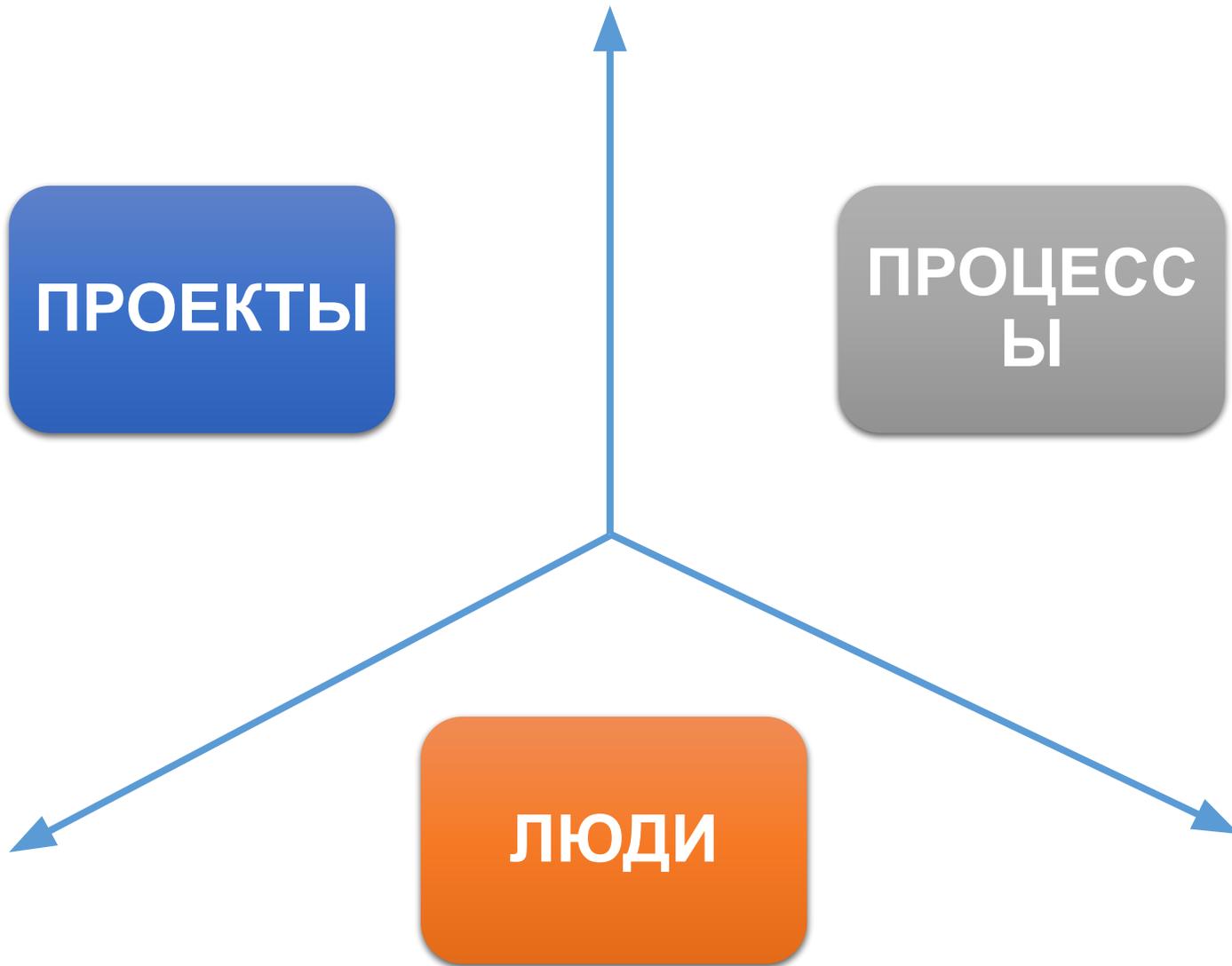


Команда

ЛИДЕР



МЕНЕДЖЕР









Определение

- **Команда** – группа людей, объединенных **общей целью**, для ее достижения **взаимодействующих** друг с другом таким **особенным образом**, что в итоге получается **синергетический результат**.
- **Синергия** – эффект, когда общий результат деятельности системы больше, чем сумма результатов элементов этой системы.

Характеристики взаимодействия



Этапы развития команды

Постепенно балансируя сочетание...

А) навыков в *предметной области* и

Б) навыков *управления процессом*,

...команда проходит ряд этапов
эволюционного развития:

1. **Ориентация**
2. **Разочарование** (зарождение группы)
3. **Интеграция** (стабилизация)
4. **Команда** (эффективная работа)

Групповой процесс

- **Общение и участие.** Кто с кем разговаривает, кто остается в стороне, кто выступает чаще всех, и т.д.;
- **Принятие решений.** Методы выбора коллективом того или иного курса в своей деятельности;
- **Конфликты.** Как конфликты разрешаются в коллективе – через компромисс, конкуренцию, сотрудничество;
- **Лидерство.** Кто на кого влияет;
- **Цели и роли.** Кто в команде что делает и чего они пытаются добиться;
- **Нормы коллективной жизни.** Предпосылки или ожидания членов команды, на основе которых определяется, является то или иное поведение приемлемым или неприемлемым; основные правила, регулирующие коллективное поведение;
- **Решение проблем.** Выявление и формулировка проблемы, выдвижение различных вариантов ее решения, анализ последствий и расчет действий;
- **Моральный климат.** Ощущение комфортности пребывания в коллективе;
- **Индивидуальное поведение.** Что делают отдельные члены коллектива для поставленной задачи и как они помогают деятельности команды. Важно уметь замечать, когда некоторые члены коллектива эгоцентрично

Этап	Рабочие функции	Процессные функции	Стиль управления
4. Команда	Выполняются самой командой. Большой опыт позволяет: а) решать в том числе нестандартные задачи, б) самомотивироваться и тем самым долго работать в самостоятельном режиме без вмешательства руководства.		Делегирование
3. Интеграция	Технично решают типовые задачи	Не выполняются. Конфликтная фаза только что закончилась, поэтому могут избегать неудобных тем, чтобы не нарушить хрупкий мир	Сотрудничество
2. Разочарование	Есть небольшой опыт, но к самостоятельному режиму не готовы	Не выполняются. Первоначальные ожидания не реализованы, иллюзии развеяны, итог – разочарование. Начинается борьба за роли в иерархии, атмосфера может быть напряжена	Регулирование
1. Ориентация	Не выполняются, т.к.	Выполняются из-за	Организация

Ключевые навыки лидера

- Видение
- Коммуникация
- Профессионализм
- Администрирование
- Принципы и подходы