

Взаимодействие в команде

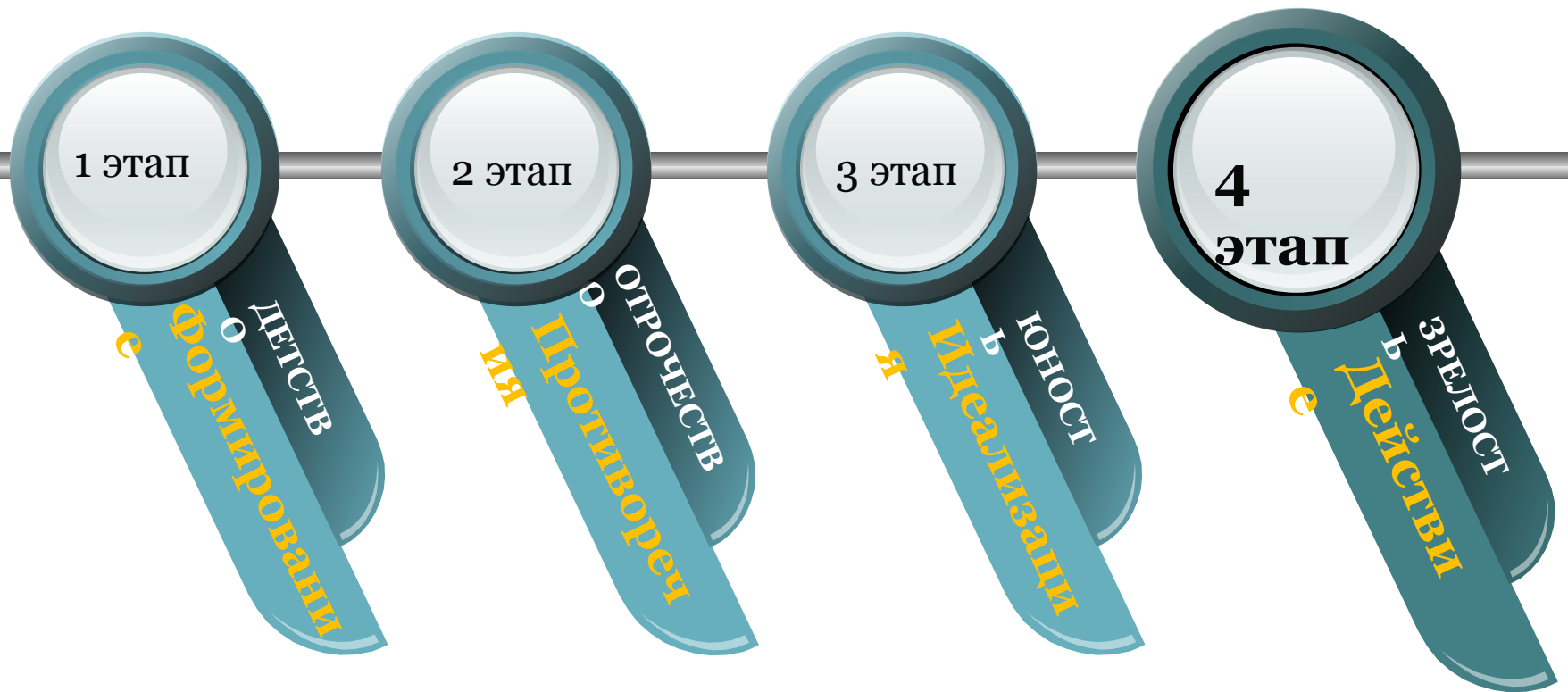
при реализации проектов

Подготовлено: Н.Е.Никитина, 2017 год

Когда формируется
проектная команда?

**Ответ однозначен – на
момента замысла идеи!**

Этапы развития команды



Принципы работы эффективных проектных команд

- Принцип основополагающих ценностей
- Принцип гармонии
- Принцип доверия
- Принцип равноправия
- Принцип адаптивности
- Принцип дополняемости
- Принцип уникальности
- Принцип развития
- Принцип постоянства
- Принцип поддержки лидерства

Модели командного лидерства

- *Харизматическая модель* нужна в тех проектах, для которых коммуникативная компетентность, умение располагать людей, влиять, создавать позитивную атмосферу вокруг себя и т.п. наиболее значимы.
- *Экспертная модель* лучше работает там, где профессионализм не предполагает высокого уровня эмоциональной компетентности, успех определяется скорее специфическими навыками и знаниями, нежели умением взаимодействовать с другими людьми.
- *Оптимальный вариант* — сочетание двух моделей лидерства, умение чередовать их в зависимости от обстоятельств, типа задачи и членов команды. Данный вариант предполагает как эмоциональный контакт с членами команды, так и высокий профессионализм в деятельности.

Роли лидера в команде

- *Лидер как личность* уделяет внимание развитию в себе лидерских качеств
- *Лидер как тренер* помогает другим приобретать новые качества и совершенствоваться
- *Лидер как преобразователь* способствует постоянному улучшению процесса работы
- *Лидер как лидер группы* контролирует процесс выполнения командой заданий

Влияние лидера на командные процессы



Функции лидера в командной работе

- Лидер делится видением и воодушевляет
- Лидер уделяет внимание результатам, процессу и взаимоотношениям
- Лидер добивается оптимального вовлечения в работу
- Лидер настраивает на сотрудничество своим поведением
- Лидер разрабатывает пути решения и подходы к выполнению задания
- Лидер раскрывает в других их лучшие качества
- Лидер благодарит за вклад

Ожидания команды от лидера

- **Определение курса**

- Формирование определённого, логического и законченного проектного видения, разъяснение видения членам команды
- Постоянное общение с членами команды, готовность поделиться пониманием целей и задач

- **Готовность к экспериментам**

- подход, основанный на кейс-стади
- инновации

- **Обучение и знания**

- Постоянное совершенствование знаний
- Обучающие задания, трудновыполнимые задачи

- **Индивидуальный подход**

- Персонализация общения
- Ценностно-ориентированная мотивация
- Действия, основанные на обратной связи

Принципы функционального взаимодействия в команде

- Функция определена лидером и исполнителем функции совместно
- Функция опирается на возможности и предлагает развитие
- Одну функцию способны «закрыть» минимум 2 человека
- Функция может меняться
- У функции есть понятные всем членам команды рамки

Командные роли по Белбину:

Реализатор

- **Характеристика.** *Реализаторам* присущи практический здравый смысл и хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Они любят тяжелую работу и преодоление проблем в системном режиме. В большей степени *Реализаторы* являются типичными личностями, чья верность и интерес совпадают с ценностями Компании. Они менее сконцентрированы на преследовании собственных интересов. Тем не менее, им может не хватать спонтанности и они могут проявлять жесткость и непреклонность.
- **Функциональность.** Они очень полезны компании благодаря своей надежности и прилежанию. Они добиваются успеха, потому что очень работоспособны и могут четко определить то, что выполнимо и имеет отношение к делу. Говорят, что многие исполнители делают только ту работу, которую хотят делать и пренебрегают заданиями, которые находят неприятными. *Реализаторы*, наоборот, будут делать то, что необходимо делу. Хорошие *Реализаторы* часто продвигаются до высоких должностных позиций в управлении благодаря своим хорошим организаторским способностям и компетентности в решении всех важных вопросов.

Командные роли по Белбину:

Координатор

- **Характеристика.** Отличительной чертой *Координаторов* является способность заставлять других работать над распределенными целями. Зрелый, опытный и уверенный, *Координатор* охотно раздает поручения. В межличностных отношениях они быстро раскрывают индивидуальные склонности и таланты и мудро их используют для достижения целей команды. Они не обязательно самые умные члены команды, это люди с большим кругозором и опытом, пользующиеся общим уважением команды.
- **Функциональность.** Они хорошо себя проявляют, находясь во главе команды людей с различными навыками и характерами. Они лучше работают совместно с коллегами равными по рангу или позиции, чем с сотрудниками более низких уровней. Их девизом может быть «консультация с контролем». Они верят, что проблему можно решить мирным путем. В некоторых компаниях *Координаторы* могут вступать в конфликты из-за разности во взглядах с *Творцами*.

Командные роли по Белбину:

Генератор идей

- **Характеристика.** *Генераторы идей* являются инноваторами и изобретателями, могут быть очень креативными. Они сеют зерно и идеи, из которых прорастают большинство разработок и проектов. Обычно они предпочитают работать самостоятельно, отделившись от других членов команды, используя свое воображение и часто следуя нетрадиционным путем. Имеют склонность быть интровертами и сильно реагируют как на критику, так и на похвалу. Часто их идеи имеют радикальный характер, и им не хватает практических усилий. Они независимы, умны и оригинальны, но могут быть слабыми в общении с людьми другого уровня или направления.
- **Функциональность.** Основная функция *Генераторов идей* – создание новых предложений и решение сложных комплексных проблем. Они очень необходимы на начальных стадиях проектов или когда проект находится под угрозой срыва. Они обычно являются основателями компаний или организаторами новых производств. Тем не менее, большое количество *Генераторов идей* в одной компании может привести к контр-продуктивности, так как они имеют тенденцию проводить время, укрепляя свои собственные идеи и вступая друг с другом в конфликт.

Командные роли по Белбину:

Исследователь

- **Характеристика.** *Исследователи* - часто энтузиасты и яркие экстраверты. Они умеют общаться с людьми в компании и за ее пределами. Они рождены для ведения переговоров, исследования новых возможностей и налаживания контактов. Хотя и не являясь генераторами оригинальных идей, они очень легко подхватывают идеи других и развивают их. Они очень легко распознают, что есть в наличии и что еще можно сделать. Их обычно очень тепло принимают в команде благодаря их открытой натуре. Они всегда открыты и любознательны, готовы найти возможности во всем новом. Но, если они не стимулируются другими, их энтузиазм быстро снижается.
- **Функциональность.** Они очень хорошо реагируют и отвечают на новые идеи и разработки, могут найти ресурсы и вне группы. Они самые подходящие люди для установки внешних контактов и проведения последующих переговоров. Они умеют самостоятельно думать, получая информацию от других.

Командные роли по Белбину:

Эксперт

- **Характеристика.** Это очень серьезные и предусмотрительные люди с врожденным иммунитетом против чрезмерного энтузиазма. Медлительны в принятии решения, предпочитают хорошо все обдумать. Они способны критически мыслить. Они умеют быть проницательными в суждениях, принимая во внимания все факторы. *Эксперты* редко ошибаются.
- **Функциональность.** *Эксперты* наиболее подходят для анализа проблем и оценки идей и предложений. Они хорошо умеют взвешивать все «за» и «против» предложенных вариантов. По сравнению с другими, *Эксперты* кажутся черствыми, занудными и чрезмерно критичными. Некоторые удивляются, как им удастся стать руководителями. Тем не менее, многие *Эксперты* занимают стратегические посты и преуспевают на должностях высшего ранга. Очень редко удача или срыв дела зависит от принятия спешных решений. Это идеальная «сфера» для *Экспертов*, людей, которые редко ошибаются и, в конце концов, выигрывают.

Командные роли по Белбину: Творец

- **Характеристика.** Это люди с высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жадой достижений. Обычно, это ярко выраженные экстраверты, обладающие сильной напористостью. Им нравится бросать вызов другим, их цель – победа. Им нравится вести других и подталкивать к действиям. 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. Их роль самая конкурентная в команде.
- **Функционирование.** Они, обычно, становятся хорошими руководителями, благодаря тому, что умеют генерировать действия и успешно работать под давлением. Они умеют легко воодушевлять команду, и очень полезны в группах с разными взглядами, так как способны укротить страсти. *Творцы* способны парить над проблемами такого рода, продолжая лидировать, не считаясь с ними. Они могут легко провести необходимые изменения и не отказываются от нестандартных решений. Отвечая названию, они пытаются навязывать группе некоторые образцы или формы поведения и деятельности. Они являются самыми эффективными членами команды, способными гарантировать позитивные действия.

Командные роли по Белбину:

Исполнитель

- **Характеристика.** Обладают огромной способностью доводить дело до завершения и обращать внимание на детали. Они никогда не начинают то, что не могут довести до конца. Они мотивируются внутренним беспокойством, хотя часто внешне выглядят спокойными и невозмутимыми. Представители этого типа часто являются интровертами. Им обычно не требуется стимулирование извне, или побуждения. Они не терпят случайностей. Не склонны к делегированию, предпочитают выполнять задания самостоятельно.
- **Функциональность.** Являются незаменимыми в ситуациях, когда задания требуют сильной концентрированности и высокого уровня аккуратности. Они несут чувство срочности и неотложности в команду и хорошо проводят различные митинги. Хорошо справляются с управлением, благодаря своему стремлению к высшим стандартам, своей аккуратности, точности, вниманию к деталям и умению завершать начатое дело.

Командные роли по Белбину:

Дипломат

- **Характеристика.** Это люди, пользующиеся наибольшей поддержкой команды. Они очень вежливы, обходительны и общительны. Они умеют быть гибкими и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. *Дипломаты* очень дипломатичны и восприимчивы. Они умеют слушать других и сопереживать, очень популярны в команде. В работе они полагаются на чувствительность, но могут столкнуться с трудностью при принятии решений в срочных и неотложных ситуациях.
- **Функциональность.** Роль *Дипломатов* состоит в предотвращение межличностных проблем, появляющихся в команде, и поэтому это позволяет эффективно работать всем ее членам. Избегая трений, они будут идти длинной дорогой, ради того чтобы обойти их стороной. Они не часто становятся руководителями, тем более, если их непосредственный начальник подчиняется *Творцу*. Это создает климат, в котором дипломатия и восприимчивость людей этого типа является настоящей находкой для команды, особенно при управленческом стиле, где конфликты могут возникать и должны искусственно пресекаться. Такие люди в качестве руководителя не представляют угрозу не для кого и поэтому всегда желанны для подчиненных. *Дипломаты* служат своего рода «смазкой» для команды, а люди в такой обстановке сотрудничают лучше.

Командные роли по Белбину:

Специалист

- **Характеристика.** Это посвященные личности, которые гордятся приобретенными техническими навыками и умениями в узкой области. Их приоритетами являются предоставление профессиональных услуг, содействие и продвижение в своей сфере деятельности. Проявляя профессионализм в своем предмете, они редко интересуются делами других. Возможно, они станут экспертами, следуя своим стандартам и работая над узким кругом специфических проблем. Вообще, немного людей, беззаветно преданных своему делу и стремящихся стать первоклассными специалистами.
- **Функциональность.** *Специалисты* играют свою специфическую роль в команде, благодаря своим редким навыкам, на которых и базируется сервис или производство компании. Будучи руководителями, они пользуются уважением, так как знают намного больше о своем предмете, чем кто-либо еще и обычно вынуждены принимать решение, опираясь на свой глубокий опыт.

Командные роли по Белбину: преимущества и недостатки

- **Генератор идей:** креативность, воображение, своеобразие, необычность. Решает сложные проблемы.
- **Игнорирует случайности.** Слишком занят, чтобы эффективно обмениваться информацией.
- **Исследователь:** экстраверт, энтузиазм, общителен. Не упускает возможности, развивает контакты.
- **Чрезмерный оптимизм.** Потеря интереса если проходит первоначальный энтузиазм.
- **Координатор:** зрелость, уверенность, хороший руководитель. Разъясняет цели, стимулирует принятие решения, делегирует полномочия.
- **Часто воспринимается как манипулятор.** Разгружает персональную работу.
- **Творец:** поиск, динамичность, преодоление давления. Напористость и смелость в преодолении препятствий.
- **Склонность к провокациям.** Обижает чувства других людей.
- **Эксперт:** рассудительность, стратегия, проницательность. Видит все возможности. Умеет дать точную оценку.
- **Недостаток напористости, неумение воодушевлять других.**
- **Дипломат:** сотрудничество, мягкость, восприимчивость, дипломатия. Умеет слушать, строить, и предотвращать трения.
- **Нерешительность в спорных ситуациях.**
- **Реализатор:** дисциплинированность, надежность, консерватизм, практичность. Превращает идеи в практические действия.
- **Недостаток гибкости.** Медленно реагирует на новые возможности.
- **Исполнитель:** старательность, кропотливость, добросовестность, щепетильность. Находит ошибки и упущения, выполняет все вовремя.
- **Склонен к чрезмерному беспокойству.** Неохотно делегирует полномочия.
- **Специалист:** целеустремленность, преданность своему делу. Предоставляет знания и умения по специфическим вопросам.
- **Делает вклад только в узкой сфере.** Чрезмерно сосредоточен на технической стороне дела.

Как работать с тестом Белбина

- Пожалуйста, пройдите тест и определите с его помощью, какие роли представлены у вас в команде. Обратите внимание на то, что тест не оценивает вашу способность быть Специалистом
- Обсудите с командой, как могут быть изменены/дополнены функции каждого члена команды с учётом индивидуальных ведущих ролей, как можно повысить эффективность участников команды, опираясь на их роли
- Обсудите, какие Специалисты нужны вам в проекте, какие из них представлены в команде (кто является Специалистом в каких вопросах), а каких нужно будет пригласить со стороны для выполнения конкретных работ.
- Тест Белбина полезно проходить в тот момент, когда формируется команда – в каждой команде вы можете открывать в себе новые роли!