

Лекция 3

Формирование и развитие команды



Вопросы:

1. Как создать команду?
2. Командный лидер
3. Распределение ролей в команде
4. Как мотивировать команду? Командный дух
5. Развитие команды



1. КАК СОЗДАТЬ КОМАНДУ?

А нужна ли проектная команда, если я могу все сделать сам?



Один или в команде?

Почему лучше все делать самому

- Экономия времени.
- Успех – личный успех.
- Нет проблем, связанных с коммуникациями.
- Сохраняется полный контроль.

Почему лучше все сделать в команде

- Возможность услышать критику.
- Разделение труда.
- Использование творческого и инновационного потенциала всех.
- Наличие поддержки.
- Синергетический эффект.

ЧЕМ КОМАНДА ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ГРУППЫ?

Почему зачастую понятие команда используется не корректно?



Проблемы формирования команды



«Партизанская война»

Проблема стойкости

**Проблема группового
эгоизма**

**Проблема роспуска
команды**

Отсутствие энтузиазма

Логика тимбилдинга (командообразования)

Этап 1. Создание
ядра команды.

Этап 2.
Формирование
стратегии
команды

Этап 3.
Подбор
участников и
распределение
ролей

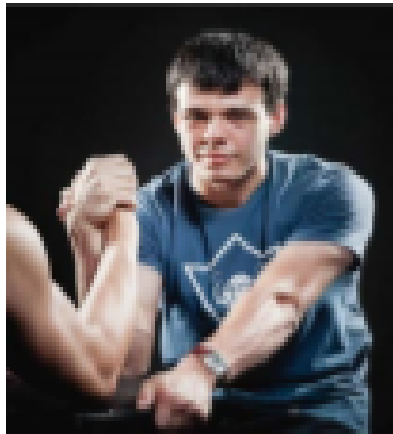
Этап 4.
Формирование
командного духа
и субкультуры
команды

2. Командный лидер

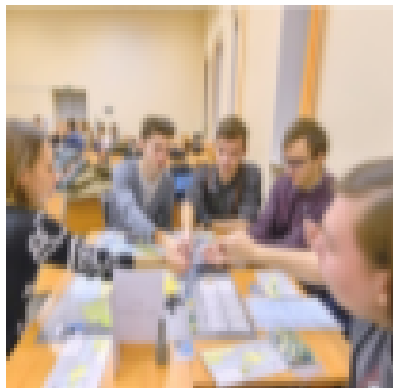
Что значит быть
лидером команды?
Как стать командным
лидером?



Виды лидерства



Единоличное лидерство. Он в полной мере наслаждается свободой действий и почти абсолютной властью.



Командное лидерство. Умелый организатор, способный и готовый формировать эффективно работающую группу дополняющих друг друга людей, не предполагающую безусловное подчинение

Сравнение единоличного и командного лидера

ЕДИНОЛИЧНЫЙ ЛИДЕР

1. Не ограничивает свою роль рамками (вмешивается во все)
2. Добивается от подчиненных следования заданным им правилам
3. Собирает вокруг себя сторонников
4. Командует подчиненными
5. Определяет цели

КОМАНДНЫЙ ЛИДЕР

1. Выбирает предпочтительную для себя роль (делегировать полномочия)
2. Извлекает выгоду из множественности мнений
3. Ищет таланты
4. Превращает коллег в своих сторонников
5. Формулирует миссию

Ряд практических рекомендаций:

1) При формировании команды необходимо оценить потенциальные возможности людей и правильно распределить роли

2) Необходимо четко определить стратегическую цель деятельности команды. Цель команды должна стать личной целью каждого

3) Необходимо правильно распределить обязанности, ответственность, права, власть и средства

4) Необходимо обеспечивать постоянное повышение квалификации участников команды

5) Следует помнить о необходимости положительной экспансивности

6) Следует развивать навыки коллективного принятия решений. Требуется обеспечить ситуацию, когда каждый может свободно выражать свое мнение по любому обсуждаемому вопросу

7) Нужно поощрять инициативу. Если конкретная инициатива не увенчалась успехом, следует приложить усилия к выявлению и устранению причин этого, а не запрещать инициативу как таковую

8) В случае возникновения противоречий, как внутри команды, так и между ней и другими, эти противоречия должны обсуждаться коллективно и открыто

3. Распределение ролей в команде

Что такое роль?

Как оценить подходит ли человек для роли?

Роль – набор типичных действий и привычное поведение, основанные на компетенциях и психологических особенностях человека

При этом каждый участник команды играет, как правило, не одну, а несколько ролей



Для того, чтобы правильно распределить роли, необходимо знать особенности каждого человека, оценить его соответствие роли

Методы оценки

Наблюдение

Самодиагностика

Эксперимент

Тестирование



Роли в команде

Р. Дафт выделяет следующие роли среди членов команд.

1. Специалисты по решению задач:

- инициатива
- обмен мнениями
- поиск информации
- подведение итогов
- энергия

2. Члены команды, осуществляющие социально-эмоциональную поддержку:

- воодушевляют: напоминают о прошлых успехах, высказывают комплименты и похвалы
- создают гармонию: сглаживают споры и конфликты
- снижают напряженность: шутят, рассказывают анекдоты и т.п.
- готовы к компромиссам: способны поступиться собственным мнением ради поддержания гармонии в команде

3. Члены команды, играющие двойную роль

4. Члены команды, играющие роль стороннего наблюдателя.



Руководители не должны забывать, что команда должна быть хорошо сбалансирована, в ней должен присутствовать весь «спектр» ролей!



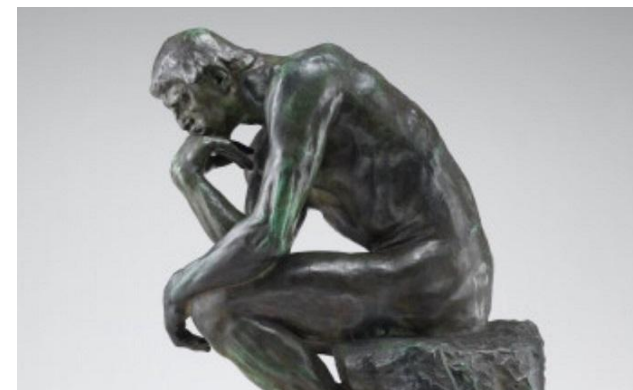
Тест Белбина на роль в команде- онлайн. Режим доступа <http://www.psyworld.info/online-testy/test-belbina>

Согласно другой классификации, предложенной Белбиным, помимо содержательных оснований (конкретные специальности, опыт, квалификация и т.п.), в команде должны быть представлены определенные типы людей:

- мыслитель,
- исследователь ресурсов,
- возмутитель спокойствия;
- оценивающий,
- коллективист,
- доводящий до конца,
- действующий,
- председатель.



Мыслитель



- Основное назначение - привнесение новых и оригинальных идей.
- Как правило, действует в одиночку, обдумывая различные варианты.
- Свойственен самоуглубленный, аналитический подход к решению проблем.
- Мышление характеризуется высокой критичностью, а идеи отличаются оригинальностью и «интеллектуальным качеством».
- Воспринимается другими членами команды как не слишком коммуникабельный.
- Прямота и честность в общении
- В давно существующих, устойчивых организациях вы редко встретите мыслителей среди высшего руководства, кроме тех случаев, когда непредвиденные обстоятельства поставили организацию в сложное положение, угрожающее ее выживанию.

Исследователь ресурсов



- Ориентирован на предложение новых идей.
- Особо искусен в изучении ресурсов за пределами команды.
- Гибкость и многосторонность.
- Успешно ведет различные переговоры и добивается успехов как при организации нового дела, так и при управлении уже устоявшимся.

Возмутитель спокойствия



- Выступает как побудители к действию, и если команда склонна к бездействию или самодовольству, то его присутствие выведет ее из этого состояния.
- Это экстраверт, побуждаемый к действиям требованиями внешней среды.
- Как менеджер процветает в ситуациях, характеризующихся «политической сложностью», сдерживающей движение вперед.
- К сильным сторонам можно отнести настойчивость и напористость при ведении переговоров.
- Как лидер он хорош для уже сработанной команды, которая в своей работе столкнулась со сложным препятствием.

Оценивающий



- Не проявляет себя в команде до тех пор, пока не приходит время принятия важных решений.
- Обладает высоким интеллектуальным уровнем, высокими показателями критичности мышления, особенно это касается способности выдвигать контраргументы.
- Практически никогда не ошибается, однако, не может похвастаться оригинальностью мышления или воображением.
- В идеале должен выступать в роли арбитра при принятии решений в команде.
- Окружающими может восприниматься как сухой, несколько занудный и порой чересчур критичный.
- Не склонен принимать множество решений в единицу времени, но решения почти всегда оптимальны с точки зрения риска и последующих результатов.

Коллективист



- Оказывает «смягчающее» воздействие на команду: присутствие улучшает моральный климат и повышает степень сотрудничества между членами команды.
- Ставит интересы команды превыше своих собственных, умеет слушать других, находить общий язык со сложными людьми и выстраивать доверительные отношения со всеми окружающими.
- Присущи: общительность, характерная для экстравертов, но без склонности к доминированию, большой интерес к людям и особенно к человеческим взаимоотношениям.
- Хорошо чувствует людей и доверяет им.
- Характерен консультативный стиль руководства и склонность к неформальному общению с коллегами и подчиненными.
- Отличный наставник молодых сотрудников.

ДОВОДЯЩИЙ ДО КОНЦА



- Завершает все, что начинает и неохотно предпринимает что-либо там, где есть сомнения по поводу того, что удастся довести дела до завершения.
- Заботится о завершении намеченного и настаивает на этом даже тогда, когда энтузиазм всех остальных членов команды уже исчерпан.
- Внимание к деталям, поскольку маленькая ошибка может привести к большим неприятностям.
- Предпочитает постоянные усилия, согласованность и последовательность действий «кавалеристским атакам».
- Ориентирован на выполнение обязательств и мало интересуется эффектным и громким успехом.
- Коллегам редко удастся увидеть его потерявшими самообладание и даже тогда, когда приходится полностью менять направление действий, он спокоен и невозмутим.

Действующий



- Основное качество - дисциплинированность.
- Он упорядочено подходит к любой поручаемой работе.
- Организованность, сознательность, приверженность обязательствам, серьезное отношение к любому делу, надежность, практичность, терпимость к окружающим.
- Результаты тестирования свидетельствуют о внутренней стабильности и низком уровне беспокойства.
- Очень эффективный организатор и администратор
- Успех и признание приходят со временем в результате того, что он систематически делает ту работу, которую необходимо делать, даже если она не отвечает его внутренним интересам.

Председатель



- Основной залог успеха - личностные качества.
- Склонен доверять людям и принимать их такими, какие они есть, без проявлений ревности или подозрительности.
- Его кредо – практический реализм.
- По своей природе – энтузиаст с присущей экстравертам способностью воодушевлять и мотивировать окружающих.
- Успешный председатель – это человек, думающий преимущественно в позитивных категориях.
- 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.
- Председатель – это хороший лидер для сбалансированной команды, перед которой стоят сложные и многогранные проблемы, требующие эффективного распределения ролей в команде.

Одна из основных задач лидера организации состоит в том, чтобы удерживать членов команды всегда на «марше», ведущем к достижению общей цели.



Перед командой должна стоять *сверхзадача*, стремление к которой объединяет усилия всех ее членов, и которая может быть достигнута только в том случае, когда свою «ношу» несут и команда, и руководитель организации.

Руководитель команды должен уметь выполнять так называемые комплементарные функции лидера:



- обнаруживать недостающие в команде роли и замещать их лично, для того, чтобы команда эффективно работала.
- заботиться о том, чтобы в команде присутствовали все роли и управлять так, чтобы эти роли эффективно реализовывались.
- найти баланс между поощрением инициативы каждого сотрудника и стимулированием увеличения его вклада в успех команды.
- способность оптимально формировать свое ближайшее окружение в организации

4. КАК МОТИВИРОВАТЬ КОМАНДУ? КОМАНДНЫЙ ДУХ

Командный дух означает наличие у большинства сотрудников фирмы (членов организации, участников группы) чувства единения и желания осуществлять совместную работу



Развитие командного духа:



- Чувство сплоченности, формирование чувства «мы»
- Доверие между сотрудниками, понимание и принятие
- Индивидуальных особенностей друг друга
- Мотивация совместной деятельности
- Создание опыта высокоэффективных совместных действий
- Повышение неформального авторитета руководителей
- Развитие лояльности участников проекта по отношению к организации

**Командный
дух
разрушают**

```
graph TD; A((Командный дух разрушают)) --> B[Разделение организации на «элиту» и «болото»]; A --> C[Авторитарный стиль руководства]; A --> D[Многие принципы классического западного антикризисного управления];
```

**Разделение
организации на
«элиту» и
«болото»**

**Авторитарный
стиль руководства**

**Многие принципы
классического
западного
антикризисного
управления**

Можно ли создать эффективную команду без очного общения и личных встреч?

Вопрос	Да	Нет	Не знаю
Вы умеете четко формулировать свои мысли и стараетесь всегда понять мнение других?			
В процессе онлайн общения Вы всегда остаетесь самим собой, не пытаетесь изобразить из себя кого-то другого?			
Вы готовы сотрудничать с людьми, даже если знаете их не очень хорошо?			
Вы способны выслушать критику от малознакомых людей без встречных претензий и упреков, но и не впадая в отчаянье?			
Вы умеете сопереживать людям, которых никогда лично не видели?			
Вы выполните любой задание в срок, даже если никто Вас не будет контролировать?			

5. Развитие команды

Что более подвержено изменению проект или команда?

Быстрее изменяется команда или быстрее меняются стадии проекта?



Жизненный цикл проекта

Предпроектная стадия. Системный анализ, научные исследования, обоснование идеи и ее инновационности

Проектная стадия. Создание проектной документации и промышленное освоение изделия

Опытное производство и (или) промышленное освоение изделия

Постпроектная стадия. Коммерциализация, массовое (серийное) производство, эксплуатация

Вывод:

Нет общего рецепта успеха команды и (или) ее долголетия, но Вы можете найти свой уникальный рецепт для своей уникальной команды!

