

КОМАНДЫ

**Ванина Ольга
Евгеньевна,**

старший преподаватель
кафедры Психологии и Педагогики НГТУ

VanOla@ngs.ru

Команды

- это автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи

Признаки эффективной команды

- неформальная и расслабленная атмосфера;
- задача хорошо понята и принимается;
- члены прислушиваются друг к другу;
- обсуждают задачи, в которых участвуют все члены;
- выражают как свои идеи, так и чувства;
- конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;
- группа осознает, что делает
- решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

Условия эффективной командной работы

- Поддерживающее окружение
- Квалификация и четкое осознание выполняемых ролей
- Сверхзадача
- Командное вознаграждение

Возможные проблемы команды

- возникающее у сотрудника ощущение несправедливости при распределении работ в команде
- уверенность члена группы в том, что коллеги не прилагают особых усилий к выполнению задания
- желание спрятаться в «толпе», что позволит избежать порицания.

Рэймонд Мередит Белбин

- Великобритания
- «Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач»
- Выделил 9 командных ролей и условия эффективности команды

Председатель

- Спокоен
- Самоуверен
- Умеет эффективно использовать знания и способности других
- Мудро распределяет работу
- Контролирует себя
- Умеет воздать должное всем участникам процесса
- Целеустремлен.

Допустимые слабости: интеллект и творческие способности среднего уровня.

Организатор, Воспитатель, Возмутитель спокойствия

- Нервно восприимчив
- Отзывчив
- Динамичен
- Готов к борьбе с инертностью, бездействием, самоуспокоенностью, самообманом.

Допустимые слабости: склонен к провоцированию других, раздражителен, нетерпелив.

Исполнитель, Действующий

- Консервативен
- Обязателен
- Предсказуем
- Обладает организационными способностями
- Имеет здравую точку зрения
- Трудолюбив.

Допустимые слабости: недостаток гибкости, невосприимчивость к недоказанным идеям.

Коллективист, Душа группы

- Социально ориентирован
- Мягок
- Чувствителен
- Умеет реагировать на людей и ситуации, поднимать командный дух.

Допустимые слабости: нерешителен в моменты кризиса.

Мыслитель, Генератор идей

- Яркая индивидуальность
- Серьёзен
- Неортодоксален
- Одарен воображением, интеллектом, знаниями.

Допустимые слабости: витает в облаках, склонен к невниманию к практическим деталям и протоколам.

Оценщик, Критик, Наставник

- Трезво мыслит
- Неэмоционален
- Благоразумен
- Рассудителен
- Проницателен
- Упрям.

Допустимые слабости: недостаток вдохновения или неумение мотивировать окружающих.

Искатель, Исследователь ресурсов, Разведчик

- Экстраверт
- Полон энтузиазма
- Любопытен
- Общителен, обладает умением заводить знакомства и открывать новое
- Умеет противостоять трудностям.

Допустимые слабости: может потерять интерес, как только начальное любопытство ушло.

Доводчик, Завершитель

- Старателен
- Аккуратен
- Добросовестен
- Собран
- Педант
- обладает умением довести дело до конца.

Допустимые слабости: склонен волноваться по мелочам, нелегко расстается с тем, что держит в уме.

Специалист

- Обладает редкими знаниями и навыками
- Искренний
- Самостоятельный
- Преданный

Допустимые слабости: Узкая специализация, увлекается техническими деталям, смотрит сквозь пальцы на общую картину, приобретение знаний только в рамках собственных интересов

Творческие роли

```
graph TD; A[Творческие роли] --> B[Генератор идей]; A --> C[Исследователь ресурсов];
```

Генератор идей

- Вырабатывают оригинальные мысли
- Предпочитают работать в одиночку

Исследователь ресурсов

- Детально прорабатывают идеи других
- Необходимо стимулирование других людей

Сильные лидеры

```
graph TD; A[Сильные лидеры] --> B[Председатель]; A --> C[Организатор]; B --- B1[• Спокойны, расслаблены]; B --- B2[• Воспринимают себя как часть команды]; B --- B3[• «Социальные», эмоциональные лидеры]; C --- C1[• Динамичны, энергичны]; C --- C2[• Видят команду как свой придаток]; C --- C3[• «Инструментальные» лидеры, ориентированы на задачу];
```

Председатель

- Спокойны, расслаблены
- Воспринимают себя как часть команды
- «Социальные», эмоциональные лидеры

Организатор

- Динамичны, энергичны
- Видят команду как свой придаток
- «Инструментальные» лидеры, ориентированы на задачу

Интеллектуальные мыслители

```
graph TD; A[Интеллектуальные мыслители] --> B[Генератор идей]; A --> C[Оценщик];
```

Генератор идей

- Создают новые концепции
- Действуют по вдохновению, интуиции
- Выдвигают незрелые, нуждающиеся в доработке мысли

Оценщик

- Анализируют мысли других
- Тщательно, аналитически обдумывают
- Полностью обдумывают мысли, прежде чем поделиться ими

Рабочие пчелки

Коллективист
Т

- Налаживают межличностное взаимодействие
- Социально ориентированы мягкие

Действующий
Й

- Заинтересованы в выявлении лучшего способа исполнения работ

Завершитель
Л

- Обеспокоены результатом, а не способом работы

1. Стадия подбора команды

- Председатель

2. Стадия разработки идеи

- Генератор идей
- Оценщик
- Исследователь ресурсов

3. Стадия реализации проекта

- Действующий
- Коллективист
- Организатор

2. Стадия завершения работы

- Доводящий до конца

Факторы, влияющие на успешность командной работы

- Человек в кресле председателя.
- Один сильный генератор идей в группе.
- Хорошее распределение интеллектуальных способностей.
- Разнообразии личностных характеристик, позволяющее полно охватить командные роли.
- Признание несбалансированности команды и способность корректировать.

Коррекция несбалансированной команды

- Реструктурируйте.
- Усиьте гибкость функций команды.
- Разделите конфликтующих участников команды.
- Передайте или перераспределите роли с другой командой.
- Наймите.

Основные признаки команды:

- эффективное конструктивное межличностное взаимодействие;
- профессионализм каждого сотрудника;
- положительное мышление, а следовательно — ориентация на общий успех;
- способность согласованно работать на общий результат;
- нефиксированное, гибкое и мобильное распределение функций между членами команды.

Численность команды

Оптимально:

7 ± 2 человек, но не более 12-15

По мере увеличения **численности:**

- снижаются показатели **производительности, ответственности, доверия, участия, согласия;**
- уменьшается **чувство собственной значимости;**
- увеличивается возможность для проявления **социальной лености, конфликтности, образования подгрупп.**

Особенности командной работы:

1. Самостоятельное **регулирование интенсификации** труда:
 - для членов команды не существует нормированного рабочего дня;
 - команда самостоятельно нормирует свой рабочий день в зависимости от сроков достижения намеченной цели;
2. Сокращение потерь рабочего времени путем достижения высокой степени **организации труда** внутри команды:
 - взаимозаменяемость,
 - активная личная инициатива,
 - конструктивная коммуникация,
 - рациональное распределение ролей,
 - работа на опережение;
3. Использование **корпоративных форм принятия решений**.
4. Высокая **мотивация** на самоотдачу и общий результат всех членов команды.

Принципы работы команды

| Принцип работы команды | Содержание |
|------------------------------------|---|
| Добровольность вхождения в команду | Ключевой принцип формирования команды. В состав команды может быть включен только тот кандидат, кто добровольно изъявил готовность войти в состав команды на основе осведомленности и понимания всех условий её деятельности |
| Коллективное исполнение работы | Каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию административного начальства (последнее не исключается и в рамках команды) |
| Коллективная ответственность | Вся команда теряет в доверии, стимулировании, в общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов команды |

Принципы работы команды (2)

| Принцип работы команды | Содержание |
|---|--|
| Ориентированность оплаты труда на конечный результат общекомандной работы | Все члены команды, независимо от занимаемых должностей, «приобретают», если команда в целом работала эффективно, и «теряют», если команда не достигла результата |
| Достойная значимость стимулирования команды на конечный результат | Руководство должно обладать информацией о стимулах, значимых для кандидатов в члены команды. На основании этой информации составляется «фонд стимулирования». В качестве достойных стимулов могут выступать не только деньги, но другие способы поощрения, основанные на хобби, амбициях и предпочтениях членов команды. Нередко общественное признание оказывается более ценным стимулом, чем материальная оплата |

Принципы работы команды (3)

| Принцип работы команды | Содержание |
|---------------------------------------|--|
| Автономное самоуправление команды | Деятельностью членов команды управляет ее руководитель (лидер), а не административное начальство организации |
| Повышенная исполнительская дисциплина | Каждый член команды отвечает за конечный общекомандный результат. Данный принцип добровольно принимается каждым членом команды |

«ПЛЮСЫ» команды (1)

| «Плюс» | Показатель | Содержание |
|------------------|--------------|--|
| Профессиональный | Время | Команда способна быстро и эффективно справиться с задачей, на решение которой обычно уходит значительное время |
| | Креативность | Команда способна генерировать нестандартные решения, создавать «копилку решений» |
| | Качество | Кодекс чести профессионала не позволит делать работу некачественно |

«ПЛЮСЫ» команды (2)

| «Плюс» | Показатель | Содержание |
|-----------------|-------------|--|
| Коммуникативный | Стиль | В команде нарабатывается опыт сотрудничества и взаимной поддержки |
| | Координация | Команде не требуется менеджер, координирующий работу членов команды. Каждый посильно участвует в координации работ |
| Социальный | Имидж | Наличие команды создает фирме выгодный имидж, вызывающий доверие клиентов |
| | Перспектива | При наличии команды фирма имеет преимущества в получении выгодных заказов |

«ПЛЮСЫ» команды (3)

| «Плюс» | Показатель | Содержание |
|----------|------------|---|
| Духовный | Ценности | Работа в команде формирует созидательную систему ценностей у каждого члена команды |
| | Рост | Работа в команде всегда содействует личностному и профессиональному росту членов команды, а значит повышает эффективность команды в целом |

«МИНУСЫ» команды (1)

| «Минус» | Содержание |
|---------------------|---|
| Время | Процесс образования команды растянут по времени |
| Деньги | Требуются средства на дополнительные тренинговые занятия (необходимо сформировать «командный дух»), на дополнительное обучение членов команды, на материальное стимулирование |
| Человеческий фактор | Резко возрастает ценность вклада каждого сотрудника: руководитель и каждый член команды должны быть психологически к этому готовы |
| Недирективност ь | Административно-командный стиль управления в команде «не проходит». |
| Уникальность | Модель команды не всегда пригодна для «тиражирования», каждую новую команду нужно создавать с особой тщательностью и бережностью |

«МИНУСЫ» команды (2)

| «Минус» | Содержание |
|-------------------------|--|
| Индивидуальный подход | Многое держится на взаимоотношениях между ее членами, на «командном духе», системе ценностей, философии развития. Это категории тонкие и требуют постоянной поддержки, сопровождения |
| Сопrotивление менеджера | Менеджера среднего звена могут препятствовать развитию команды из-за страха потерять власть, статус, работу |
| Социальная леность | Происходит, когда члены команды знают о том, что их усилия не будут распознаны, оценены. |
| Социальная фасилитация | Если задание сложное и новое, то присутствие других может снизить качество и скорость деятельности |

Влияние команды на поведение ИНДИВИДУУМОВ

- Расширяется диапазон навыков, умений, знаний
- Появляется организационная гибкость
- Социальная фасилитация – присутствие наблюдателей повышает энергичность
- Удовлетворение потребности в принадлежности, в социальных связях
- Снижение уровня утомления
- Возрастание самооценки, чувства собственного достоинства

Требования к членам команды

- Толерантность в отношении различий между членами команды, способность работать с людьми, не похожими на нас: люди в командах могут различаться по возрасту, полу, образованию, культуре, ценностям.
- Способность быстро адаптироваться к вновь создаваемым группам, входить в новые ситуации.
- Гибкость или способность и желание делать все необходимое для выполнения работы.
- Использование множественных трудовых навыков, а не только умения выполнять единичные операции, как во времена Тейлора. Члены команды должны обладать достаточно высокой квалификацией и разнообразными компетенциями для выполнения всех командных задач
- Ориентация на сотрудничество с другими людьми
- Коммуникативные навыки, ответственность, способность к самостоятельным решениям.

ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

- Театр одного актёра
- Команда согласия
- Совет

«Театр одного актёра»

- Используется в командах, имеющих общепризнанного талантливую лидера-профессионала «уникальной пробы».
- Команда полностью доверяет лидеру, полагая, что никто, кроме него, не предложит более рациональных и продуманных решений. Его распоряжения не подлежат сомнению и критике.
- Руководитель-лидер осуществляет единоличное управление деятельностью команды, периодически советуясь с членами команды по своему усмотрению.
- Такая команда исключительно эффективна в своей деятельности до тех пор, пока авторитет руководителя-лидера непререкаем и принимается всеми членами команды почти на подсознательном уровне.

«Команда согласия»

- Наиболее приемлема для малочисленных команд настоящих профессионалов.
- Каждый член команды «закрывает» автономный участок работ, и его мнение является чрезвычайно важным для команды в целом.
- Все ответственные решения принимаются коллегиально, реализует их руководитель команды или один из ключевых специалистов команды.
- Такая форма организации предпочтительна для узкоспециализированных производственных команд, творческих команд, управленческих команд, команд каскадеров, аварийных команд, команд специалистов-медиков, команд специалистов по рекламе, менеджеров.

«Совет»

- Подобная форма уместна для команд большой численности; ядро составляет группа наиболее квалифицированных, опытных и авторитетных специалистов, чье мнение является определяющим для остальных членов команды.
- Ответственные решения принимаются после обсуждения с ведущими специалистами на совете (планерке, оперативке) команды.
- Эта форма внутрикомандного управления наиболее приемлема для крупных производственных бригад, научно-исследовательских, педагогических коллективов.
- Собрание членов команды больше похоже на вече, чем на оперативное принятие управленческих решений.

Задачи менеджера

Выступает скорее в качестве координатора:

- поощряет подготовку — изучение работы в деталях до её выполнения;
- поощряет постановку задач — команда сама ставит задачи, выявляет проблемы;
- поощряет самокритику — члены команды сами анализируют причины низкой производительности, брака;

Задачи менеджера

- поощряет самонаблюдение, самооценку и самоконтроль — команда и ее члены сами контролируют, оценивают уровень достижений, нуждаются в быстрой обратной связи в отношении достижений цели
- поощряет самоподкрепление — команда сама подкрепляет свою высокую производительность посредством внутренних или внешних мотиваторов;
- поощряет ожидания в отношении уровня достижений — у команды есть надежда на достижение поставленных целей;

Уровни развития команды (1)

1. *Рабочая группа — группа, у которой нет потребности или возможности стать командой и повысить эффективность совместного труда. Нет общей цели и взаимной ответственности. Рабочие группы полагаются на сумму индивидуальных преимуществ, нужных для выполнения работы. Члены группы взаимодействуют между собой для того, чтобы обмениваться информацией, опытом работы или для определения перспективы и принятия решений, чтобы помочь каждому работать в пределах его области ответственности.*
2. *Псевдокоманда — группа, у которой имеется потребность в повышении эффективности совместного труда, есть возможность стать командой, но она не использует этот потенциал. Члены группы не проявляют интереса к определению общей направленности деятельности, к формулированию общих целей работы. Псевдокоманда имеет низкие показатели результатов деятельности, проявляется феномен, когда сумма целого меньше, чем потенциал индивидуальных усилий.*

Уровни развития команды (2)

3. *Потенциальная команда — группа, у которой имеется потребность в повышении эффективности совместного труда, группа осуществляет определенные попытки в этом направлении. Группе не хватает ясности, четкости в определении целей, процесса выполнения работы. В группе еще нет разделенной ответственности.*
4. *Реальная команда — группа, состоящая из людей с взаимодополняющими навыками, с общей принятой всеми целью, с полностью определенной процедурой и процессом совместной деятельности для достижения согласованных целей. Члены команды чувствуют взаимную ответственность, осознают важность эффективного выполнения работы, но еще не полностью реализовали свои возможности.*
5. *Высокоэффективная команда — реальная команда, члены которой обладают очень высокой обязательностью относительно выполнения командной работы. Работа в команде способствует личностному росту и успеху членов команды. Такие команды добиваются результатов, который выше суммы индивидуальных усилий.*

Стадии развития команды и задачи менеджера команды на каждой из стадий (1)

| Стадия | Содержание | Задачи менеджера |
|--|---|--|
| <i>Формирование («стадия принадлежности»).</i> Тревога. | Ориентация и знакомство. Выясняют и ищут ответы на вопросы: <ul style="list-style-type: none">•Какие правила в группе?•Буду ли я в группе?•Принимают ли меня? | <ul style="list-style-type: none">•Предоставляет членам группы информацию, необходимую для решения проблем ориентации, для снятия лишнего беспокойства, вызываемого неопределенностью, новизной обстановки.•Группе дает задание (посильное).•Вовлекает в неформальные обсуждения, разговоры.•Оказывает поддержку, хвалит членов группы, |

Стадии развития команды и задачи менеджера команды на каждой из стадий

(2)

| Стадия | Содержание | Задачи менеджера |
|--|--|--|
| <i>Становление («бурная», «контроля»).</i> | <ul style="list-style-type: none">• расширение и присвоение ролей индивидуумами;• межличностные и внутриличностные конфликты;• сопротивление контролю. Члены группы пытаются найти ответы на вопросы: <ul style="list-style-type: none">• Кто руководит?• Насколько желаю контроля? | <p>Говорит только в позитивном ключе, не указывая на ошибки, хотя они видны.</p> <p>Показывает разные модели поведения</p> <p>Предлагает обсудить происходящее. Помогает в разрешении конфликтов. Способствует участию в работе каждого члена команды.</p> <p>Обеспечивает выражение несогласия членов команды, а также возможность работать вместе, преодолевая неуверенность и противоположные представления о целях и задачах команды.</p> <p>Должен вести себя по отношению к команде как взрослый к взрослым.</p> |

Стадии развития команды и задачи менеджера команды на каждой из стадий (3)

| Стадия | Содержание | Задачи менеджера |
|----------------------------------|--|---|
| <i>Нормирование («общности»)</i> | <ul style="list-style-type: none">• разрешение конфликтов;• достижение единства и гармонии в группе;• установление ролей, лидера, норм;• повышение сплоченности, близости, доверия друг к другу, идентификации себя с группой;• разделенная ответственность. | На третьей стадии менеджер следит только за границами по всем вопросам. Во время стадии нормирования лидеру команды следует поддерживать внутри команды атмосферу открытого, откровенного общения и способствовать прояснению норм и ценностей. |

Стадии развития команды и задачи менеджера команды на каждой из стадий (4)

| Стадия | Содержание | Задачи менеджера |
|-------------------|---|---|
| <i>Исполнение</i> | <ul style="list-style-type: none">• фокусирование своей деятельности на разрешении поставленных перед группой задач и проблем;• достижение поставленных перед группой целей. | <p>Основная цель руководителя — не вмешиваться в групповые процессы без необходимости, не решать проблемы за членов группы, иначе руководитель будет формировать у подчиненных беспомощность. Руководитель может выступать в качестве консультанта, который подсказывает возможные последствия принятых решений, но принимать окончательное решение предоставляет самой команде. Важно, чтобы сама команда несла ответственность за принятые решения.</p> |

Стадии развития команды и задачи менеджера команды на каждой из стадий (5)

| Стадия | Содержание | Задачи менеджера |
|---------------------------------|--|--|
| <i>Завершение деятельности:</i> | <ul style="list-style-type: none">• роспуск группы в связи с достижением цели;• высокая сплоченность;• удовлетворение от выполненной работы;• грусть. | Благодарит за участие. Подводит итоги. Поощряет. |

Особенности эффективной и неэффективной группы (1)

| Эффективная группа | Неэффективная группа |
|--|--|
| Неформальная комфортная атмосфера. Люди заинтересованы, нет скуки | Напряженная атмосфера. Отношения носят формальный характер. Скука, безразличие |
| Много деловых дискуссий. Многие активны | Несколько доминирующих, определяющих позицию группы |
| Все знают, понимают и принимают цель и задачи | Неясная общая цель. Противоречивые личные цели |
| Все слушают друг друга. Все идеи рассматриваются без высмеивания. Люди не боятся выглядеть глупо | Говорят, не слушая друг друга. Идеи игнорируются или отвергаются. Люди боятся критики, высказывать идеи, выражать чувства |
| Различные взгляды поощряются. Конфликты, несогласия не подавляются, а изучаются, ищется решение | Альтернативные мнения считаются помехой. Несогласие скрывается или подавляется лидером, или подгруппой, или процедурой голосования |

Особенности эффективной и неэффективной группы (2)

| Эффективная группа | Неэффективная группа |
|---|--|
| Решения принимаются единогласно. Достигается консенсус. Голосование применяется редко | Решение принимается большинством. Меньшинство испытывает возмущение, обиду, не выполняет решение |
| Критика — обычное явление, носит конструктивный характер, используется для решения проблем, а не для личных нападок | Критика воспринимается как нытье, вызывает напряжение, появляется враждебность, дискомфорт, носит деструктивный характер |
| Чувства обсуждаются так часто, как и идеи. Люди свободно высказываются о них, знают о чувствах, мыслях друг друга | Мало чувств и идей. Они скрываются. Считается, что чувства — это что-то неважное и опасное для обсуждения |
| Лидерство меняется в зависимости от ситуации. Руководитель и лидер группы не доминируют в ней. Нет борьбы за власть | Руководство остается постоянным. Лидер всегда доминирует в группе |
| Группа осознает и часто обсуждает процесс и способ работы. Затруднения обсуждаются открыто | Группа избегает любых дискуссий о процессе и способах работы. Односторонние формы работы |
| Действия для выполнения решения четко оговариваются, принимаются. Решенные меры имеют ясный характер | Никто не знает точно, кто и как будет выполнять решение |

Требования к руководителю и лидеру команды

Для этого руководителю нужно:

(1) *ясное понимание целей:*

- определение целей;
- вовлечение всех в разъяснение направления работы;
- обеспечение средств достижения целей;
- контроль направления движения;

(2) *ценности:*

- определить базовые ценности;
- следовать базовым ценностям, обращая внимание на детали, помогающие их достичь;
- постоянно общаться с сотрудниками для поддержания базовых ценностей;

(3) *энтузиазм:*

- поддерживать энтузиазм и заинтересованность сотрудников;

(4) *работа в команде:*

- акцент на работу команды;
- обеспечивать и поддерживать структуру команды;
- обеспечить взаимодействие членов команды;
- обеспечить выполнение задач команды;
- поддерживать удовлетворенность членов команды своей работой;

(5) *отчетность:*

- стимулировать автономность каждого, но не бесконтрольность;
- поощрять инициативность;
- терпеливо относиться к неудачам