ступені відбувається формування цілереалізуючих системи команди, складається конкретний план-графік, розподіляються ресурси і відповідальність.
* 7. ***Виконання.*** На цій стадії здійснюється те, що було намічено і сплановано раніше.
* 8. ***Рефлексія.*** Команда постійно відстежує, наскільки ефективно вона просунулася вперед. Учасники оцінюють виконання конкретних завдань, аналізують, що заважає і що сприяє продуктивній роботі команди.
* 9. ***Планування другого кроку.*** Команда планує другий крок з урахуванням аналізу нового положення справ.

Ця нормативна модель функціонує як засіб орієнтування дій, спрямованих на надання роботі групи рис командності. Модель описує стадії командотворення в зв'язку з тим, які процеси є на кожній стадії провідними.

Наступне питання, на якому варто зупинитися докладніше, це те**, як відбувається комплектування команд.**

При підборі кандидатів, перш за все треба визначитися, які їх характеристики є в кожному конкретному випадку пріоритетними, а які - другорядними. По-перше, команду спочатку доцільно формувати не з фахівців "з боку", а з кадрового складу співробітників організації, які знають специфіку роботи, і їх самих добре знає колектив. По-друге, в залежності від конкретних умов і вимог пріоритет може бути відданий або високого рівня професійної кваліфікації, або особистісних характеристик кандидатів.

При комплектуванні проєктних груп необхідно пам'ятати, що проєкт - це тимчасове підприємство (зусилля), здійснюване для створення унікального (інноваційного) продукту або послуги, часто в умовах обмежень за часом. Члени проєктної групи повинні за короткий час згуртуватися, досягти взаєморозуміння, ефективно вирішити поставлену задачу, не виходячи за рамки ресурсних обмежень. Щоб сформувати проєктну групу необхідно:

* - Дотримуватися функціональних вимог, пов'язаних з кваліфікацією і досвідом діяльності фахівців (враховувати знання, вміння, навички);
* - Враховувати динамічні групові процеси (питання комунікації, групового тиску, психологічної сумісності, згуртованості, конфліктів, особливостей групового прийняття рішень тощо);
* - З'ясовувати, які проєктні групи будуть більш ефективні: складені зі схожих або різних (доповнюють один одного) людей.

Сучасні дослідження доводять практичну значимість принципу максимальної гетерогенності, згідно з яким більшу продуктивність і креативність показують гетерогенні команди в порівнянні з гомогенними, так як доповнюючи один одного люди можуть охопити більш широке коло завдань. Стихійний підбір в команду, як правило, сприяє зсуву до полюсу гомогенності, так як люди прагнуть працювати з тими, хто їм подобається, схожий на них, близький їм, але взаємодія буде більш продуктивним, якщо таким людям вдасться домовитися з тими, хто від них відрізняється, хто їх доповнює. Крім того, в гомогенних групах з плином часу люди схильні розвивати відсутні характеристики, однак при цьому їм доводиться змінити особисті установки й схильності, відійти від свого психотипу, улюблених командних ролей, на відміну від гетерогенної групи, де індивід може "бути собою" і приносити користь. Таким чином, необхідно визначити схильності учасників і побудувати команду, в якій взаємодоповнення усіма членами групи один одного дасть максимальну підсумкову ефективність.

Для комплектації проєктних груп зазвичай використовують типологічний підхід.

Найбільш популярною моделлю в типологічному підході є модель Д. У. Кейрси, заснована на ідеях К. Г. Юнга і концепції Майерс-Бріггс.

Ядром цієї моделі є чотири психотипи:

***NТ*** -стратеги,

***NF*** -дипломат,

***SJ*** -Логіст,

***SР*** -тактик.

Кожен із цих психотипів (інтелектуальних ролей) має сильні й слабкі сторони, особливості взаємин з колегами і вносить свій вклад в команду.

Так, ***NТ*** -стратеги вносять у командні рішення продумані концептуальні засади, розвивають корисні альтернативи планованим діям, схильні підтримувати ідеї партнерів. Найкраще проявляють себе в ситуаціях, що вимагають інтелектуальних зусиль і дозволяють безперешкодно висловлювати свої ідеї. Стиль управління - візіонерство, розробка стратегій та концепцій.

***NF*** -дипломат привносить в команду особистісно-орієнтований, націлений на потреби персоналу погляд на стан справ. Він незамінний в прогнозах соціальних наслідків організаційних і технологічних змін. Є хорошим провідником всередині організації планів та нових ідей, оскільки вміє переконувати, здатний заразити своїх колег ентузіазмом. Стиль управління - регулювання відносин, переконання й гармонізація.

***SJ*** -логіст орієнтований на підтримку ефективної, працюючої без збоїв системи, сприяє створенню повноцінного інформаційного поля для членів команди. Його головною рисою є почуття відповідальності. Якщо в команді дефіцит ***SJ,*** то можуть бути втрачені суттєві деталі, може затягнутися реалізація планів, а правильні рішення не будуть проводитися в життя належним чином. Стиль управління - орієнтація на консолідацію й стабільність, підтримку субординації та порядку.

Нарешті, ***SР*** -тактик ефективний при словесному обговоренні конкретних планів, при виробленні рішень поточних проблем. Ефективні в кризових ситуаціях, але повинні бути виведені із ситуації, як тільки вона увійде в норму. Воліють незалежність, спонтанність, свободу. Стиль управління - вирішення конфліктів, управління динамікою ситуації.

На основі цієї моделі можна описати внесок кожного з чотирьох базових психотипів у командну роботу, спрогнозувати сильні й слабкі сторони існуючої проєктної групи, потенційні конфлікти й суперечності в ній. По можливості необхідно забезпечити участь в проєктній команді співробітників з різними психотипами (відповідно до принципу гетерогенності).

При формуванні управлінських команд використовуються рольові підходи (наприклад, моделі Р. М. Белбін або Т. Ю. Базарова), які виходять з вимог управлінської діяльності, в якій виділяються етапи, типи завдань і окремі управлінські функції.

Ключовим поняттям в рамках цих підходів є **поняття ролі**.

**Командна роль** - така модель поведінки, яка забезпечує продуктивну взаємодію членів команди один з одним в процесі просування команди до поставлених перед нею цілей. Кожному члену команди, що виконує якусь командну роль, задаються свої цілі, завдання та функції. Команда, виконуючи спільну діяльність, очікує від нього реалізації своїх обов'язків. Успішне виконання ролі передбачає, що людина знає про ці очікуваннях і має готовність і здатність (компетенції) їх виконати. Групова (командна) роль розкривається через базову дихотомію: уявлення про бізнес-процеси та установки й компетенції, пов'язані з вибудовуванням людських взаємин.

Якщо необхідно укомплектувати управлінську (самоврядну) команду, доцільно:

* 1) реконструювати управлінський процес, визначити для нього критичні точки, описати необхідні для його повноцінної реалізації функції;
* 2) визначити, які для вирішення цих завдань потрібні здібності (компетенції);
* 3) знайти людей, які можуть (здатні, компетентні) і хочуть вирішувати завдання кожного типу.

При описі вимог, що висуваються до кандидатів при формуванні управлінських команд, можна виділити три ключові групи навичок і умінь, якими в професійному плані повинні володіти (або прагнути до їх засвоєнню) потенційні кандидати в управлінські команди.

* 1. ***Навички системного мислення і володіння ситуаційним аналізом.*** Ці навички необхідні для аналізу, планування своєї діяльності в умовах обмеженої визначеності і постійних змін факторів зовнішнього впливу. Доцільно звернути увагу на такі здібності кандидатів як:
  + - Вміння виділити з різноманітних джерел корисну інформацію по порівняльним даними, технологій, методів, ринковій кон'юнктурі, потенційним конкурентам і т.п .;
  + - Вміння системно аналізувати наявну інформацію з метою формування певних прогнозів, стратегій дій, вироблення нових напрямків діяльності;
  + - Вміння оцінювати ризики можливих дій, об'єктивно аналізувати всі "за" і "проти" різних сценаріїв розвитку подій.
* 2. ***Комунікативні навички.*** Зазвичай оцінюються здатності кандидатів:
  + - Створювати атмосферу довіри, цінувати ідеї, висунуті іншими, втягувати колектив у активну роботу, не замикаючи всі завдання на собі;
  + - Формувати мотиваційні стимули для співробітників, забезпечуючи їх ресурсами, зворотним зв'язком, навчанням і тренінгом, необхідними для їх особистісного і професійного зростання;
  + - Ясно і переконливо аргументувати свої пропозиції і пропозиції інших, спрямовані на раціональний спосіб досягнення кінцевого результату.
* 3. ***Лідерські здібності кандидатів.*** Виявляються такі якості:
  + - Впевненість, вміння чітко визначити найбільш раціональний варіант дій і «заразити», надихнути інших упевненістю в успіху обраного шляху;
  + - Вміння налагодити партнерську взаємодію навіть з тими службами і колегами, з якими традиційно складаються конфліктні відносини;
  + - Націленість на дію і результат, здатність брати на себе відповідальність за досягнення поставлених цілей, долаючи зовнішні труднощі й бюрократичні бар'єри.

У практиці командотворення часто доводиться займатися підготовкою командних лідерів, наприклад, в межах підготовки управлінського резерву або термінової підготовки майбутніх керівників нових організацій та підрозділів, політичних партій. Рішення подібної проблеми пов'язано з виділенням компетенцій, необхідних для ефективного виконання лідерських функцій в команді. Програма-мінімум повинна припускати роботу з набором лідерських компетенцій, що включає:

* - Управління увагою і смислами - використання комунікативних технік, що сприяють сприйняттю, розумінню і прийняттю аудиторією тих повідомлень, заяв і коментарів, які робить лідер;
* - Управління груповими процесами - участь в організації групових обговорень проблем і в прийнятті спільних рішень, вміння організовувати та проводити ділові наради, структурування групового процесу (виконання ролей супервайзера, модератора, фасилітатора, генератора ідей);
* - Діагностичну компетентність - знання, вміння і установки, які допомагають визначати основні схильності і схильності людей за їхніми зовнішніми поведінковими проявами з метою розуміння і прогнозу їх поведінки та ефективного використання на благо команди;
* - Управління зворотним зв'язком - володіння техніками оціночної (похвала, осуд) і безоціночною (інформування про результати діяльності) зворотного зв'язку з метою здійснення впливу на членів команди і формування міжособистісних відносин між лідером і послідовниками.

Якщо постає завдання формування команди змін, що працює з організаційними змінами, то необхідно враховувати, що вона повинна відповідати двом умовам - організаційній та кадровій.

У такій команді повинні бути представлені всі ключові підрозділи підприємства, мінімальний вплив на які призводить до максимальних результатів. Команда змін повинна складатися з активної меншини, тобто членів групи, що володіють меншими можливостями впливу на групу в цілому, але завдяки своєму стилю поведінки (узгодженості, аргументованості, послідовності й наполегливості в просуванні своїх поглядів) здатна змінити думку більшості.

Крім цього учасник команди змін повинен не просто володіти потрібними здібностями, а й перебувати на перетині багатьох каналів формальної й неформальної комунікації, щоб мати можливість здійснювати трансформаційний вплив.

Психологічні та професійні характеристики реформаторів можна діагностувати за допомогою всебічного аналізу їх професійного шляху, фактів професійної соціалізації (аналіз формальних біографічних даних анкети, біографічне інтерв'ю, Центри оцінки, Центри розвитку). Завдання, пов'язані з розробкою нововведень і їх впровадженням в організаційну структуру, припускають модифікацію бізнес-процесів, перерозподіл завдань і функцій, зміна норм і правил взаємодії. Учасники команди змін виступають трансляторами й провідниками змін, направляють бажання, мотиви, знання і вміння співробітників на рішення нових завдань, реагують на опір змінам, стимулюють навчання та розвиток персоналу. Тому такий тип робіт пронизаний завданнями керівництва.

Сигровка команди відбувається в результаті послідовного проведення спеціально організованих процедур роботи з командою, що передбачають проходження учасниками стадій командоутворення і відпрацювання комунікативних навичок, необхідних у командній роботі.

Дії але формуванню командного духу, спрямовані на вирішення наступних завдань:

* - Підвищення лояльності персоналу до організації;
* - Створення неформальних змістовних і корисних для компанії відносин між співробітниками;
* - Посилення неформального авторитету керівників;
* - Створення досвіду високоефективних спільних дій;
* - Підвищення мотивації па спільну роботу;
* - Більш глибоке розуміння індивідуальних особливостей один одного, підвищення ступеня прийняття один одного, розвиток довіри між співробітниками;
* - Створення яскравої спільної історії, що підсилює усвідомлення й прийняття філософії компанії.

Розвиток команди розгортається в двох площинах: інструментальній та соціоемоціональній. Орієнтація на ту чи іншу сторону життєдіяльності команди визначає технологію роботи з формування командного духу (командної сигровкі). Класифікація підходів до командної сигровке може виглядати наступним чином.

* 1. Тренінги навичок (умінь) мають інструментальний, навчальний характер (висока орієнтація на інструментальну сторону відносин і низька - на соціоемоціональні відносини). У них освоюються навички командної роботи.
* 2. Групо динамічні тренінги орієнтовані на розвиток емоційних відносин в групі. В рамках таких тренінгів імітується життя групи в екстремальних умовах ( "мотузковий курс").
* 3. Тренінги оволодіння поведінкою (ділові ігри, комплексні тренінги командної сигровкі, семінари з формування спільного бачення) орієнтовані як на соціальні, так і на інструментальні відносини.
* 4. Командний коучинг, або командоутворення в режимі реального часу - це комплексна робота з позиціювання учасників, виробленні спільного бачення і оптимізації відносин, яка проводиться в діючих організаціях.
* 5. Природний розвиток команди.

До методів розвитку командного духу доцільно віднести проведення проблемних нарад, круглих столів і конференцій, видання корпоративної газети, спільний активний відпочинок і багато іншого. Необхідно зробити акцент на тому, що подібні заходи лише розвивають і зміцнюють командний дух, але не формують його. Якщо немає командної взаємодії, почуття приналежності співробітників до єдиного цілого, то корпоративними святами і відпочинком побудувати його не вдасться.