

## 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.



	Цели	Коммуникации	Специализации	Роль лидеров
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 информирования 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 цели (количественные и качественные показатели), ориентируясь на цели организации.	Четко согласованные принципы информирования. Обратная связь регулярна, целесообразна.	Разделение ролей, сочетание специализаций. Варьирование путей реализации задач. Взаимная ответственность.	Разделяемое лидерство. Функции определяются 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.

## ИНТЕРЕСНО

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.

Компания Motorola использовала команды для развития системы управления снабжением. Эти команды добились повышения качества на 50% и сократили задержки поставок на 70%.