

Командообразование

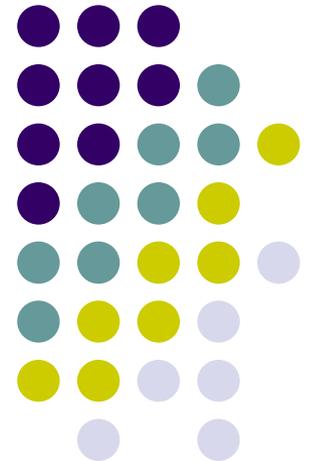
Тема 3. Технологии формирования команды

КОМАНДЫ



Типологические подходы к комплектованию команды

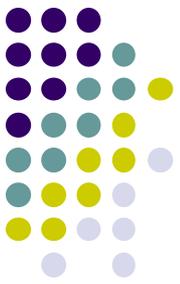
- Типология личности Майерс-Бриггс;
- Типологический подход Д. Кейрси;
- Типологический подход Д. Киртона



Юнгианская типология как основа комплектования проектных групп



Основание категоризации	Функция	
Источник энергии (из теории К. Г. Юнга)	Экстраверсия (Extraversion, E)	Интроверсия (Introversion, I)
Работа с информацией (из теории К. Г. Юнга)	Ощущение (Sensation, S)	Интуиция (Intuition, N)
Принятие жизненно важных решений (из теории К. Г. Юнга)	Мышление (Thinking, T)	Чувство (Feeling, F)
Организация деятельности (Майерс, Бригс)	Результат (Judgment, J)	Процесс (Perception, P)



Описание функций

Экстраверсия (Extraversion, E)

Внутренний мир подчиняется внешним требованиям, сознание ориентировано на внешний мир, откуда приходит основная энергия.

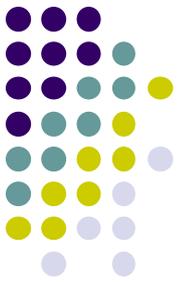
Интерес и внимание сосредоточены на внешних событиях (людях или вещах) в ближайшей окружающей среде.

Поведение прямо связано с внешними объектами и побуждениями и объясняется ими

Интроверсия (Introversion, I)

В большей степени ориентирован на внутренние факторы. Черпает энергию и силы, исходя из своих внутренних ресурсов. Мир существует не столько сам по себе, сколько таким, каким представляется субъекту. Объекты внешнего мира «не имеют достаточного голоса»

Работа с информацией

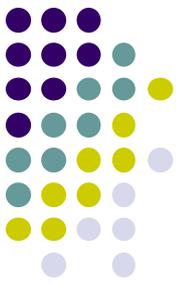


Ощущение (Sensation, S)

Пользуется опытом, склонен к наблюдению за конкретными объектами, имеет развитое чувство факта, внимателен к деталям («Детали - это не главное, детали - это все»)

Интуиция (Intuition, N)

Предпочитает работать с информацией через установление взаимосвязей и возможностей (концептуальное осмысление, понимание сути, целого). Ориентируется не на общепризнанные «осязаемые» ценности, а на потенциальные возможности. Обладает тонким чутьем на то, что зарождается и имеет будущее



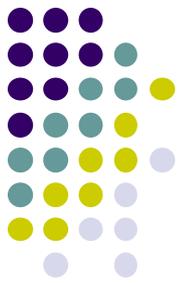
Принятие жизненно важных решений

Мышление (Thinking, T)

Старается руководствоваться объективной и беспристрастной логикой. Важные поступки происходят из интеллектуально построенных стратегий или, по крайней мере, должны вытекать из них. Стремится ставить всю систему своих действий в зависимость от логических выводов на основании доступных объективных и субъективных данных

Чувство (Feeling, F)

Может иметь когнитивные способности ничуть не хуже, чем у других, но его мышление никогда не выступает «*sui generis*» (само по себе), оно есть лишь придаток к чувству («Не могу же я думать то, чего не чувствую», «Верую, ибо недоказуемо»). Мыслит настолько, насколько позволяет чувство. Логические выводы, которые могут привести к нарушающему чувство результату, отклоняются



Организация деятельности

Результат (Judgment, J)

Ориентирован на внешнюю оценку, предпочитает, чтобы все было организовано и спланировано заранее.

Допускает ошибки, поскольку принимает преждевременные решения до анализа всей поступающей информации

Процесс (Perception, P)

Ориентирован на восприятие информации и предпочитает гибкий стиль поведения, основанный на адаптации к ситуации. Допускает ошибки, поскольку затягивает принятие решений для сбора дополнительной информации

Психотипы (интеллектуальные роли) в модели Д.У. Кейрси



NT-СТРАТЕГИ

Склонны к стратегическому анализу, объективны и критичны. Способны вести за собой и ставить цели. Склонны к проектированию (NTP) и долгосрочному планированию (NTJ). Автономны. Улучшают и совершенствуют то, что есть. Требовательны и прямолинейны в отношениях с другими людьми. *Стиль управления:* визионерство, разработка стратегий и концепций

SP-ТАКТИКИ

Предпочитают независимость, спонтанность, свободу. Импульсивны, выразительны, гибки. Эффективны в кризисных ситуациях. Обладают большим запасом жизненных сил. Адаптивны, действуют ради действия. Могут потерять интерес в стабильных условиях. *Стиль управления:* разрешение конфликтов, управление динамикой ситуации



NF-ДИПЛОМАТЫ

Предпочитают заниматься поиском себя, мира и гармонии. Дружелюбны, терпимы, ценят отношения. Способны сглаживать противоречия, смягчать ситуацию, объединять. Обладают развитым воображением, образной метафоричной речью, склонностью к интерпретации. *Стиль управления:* регулирование силовых отношений, убеждение, гармонизация

SJ-ЛОГИСТИКИ

Предпочитают традиции, стабильность. Ответственны, реалистичны. Руководствуются нормами и правилами, принимают жизнь такой, как она есть. *Стиль управления:* ориентация на консолидацию и стабильность, поддержание субординации и порядка



Теория М. Киртона

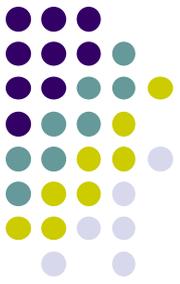
- Каждая отдельная личность имеет свой предпочтительный стиль мышления, который влияет на подход человека к принятию решения, собственно решению задач и творчеству вообще.
- Стиль мышления каждого человека расположен между двумя крайними точками единой шкалы.



Описание типов по М. Киртону

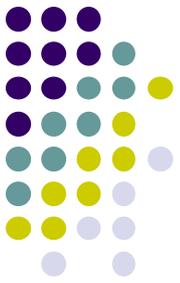
Суперадаптор	Суперинноватор
Точны, надежны, методичны, благоразумны	Выглядит недисциплинированный человек, мыслит неординарно
Решает проблемы проверенными и понятными путями	Ставит под сомнения базовые положения, включая общепринятые
Решает проблемы путем внесения улучшений и повышения эффективности	Решает задачи, заново определяя их или изменяя их условия
Редко вступает в конфликт с правилами, обеспечивает стабильность в группе	Часто бросает вызов правилам
Изредка генерирует безопасные идеи	Генерирует множество идей, часто таких, которые выглядят рискованными
Предлагает решения, которые приемлемы для большинства	Предлагает решения, которые не всегда приемлемы для большинства

Ролевые подходы к командообразованию



- Концепция командных ролей Р.М. Белбина;
- «Колесо команды» Марджерисона – Маккена;
- Модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова

Понятие роли



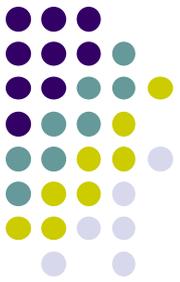
Роль

заданность неких задач и функций, реализации которых ожидает команда, объединенная совместной деятельностью

характеристика качества применения индивидуальных навыков и опыта, составляющих содержание выполняемой функциональной роли

вклад в деятельность, не являющуюся узко специализированной, а также коммуникативную и групподинамическую ситуацию внутри и вне команды

Виды ролей



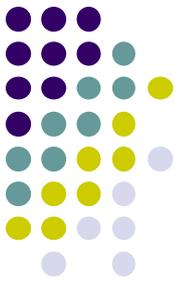
Функциональные

раскрываются через предметное содержание деятельности (например, финансовой, маркетинговой, производственной)

Командные

вклад в деятельность, не являющуюся узко специализированной, а также коммуникативную и групподинамическую ситуацию внутри и вне команды

КОНЦЕПЦИЯ КОМАНДНЫХ РОЛЕЙ Р.М. БЕЛБИНА



«Команда менеджеров», 1981г.

«Типы ролей в командах менеджеров»,
2003г.

КОНЦЕПЦИЯ КОМАНДНЫХ РОЛЕЙ Р.М. БЕЛБИНА



Командные роли и их описание Менеджеры - трудяги

<p>Реализатор (РЕ) Company Worker Претворяет идеи в практические дела. Человек, берущийся за работу, которую не сделает никто другой. Дисциплинированный, надежный, предусмотрительный и квалифицированный.</p>	<p>Недостаток гибкости, невосприимчивость к непроверенным идеям, медленно реагирует на новые возможности.</p>
<p>Контролер (КН) Completer / Finisher Доводит деятельность до продукта. Избавляет команду от ошибок, связанных как с деятельностью, так и с бездеятельностью. Выявляет требующие внимания и «узкие» аспекты деятельности. Стремится получить наилучший результат из возможных.</p>	<p>Склонен беспокоится по поводу мелочей. Неохотно делегирует полномочия, может быть чрезмерно придирчив.</p>

Лидеры



Ведущий (ВД) Chairman

Распределяет задачи. Не доминирует над членами команды, но точно чувствует, когда нужно делегировать ответственность в группу, а когда принять на себя. Работает с талантливыми людьми, а не борется против них.

Обычный с точки зрения интеллекта и способностей. Лидеры ВД и МТ не могут комфортно действовать в одной команде.

Мотиватор (МТ) Shaper

Зачинщик мероприятий, постоянно тянет команду за собой. Соревнуется, бросает вызов, беспокоит, вытаскивает группу из рутины. Азартен, часто достигает очень высокого темпа, использует разнообразные подходы к делу.

Склонен к раздраженности, нетерпению, подозрителен, склонен к разочарованиям. Задевает чувства других людей.

Интеллектуалы



<p>Аналитик (АН) Monitor Evaluator Независим, беспристрастен, проницателен, редко ошибается. Привержен лучшей идее, а не своей собственной. Стратегично мыслит. Обладает высоким уровнем интеллекта, способен оценить конкурирующие предложения.</p>	<p>Отсутствие вдохновения и способности побуждать других к действиям, слабая ориентация на личный успех.</p>
<p>Генератор идей (ГИ) Plant Выдвигает новые идеи, креативен, талантлив, обладает высокой нестандартностью и гибкостью мышления, устремлен к творчеству. Ценит интеллект и оригинальность. Привержен своим идеям. Склонен к интроверсии.</p>	<p>Недооценивает практические детали. Бюрократические документы считает посягательством на свою свободу.</p>

Переговорщики



Гармонизатор (ГМ) Team Worker

Ориентирован внутрь команды, умеет слушать. Разряжает обстановку, сглаживает противоречия между «трудными» личностями и помогает им конструктивно сосуществовать в одной команде, направляя их в конструктивное русло.

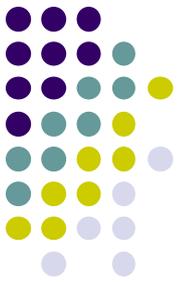
Может проявлять нерешительность в решающие моменты. Легко поддается влиянию. Говорит меньше других.

Изыскатель (ИС) Resource Investigator

Обнаруживает новое во внешней среде и сообщает команде об идеях, разработках и ресурсах за пределами группы. Налаживает полезные внешние контакты и проводит переговоры. Проявляет стойкость в сложной обстановке.

Теряет интерес к работе, когда проходит ее первоначальная привлекательность.

Комплектование команды

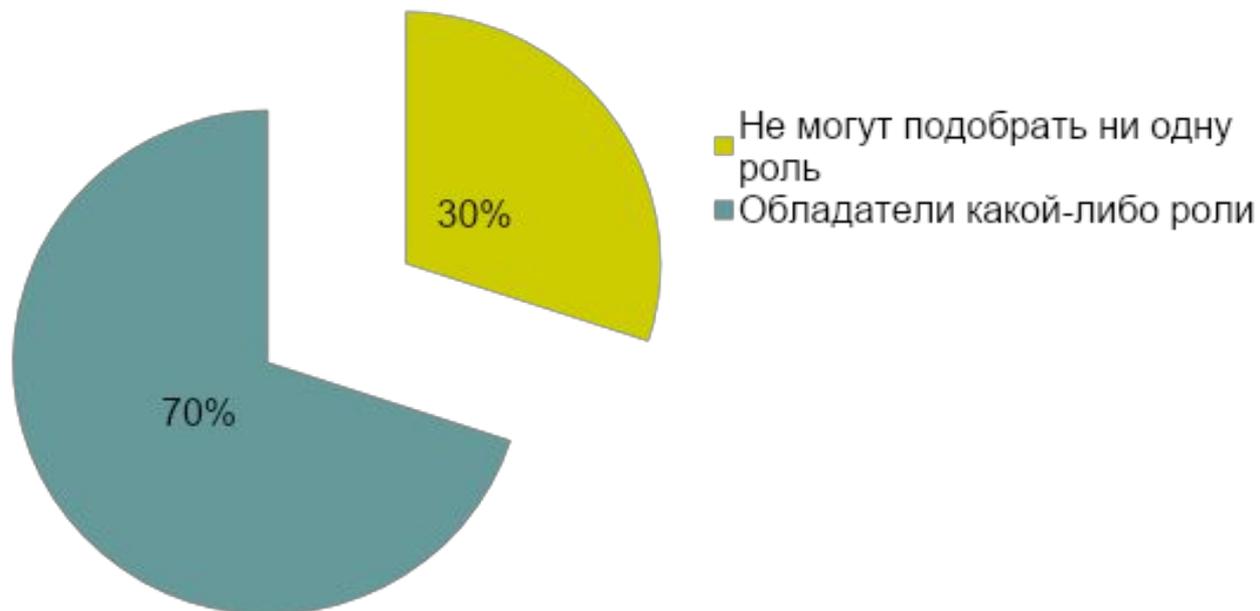


- Лидерство;
- Коммуникация;
- Интеллектуальные разработки;
- Собственно деятельность

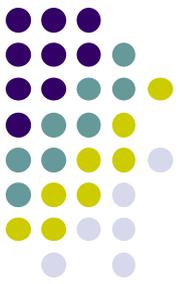




Распределение по выбору ролей



Сильные стороны модели Р. М. Белбина



- Высокая дифференцированность (объяснительная сила) относительно внутрикомандных процессов и противоречий.
- Модель имеет развитый диагностический и методический аппарат, поэтому вокруг нее продуктивно как проводить комплектацию команд, так и осуществлять позиционирование / репозиционирование членов существующих команд (особенно в ситуации обострения внутренних кризисов и противоречий).
- Модель также позволяет давать развернутые индивидуальные рекомендации по развитию конкретным человеком своего командного потенциала в будущем.

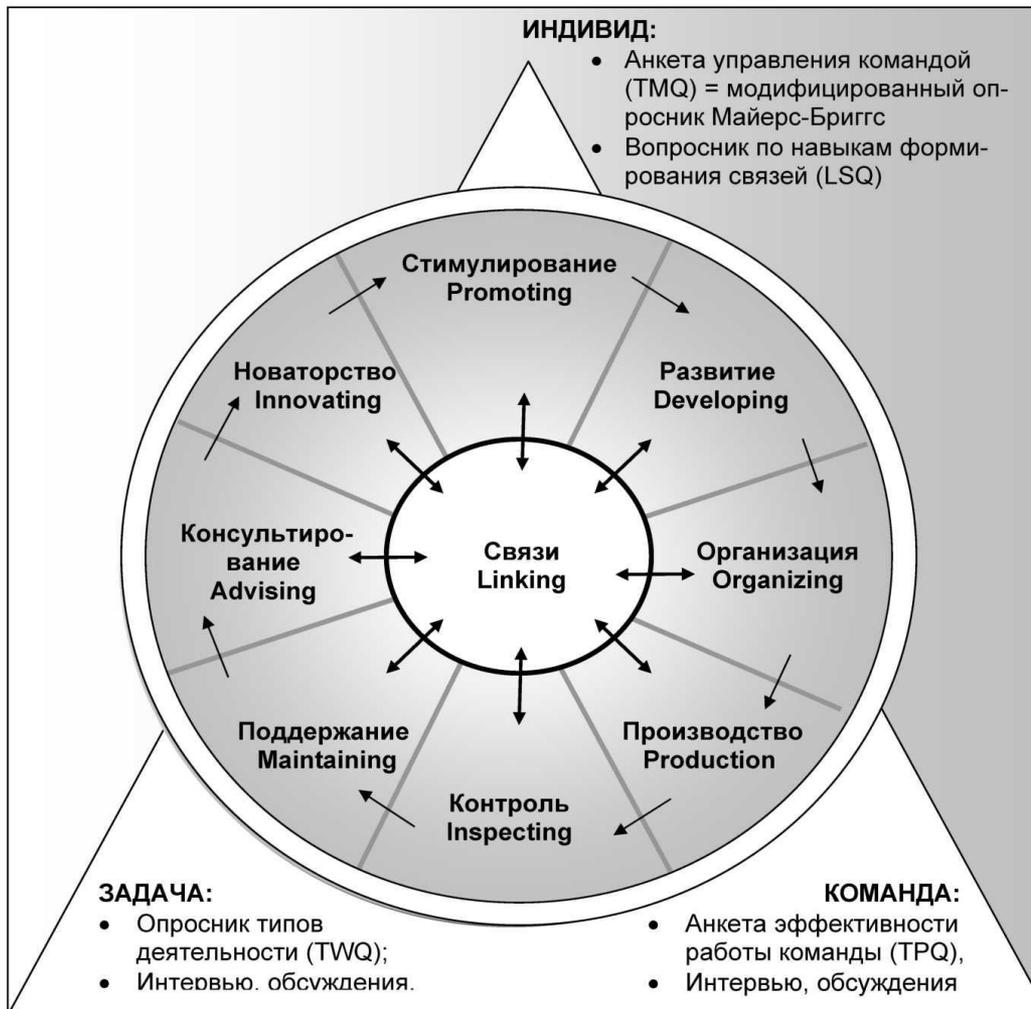
«КОЛЕСО КОМАНДЫ» МАРДЖЕРИСОНА – МАККЕНА



Рабочие функции:

-  консультирование,
-  - новаторство,
-  - стимулирование,
-  - развитие,
-  - организация,
-  - производство,
-  контроль,
-  поддержание,
-  «формирование связей» или «связи»

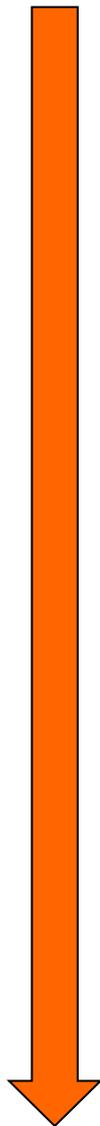
«КОЛЕСО КОМАНДЫ» МАРДЖЕРИСОНА – МАККЕНА



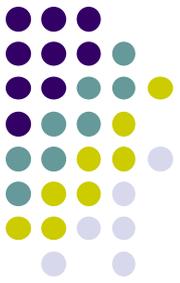
Модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова



Тип задачи	Содержание задачи	Роль	Функция
Управленческие	Стратегическое планирование и изменение положения организации на рынке	Управленец	Инновации
Организаторские	Проектирование бизнес процессов и организационной структуры	Организатор	
Административные	Планирование и распределение ресурсов в режиме функционирования	Администратор	Реализация
Руководящие	Обеспечивают человеческий фактор: обучение, мотивирование, наставничество, регулирование конфликтов	Руководитель	



Сильные стороны модели Т.Ю. Базарова



- Наличие разработанного психодиагностического инструментария;
- Возможность использования для анализа системы управления организации в целом

Типы распределения функций в команде



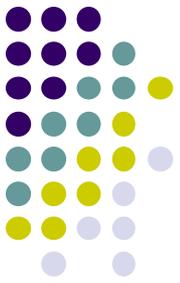
- I тип ситуаций — «Профессиональная деятельность»;
- II тип ситуаций — «Взаимодействия с внешней средой»;
- III тип ситуаций — «Решение сложных проблем»

Профессиональная деятельность



- **«организатор-координатор»** — это руководитель команды;
- **«главный специалист»** (2—3 чел.) — члены команды наиболее высокой квалификации, выполняющие ключевые операции (процедуры, работы) технологического цикла профессиональной деятельности;
- **«напарник»** — (1—2 чел.) члены команды, работающие в связке с «главными специалистами» под их руководством;
- **«завхоз-ремонтник»** — член команды, ответственный за снаряжение, оборудование и инвентарь команды;
- **«агент по снабжению»** — член команды, наиболее успешно действующий по обеспечению команды всем необходимым

Взаимодействие с внешней средой



- **«аналитик»** — наиболее уравновешенный член команды с системным складом мышления;
- **«переговорщик»** — член команды, наиболее искусный из всех в коммуникации, «гений общения»;
- **«скептик»** — член команды с критическим складом ума и умением вскрыть все риски различных сценариев действий команды;
- **«лоббист-доставала»** — наиболее «пробивной» член команды, который «все может достать», у которого обширные внешние связи;
- **«душа команды»** — наиболее эмоциональный и жизнерадостный член команды, его Импульс и Совесть.

Решение сложных проблем



- **«генератор»** — член команды с наиболее раскрепощенным, образным складом мышления, с высокой образовательной подготовкой и широким кругозором,
- **«генератор идей»** с хорошо развитым творческим мышлением;
- **«концептуализатор»** — член команды со склонностью системного анализа и перспективного видения; он умеет придать идее «законченный вид»;
- **«оптимизатор»** — член команды, обладающий способностью выделения критериальных признаков и проведения оценок различных сценариев действий;
- **«реализатор»** — член команды прагматичного и практичного склада мышления с навыками планирования и организации практической деятельности;
- **«критик»** — тот же «скептик» из II типа ролевого распределен

Спасибо за внимание!



motivators.ru

Личные взаимоотношения-вот та
плодородная почва, на которой растут достижения и успех