

# Командообразование.

## Необходимость навыка командной работы

- Кроме результативной работы каждого сотрудника, для развития бизнеса **часто необходимо эффективное командное взаимодействие** специалистов и менеджеров на всех уровнях.
- Именно успешная командная работа позволяет достигать амбициозных целей за счет эффекта синергии.
- **Но не всегда!**



## Команда или группа?

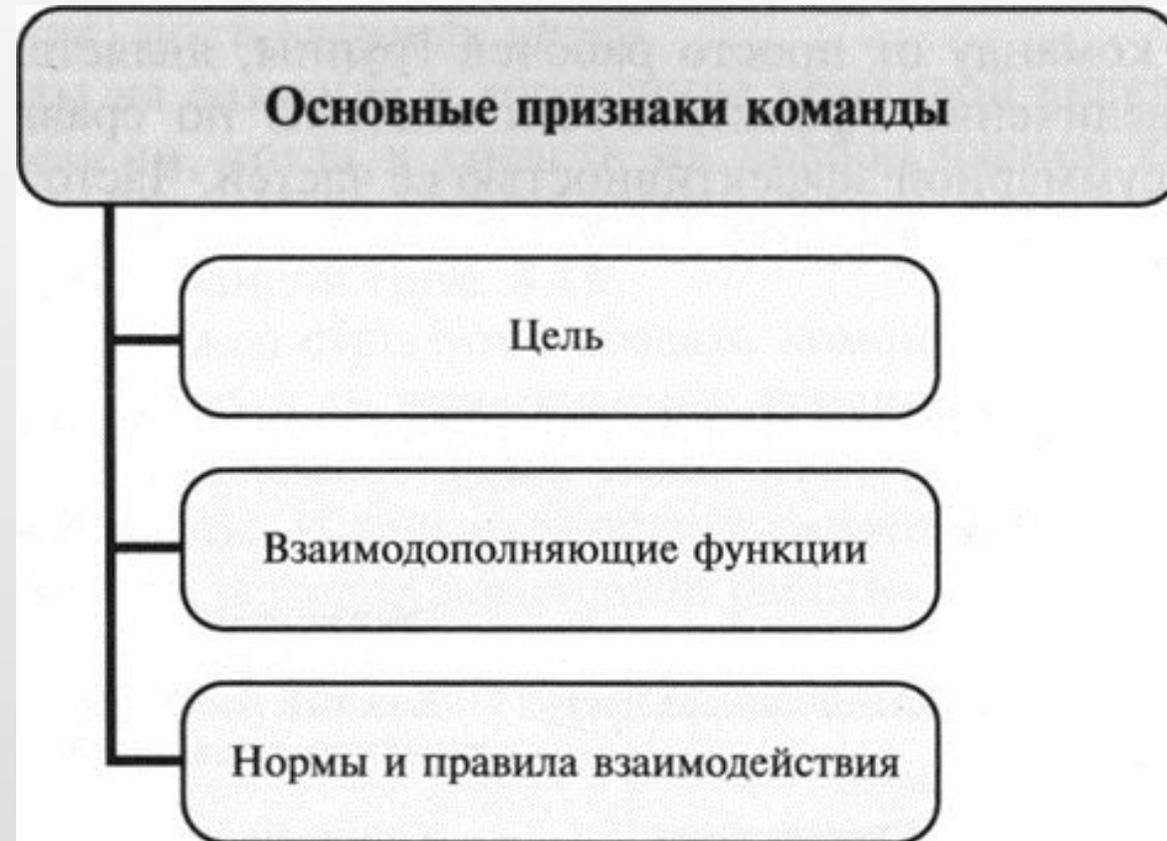
- Где проходит граница между успешной работой группы и командной работой?
- С точки зрения менеджера, разница в характере работы и в ее результатах достаточно заметна.
- Но **создание команды необходимо далеко не всегда.**

# Отличие рабочей группы от команды



Рабочая группа	Команда
Личные цели  Каждый несет ответственность за часть общего результата	Общая цель  Каждый несет ответственность за конечный результат командной работы
Нет необходимости в кооперации  Участники общаются мало	Кооперация необходима  Участники много общаются
Неопределенное число участников	Ограниченное число членов команды (от 2 ; 9 человек)
Индивидуальное обучение	Коллективное обучение
Группа в целом — «сумма» всех ее участников	Команда в целом — нечто большее, чем «сумма» всех ее участников (эффект синергии)

# Основные признаки команды





## Пример

- Сборочная бригада, работающая на автомобильном конвейере, — это группа, поскольку каждый выполняет только свою часть общей работы, но не более того.
- А вот проектная группа, разрабатывающая новую модель автомобиля, куда входят конструкторы, технологи, дизайнеры, — это команда. Ведь для создания удачного решения нужно постоянное взаимодействие, каждый несет ответственность за общий результат работы.

# Формирование команды



- Одна из самых частых ошибок менеджеров, которые создают команду — расчет на немедленные результаты.
- Создание команды требует значительных затрат времени, а значит, и денежных затрат также. В некоторых случаях будет намного экономичнее выполнить работу без использования командного ресурса.
- Ни одна команда не может сразу стать эффективной. Команда должна пройти определенные стадии в своем становлении и развитии, и для этого требуется определенное время.



## Модель Б. Такмана – фазы (стадии) становления

Одна из наиболее известных моделей, описывающих стадии становления команды, — модель американского психолога Б. Такмана

Согласно Б. Такману, команды проходят **пять четко определенных фаз развития:**

- 1. Forming — стадия формирования.
- 2. Storming — стадия выяснение отношений.
- 3. Norming — стадия согласования правил.
- 4. Performing — стадия продуктивной работы.
- 5. Adjourning — стадия умирания.



## Характеристика стадий развития команды

- 1-я стадия: формирование.

На этом этапе члены команды знакомятся друг с другом, оценивают компетентность и полномочия лидера команды, занимают выжидательную позицию, испытывают сомнения и неуверенность, наблюдают за поведением своих коллег, пытаются понять свое место в команде.



## Характеристика стадий развития команды (модель Б. Такмана)

- 2-я стадия: выяснение отношений.

Здесь можно столкнуться с негативным поведением членов команды, соперничеством за внимание, конфликтами за власть между членами группы и руководством, взаимным недоверием, эмоциональной реакцией на задания, данные к исполнению, и сомнениями людей в том, что они приносят пользу команде.

# Характеристика стадий развития команды



- 3-я стадия: согласование правил.

Участники постепенно привыкают друг к другу, начинают доверять друг другу, принимать и уважать друг друга. В это время постепенно формируется командный дух и возникает чувство сплоченности. Теперь дискуссии между членами группы носят конструктивный характер: кто, что, где и каким образом будет делать в целях достижения общих целей. Вырабатываются и принимаются правила совместной деятельности.



## Характеристика стадий развития команды (модель Б. Такмана)

- 4-я стадия: продуктивная работа.

На этом этапе мы видим настоящую эффективную команду с творческой рабочей атмосферой, тесными внутригрупповыми связями, самоуправлением, доброжелательными взаимоотношениями; команду, ведущую энергичную и самостоятельную деятельность по выполнению поставленных перед ней задач.



## Характеристика стадий развития команды (модель Б. Такмана)

- 5-я стадия: умирание. В конечном итоге каждая группа рано или поздно подходит к такой черте. Обычно в таком случае руководство организации начинает формировать новую команду, корректирует групповые цели. Процесс развития команды начинается вновь.



## Цикличность развития команды

- Развитие команды гораздо чаще имеет форму цикла, в котором этапы формирования, выяснения отношений, согласование правил и продуктивной работы повторяются каждый раз в несколько иной форме.
- Если приходит **новый сотрудник** в команду, процесс развития начинается снова, но возможно, быстрее.



## . «БОЛЕЗНИ РОСТА» КОМАНДЫ

- «Болезни роста» команды являются неизбежными проблемами ее становления. Но от того, как мы подходим к разрешению этих проблем, будет зависеть, как долго мы будем болеть.
- На первом этапе — формирование — часто проявляются такие проблемы, как настороженность; неуверенность, желание «осмотреться» и не вступать в активное общение с окружающими.
- На втором этапе — выяснение отношений — бесконечные споры; разделение на «фракции», взаимные обиды и непонимание.
- На третьем этапе — согласование правил — команда может «зависнуть» в утомительных дискуссиях о том, как именно нужно работать.
- На четвертом этапе — продуктивная работа — команду может поразить звездная болезнь, что приводит к быстрому падению.



## Роль лидера в решении проблем развития команды

- При грамотном подходе к решению возникающих вопросов менеджер сможет помочь команде подняться на следующий этап развития и **быстрее достигнуть стадии эффективной работы.**

# Роль лидера в решении проблем развития команды

- **На 1 этапе** предпочтительный стиль лидерства – авторитарный, более **ориентированный на задачи**, а не на отношения.
- На данном этапе лидер должен стремиться:
  - разъяснять участникам команды их цели, задачи, роли и обязанности;
  - создавать спокойную и открытую рабочую атмосферу;
  - помогать участникам команды больше узнать друг о друге;
  - поощрять активное участие в работе всех членов команды;
  - поощрять открытое взаимодействие между членами команды.
- Стиль лидерства на **2 этапе** (выяснение отношений) — направляющий (четко **ориентированный на отношения**). Лидер команды должен обратить серьезное внимание на возможное появление чувства недовольства в группе.
- На данном этапе лидер должен стремиться:
  - помогать участникам команды установить нормы общения и эффективно



- Стиль лидерства **на 3 этапе** (согласование правил) - поддерживающий (в меньшей степени ориентированный на задачи, в большей степени — на отношения). 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 **4 этапе** (продуктивная работа) стиль лидерства — 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.

# Болезни роста

<p>• Этап становления команды</p>	<p>Характеристика этапа</p>	<p>«Болезни роста»</p>	<p>Основная задача менеджера</p>	<p>Вариант поведения менеджера</p>
<p>Стадия формирования</p>	<p>Люди настороженно присматриваются к коллегам и руководителю. Неопределенность «правил игры» в команде и отсутствие опыта совместной работы пока не позволяют продуктивно решать поставленные перед командой задачи</p>	<p>Настороженность; неуверенность в себе, в коллегам и в команде в целом; желание «осмотреться» и не вступать в активное общение с окружающими</p>	<p>Помочь преодолеть неуверенность в своих силах</p>	<p>Не жда сразу сплоченной работы блестящих результатов. Давать не оче сложные задания, которые мож делать спокойно, знакомясь п этом друг другом</p>

Этап становления команды	Характеристика этапа	«Болезни роста»	Основная задача менеджера	Вариант поведения менеджера
Стадия выяснения отношений	<p>Люди начинают понимать, что перед ними стоят действительно трудные задачи, в решении которых им никак не удастся продвинуться. Не научившись работать коллективно, каждый пытается решать задачу по-своему («лебедь, рак и щука»). Отсюда могут возникать взаимные обиды и обвинения</p>	<p>Жаркие споры; разделение на «фракции»; взаимные обиды</p>	<p>Справиться с тем, что каждый критикует действия своих коллег</p>	<p>Участвуя в обсуждениях, постоянно показывать сильные стороны каждого и членов команды</p>
Стадия согласования правил	<p>На этой стадии члены команды, уже знающие предпочтения и возможности друг друга, начинают договариваться о «правилах игры». Эти правила могут быть как официальными («по пятницам отчитываться перед руководителем фирмы о ходе работы»), так и неофициальными («не навязывать другим свое мнение»)</p>	<p>Утомительные дискуссии о том, как именно должна работать команда</p>	<p>Уменьшить затраты времени на долгие споры о том, как надо дальше работать</p>	<p>Чтобы не «ходить по кругу», предложить вместе составить список «основных правил» письменном виде</p>



## Состав команды: необходимость привлечения «разных» людей. Командные роли

- Чтобы команда действительно была эффективной, при ее формировании очень важно найти людей, которые бы отличались и одновременно дополняли бы друг друга.
- Р. Белбин: теория командных ролей
- В своей теории командных ролей Р. Белбин выделяет значимость таких факторов, как уровень профессиональной компетенции и индивидуальные способности участников.
- Под профессиональной компетенцией понимаются знания и навыки людей, подтверждаемые дипломами, свидетельствами о повышении квалификации и трудовым стажем.

# Командные роли



- **Командные роли отражают различные аспекты деятельности членов команды** — деятельность по достижению результата, лидерство, внешние и внутренние коммуникации, генерация идей и т.д. На основании исследования деятельности многих успешных команд Р. Белбин выделяет сначала восемь основных командных ролей, а потом добавляет еще одну – их становится девять.
- Важно, чтобы члены команды осознавали, какие роли они играют сами, а какие принадлежат другим участникам команды, и принимали эти роли
- Человек в команде может **совмещать 2–3** роли. При этом сильные качества в одной могут быть недостатками в другой. И здесь нужна рефлексия.

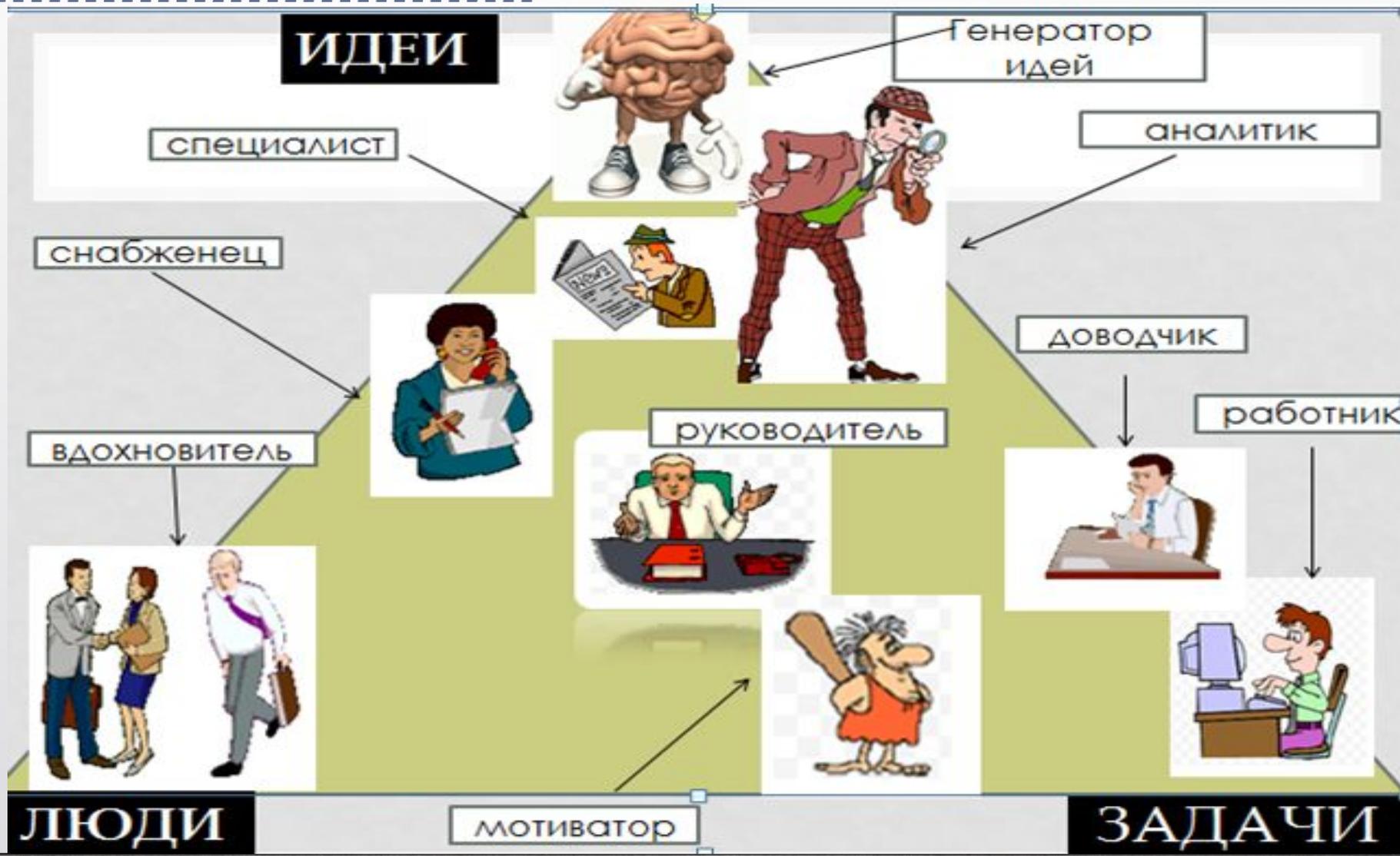
# Командные роли

- 
- 1 Plant Генератор идей
  - 2 Resource Investigator Исследователь ресурсов
  - 3 Coordinator Координатор Председатель
  - 4 Shaper Шейпер Мотиватор
  - 5 Monitor Evaluator Аналитик-Стратег Критик
  - 6 Team Worker Душа команды Вдохновитель
  - 7 Implementer Работник компании Реализатор ,  
Рабочая пчелка
  - 8 Completer Finisher Педант Контролер , Завершитель
  - 9 Specialist Специалист



# Командные роли







## Председатель- координатор

- Ориентирован на эффективное использование потенциала команды и поэтому признает и поощряет все таланты и качества людей, которые способствуют достижению ее целей. **Он интегрирует и координирует** усилия команды с помощью своей способности **найти каждому** ее члену соответствующую **роль** для достижения общей цели



## Формирователь-мотиватор, творец

- Если возникают препятствия, они **быстро находят обходные пути**. Своевольные и упрямые, уверенные и напористые, они имеют склонность эмоционально отвечать на любую форму разочарования или крушения планов. Целеустремленные, любящие поспорить. Но им часто не хватает простого человеческого понимания. Процветает в ситуациях, характеризующихся «политической сложностью», сдерживающей движение вперед. Это ситуации, в которых проблемы требуют **согласованных действий** на разных уровнях, а правила, процедуры и интересы отдельных людей противоречат друг другу
- Пытаются навязывать группе некоторые образцы или **формы поведения и деятельности**. Они являются самыми эффективными членами команды, способными гарантировать позитивные действия.



## Разведчик-исследователь ресурсов, снабженец

- **Умение устанавливать контакты** и выстраивать отношения дает ему возможность возвращаться в команду с **новыми предложениями**, которые часто оказываются очень ценными для ее дальнейшей работы



## Коллективист – душа команды-вдохновитель

- Его присутствие **улучшает моральный климат** и повышает степень сотрудничества между членами команды. Способен оказать мягкое воздействие на ситуацию и **предотвратить потенциальные конфликты**



## Исполнитель-рабочая пчелка

- Делает то, что требуется. **Действительно работающий на компанию и в меньшей мере преследующий свои личные интересы.** У него никогда не возникает вопросов в связи с тем, что работа не может быть выполнена потому, что она ему не нравится или не вызывает интереса



## ДОВОДЧИК - финишер

- Заботится о **завершении намеченного** и настаивает на этом даже тогда, когда энтузиазм всех остальных членов команды уже исчерпан. Его присутствие **не дает команде тратить время впустую** на проекты, которые не могут быть доведены до конца



# Мыслитель-генератор идей

- Привносит в работу **новые и оригинальные идеи**. Ему свойственен самоуглубленный, аналитический подход к решению проблем, высокий интеллектуальный уровень и креативность. Его идеи отличаются оригинальностью и интеллектуальным качеством



## Оценщик-критик-аналитик

- Ему присуща **реалистичность и здравость суждений**, которая «не замутняется» доводами, основанными на эмоциях или предубеждениях. Его отличает серьезность, благоразумие, критичность мышления и «врожденный» **иммунитет против излишнего энтузиазма**. Особенно это касается его способности выдвигать контраргументы



# Специалист

- Специалист, профессионал в своей области, обычно «узконаправлен» **в своей зоне компетенции зачастую ему просто нет равных**, но деятельностью за ее рамками заниматься не хочет, в отличие от Рабочей пчелы. Высокая самооценка мешает контролю качества и вниманию к мелочам.

# Зрелость команды



- Зрелость команды – осознание достоинств и недостатков, сильных и слабых сторон.
- Несбалансированные команды побеждали, если осознавали недостатки и стремились компенсировать.
- Неудачные делились на 2 категории: те, кто не осознавал/не признавал недостатков и фаталисты, которые не стремились исправиться.

# Правила поведения в команде

- **Члены команды должны:**



- • взаимно признавать членов команды как равноправных партнеров;
- • уметь предложить план совместных действий;
- • призывать других высказать свое мнение и предоставлять необходимую информацию;
- • критиковать предложенные идеи и информацию так, чтобы не; обидеть;
- • уметь вовремя разрядить обстановку;
- • быть способным выразить согласие с групповыми идеями и решениями;
- • публично оценивать вклад и достижения других.
- Для руководителя важно давать возможность проявлять инициативу всем членам команды.

- **Члены команды не должны:**

- Грубое доминирование кого-либо из членов команды не будет способствовать успеху совместной деятельности.
- У руководителя очень часто бывает искушение взять на себя всю инициативу и навязывать другим определенное поведение, решения и т. д. В таком случае команда будет существовать лишь формально.