



Формирование управленческих команд и управление командной работой

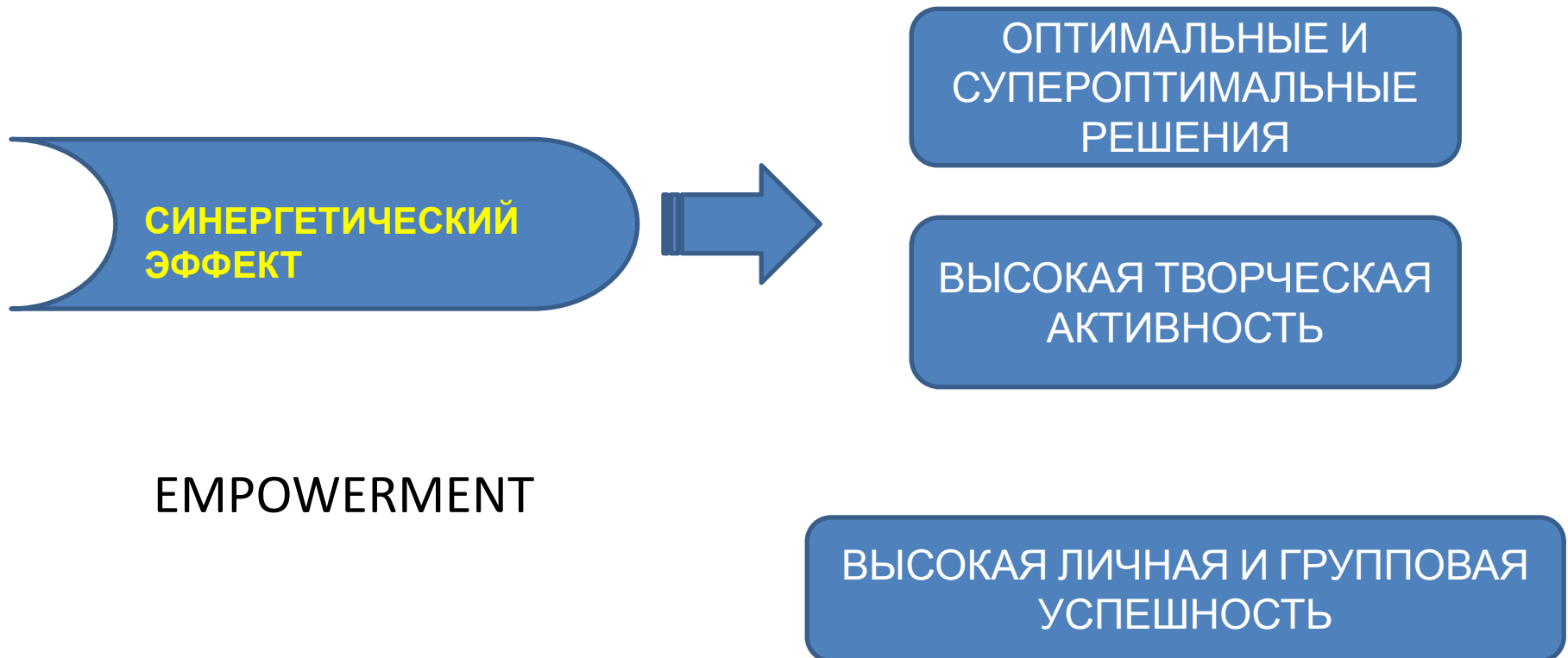
Teambuilding

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНД

**КАКУЮ КОМАНДУ МЫ ХОТИМ
СОЗДАТЬ?**

Синергетический эффект в команде

- результаты совместной деятельности превышают простую сумму результатов работы отдельных членов.





Высокоэффективная команда

Реальная команда – это небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, которые преданы общему делу, целям и рабочему подходу, за который они чувствуют себя взаимно ответственными. Эти люди полностью определили процедуру и процесс совместной деятельности для достижения согласованных целей. Они осознают, что каждый из них важен для эффективного выполнения работы, но они еще не полностью реализовали сами себя.

Потенциальная команда – это группа, у которой имеется существенная потребность в повышении эффективности совместного труда, и она пробует это делать. Такой команде не хватает ясности относительно направления, целей и процесса командообразования

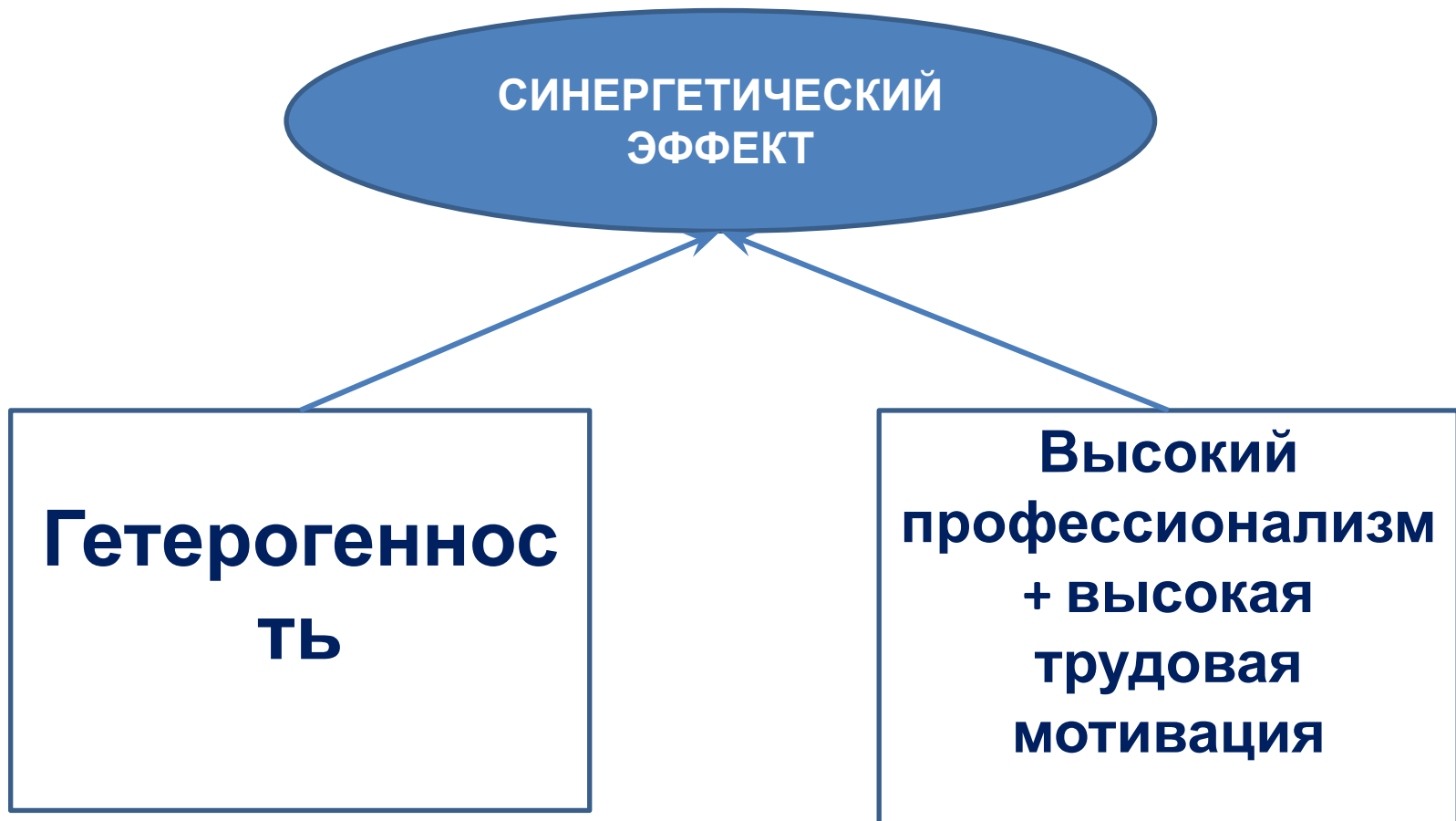
Псевдокоманда – это группа, у которой имеется потребность в повышении эффективности совместного труда, есть возможность стать командой, но она не сосредоточилась на коллективном выполнении работы

Рабочая группа – это группа, у которой нет потребности в повышении эффективности совместного труда или нет возможности стать командой.

Командный потенциал групп

**ИЗ КОГО МОЖНО СОЗДАТЬ
КОМАНДУ?**

Основные отличительные черты команды



Гетерогенность

- По полу
- По возрасту
- По образованию
- Ролевая
- По личностным качествам



Требования к
личностным
качествам



Профессионализм+

МОТИВАЦИЯ



Стимулирован
ие



Поддержк
а

Могут, но не
ХОТЯТ

ХОТЯТ и
МОГУТ

команд
а



Освобождени
е

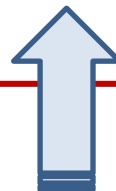
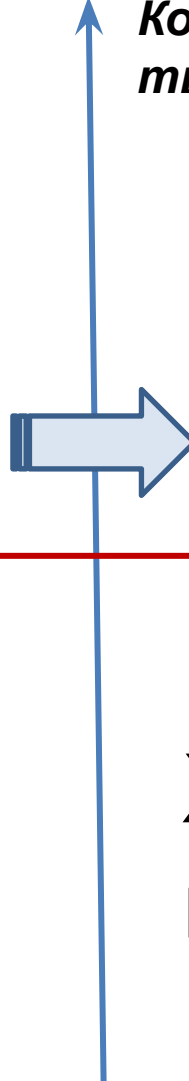
Мотиваци
я

Не хотят и не
МОГУТ

ХОТЯТ, но не
МОГУТ

БАЛЛАСТ

Обучени
е



Высокоэффективная команда

- это реальная команда, члены которой обладают повышенным чувством ответственности за выполнение командной работы. Методы работы и взаимодействия в группе способствуют персональному росту и успеху членов команды. Такие группы обладают избытком синергии и добиваются результата, который превосходит ожидания окружающих.



РОЛЕВОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ В КОМАНДЕ

- Полезный мультик о работе в команде.

Роли в команде по (по Р. Белбину)

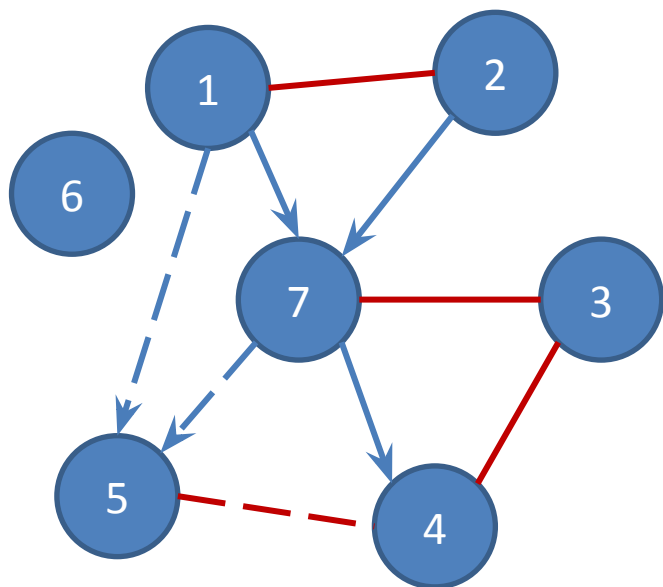


1. **Исполнитель**
2. **Председатель (Координатор)**
3. **Формирователь (Приводящий в действие)**
4. **Генератор идей (мыслитель)**
5. **Разведчик (Исследователь)**
6. **Оценщик**
7. **Коллективист**
8. **Доводчик (Завершающий работу)**

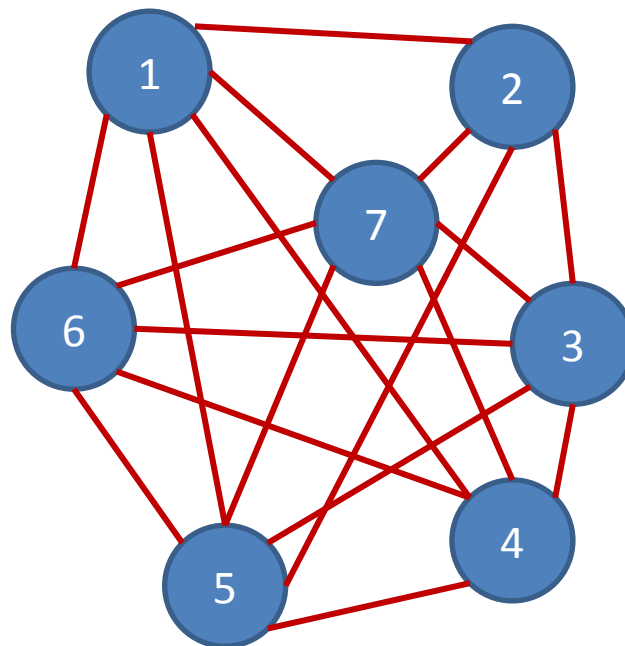
Процесс формирования команды

СПЛОЧЕНИЕ

Обычная группа



Команда



Факторы, влияющие на сплоченность

- время существования группы,
- престижность группы,
- насколько трудно вступить в группу,
- размер группы и возможность взаимодействия,
- согласие относительно целей,
- общность установок и ценностных ориентаций,
- взаимосвязь задач, стоящих перед группой, сложность задач,
- состав группы по возрасту,
- внешняя угроза,
- конкуренция (внутригрупповая и межгрупповая)

Нормообразование

- Взаимное доверие
- Взаимная поддержка
- Взаимопонимание
- Уважение к индивидуальности
- Ориентация на высокие достижения

КОМПЕТЕНТНОСТЬ КОМАНДЫ



1. Формирование и развитие навыков командной работы (team skills)

- гармонизация общей цели с целями персональными;
- принятие ответственности за результат команды;
- ситуационное лидерство (лидерство под задачу) и гибкое изменение стиля в соответствии с особенностями задачи;
- конструктивное взаимодействие и самоуправление;
- принятие единого командного решения



2. Формирование командного духа (team spirit)

- усиление чувства сплоченности, формирование устойчивого чувства «мы»;
- развитие доверия между сотрудниками, понимание и принятие индивидуальных особенностей друг друга,
- создание мотивация на совместную деятельность;
- создание опыта высокоэффективных совместных действий;
- повышение неформального авторитета руководителей;
- развитие лояльности участников программы по отношению к организации.



3. **Формирование команды** (teambuilding – создание команды)

- эффективное использование сильных сторон состава команды;
- распределение ролей в команде для оптимального достижения результатов;
- формирование новой структуры при слиянии, поглощении, реструктуризации;
- создание рабочей обстановки при формировании проектных команд;
- налаживание горизонтальных связей внутри коллектива, региональных подразделений.

Тимбилдинг-это

- обучение, основанное на использовании когнитивных, эмоциональных и физических форм работы;
- активная форма обучения ;
- обучение через приключения ;
- активный отдых;
- антистрессовая программа

ВИДЫ ТИМБИЛДИНГА

- **Активный тимбилдинг** (Active team building)
- **Спортивный тимбилдинг** (Sporting team building)
- **Исторический тимбилдинг** (Historical team building)
- **Творческий тимбилдинг** (Creative team building)

Лидерство в командах

Лидер, ориентированный на группу, должен:

- Задавать вопросы, помогающие группам выявлять и разрешать проблемы;
- Обучать группу навыкам работы и сотрудничества;
- Давать группе советы, касающиеся разрешения проблем;
- Облегчать взаимодействие группы;
- Обозначать границы группы;
- Координировать действия группы;
- Обеспечивать формальное и неформальное признание группы

Суперлидер

Манц и Симс

- Лучший лидер – это тот, кто превращает подавляющее большинство идущих за ним людей в лидеров для самих себя;
- Человек сначала должен стать лидером для самого себя, затем он должен передать эти навыки подчиненным.

- *Шаг 1.* Стать лидером для самого себя.

Поведенческие приемы: целеполагание, самонаблюдение, самовознаграждение;

Когнитивные приемы: позитивные и конструктивные модели мышления.

- *Шаг 2.* Показать пример такого «самолидерства» другим
- *Шаг 3-4.* Демонстрируя уверенность в возможностях подчиненных, побудить их устанавливать для себя цели и помочь сформировать позитивные модели мышления
- *Шаг 5.* Добиться того, чтобы подчиненные включили вознаграждения в свою работу, делать конструктивные замечания
- *Шаг 6.* Организация работы в бригадной форме

- *«Лидер действует наилучшим образом тогда, когда люди едва сознают, что он существует...Когда ...работа будет выполнена, ... цель достигнута, все они скажут: «Мы сделали это сами»»*

Лао-Цзы

VI—V в. до н. э.

Тимбилдинг-это

- обучение, основанное на использовании когнитивных, эмоциональных и физических форм работы;
- активная форма обучения ;
- обучение через приключения ;
- активный отдых;
- антистрессовая программа

ВИДЫ ТИМБИЛДИНГА

- **Активный тимбилдинг** (Active team building)
- **Спортивный тимбилдинг** (Sporting team building)
- **Исторический тимбилдинг** (Historical team building)
- **Творческий тимбилдинг** (Creative team building)