

# Формирование команды для проведения изменений

*Команда* – группа людей, действующих в тесном взаимодействии друг с другом во имя достижения результата, за который они несут взаимную ответственность.

Особенности проектных команд:

- сложность решаемых задач
- временный характер задач

# Планирование команды

- Структуризация работ и закрепление их иерархии;
- Определение профессионального и квалификационного состава команды;
- Определение численного состава;
- Подбор и расстановка членов команды;
- Структуризация персональных задач;
- Нормирование времени и сроков.

# Этапы становления команды

- Создание
- «Притирка»
- Нормализация
- Выход на максимальную производительность
- Расформирование

# Сравнительные характеристики работы команд и групп

Группы		Команды
Индивидуального вклада в работу	Производительность зависит от...	Индивидуального и группового вклада
Индивидуальная	Оценка результатов труда	Индивидуальная и групповая
Достижении поставленных целей	Члены заинтересованы в ...	Формулировании и достижении целей
Целями, поставленными вышестоящими руководителями	Работа определяется...	Общими целями и обязательствами

# Варианты работы в группах и командах

Предпочтительнее работа в одиночку или в группах	Предпочтительнее работа в командах
Для решения простых задач или «головоломок»	Для решения сложных задач или «проблем»
Когда кооперация удовлетворительна	Когда для принятия решения необходим консенсус
Когда разнообразие мнений ограничено	Когда присутствует неопределенность и множественность вариантов решения
Когда задачу необходимо решить срочно	Когда необходима высокая самоотдача
Когда достаточно узкого диапазона компетентности	Когда требуется широкий диапазон компетентности
Когда организация предпочитает работу с частными лицами	Когда организация предполагает использовать результаты командной работы для разработки стратегии и видения
Когда необходим оптимальный результат	Когда необходим разносторонний подход

# Задачи лидера

- Забота о команде и ее участниках
- Поддержание способности участников к стратегическому видению решаемой проблемы
- Правильное распределение обязанностей
- Мотивирование команды
- Управление ожиданиями заинтересованных сторон

# Каков должен быть состав команды по ролям

## ***□ Неформальный лидер -***

Контролирует как команда продвигается к достижению поставленных целей, определяет сильные и слабые качества команды, обеспечивает наилучшее использование потенциала каждого. Помогает определить роли обязанности и границы обязанностей внутри группы. Обобщает все мнения и достижения группы и представляет решения, принимаемые ею

***Сильные стороны*** – способность завоевывать уважение и вызывать энтузиазм, легко общаться с другими, наличие чувства времени, уравновешенность

***Слабые стороны (допустимые)***- невысокий уровень развития творческих или интеллектуальных способностей

## □ *Формальный лидер -*

Организует работу команды, направляет внимание на постановку целей и приоритетов, придает направленность дискуссиям и законченность результатам деятельности команды. Участвует в распределении ролей, разграничивает функции членов команды, определяет их обязанности, ставит задачи и цели.

**Сильные стороны** – умение вести за собой и уверенность в себе.

**Слабые стороны** – нетерпимость к нечетко сформулированным идеям и предложениям и к людям, не имеющим собственного мнения или ясной позиции.



## ***□ Генератор идей -***

Выдвигает новые идеи и стратегии, уделяя особое внимание общим вопросам и осуществляет поиск возможных ошибок при решении проблем, с которыми сталкивается команда. Делает критические замечания. Предлагает по новому взглянуть на уже согласованные действия.

***Сильные стороны*** – независимость в суждениях, высокий интеллект, богатое воображение.

***Слабые стороны*** – недостаток практичности, склонность к витанию в облаках или недостаточная конкретность в суждениях, а также низкая способность к установлению доверительных отношений с другими.

## □ *Критик -*

Анализирует проблемы и ситуации. Настроен на выявление слабых сторон предложений, если они не получили должного отражения в ходе групповых обсуждений. Интерпретирует сложный письменный материал и разъясняет неясности для других членов команды. Оценивает суждение и вклад каждого члена команды.

***Сильные стороны*** – невозмутимость, способность критически мыслить, включая способность предвидеть последствия предложений, объективность.

***Слабые стороны*** – стремление к критике, недостаточно развитая способность к сопереживанию, к тому чтобы учесть или простить те или иные человеческие слабости, мешающие работе команды.

## **□ Практик -**

Превращает идеи и планы в практические рабочие процедуры. Настойчиво и результативно работает для практической реализации, доведения до конкретного результата согласованных планов. Превращает идеи и разговоры в практические дела. Определяет, какие из предлагаемых проектов осуществимы. «Просеивает» предложения, с тем чтобы ни соответствовали согласованным планам и принятым системам.

**Сильные стороны** – самоконтроль и внутренняя дисциплина в сочетании с реализмом и практическим здравым смыслом.

**Слабые стороны** – недостаточная гибкость и восприимчивость к новым идеям , которые еще не прошли испытание временем.

## **□ Командный игрок -**

Поощряет членов команды к проявлению их сильных качеств, улучшает общение между членами команды и предпринимает конкретные шаги для укрепления командного духа. Оказывает психологическую поддержку и помощь другим членам команды. Развивает и распространяет идеи и предложения, высказанные другими. Вовлекает пассивных членов команды в процесс совместной работы, вдохновляет других на работу.

**Сильные стороны** – способность добиться взаимопонимания с членами команды, гибкость, популярность и умение слушать других.

**Слабые стороны** – недостаточная решительность и твердость, нежелание вступать в трения и противоборство с другими членами команды.

## **□ Разведчик -**

Исследует и докладывает группе о тех идеях, событиях и ресурсах, которые имеются за пределами группы. Ищет внешние контакты, полезные команде и проводит все необходимые переговоры. Внедряет идеи и разработки, высказанные за пределами команды.

Сильные стороны – сильный, пытливый характер, готовность видеть в каждом новом деле, проекте новые возможности.

Слабые стороны – чрезмерный энтузиазм и отсутствие четкого плана дальнейших действий.

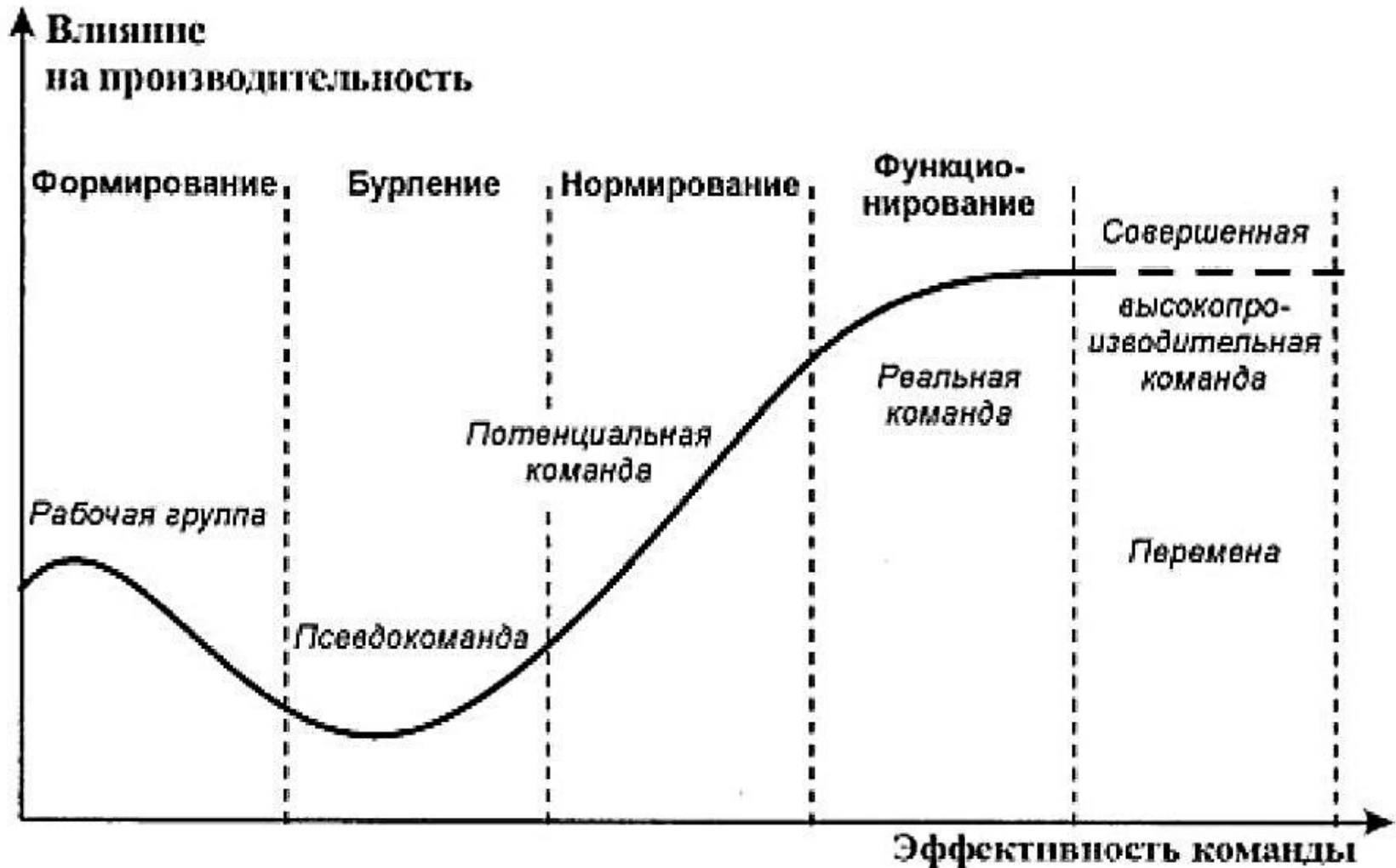
## **□ Контролер - координатор**

Обеспечивает необходимые условия, для того чтобы команда была максимально застрахована от ошибок как из-за неправильного выбора необходимых действий, так и по причине бездействия. Активно ведет поиск сторон работы, требующих повышенного внимания, поддерживает в команде чувство постоянной готовности к действиям. Подчеркивает необходимость завершения работы над поставленной задачей, действует согласно установленным целям и графикам, всегда побуждает других с рвением относится к работе. Ищет ошибки, промахи и просчеты.

**Сильные стороны** – способен сочетать озабоченность поддержанием порядка с целеустремленностью и высокой организованностью при движении к намеченной цели. Самоконтроль сила характера.

**Слабые стороны** – нетерпимость к тем, кто неряшлив, не собран, плохо организован при выполнении работы.

# Этапы развития команды



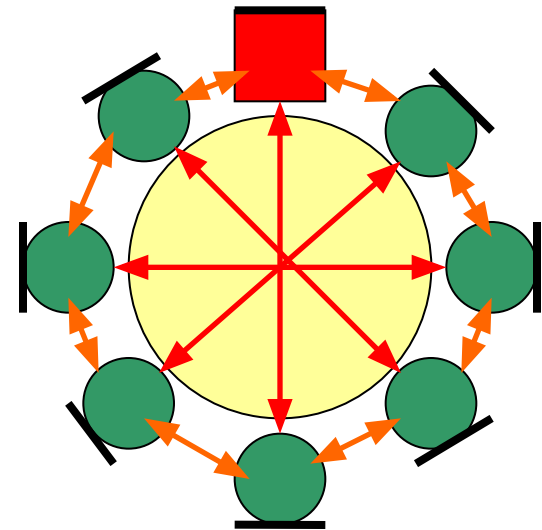
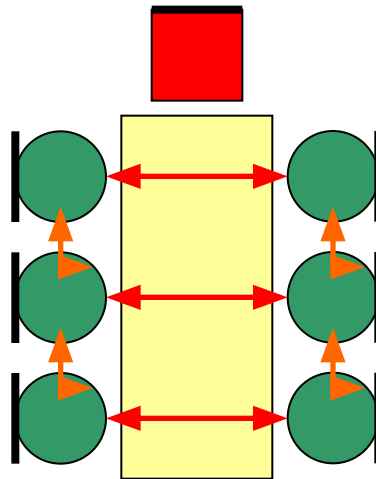
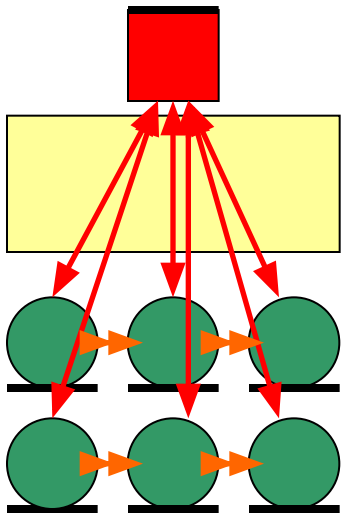
# Модель эффективной проектной команды







# Проведение совещаний



склонность к конфликту



склонность к сотрудничеству

# Виды спора

<b>Цель</b>	Провести свою линию	Решить задачу
<b>Аргументы</b>	<b>Субъективные:</b> мнения, суждения	<b>Объективные:</b> нормы, показатели, характеристики
<b>Результат</b>	Компромисс или конфликт мнений	Консенсус или компромисс

# Групповые методы принятия решений

- Традиционные методы
- Экспертные методы (методы экспертных оценок): метод комиссии, метод суда, метод сценариев, метод Дельфи
- Методы стимулирования творческой фантазии (методы психологической активизации мышления): мозговой штурм, синектика
- Другие методы

# Принципы принятия коллективных решений

1. Принцип большинства  
(консенсус,  
квалифицированное  
большинство, простое  
большинство, решение самого  
многочисленного блока)
2. Принцип вето
3. Принцип диктатора

# Виды конфликтов

- Внутриличностный конфликт
- Межличностный конфликт
- Конфликт между личностью и группой
- Межгрупповой конфликт

# Причины конфликтов

- распределение ресурсов
- взаимозависимость задач
- различия в целях у людей или подразделений организации
- различия в представлениях и ценностях
- различия в манере поведения и жизненном опыте
- неудовлетворительные коммуникации

# Стили разрешения конфликтов

