

помощью усвоения опыта других людей. Они формируются или используются потребителем на всех этапах принятия решения и выполняют различные функции. <http://edoc.bseu.by/>

Н. А. Морозова, БФ БГЭУ (Бобруйск)

САМОУПРАВЛЯЕМЫЕ КОМАНДЫ КАК ЭЛЕМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ГРУППОВОГО ЛИДЕРСТВА

Для увеличения эффективности работы организации целесообразно использование самоуправляемых команд, которые уполномочены выполнять функции руководителя предприятия.

Важным моментом подключения таких команд в процесс функционирования является рассмотрение последовательных стадий, через которые должна пройти группа, чтобы стать высокоэффективной рабочей командой. Основными стадиями развития самоуправляемых команд являются:

- * подготовка;
- * формирование команды;
- * шторм;
- * выработка норм поведения;
- * выполнение работы;
- * поддержка и возобновление.

На стадии *подготовки* необходимо собрать нужную информацию, проанализировать окружающую среду, и разработать стратегии, которые будут использоваться на последующих стадиях. В течение стадии подготовки необходимо ответить на ряд вопросов, таких как:

- * Поддержит ли окружающая среда организации усилия команды?
- * Какие задачи должны быть выполнены в самоуправляемой командой, чтобы гарантировать успех организации?
- * Каковы интересы, ожидания, силы, и слабости команды?
- * Каков уровень межличностного взаимодействия внутри группы?
- * Каковы цели генерального менеджера?

На стадии *подготовки* менеджерами также рассматриваются модели поведения и стратегии, которые будут гарантировать успешное завершение данной стадии. Они касаются состава команды, ролей и обязанностей менеджера и игроков команды, и обучения, которое будет необходимо для того, чтобы облегчить работу команды.

На стадии *формирования команды* члены группы определяют, кто они, чем группа является. Процесс формирования команды включает: разработку программы ориентации, постановку цели, процесс обсуждения группы, и соединение команды. Через процесс ориентации передается общая информация о роли участников команды. Действия ориентации - часто первое формальное взаимодействие служащих. Процесс постановки цели должен гарантировать, что работники имеют четкую картину того, что от них ожидается. Кроме того, постановка цели может рассматриваться как начальный момент обратной связи

и облегчает развитие служащего. Чтобы дать разъяснение относительно целей и поведенческих ожиданий, желательно примирить подчиненных и дать группе полную ответственность в обсуждении, разъяснении, или установлении целей организации. Фактический уровень ответственности, данный группе, может быть определен их опытом, интересом, обязательством, и важностью цели, которую они устанавливают. Процесс соединения команды служит для того, чтобы объединять новых членов в группу функционирования. Здесь, менеджер соединяет нового служащего с одним из старших подчиненных. Намерение состоит в том, чтобы использовать старшего подчиненного как образец для подражания для нового служащего.

Можно предположить, что в пределах процесса развития группы возможен период «шторма» - развития конфликтных ситуаций, поскольку группы могут быть относительно молоды, ситуация неоднозначна, или членство разнообразно. Поэтому процесс «шторма» может быть важен для развития эффективной команды. Процесс разрешения конфликта часто характеризует группу как команду, разъясняя роли и обязанности членов. Если к конфликту открыто не обращаются, это часто становится тайным, заканчиваясь пассивным сопротивлением членов группы. Одна из главных областей, в связи с которой возникает конфликт, заключается в назначении или распределении ролей и обязанностей членам группы. Есть три метода, которые помогают избежать конфликтных ситуаций: открытое обсуждение внутри группы, возможное перераспределение ролей, и распределение ответственности.

Выработка норм поведения отражает веру индивидуума, что соответствующее поведение будет вести к успеху команды, и что такой успех окончится положительным вознаграждением команды. Так постановка цели, ее принятие играют важную роль в определении направления, в котором разовьется нормативная структура подчиненных. Ежедневные сделки в организации играют роль в определении нормы поведения через опосредованное изучение доминирующего поведения, которое подчиненные копируют. Скопированное поведение часто становится частью нормативной структуры тех индивидуумов. Моделирование имеет место, когда происходит соединение команды.

Подчиненный, как ожидается, копирует поведение старшего индивидуума и таким образом усвоит соответствующую нормативную структуру. Формирование - другая стратегия, которую можно использовать, чтобы заставить подчиненных изменять личное поведение и усваивать новые нормы. Формирование работ хорошо в тех областях, где желаемое поведение вряд ли произойдет, даже после инструкций. Участвуя в формировании, менеджер укрепляет более близкие приближения желаемого поведения и таким образом увеличивает вероятность изменения поведения подчиненных. Когда используется отдельно процесс формирования, он может оказаться утомительным и отнимающим много времени, поэтому рекомендуется комбинировать процессы моделирования и формирования. Процесс обратной связи может также использоваться эффективно, чтобы изменить поведение сотруddников.

В процессе *выполнения работы* члены группы приспосабливаются друг к другу. Следовательно, группа обладает такими характеристиками, как ритм, поток, исключительность. Когда это происходит, чувствуются определенные изменения климата команды. Признаки такого климата следующие:

- * члены команды «чувствуют» возможные действия других и впоследствии действуют в манере, предназначенной для того, чтобы максимизировать работу группы;
- * члены команды начинают чувствовать возможные проблемы и кризисы, и действуют в манере, препятствующей таким проблемам (кризисам);
- * члены команды не ждут сотрудников, пока те попросят о помощи; скорее, они помогут прежде, чем их спросят;
- * творческий потенциал и новшество происходит часто и без внешнего давления;
- * решение проблемы отражает интуитивное качество, таким образом, сокращая время, посвященное сбору данных или анализу;
- * члены команды активизируют неофициальные каналы связи более часто, чем формальные каналы.

Самооценка команды позволяет ее членам определять, желательна ли *поддержка и возобновление* высокого уровня выполнения работы. В случае временной работы команд самооценка может указать, что нет никакой видимой причины для продолжения деятельности, все поставленные цели достигнуты. Если команда постоянна, возобновление - желательная альтернатива. Можно выделить три условия, связанных с успешным возобновлением команды. Это - самооценка, разделенное лидерство, и стратегии возобновления, ориентированные на действие. Своевременное возобновление наиболее часто происходит, когда команда сама оценивает собственную работу. Самооценка начинается с ключевых вопросов о работе команды. Частота самооценки должна отразить основное состояние, существующее в пределах окружающей среды команды. Разделенное лидерство учитывает полномочие служащего, максимальное разделение информации, стиль лидерства, соответствие окружающей среде. Стратегии возобновления, ориентированные на действия, необходимы, чтобы оживить команду. Это может быть необходимо, когда новый проект повторяет старый. Поскольку подобные проблемы уже решались, действия становятся обычными. Оживлять такие команды нужно, чтобы раскрыть ее новые возможности.

Таким образом, чтобы облегчить работу самоуправляемых команд в организации, необходимо признать шесть стадий ее развития, спроектировать и осуществить набор стратегий, провести группу успешно через каждую стадию. Также самоуправляемые команды требуют структурных изменений в пределах организации и своего рода управляющего комитета, способного к осуществлению и оценке программы таких команд.