

Роль лидера в развитии команды на каждом этапе

нды добились повышения качества на 50% и сократили задержки поставок на 70%. **Предпочтительный стиль управления на первом этапе (формирование)** — директивный (более ориентированный на задачи, а не на отношения).

На данном этапе лидер должен стремиться:

- помогать участникам команды выполнять задания и приобретать знания;
- создавать спокойную и открытую рабочую атмосферу;
- помогать участникам команды больше узнать друг о друге;
- разъяснять участникам команды их цели и обязанности;
- поощрять активное участие в работе всех членов команды;
- создавать структуру команды через разъяснение ролей и задач;
- устанавливать культуру общения;
- поощрять открытое взаимодействие между членами команды.

Стиль управления на втором этапе (выяснение отношений) — направляющий (четко ориентированный на отношения). Лидер команды должен обратить серьезное внимание на возможное появление чувства недовольства в группе, не принимая его на свой счет и не занимая оборонительную позицию.

На данном этапе лидер должен стремиться:

- помогать участникам команды установить нормы общения и эффективно взаимодействовать друг с другом;
- обсуждать, каким образом команда будет принимать решения;
- поощрять членов команды к тому, чтобы они делились своими идеями по обсуждаемым вопросам;
- способствовать предотвращению конфликтов.

Стиль управления на третьем этапе (согласование правил) — поддерживающий (в меньшей степени ориентированный на задачи, в большей степени - на отношения). Теперь лидер должен максимально сконцентрироваться на поддержке и оценке усилий каждого участника, совершенствовании рабочей атмосферы, коммуникациях, сотрудничестве и дальнейшем улучшении отношений в группе.

На данном этапе лидер должен стремиться:

- открыто выражать свое мнение о различных ситуациях и вещах, которые беспокоят сотрудников;
- поощрять сотрудников к обратной связи;
- ставить задачи, которые следует решать коллективно;
- максимально делегировать полномочия членам команды.

На четвертом этапе (продуктивная работа) стиль управления — консультативный, сопряженный с непрерывным поиском возможностей по улучшению взаимодействия.

На данном этапе лидер должен стремиться:

- совместно с членами команды определять цели, которые были бы интересны всем сотрудникам;
- искать пути повышения эффективности работы команды;
- развивать навыки команды по оценке ее текущей деятельности;
- признавать личный вклад участников;
- развивать личный потенциал участников команды посредством обратной связи.

Концепция группового развития – от группы к высокоэффективной команде

Дж. Катценбах и Д. Смит предложили классификацию, состоящую из пяти категорий, которые описывают группу в зависимости от уровня развития внутригрупповых отношений.



Рабочая команда	Индивидуальные цели. Групповая цель не определена. Слабая ориентация на цели организации.	Информация дозируется, существуют персональные фильтры, эксклюзивные права. Обратная связь чаще всего отсутствует.	Негибкое разделение задач. Дополнительные возможности не учитываются.	Управляется единолично лидером.
Псевдокоманда	Члены команды не участвуют в постановке командных целей. Низкий уровень согласия относительно общих организационных целей.	Периодические открытые дискуссии сочетаются с дозировкой информации. Обратная связь эпизодична.	Специализации фиксируются, но не варьируются.	Неясная роль лидеров. Функции делегируются произвольно.
Потенциальная команда	Общие цели, в постановке которых участвуют члены команды. Слабое понимание взаимосвязи личных и командных целей.	Согласованный обмен информированием используется нерегулярно. Слабая согласованность правил коммуникаций. Избыток информации. Обратная связь нерегулярна.	Развитие коллективной ответственности. Недостаточная способность отдельных участников к самостоятельному решению проблем.	Роли лидеров прояснены. Функции делегируются гласно и обоснованно.
Реальная команда	Члены команды конкретизируют командные	Четко согласованные принципы информирования. Обратная	Разделение ролей, сочетание специализаций.	Разделяемое лидерство. Функции определяю

	цели (количественные и качественные показатели), ориентируясь на цели организации.	связь регулярна, целесообразна.	Варьирование путей реализации задач. Взаимная ответственность.	тятся на основе специализаций и закрепляются гласно.
Высокоэффективная команда	Множественное видение достигаемых целей в образах и показателях, высокая степень согласованности личных, командных и организационных целей.	Постоянный поток информации, характеризующийся высокой скоростью, достоверностью и помехоустойчивостью.	Гибкая ролевая структура, разделение ролей и функций с учетом особенностей задачи. Взаимная ответственность	Переходящее лидерство в зависимости от типа решаемых задач, этапа работ и других ситуативных факторов.

В компании Federal Express команды высокой эффективности за год снизили издержки на \$ 2,1 млн, сократив количество потерянных почтовых отправлений и неправильно оформленных счетов на 13%.

В компании GE Appliance производственные команды за первые 8 месяцев сократили циклы выполнения работ более чем на 50%, повысили удовлетворение запросов на продукты на 6% и снизили расходы на инвентаризацию более чем на 20%.

На одном из заводов компании Kodak команды высокой эффективности повысили производительность настолько, что объем работы, который ранее выполняли за 3 смены, стали завершать за одну смену.

Компания Hewlett-Packard создала подразделение, основанное на принципах высокоэффективной организации, которое стало чемпионом по прибыльности среди всех ее подразделений.