

# Технологии эффективного командообразования



# Что такое команда?

Команда – сообщество людей, имеющих:

- общую цель и единое ее понимание
- индивидуальные задачи, подчиненные общей цели
- признанную всеми иерархию
- правила взаимодействия

# Приметы времени

Команды:

- распределенные вместо локальных
- ротлируемые вместо постоянных
- универсальные вместо специализированных

# Приметы времени

Новое поколение сотрудников:

- молодые
- самоуверенные
- плохо образованные
- креативные
- открытые
- тонкие и ранимые

# Приметы времени

- Резко возросли объемы обрабатываемой информации
- Резко вырос темп изменений
- Требуется иная скорость принятия решений
- Изменились требования к групповой эффективности
- Выросла степень ответственности и лидера, и команды

# Для чего создается команда?

- Задачная ситуация – ясно, что нужно сделать, и ясно, как это нужно сделать. Задачу всегда можно разбить на части.
- Проблемная ситуация – не вполне ясно, что нужно сделать, и тем более неясно, как это сделать. Проблемы характеризуются высокой неопределенностью.
- Задачи и проблемы требуют разных подходов к их решению. Планирование решения проблем должно быть более гибким.

# Жизненный цикл команды

- Формирование
- Конфликт
- Консенсус
- Зрелость

# Цели на этапе формирования команды

- Подобрать людей
- Ближе узнать друг друга
- Осознать четкую общую цель
- Освоить информацию, необходимую для начала работы
- Первичное планирование действий
- Распределить роли и определить способы совместной работы
- Наладить регулярный обмен информацией и идеями
- Наладить неформальное общение

# Цели на этапе конфликта

- Выработка навыков рассмотрения альтернатив
- Уточнение коллективного интереса
- Выработка и осознание важности норм и правил совместной работы
- Распределение полномочий
- Выработка процедуры принятия решений
- Адаптация поведенческой модели лидера к команде

# Цели на этапе консесуса

- Развитие навыков самоуправления
- Развитие навыков самостоятельного поиска и постановки задач
- Совершенствование процедур
- Понимание сильных и слабых сторон каждого
- Индивидуальный подход к каждому
- Искусственное формирование разных точек зрения

# Зрелость команды

- Атмосфера неформальная, комфортная, без напряжения. Мнения высказывают свободно и без опасений
- Дискуссии проводятся часто и касаются задач команды в целом.
- Люди хорошо понимают и принимают задачи и цели команды. Любая задача формулируется таким образом, чтобы каждый мог увидеть свою роль в ее решении.
- Члены команды внимательно прислушиваются к мнению друг друга
- Оппозиционное мнение не подавляется поспешными командными действиями
- Большинство решений принимается путем консенсуса. Официальное голосование допускается в редких случаях: команда не принимает решение большинства за верное основание для действий.
- Критика конструктивна и доброжелательна. Исключены личные нападки, как явные, так и скрытые.
- Индивидуальные задачи ставятся четко и конкретно
- Лидеры команды не доминируют в ней, и команда не полагается на них чрезмерно. Нет борьбы за власть

# Командная культура

**Командная культура** — система, состоящая из комплекса правил поведения, символов, ритуалов, традиций и ценностей, принятых в команде.

- Принятая система лидерства
- Стили разрешения конфликтов
- Действующая система коммуникации
- Табу, ритуалы
- Артефакты - форма одежды, речевые обороты, символика

# Способы организации команды

- **Иерархическая группа.** Члены группы отвечают за узкие функциональные области, они легко заменяемы. Каждый из них знает и понимает только часть общей задачи. Задачу целиком видит только руководитель, он принимает решение единолично, используя данные, полученные от членов группы
- **Партисипативная группа.** Члены группы практически равноправны, каждый видит задачу целиком. Руководитель осуществляет координацию. Решения принимаются коллективно, часто - голосованием
- **Комбинированная группа.** Члены группы видят задачу целиком, понимают взаимосвязи отдельных ее частей, но отвечают за решения в своей узкой области. Руководитель принимает итоговое решение самостоятельно, но с учетом полученных от членов группы рекомендаций

# Тип личности: красный

- Энергичный
- Ориентированный на задачу
- Всегда знает, что делать
- Об всем есть свое мнение
- Вопросы задает в лоб
- Говорит быстро
- Решения принимает быстро
- Далеко не всегда вежлив
- Прямодушен
- Не умеет слушать других

# Красные типы лидеров

- Деспот
- Карьерист
- Царь

# Тип личности: желтый

- Энергичный
- Общительный
- Человек - солнце, человек – творчество, человек – порыв
- Эмоционален
- Позитивен
- Креативен
- Поверхностен
- Стремится всем нравиться

# Желтые типы лидеров

- Харизматик
- Манипулятор
- Демократ

# Тип личности: синий

- Низкоэнергичный
- Вдумчив
- Педантичен
- Консервативен
- Лоялен
- Необщителен
- Предпочитает держать дистанцию
- Внутренне очень тонко воспринимает реальность, но внешне довольно сухо выражает эмоции

# Синие типы лидеров

- Технократ
- Трудоголик
- Педант

# Тип личности: зеленый

- Низкоэнергичный
- Душевный
- Консервативный
- Человечный
- Мягкий
- Лояльный
- Заинтересованный в общении
- Нерешительный
- Хороший слушатель

# Зеленые типы лидеров

- Патриарх
- Либерал

# Разноцветный лидер

- Целеустремленность
- Уверенность в себе
- Прямота
- Позитивность
- Общительность
- Вдумчивость
- Рациональность
- Человечность
- Умение слушать

# Сферы внимания лидера



# Стили лидерства

- **Действие** – инициирование деятельности, стремление к результатам, выполнение работы ценой личных усилий
- **Интеграция** – забота о людях, оказание им помощи в личностном развитии, понимание межличностных взаимоотношений и потребностей
- **Система** – координация деятельности, интеграция результатов, стратегическое мышление и действие

# Лидерство действия

Личное участие в решении задач	Можно делегировать
Определение индивидуальных задач	Можно делегировать
Контроль выполнения	Можно делегировать
Фасилитация	Можно делегировать
Взаимодействие со стейкхолдерами	
Информирование команды	
Принятие оперативных решений	

# Интеграционное лидерство

Коучинг	
Баддинг	Можно делегировать
Создание и поддержание креативной атмосферы	
Разрешение конфликтных ситуаций	
Организация обучения и развития	Можно делегировать

# Системное лидерство

Принятие стратегических решений	
Долгосрочное планирование	Можно частично делегировать
Разработка и внедрение командных правил, процедур и стандартов	Можно частично делегировать
Анализ и оценка, обратная связь	Можно частично делегировать
Координация работы подгрупп	Можно делегировать

# Идеальное лидерство в творческой команде

- Планирование – поиск информации, постановка задач и целей
- Инициирование – постановка задач и распределение обязанностей, установка стандартов
- Контроль – поддержка стандартов, гарантирование прогресса, постоянное принятие решений
- Поддержка – вклад в работу окружающих людей, поощрение, уравнивание, поддержка высокого морального духа
- Информирование – прояснение планов и задач, обновление, получение обратной связи и ее интерпретирование
- Оценка – поощрение и осуждение, формирование способности оценивать себя

# Маркетинговое мышление лидера

Лидер должен уметь смотреть глазами:

- стейкхолдеров
- конечного пользователя
- каждого члена команды

# Лидер как интерфейс

## Информационные потоки:

- Потоки, направленные вверх:  
выделение главного, потеря деталей,  
заторы, фильтрация
- Потоки, направленные вниз:  
разъяснения, искажения,  
домысливание, спекуляции
- Горизонтальные потоки:  
взаимовыгодный обмен, утаивание,  
манипуляции

# Лидер как коуч

- Донесение и внедрение командной культуры и ритуалов
- Определение места в команде и карьерных перспектив
- Определение направлений обучения
- Развитие коммуникационных навыков
- Организация процессов
- Баддинг – адаптация в команде и решение бытовых проблем

# Креативная атмосфера

- Неформальное общение
- Свобода высказывания мнений
- Свобода критики
- Нацеленность на поиск творческих, нестандартных решений
- Право на ошибку
- Нацеленность на саморазвитие и обучение
- Взаимопомощь
- Наличие сформулированных процедур и правил
- Четкая постановка задач
- Эффективное планирование

# Особенности индивидуального и коллективного мышления

## Ключевые факторы индивидуального мышления

- Опыт и знания
- Личная креативность
- Интуиция
- Решительность

## Ключевые факторы коллективного мышления

- Правильный подбор рабочей группы
- Правильная организация группового взаимодействия
- Личные качества лидера

# Условия эффективного коллективного мышления

- Общая цель, не противоречащая личным амбициям
- Неконфликтные личные цели
- Общий язык
- Уважение к индивидуальности
- Доверие друг к другу
- Признание иерархии, отсутствие теневой конкуренции
- Использование инструментов группового мышления
- Распределение ролей и функций
- Dream team – союз несовместимых индивидуалистов

# Мозговой штурм

Главная идея - исключение оценочного компонента на начальных стадиях создания идей.

Основные принципы:

- Разнообразиие участников
- Запрещается критика идей
- Выдвижение как можно большего количества идей
- Обязательная фиксация всех идей
- Инкубация идей

# Разновидности мозгового штурма

- Индивидуальный мозговой штурм
- Письменный мозговой штурм (брейнрайтинг)
- «Корабельный совет»
- Массовый (двухуровневый) мозговой штурм
- Обратный мозговой штурм
- Двойной мозговой штурм

# Синектика

**Синектика** – мозговой штурм, который ведет постоянная группа. При синектическом штурме допустима критика, которая позволяет развивать и видоизменять высказанные идеи. Ее члены постепенно привыкают к совместной работе, перестают бояться критики, не обижаются, когда кто-то отвергает их предложения.

Основные принципы:

- Обсуждение следует начинать не с проблемы, а с анализа ее общих признаков, характеризующих сложившуюся ситуацию
- Не рекомендуется останавливаться на одной, даже оригинальной идее решения
- При затруднениях в решении проблемы следует вернуться к анализу ситуации, в которой возникла проблема
- Выдвижение идей и их отбор зависят от мастерства, такта, находчивости руководителя, его умения стимулировать творческое мышление участников

# Риски коллективного мышления

- Эффект численности
- Статусное доминирование
- Снижение чувства ответственности за конечный результат решения
- Феномен позитивного сдвига риска
- «Поглощения проблемой»
- Навязывание группой каждому индивиду определенных норм поведения и мышления
- Неявная связь между личным вкладом каждого в общий результат поиска решения
- Неадекватная оценка собственного участия
- Групповая поляризация
- Неадекватность суждения действительному убеждению

# Способы снижения рисков коллективного мышления

- Лидеры группы должны поощрять объективную критику, в том числе и своего мнения и оценок
- Должны также пресекаться «давление авторитетом». Например, можно установить очередность высказывания идей, мнений, суждений в порядке от младшего к старшему
- Возможно разделение группы на подгруппы, занимающиеся решением проблемы независимо друг от друга
- Целесообразно привлечение к процессу обсуждения независимых экспертов или консультантов, имеющих опыт в проведении групповой работы (в частности, может быть официально назначен «адвокат дьявола»)
- Необходимо грамотное распределение функций в команде

# Командные роли по Белбину – Председатель/координатор

- Склонен доверять людям и принимать их такими, какие они есть, без проявления ревности или подозрительности. Председатель — это сильное доминирование и преданность групповым целям. Стиль руководства командой Председателя — радушно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать их в соответствии с целями команды. Зрелый, уверенный, самодисциплинированный. Спокойный, несуетливый. Умеет четко формулировать цели, продвигает решения, делегирует полномочия. Организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и максимально использует потенциал каждого члена команды
- Вклад в работу команды: Разъясняет цели и расставляет приоритеты. Мотивирует коллег. Принимает окончательные решения и отвечает за них
- Недостатки: может не обладать высоким интеллектом и творческими способностями

# Командные роли по Белбину – Творец/формирователь

- Формирователи всегда выступают как побудители к действию, и если команда склонна к бездействию или самодовольству, то присутствие Формирователя выведет ее из этого состояния. Динамичный, бросает вызов, оказывает давление. Это более индивидуалистичный, чем Председатель тип лидера, который подталкивает людей к действиям и, увлекая их за собой, столь же часто приводит команду к неудаче, как и к успеху. Его мужество и энергия позволяют преодолевать трудности. Ненавидят проигрыши, склонны к провокациям, раздражению и нетерпению. Характеризуются высокой самооценкой, склонностью к фрустрации, общительностью и подозрительным отношением к людям. Как лидеры они хороши для уже сработанной команды, которая в своей работе столкнулась со сложным, внешним, либо внутренним препятствием. Как менеджеры Формирователи процветают в ситуациях, характеризующихся "политической сложностью", сдерживающей движение вперед.
- Вклад в работу команды: Способен работать в режиме высокого напряжения, преодолевать препятствия для достижения цели.
- Недостатки: легко поддается на провокации

# Командные роли по Белбину – Генератор идей/мыслитель

- Изобретателен, обладает богатым воображением — человек с идеями, умеющий решать нестандартные проблемы. Как правило, Мыслители действуют в одиночку, сидя в своем углу и обдумывая различные варианты. Обладают высоким интеллектуальным уровнем и очень высоким показателем креативности. Это яркие представители интеллектуалов-одиночек, и они часто воспринимаются членами команды как не слишком коммуникабельные. Им свойственна прямота и честность в общении. Стиль Мыслителя — привносить инновационные идеи в работу команды и ее цели. Он склонен "витать в облаках" и игнорировать детали или протокол. Чем более успешно Мыслители осуществляют свою роль в команде, тем меньше их поведение похоже на привычную модель поведения менеджера. В мире организаций Мыслители не слишком процветают, и их менеджерская карьера редко бывает блестящей
- Вклад в работу команды: Предлагает оригинальные идеи. Решает сложные вопросы
- Недостатки: Слабо коммуницирует

# Командные роли по Белбину – Эксперт/оценщик

- Рассудителен, проницателен, обладает стратегическим мышлением. Видит все альтернативы, все взвешивает. Оценщик объективен при анализе проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Представители этой роли отличаются высоким интеллектуальным уровнем, высокими показателями критичности мышления, особенно это касается их способности выдвигать контраргументы. Оценщики достаточно медлительны в своих рассуждениях и всегда предпочитают все тщательно обдумывать. Окружающими они могут восприниматься как сухие, несколько занудные и порой чересчур критичные люди. Тем не менее Оценщики нередко занимают высокие стратегические посты в организациях
- Вклад в работу команды: Рассматривает все варианты. Анализирует. Старается предвидеть результат
- Недостатки: Оценщикам может не хватать вдохновения или способности мотивировать других

# Командные роли по Белбину – Работник/исполнитель

- Основным качеством Исполнителей является дисциплинированность; другие же природные способности или интеллект почти всегда в их случае вторичны. Стиль исполнителя в команде — организация работ. Исполнители надежны, консервативны и эффективны. Они обладают внутренней стабильностью и низким уровнем беспокойства. Работают преимущественно на команду, а не ради удовлетворения собственных интересов. Они систематически составляют планы и выполняют их. Очень эффективные организаторы и администраторы. Они могут иметь недостаток гибкости и не любят непроверенные идеи. В крупных, хорошо структурированных организациях карьера таких людей обычно складывается очень успешно. Успех и признание приходят к Исполнителям со временем в результате того, что они систематически делают ту работу, которую необходимо делать, даже если она не отвечает их внутренним интересам или не приносит удовольствия
- Вклад в работу команды: Организует. Претворяет в жизнь идеи и планы
- Недостатки: Негибок. Медленно реагирует на новые возможности

# Командные роли по Белбину – Исследователь/разведчик

- Экстравертивный тип генератора идей. Энтузиаст, общителен. Это еще один член команды, ориентированный на предложение новых идей. Однако способ генерации идей Разведчиками отличен от Мыслителей. Они склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько "подбирать" фрагменты идей окружающих и развивать их. Разведчики особо искусны в изучении ресурсов за пределами команды. Стиль разведчика — создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды. При средних показателях интеллектуального уровня и креативности, они общительны, любознательны и социально ориентированы. Благодаря этим качествам и умению использовать ресурсы Разведчики легче, чем Мыслители интегрируются в команду. При умелом руководстве лидера команды Мыслитель и Разведчик могут успешно сосуществовать вместе, не покушаясь на территорию друг друга и внося каждый свой вклад в предложение новых идей
- Вклад в работу команды: Изучает новые возможности. Развивает контакты. Переговорщик.
- Недостатки: Теряет интерес по мере угасания первоначального энтузиазма

# Командные роли по Белбину – Дипломат/коллективист

- Мягкий, восприимчивый, дипломатичный. Умеет слушать, предотвращает трения членов команды — чувствителен по отношению и к индивидам, и к ситуациям. Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль в команде. Если в команде есть сложные в общении люди, то Коллективисты способны оказать мягкое воздействие на ситуацию и предотвратить потенциальные конфликты, тем самым оказывая помощь формальному лидеру команды в выполнении поставленной задачи. Коллективист может быть нерешителен в момент кризиса. Представители этого типа нередко встречаются среди высшего руководства организаций. Из них получаются отличные наставники молодых
- Вклад в работу команды: Слушает. Строит отношения, улаживает разногласия. Работает с трудными людьми
- Недостатки: Теряется в острых ситуациях

# Командные роли по Белбину – Реализатор/доводчик

- Старателен и добросовестен. Ищет ошибки и упущения. Контролирует сроки выполнения поручений. Как правило, об успехе команды судят по окончательным результатам ее работы. Умение завершать начатое является достаточно редким качеством. Доводчики — это люди обладающие этим даром в полной мере. Их отличает внимание к деталям и умение держать в голове запланированное, обеспечивая чтобы все детали плана были доведены до завершения. Они предпочитают постоянные усилия, согласованность и последовательность действий "кавалерийским атакам". Они ориентированы на выполнение обязательств и меньше интересуются эффектным успехом. Склонность к достижению совершенства во всем, за что они берутся, и непреклонность в достижении намеченного — их неизменные качества
- Вклад в работу команды: Ищет ошибки, недоработки. Концентрируется и ориентирует других на установленные сроки.
- Недостатки: Имеет тенденцию напрасно беспокоиться. Не любит делегировать полномочия. Недостаточно гибок, в результате чего порой тратит слишком много сил на достижение недостижимых целей

# Командные роли по Белбину – Реализатор/доводчик

- Старателен и добросовестен. Ищет ошибки и упущения. Контролирует сроки выполнения поручений. Как правило, об успехе команды судят по окончательным результатам ее работы. Умение завершать начатое является достаточно редким качеством. Доводчики — это люди обладающие этим даром в полной мере. Их отличает внимание к деталям и умение держать в голове запланированное, обеспечивая чтобы все детали плана были доведены до завершения. Они предпочитают постоянные усилия, согласованность и последовательность действий "кавалерийским атакам". Они ориентированы на выполнение обязательств и меньше интересуются эффектным успехом. Склонность к достижению совершенства во всем, за что они берутся, и непреклонность в достижении намеченного — их неперенные качества
- Вклад в работу команды: Ищет ошибки, недоработки. Концентрируется и ориентирует других на установленные сроки.
- Недостатки: Имеет тенденцию напрасно беспокоиться. Не любит делегировать полномочия. Недостаточно гибок, в результате чего порой тратит слишком много сил на достижение недостижимых целей

# Пример распределения ролей

- **Председатель:** Атос
- **Творец:** д'Артаньян
- **Генератор идей:** Арамис
- **Эксперт:** Атос
- **Работник:** Портос
- **Исследователь:** д'Артаньян
- **Дипломат:** Атос
- **Реализатор:** Арамис

# Игровая модель оптимальной группы

- **Логик:** анализ условий, переформулирование задачи, поиск «прямого» решения, развитие идей, критика версий
- **Эрудит:** уточнение условий, анализ контекста, критика идей
- **Генератор:** поиск ассоциаций, генерация идей, развитие идей
- **Интуит:** поиск «непрямого» решения, оценка идей
- **Диспетчер:** управление обсуждением, выбор окончательного решения
- **Дурак:** провокация, поиск решения, исходя из здравого смысла

# Пример распределения ролей

- **Логик:** д'Артаньян, Арамис
- **Эрудит:** Атос, Арамис
- **Генератор:** д'Артаньян, Портос
- **Интуит:** Арамис
- **Диспетчер:** Атос
- **Дурак:** Портос, д'Артаньян

# Командная эффективность

- Выработать процедуры и придерживаться их
- Выработать полезные привычки и заклипания
- Тщательная подготовка коммуникаций
- Использование эффективных методов коммуникации
- Планирование на основании учета времени
- Эффективное использование времени ожидания
- Расстановка приоритетов
- Своевременное поедание лягушек
- Единая терминология
- Договоренности, правила хорошего тона

# Мои контакты

[www.rp-consulting.ru](http://www.rp-consulting.ru)

potashev@rp-consulting.ru