

Шесть различных моделей эффективности командной работы

Какие факторы определяют эффективность командной работы? Этот вопрос уже многие годы не дает покоя ученым и психологам. Чтобы прояснить ситуацию, они предлагают разные модели эффективности, и у каждой из них есть свои достоинства и недостатки. В одних моделях в первую очередь рассматриваются структура команды и методы взаимодействия, а в других — вклад каждого из участников или особенности корпоративной культуры.

Представление о различных моделях эффективности командной работы поможет вам выбрать модель для собственной команды. Или прольет свет на факторы, влияющие на вашу группу, и на недостающие элементы, которые стоило бы добавить.

Модель GRPI Рубина, Пловника и Фрая

Эта модель эффективности командной работы была предложена Рубиным, Пловником и Фраем еще в 1977 году. Также она известна как модель GRPI по первым буквам слов: Goals (цели), Roles (роли), Processes (процессы) и Interpersonal relationships (межличностные отношения). В графической форме ее представляют в виде пирамиды. Чтобы команда была эффективной, нужны четыре составляющие:

1. Цели: ясно очерченные цели и желаемые результаты, а также четко заданные приоритеты и ожидания.
2. Роли: четко очерченный круг обязанностей, принятие лидера группой.
3. Процессы: прозрачные процессы принятия решений и рабочие процедуры.
4. Межличностные отношения: успешное взаимодействие, доверие и гибкость.



Благодаря своей простоте модель GRPI обычно используется при формировании команды или при решении внутрикомандных проблем, вызванных неизвестной причиной.

Модель Катценбаха и Смита

Эту модель предложили в 1993 году Джон Катценбах и Дуглас Смит после того, как изучили поведение сотрудников из нескольких компаний при решении разных рабочих задач. В их книге «Командный подход» представлена модель эффективной командной работы в виде треугольника, углы которого соответствуют основным результатам командной деятельности: продуктам коллективного труда, показателям эффективности и личному росту. В достижении этих целей важную роль играют три основных фактора, образующие стороны треугольника:

- Приверженность. Приверженность участников команды общей задаче, поставленным целям и единому подходу к делу.
- Взаимодополняемые навыки. Участникам команды необходимы навыки решения проблем, технические навыки для выполнения своих профессиональных обязанностей и навыки межличностного общения для улучшения командной работы.
- Взаимная ответственность. Участники команды несут взаимную ответственность друг перед другом, а также личную ответственность за свою часть работы, и в идеале такие команды должны состоять из небольшого числа людей.



Модель 7Т

В 1995 году Майкл Ломбардо и Роберт Эйчингер пытались разобраться в том, какие факторы оказывают влияние на эффективность командной работы, и разработали модель 7Т. Они выделили пять внутренних и два внешних фактора, причем в английском языке каждый из этих факторов начинается с буквы Т. Вот эти факторы:

Внутренние факторы

- Thrust — идея: общая цель.
- Trust — доверие: уверенность в том, что команда вас поддержит.
- Talent — таланты: профессиональные навыки и умения.
- Teaming skills — навыки командной работы: способность действовать сообща.
- Task skills — навыки решения задач: способность выполнять рабочие задачи.

Чтобы команда могла действовать с высокой эффективностью, необходимы все пять внутренних факторов. Но каким бы полным ни был набор внутренних факторов, при отсутствии лидера и организационной поддержки эффективность останется невысокой.

Внешние факторы

- Team leader fit — совместимость с лидером: способность лидера «сработаться» с командой.
- Team support from the organization — поддержка команды со стороны организации: как организация позволяет команде работать.

The T7 Model of Team Effectiveness



Модель ЛаФасто и Ларсона

В 2001 году Фрэнк ЛаФасто и Карл Ларсон предложили модель эффективности командной работы под названием «Пять динамических характеристик сотрудничества и командной работы». Они проанализировали результаты опроса, проведенного среди представителей 600 команд из различных отраслей. Участники отвечали на вопрос о том, что они подразумевают под эффективной командой. В результате авторы построили модель, состоящую из пяти уровней или компонентов, каждый из которых повышает вероятность роста эффективности.

- Участники команды. Каковы их навыки и поведение? Первый этап — это выбор людей с нужными качествами.
- Отношения в команде. Правильное поведение в команде способствует здоровым рабочим отношениям между участниками.
- Решение проблем в команде. Хорошие отношения делают возможным совместное решение проблем.
- Руководство командой. Правильный подход к руководству — залог успешной командной работы.
- Организационная структура. Оптимальные процессы и принятая в организации корпоративная культура способствуют ответственному отношению участников команды.

Модель Ленциони. 5 пороков команды

В 2005 году Патрик Ленциони опубликовал книгу «Пять дисфункций команды», в которой описал модель эффективности, основанную на источниках проблем, конфликтах и политических интригах внутри рабочей группы. Фактически он перечислил факторы, которых не должно быть в вашей команде, если вы хотите, чтобы она действовала эффективно. Ведь если вы будете понимать проблемы своей команды, то сможете их исправить. Вот эти дисфункции:

1. Отсутствие доверия. Если участники команды боятся показать свои слабые стороны или обратиться за помощью, они не смогут рассчитывать на поддержку коллег. Если в группе не будет доверия, то не будет и необходимого уровня комфорта для успешного взаимодействия.
2. Боязнь конфликтов. Если кто-то слишком уж старается любой ценой сохранить мир в команде, то не будет и тех «плодотворных» конфликтов, в результате которых возникают удачные идеи.
3. Недостаточная преданность делу. Если люди не преданы работе, которую выполняют, или команде, в которую входят, они не станут выполнять общие решения или соблюдать сроки.
4. Уклонение от ответственности. Это еще одно неприятное последствие страха перед конфликтами — никто не хочет требовать от других ответа за их работу.
5. Невниманье к результатам. Если личные цели становятся более важными, чем успех всей группы, то никто не станет следить за общими результатами или пытаться их улучшить.

Модель Ленциони изображается в виде пирамиды, и устранение дисфункций должно осуществляться снизу вверх.



Если вы дочитали до этого места, возможно вам захочется узнать, а зачем нужно столько моделей? Правда в том, что магия, позволяющая некоторым командам демонстрировать прекрасные результаты, обычно складывается из личных взглядов, поведения внутри группы и организационной поддержки. Так что все эти модели могут помочь вам выявить отдельные элементы, которых может не хватать вашей команде, и в результате вы будете знать, куда нужно направить усилия, чтобы улучшить эффективность.