









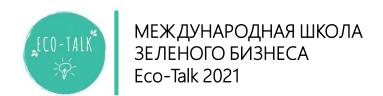
Schweizerische Eidgenossenschaft

ЭФФЕКТИВНАЯ РАБОТА КОМАНДЫ

Матвеенко Инна

Эксперт в сфере развития бизнеса

г. Алматы, 2021





группа vs команда



Группа - это едущие в трамвае люди. У них есть личные цели - доехать из точки "А" в точку "Б". А вот если группе придется этот трамвай толкать (например, в случае ДТП), то люди станут командой, поскольку цель у них будет общая - дотолкать трамвай до необходимого (и достаточного) минимума с целью продолжить поездку.

группа vs команда

Команда – ограниченное число людей, подобранных для совместной работы над общими задачами, причем таким образом, который позволяет каждому вносить конкретный вклад в общий результат

Группа — люди, собранные для единой цели, но при этом слишком многочисленные для того, чтобы смогли сформироваться командно-ролевые взаимодействия

Размер	Ограничен 4-9 человек	Средний или большой
Подбор	Крайне важен	Несущественен
Лидерство	Совместное или ротирующее	Единоличное
Восприятие	Взаимопонимание, познание себя и друг друга	Сосредоточенность
Стиль	Распределение ролей, координация	Конвергенция, конформизм
Дух	Динамичное взаимодействие	Единство, преследование противников

от группы к команде!

Не каждая группа может стать командой!

- Для превращения группы в команду необходимо:
 - * правильный ролевой состав,
 - * небольшая численность,
 - * компетенции, необходимые для выполнения, поставленных целей,
 - * наработанные способы принятия решений.

Цель должны однозначно понимать и разделять все члены команды

целесообразно сформировать команду, если/когда:

- для решения очень сложных, комплексных задач
- важны решения на основе консенсуса
- существует много вариантов решений и есть сомнения, на каком варианте остановиться
- необходима высокая степень приверженности принятому решению
- требуется широкий спектр навыков и компетентностей
- можно для пользы дела задействовать интересы отдельных участников
- организация вознаграждает результаты командной работы
- надо найти решение, устраивающее всех

целесообразно работать индивидуально или группой если/когда:

- для решения простых задач
- достаточен уровень сотрудничества
- предполагается минимальная свобода выбора
- нужно принять решение быстро
- требуется узкий спектр навыков и компетенций
- интересы участников полностью противоположны
- организация оценивает индивидуальный вклад в работу

от рассвета до заката...

Стадии развития команды:

- формирование
- штормы/волнения
- выработка правил игры
- рекорды/слаженная работа
- расформирование

У каждой стадии есть:

- начало и конец
- характеристика
- потребности участников
- проблемы



Формирование:

- распределяются роли,
- выясняются цели создания команды,
- предпринимаются первые нечеткие шаги к реализации этой цели
- зарождаются межличностные связи,
- определяются формальные и неформальные лидеры,
- создается определенный стиль руководства и межличностных коммуникаций.

Именно этап формирования задает тон всей дальнейшей работе, устанавливает нравственные и производственные критерии.

Этот период характеризуется избытком энергии, высокой работоспособностью и всеобщим энтузиазмом.

Штормы/волнения:

Бурление - самый малопроизводительный этап в жизни команды. Он стоит на первом месте по количеству проблем, межличностных конфликтов, которые при умелых действиях лидера могут сплотить команду. Поэтому на данном этапе роль координатора, безусловно, очень велика. Кроме конфликтов и споров, период бурления несет в себе важные функции:

- утверждение авторитета лидера,
- расстановку приоритетов,
- определение стиля управления и общения,
- зарождение процессов становления команды.

Нормирование:

Команда в полном понимании этого слова еще не создана, но этап нормирования начинает приносить первые плоды. Потенциальная рабочая группа окончательно устанавливает нормы и правила, по которым будет действовать команда, расставляет приоритеты, коллектив больше не отвлекается на самоутверждение и выяснение позиций каждого из сотрудников. Этап нормирования согласовывает интересы каждого с интересами коллектива в целом, рождает единые ценности.

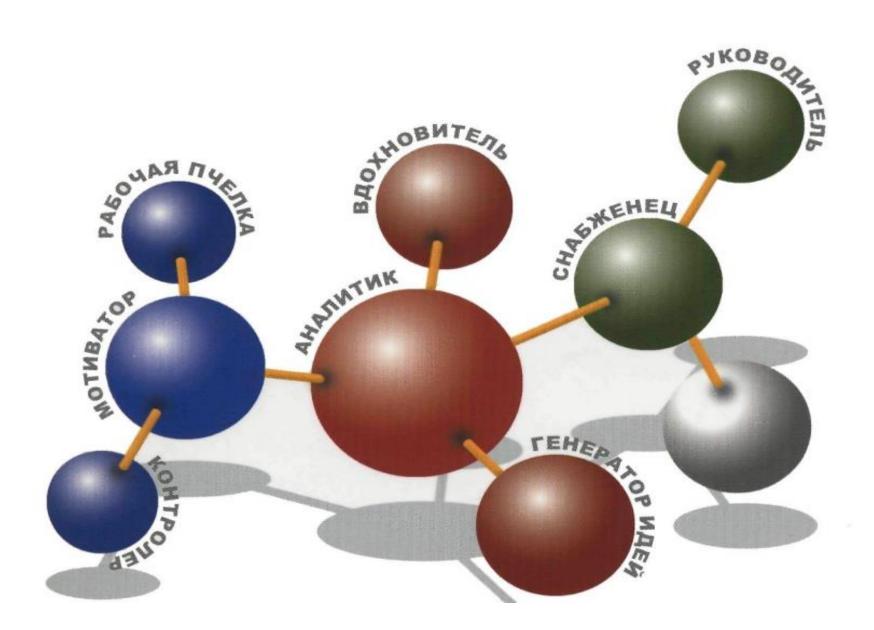
Функционирование:

Этап функционирования команды являет собой период взлета и стабильности. Инструктажи и обучение заменяются корректировкой действий и полезными замечаниями, межличностные конфликты разрешены, приоритеты расставлены, команда создана, теперь все силы направлены на реализацию цели. На этапе функционирования лидер должен осуществлять контроль над эффективностью работы коллектива, контролировать межличностные отношения и не давать повода для зависти и нездорового соперничества. На этом этапе раскрываются потенциальные возможности каждого, но результат работы зависит не столько от усилии отдельных людей, сколько от функционирования команды в целом.

Распад:

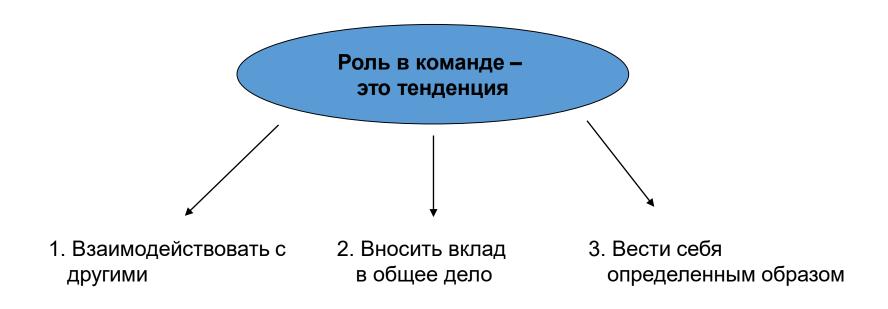
По всем законам динамики вслед за взлетом продуктивности идет падение. Задача выполнена, процесс включения в новую задачу еще не начат, конкретные цели пока неизвестны, команда находится в состоянии неопределенности, а часто и расформирования.

Если команда застыла в ожидании новой цели, лидер должен предоставлять подчиненным информацию по новому проекту, вводить элементы подготовки к выполнению следующего задания, проводить обучающие мероприятия, искусственно поддерживать командный дух.



Что такое командная роль?

В соответствии с теорией командных ролей Белбина



поведение в рамках роли

Что лежит в основе поведения в рамках командной роли?

Факторы	Комментарии	
Личностные особенности	Психофизиологические факторы, особенно интроверсия-экстраверсия и эмоциональная устойчивость- неустойчивость	
Интеллект	Высокий интеллект дает возможность изменить поведение, определенное структурой личности	
Ценности и мотивация	Ценности и мотивационные тенденции могут как порождать, так и препятствовать определенному поведению	
Внешние ограничения	Поведение в значительной степени зависит от окружения	
Опыт	Опыт в значительной степени влияет на поведение, которое приобретает типовой характер	
Освоение роли	Чем больше ролей освоено человеком, тем разнообразней его поведенческая модель	

Как могут называться роли?

PE	Реализатор	Implementer	Рабочая пчела	
КО	Координатор	Coordinator	Chair	Руководит ель
M O	Мотиватор	Shaper		
ГИ	Генератор идей	Plant		
СН	Снабженец	Resource Investigator	Исследов атель ресурсов	
AH	Аналитик	Monitor Evaluator		
ВК	Вдохновитель команды	Team worker	Душа компании	
KH	Контролер	Completer	Доводчик	Педант

командные роли

Командные роли

Роли, нацеленные

на действия

Шейпер

Реализатор

Контролер

Снабженец

Социально направленные роли

Координатор

Душа команды

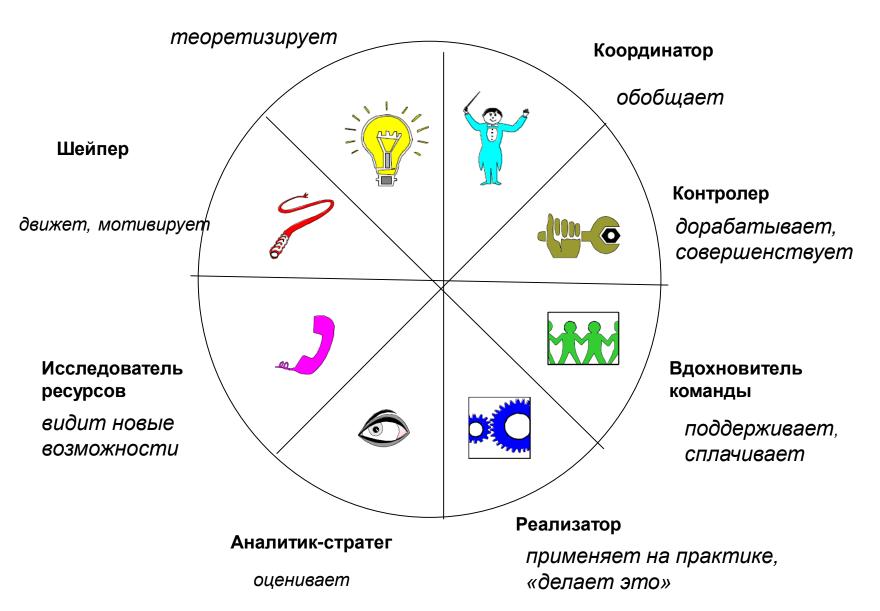
Интеллектуальные роли

Генератор идей

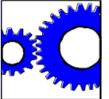
Стратег-аналитик

деиствия ролеи

Генератор идей







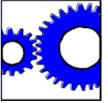
ПОРОСЕНОК НАФ-НАФ



• Практичный

- Серьезней и практичней своих братьев
- Делает то, что надо, а не то, что хочется
- Не боится работы
- Дисциплинирован
- Трудолюбив, методичен

«...Пора нам подумать о зиме, - сказал как-то Наф-Наф своим братьям, проснувшись рано утром. - Я весь дрожу от холода. Мы можем простудиться. Давайте построим дом и будем зимовать вместе под одной теплой крышей. Наф-Наф натаскал камней, намесил глины и теперь не спеша строил себе надежный, прочный дом, в котором можно было бы укрыться от ветра, дождя и мороза. ...Я на свете всех умней, дом я строю из камней ... »



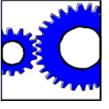
Реализатор (Implementor)

Сильные стороны

- Напряженно работает
- Практичен, рационален
- Надежен и ответственен
- Превращает идеи в действия
- Делает то, что надо делать
- Лоялен

Слабые стороны

- Жестковат, требователен, негибок
- Консервативен
- Медленно обучается
- С трудом принимает новые идеи
- Ориентирован на текущиезадачи
- Нуждается в мотивации



Типичные высказывания

- Если это возможно, мы сделаем это
- День практики стоит года теории
- От напряженной работы еще никто не умирал
- Человеку свойственно ошибаться, но компании не свойственно прощать ошибки
- Давайте возьмемся за ближайшую задачу
- Я полностью поддерживаю политику компании



ДЯДЯ ФЁДОР



- Отличный политик
- Мирит Шарика и Матроскина
- Налаживает контакт с Печкиным
- Помогает другим реализовать себя
- о Спокоен и позитивен
- Самостоятелен
- Организует команду

«...Да ладно вам сердится, давайте лучше чай пить. У нас все нас столе! Никого мы продавать не будем. Мы пойдем клад искать! ... А корову твою напрокат возьмем...

Координатор (Coordinator)

Сильные стороны

- Зрелый, уравновешенный
- Хорошо распределяет обязанности
- Ясно очерчивает цели
- Способствует принятию решений
- Помогает договориться
- Выстраивает отношения

Слабые стороны

- Очень практичен, «приземлен»
- Перекладывает свою работу на других
- Излишне контролирует, дает мало свободы
- Присваивает себе успехи команды
- Манипулирует людьми
- Может подпадать под влияние

Координатор (Coordinator)



Типичные высказывания

- Давайте всегда помнить об основной цели.
- Кто-нибудь хочет что-то добавить?
- Нам необходимо достигнуть консенсуса, прежде чем мы пойдем дальше
- Никогда не думайте, что молчание означает согласие
- Я думаю, мы можем дать шанс кому-то еще
- Умение правильно делегировать полномочия это искусство



КАРАБАС БАРАБАС



- Содержит успешный кукольный театр
- Заставляет других работать
 Агрессивен, эмоционален
- Ярко выраженный лидер

«...Услышав весь этот шум, из-за сцены высунулся человек, такой страшный с виду, что можно было окоченеть от ужаса при одном взгляде на него. В руке он держал семихвостую плетку.

Работать! Всем работать! Я вам сейчас покажу, бездельники!

Десять тысяч чертей! -- заорал Карабас Барабас. -- Ни о какой жалости не может быть и речи. Кролик и цыплята должны быть зажарены. Полезай в очаг. ... »



Мотиватор (Shaper)

Сильные стороны

- Готов бросить вызов
- Динамичный
- Устойчивый к давлению
- Напористый
- Мотивирован на достижения
- Амбициозен

Слабые стороны

- Склонен к провокациям
- Нетерпимый
- Толстокожий
- Излишне требовательный
- Эмоционально реагирует на неудачи
- Очень конкурентен



Мотиватор (Shaper)

Типичные высказывания

- Просто сделай это!
- Если вы говорите «да, я сделаю», я считаю, что так оно и будет
- Меня не удовлетворяет то, что мы делаем все, что можем
- Да, я могу быть резким, но я прав!
- Я заставлю всех работать!
- Когда продвижение к цели становится труднее, за дело берутся крутые





ВИННИ-ПУХ



- Креативность!
- Сосредоточен на своих мыслях
- Экспериментатор
- Непрактичен
- Сочиняет стихи и песни
- Очень любит, когда его хвалят

«...Он лез, и лез, и все лез, и по дороге он пел про себя песенку, которую сам тут же сочинил.

Вот какая история, -- сказал он. -- Если хочешь достать мед -- главное дело в том, чтобы пчелы тебя не заметили. И вот, значит, если шар будет зеленый, они могут подумать, что это листик, и не заметят тебя, а если шар будет синий, они могут подумать, что это просто кусочек неба, и тоже тебя не заметят.

И вдруг ему пришла в голову мысль. Он сказал себе: "Раз бутылка может плавать, то и горшок может плавать, а когда горшок поплывет, я могу сесть на него, если это будет очень большой горшок". ... »



Сильные стороны

- Творческая личность,креативен
- Нестандартное мышление
- Решает трудные задачи
- Новатор
- Выходит за рамки привычного
- Самомотивирован

Слабые стороны

- Непрактичен
- Непризнанный гений
- Игнорирует детали
- Творит без опоры на настоящее
- Не учитывает ограничения
- Одиночка



Типичные высказывания

- Там где есть проблема, найдется и решение
- Чем больше проблема, тем больше вызов
- Не беспокоить, гений работает
- Все хорошие идеи вначале кажутся странными
- Идеи рождаются в мечтах
- Без постоянного новаторства невозможно движение вперед

КОТ В САПОГАХ



Снабженец (Resource Investigator)

- Делает все из ничего
- Легко решает любые проблемы
- Не теряется, сталкиваясь с трудностями
- Договаривается со всей округой
- Уверен в своих силах
- Предприимчив

«... В то время, как бедного маркиза вытаскивали из реки, кот рассказал королю, что во время купания у его господина воры украли всю одежду. (На самом же деле хитрец припрятал бедное платье Жана под большим камнем).

Сейчас сюда приедет король — крикнул кот,— и если вы скажете, что этот луг принадлежит маркизу де Карабасу, я щедро вознагражу вас!

Кот заранее разузнал все об этом великане. Его сила была в том, что он мог превращаться в различных зверей — слона, льва, мышь... »



Снабженец (Resource Investigator)

Сильные стороны

- Экстраверт
- Исполнен энтузиазма
- Общителен, налаживает контакты
- Изучает новые возможности
- Никогда не унывает
- Раскован, любознателен

Слабые стороны

- Переоценивает свои силы
- Чрезмерный оптимист
- Необязателен
- Неспособен к рутинной работе
- Недооценивает риски
- Быстро теряет интерес



Типичные высказывания

- Мы могли бы сделать на этом состояние!
- Чужие идеи необходимо воровать с гордостью
- Возможности появляются в результате ошибок других людей
- Потраченное на разведку время редко потрачено зря
- Всегда можно позвонить, чтобы выяснить необходимый вопрос





COBA



- о Очень мудрая ...
- Бесстрастная, рассудительная
- К ней обращаются за советом
- 3нает множество нужных (и ненужных)
 вещей
- Не теряет голову при возникновении трудностей
- Речь изобилует сложными фразами

«...Ну, - сказала Сова, - обычная процедура в таких случаях нижеследующая...

Сова объясняла, что в случае неожиданного погружения в воду самое важное - это держать голову над поверхностью.

Если это ветер, - сказала Сова, то тогда Пух не виноват. Ответственность не может быть на него возложена.

Сова стала объяснять, что такое необходимая и достаточная спинная мускулатура.

Подъем совершается по заранее намеченному плану, заметила Сова. »



Сильные стороны

- Проницателен
- Мыслит рационально и стратегически
- Учитывает все варианты
- Точен в суждениях
- Не подвержен влиянию,
 объективен
- Редко ошибается, видит риски

Слабые стороны

- Циничен, анти энтузиаст
- Не умеет вдохновлять
- Медленно принимает решения
- Скучен в общении
- Отстранен от команды
- Излишне критичен



Типичные высказывания

- Все ли возможности мы использовали?
- Если это не логично, то этим не стоит и заниматься!
- Лучше долго принимать правильное решение, чем быстро принять неправильное
- Кажется, это наилучший вариант при данном соотношении сил
- Давайте взвесим альтернативы
- Решения не должны основываться на эмоциях и энтузиазме





- Всегда дружелюбный ...
- Очень мирный и дружелюбный
- Верит в лучшее в людях ... и мышах
- Терпеливый и терпимый
- Временами нуждается в Озверине
- Прощает других
- Старается избегать столкновений

«...Ребята, давайте жить дружно!

Ребята, давайте не будем ссориться!

Если добрый ты, то всегда легко, а когда наоборот – трудно ... »



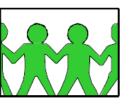
Вдохновитель команды (Teamworker)

Сильные стороны

- Неконфликтен
- Дипломатичен
- Слушает других
- Отзывчив
- Неконкурентный
- Поддерживающий

Слабые стороны

- Избегает конфликтных ситуаций
- Не любит давать отрицательную обратную связь
- Уступает
- Не может отказать
- Неамбициозный
- Доверчивый, мягкий



Вдохновитель команды (Teamworker)

Типичные высказывания

- Быть вежливым совсем не трудно
- Меня очень заинтересовала ваша точка зрения
- Если это вас устраивает, то устраивает и меня
- У каждого человека есть хорошие качества, к которым можно взывать
- Если люди больше слушают, они меньше говорят
- Я стараюсь быть гибким



КРОКОДИЛ ГЕНА



Контролер (Completer Finisher)

- о Сказочный педант
- Аккуратно одевается
- Всегда приходит на работу вовремя
- Ищет друзей через объявления
- Соблюдает формальности
- Очень внимателен к деталям

«... Придя в Зоопарк, Гена раздевался, вешал на гвоздик костюм, шляпу и тросточку и ложился на солнышке у бассейна. Когда кончался рабочий день, Гена тщательно одевался и шагал домой, в свою маленькую квартиру.

Дома он читал газеты, курил трубку и весь вечер играл сам с собой в крестики-нолики.

Гена очень любил читать точные и серьезные книги: справочники, учебники или расписания движения поездов.

Понимаешь, - говорил он Чебурашке, - увидят меня мои знакомые и скажут: "Вот тебе раз, крокодил Гена, а занимается такой несерьезной работой!" Неудобно получится! ... »



Сильные стороны

- Усердный
- Добросовестный
- Исполнительный
- Ответственный
- Внимательный к деталям
- Выполняет работу в срок

Слабые стороны

- Нетерпим к легкомыслию других
- Неохотно делегирует
- Не может отойти от правил и регламентов
- Склонен к напрасным переживаниям
- Уделяет деталям слишком много внимания
- Не любит торопиться



Типичные высказывания

- Это дело требует нашего пристального внимания
- Надписи, сделанные мелким шрифтом, всегда надо читать
- Нет оправдания тому, что вы не можете стать самым лучшим
- Совершенство это то, что сделано достаточно хорошо.
- Один стежок, но вовремя, стоит девяти
- Это кто-нибудь проверял?

командные роли: слабости

РОЛЬ	ДОПУСТИМЫЕ СЛАБОСТИ	НЕДОПУСТИМЫЕ СЛАБОСТИ
Генератор идей	Витает в облаках	Отстаивает право собственности на идеи, пренебрегает сотрудничеством
Снабженец	Не всегда доводит дело до конца	Разочаровывает клиентов тем, что игнорирует договоренности
Руководитель	Манипулирует	Присваивает себе достижения команды
Мотиватор	Раздражает, агрессивен	Одержимость в поведении
Аналитик - стратег	Скучноват, скептичен	Цинизм, пессимизм
Реализатор	Медленно принимает новое	Оказывает сопротивление нововведениям
Вдохновитель команды	Не способен принимать решения	Избегает ситуаций, чреватых напряжением
Контролер	Обеспокоен, гипер- контролирует	Не готов делегировать

принципы построения команды

Основные правила

- 1. Команда не должна быть большого размера, в идеале 5 9 человек.
- 2. Все 8 ролей должны быть представлены в команде.
- 3. Руководить командой должны лидеры с ведущей ролью, отвечающей основной задаче команды
- 4. Члены команды должны знать и понимать свои ведущие роли и то, какой вклад они вносят в командную работу.
- 5. Члены команды должны знать и понимать, какие роли играют другие члены команды; уважать их вклад, терпимо относится к слабостям и ограничениям.

типы задач

Тип задачи	Примеры (какие именно задачи)	% от общего числа задач
• Исследовательская		
• «Вызов»		
• Внедрение		
• Плановая (рядовая)		

задачи и роли

Тип задачи	Обязательные роли	Необязательные роли
• Исследовательская	o RI*, PL, ME	• CF, IMP, SH
• ((Вызов))	o SH, RI, PL, IMP	• CF,
• Внедрение	• IMP, CF, CO	• PL, RI, ME
• Плановая (рядовая)	o CF, IMP, TW	• PL, SH, RI, ME
	1 	

^{*} Жирным шрифтом выделены драйверы процесса