

ПРОГРАММА «Команда + Я»

для дистанционного обучения



Какая из этих групп больше всего соответствует Вашему представлению о команде?



1



• 3



• 2



• 4

Вопросы на понимание

- **Были ли результаты мини-групп лучше, чем результаты отдельных участников?**
- **Был ли общий результат лучше, чем результаты мини-групп?**

Продолжи рассуждение

«Командообразование похоже на, потому что.....

ЗАДАНИЕ: дайте свой ответ

✓ **ЧТО ТАКОЕ КОМАНДА???**

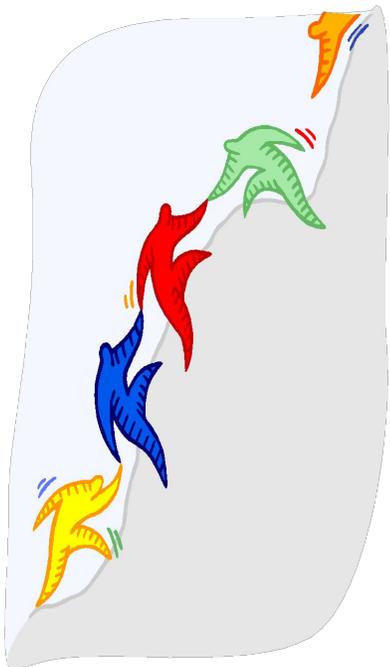
✓ **ПРИЗНАКИ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ**

Команда (в деятельности)



КОМАНДА

объединение людей,
включенных в совместную деятельность,
сплочение которых predeterminedено
согласованностью способов взаимодействия,
адекватных целям и ценностям
деятельности.



Типичные командные проблемы (1)



- Низкая мотивация членов команды к решению поставленных задач;
- Конфликтные отношения между членами команды.
- Уход от ответственности и неисполнение членами команды своих обязанностей;
- Отсутствие атмосферы сотрудничества в команде
- Образование группировок внутри команды
- Оставленное без внимания деструктивное поведение члена команды
- Отвлекающие от работы, бесполезные или плохо организованные собрания

Типичные командные проблемы (2)



- Разногласия членов команды по основному направлению ее деятельности
- Авторитарный и/или гиперконтролирующий стиль руководства у менеджера команды
- Попустительство или невмешательство руководителя в деятельность команды
- Нечетко сформулированная цель
- Нечетко поставленные задачи
- Частые смены направления деятельности команды по инициативе высшего руководства

Типичные командные проблемы (3)

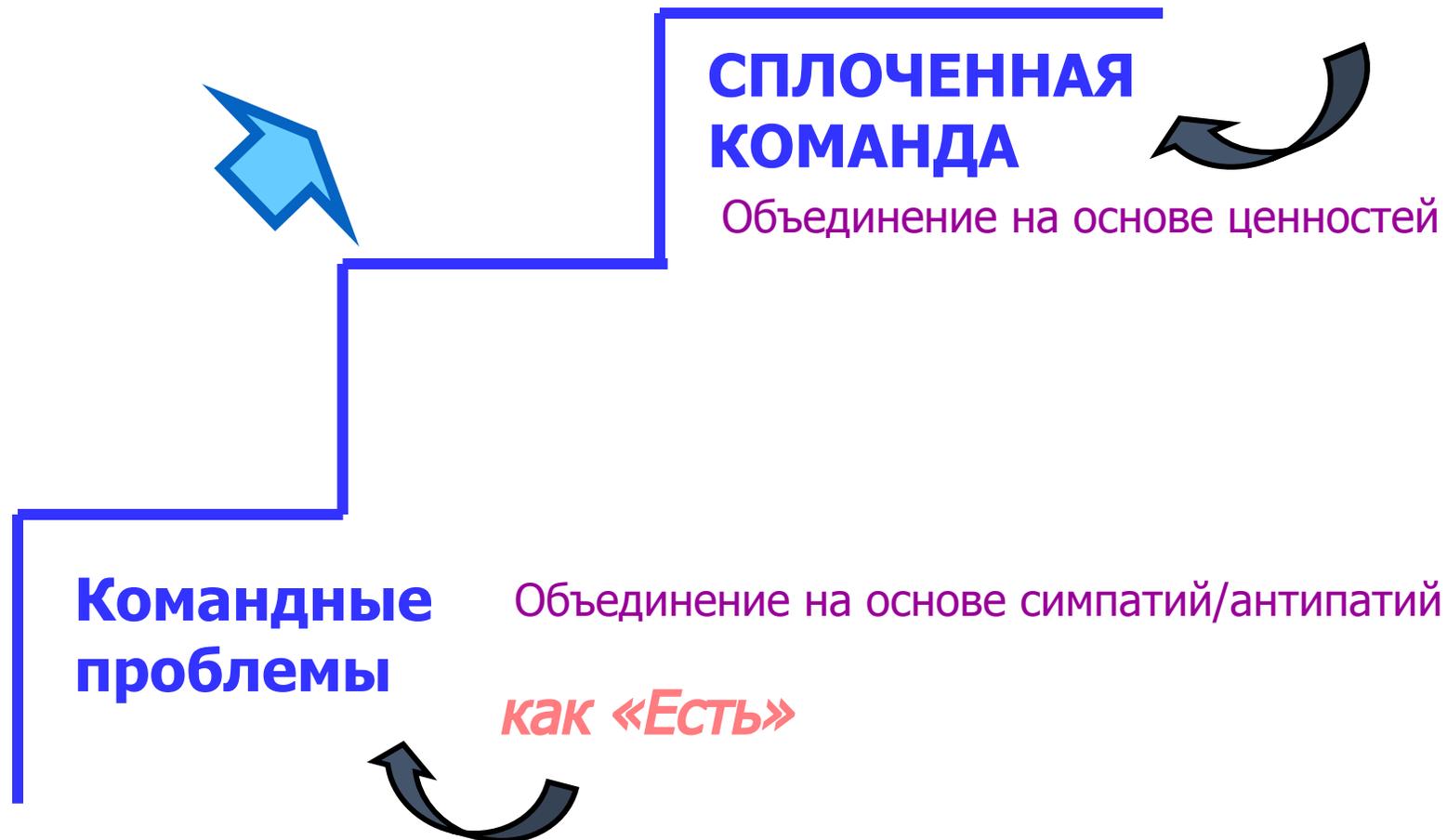


- Нечетко определенные обязанности членов команды, приводящие к дублированию или невыполнению заданий
- Недостаточность материальных и нематериальных ресурсов для работы команды
- Отсутствие сотрудничества или поддержки со стороны внешнего руководства
- Несовместимость лично-профессиональных точек зрения и нежелание их согласовывать;
- Личностные психологические барьеры, препятствующие возникновению и развитию неформальных отношений внутри команды;

От «проблем» к «сплоченной команде»

как «Должно быть»

МР

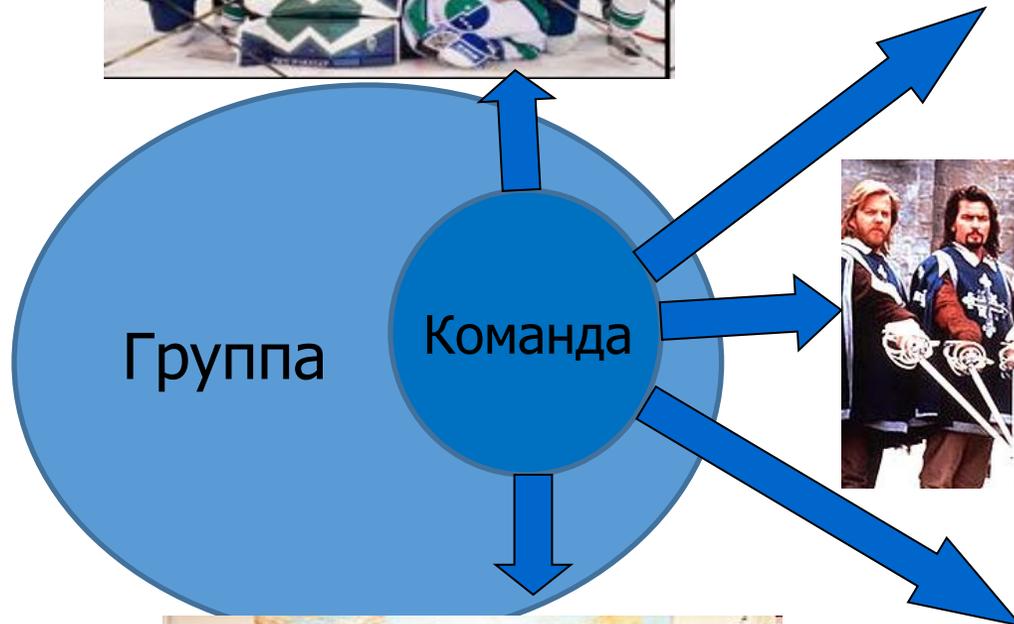


Команда – это особый вид малой группы MP

Спортивная команда



Диада
(друзья, супруги)



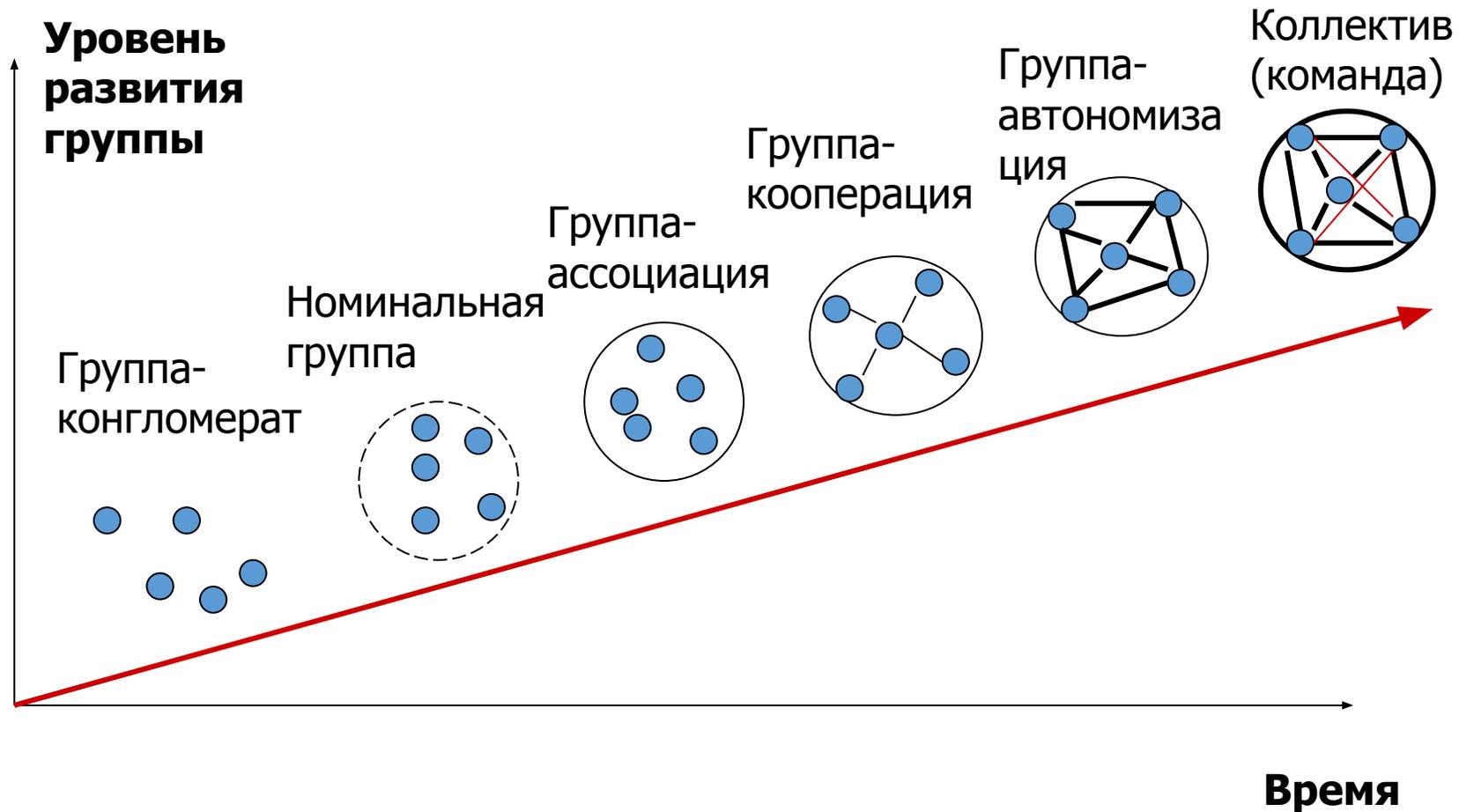
Кооперирующиеся и помогающие друг другу люди

Управленческая команда



Рабочая,
проектная группа

Команда – высший уровень развития группы



Модель развития коллектива Л.И. Уманского (советского психолога, классика в области психологии малых групп)

Основные характеристики команды

Общее видение цели

Распределение ролей в команде (по желанию)

Взаимодополнение по функциям

Способность к функциональной и ролевой взаимозамене

Способность быстро реагировать на изменения

«Понимание друг друга с полуслова»

Сработанность (согласованность, сыгранность)

Связанность (сплоченность, командный дух)

Способность мотивировать членов команды к совершению

определенных действий

Уровни развития команды

МР



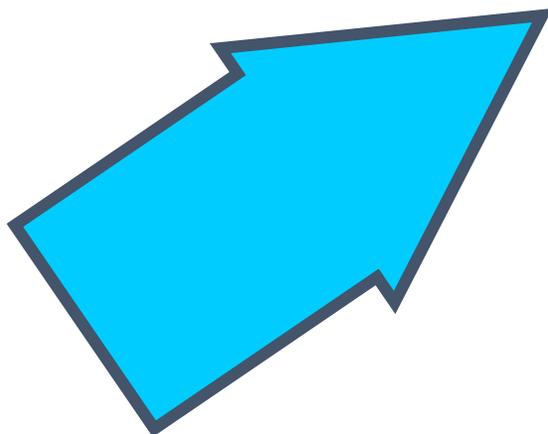
**СПЛОЧЕННАЯ
КОМАНДА**

КООПЕРАЦИЯ (интерес
«внутри» дела)

ОТРЯД (дело)

КРУЖОК (интерес \Rightarrow дело)

ТУСОВКА (потребность \Rightarrow интерес)



Тусовка



- Взаимодействие основано на общности индивидуальных потребностей и интересов;
- Отсутствуют согласованные общие цели и способы взаимодействия;
- Высокая нестабильность состава группы;
- Отсутствие устремленности в достижении общей цели;
- Наиболее высокая степень недостижимости совместного результата.

Тусовка в проекте (1)



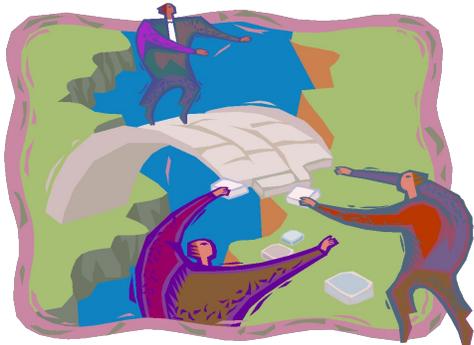
В ново-сформированной команде поначалу доминирует неуверенность в себе большинства участников

Общение – поверхностно, подчеркнуто вежливо, ритуально («Как у Вас дела?», «Спасибо, хорошо» и т.п.)

Индивидуальное поведение.

Выжидательность позиции, поиск вызывающих доверие лиц для обретения возможных союзников.

Тусовка в проекте (2)



Группа. Единой группы пока не существует. Образуется множества микрогрупп (два и более человека) по симпатиям. Это придает людям большую уверенность.

Решение задачи. Задача известна и понятна участникам лишь в общих чертах (общее намерение).

Зона ближайшего развития. Раскрытие участников. Более ясное понимание участниками функции, целей и задач команды.

Кружок



- Взаимодействие основано на общности потребностей и интересов соотнесенных с целями деятельности, при различии в понимании норм совместного труда;
- Общность интересов является ведущей, в связи с чем нормы деятельности и задачи легко переопределяются каждой микрогруппой в свою сторону;
- Преобладание значимости эмоционально-комфортных, доверительных отношений над рабочими (в микрогруппах);
- Конкурентные отношения между членами команды и разногласия с формальным лидером
- Появление неформальных лидеров микрогрупп;

Кружок в проекте («фаза столкновения») (1)



- Усиливаются связи участников друг с другом в неформальных микрогруппах.

- Возникают противостояния

Индивидуальное поведение. Человек соотносит себя с другими членами группы, оценивает и позиционирует себя. Пытается найти свою роль в образующейся групповой структуре. Отчетливо проявляются различия норм и ценностей участников.

Группа. Обретает внутреннюю структуру на неформальном уровне. Корректируются роли участников. Возникают неформальные лидеры. Возможны межличностные, меж-микрогрупповые конфликты, противостояние руководству. При неумелом управлении конфликты могут привести к развалу группы.



Кружок в проекте («фаза столкновения») (2)



Решение задачи. Лидерская динамика и позиционирование могут на данной стадии сильно затруднять работу по задаче. Эффективность – очень низка.

Зона ближайшего развития. Определение и согласование приемлемой в команде стратегии поведения в конфликтных и рабочих ситуациях.

Роль и задача руководства. Успешное прохождение этой групповой стадии во многом зависит от руководителя. Руководитель должен быть готовым к конкуренции, исходящей от вполне компетентных лиц, которые хотят заявить свою сферу влияния. Необходимо допускать плюрализм индивидуальных и микрогрупповых мнений. Требуется умелое управление конфликтами, путем организации согласований.



Стратегия управления «тусовкой» и «кружком»



Главная задача - формализация работы группы.

Действия:

Внести определенность по цели и способу деятельности группы. Обеспечить понимание и принятие цели и способов работы в рамках внедрения изменений.

Четко распределить задачи и ответственность членов группы, повысить групповую дисциплину.

Ввести жесткие сроки выполнения задачи и обеспечить контроль (и коррекцию) хода работы по промежуточным "точкам".

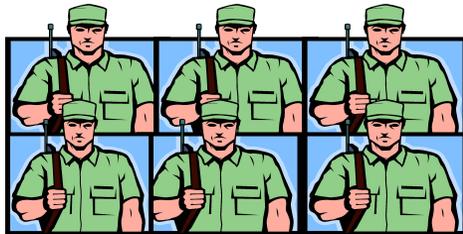
Обеспечить конструктивное взаимодействие между микрогруппами

Найти общий язык с неформальными лидерами

Стиль управления – директивно-снисходительный стиль, оставляющий свободу в конкретизации членами команды своей нормы и контроль только по контрольным точкам

Отряд

MP



- Ключевая особенность – жесткая дисциплина;
- Интересы дела – всегда выше личных отношений;
- Наличие сильного формального лидера и директивный стиль управления;
- Преобладающий тип отношений между членами группы – формальный;
- Высокий уровень эффективности в задачах условиях.

Отряд в проекте (1)

- Жесткую дисциплину поддерживает не только формальный лидер, но и члены команды;

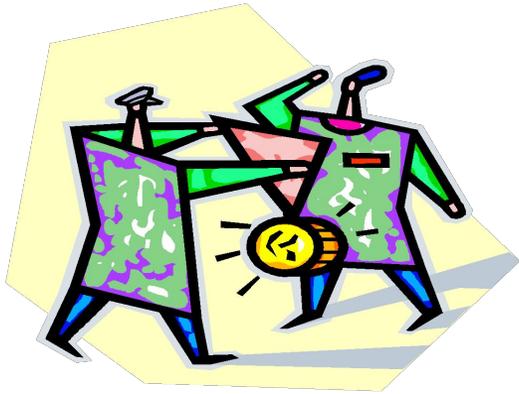
- Осуществлено формальное структурирование

Индивидуальное поведение. В отряде уютно той категории людей, которая ориентирована на решение задач и дискомфортно людям, склонным к общению.

Группа. Группа этого уровня напоминает «хорошо отлаженный, но бездушный механизм». Каждый понял и принял свой функционал и строго ему соответствует. Конфликты могут возникать во взаимодействиях в нестандартных условиях.

Решение задачи. Работа группы эффективна только в стандартных, освоенных условиях. Решение задач может быть успешным и в авральной ситуации, при условии, что алгоритм действий понятен хотя бы лидеру команды.

Отряд в проекте (2)



Зона ближайшего развития. Возрождение неформальных отношений при сохранении порядка.
Роль и задача руководства.

Культивирование взаимовыручки помимо функционала каждого. Способствование установлению доверительных отношений. Проведение регулярных обсуждений по способу взаимодействия с целью его коррекции. Обеспечить взаимопонимание участников с ориентацией «на задачу» и на «бесконфликтные взаимоотношения».

Управление отрядом



Главная задача - повышение индивидуальной заинтересованности в результатах работы всех членов команды.

Действия:

Повысить мотивацию к решению задач (оказать помощь членам группы в снятии формальности понимания задач и норм взаимодействия)

Повысить роль внутригрупповых согласований.

Создать условия для неформального межличностного общения членов группы по вопросам совместной деятельности.

Оказать помощь в развитии умений и навыков членов группы для решения задач по своей функции и задач коллективного взаимодействия

Стиль управления – Регулирующий. Предполагает не только четкую постановку задач, но эмоциональную поддержку.



Кооперация



- Объединение людей основано на личной заинтересованности каждого в интересах общего дела;
- Лидер «кооперации» - признанный коллективом человек;
- Высокий уровень мотивации к работе членов группы;
- Преобладающий тип отношений – деловой, но с учетом индивидуальных особенностей членов группы.

Кооперация в проекте



- Идет процесс неформальной структуризации под формальную структуру

Индивидуальное поведение. В «кооперации» участнику команды работать комфортнее, чем в отряде», поскольку восстанавливается «теплота» человеческих отношений.

Группа. Команда представляет собой слаженную группу людей, понимающих и принимающих не только цели, задачи, установленные правила и прочие нормы своей работы, но и значимость учета особенностей каждого члена команды.

Решение задачи. Оперативность и эффективность даже сложных задач.

Зона ближайшего развития. Дальнейшая гармонизация нормативно-неформальных отношений.

Управление кооперацией



Главная задача - обеспечение согласования макро-целей, ценностей и идеалов совместной деятельности.

Действия:

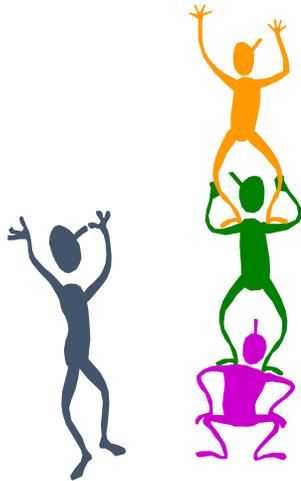
Повысить уровень командной самоорганизации в решении сложных проблем

Создать условия для неформального обсуждения ценностей и идеалов совместной деятельности.

Создать условия для гармонизации межфункциональных и межличностных отношений

Создать условия для повышения командного духа у членов группы.

Стиль управления – координирующий, стимулирующий инициативу и взаимовыручку.

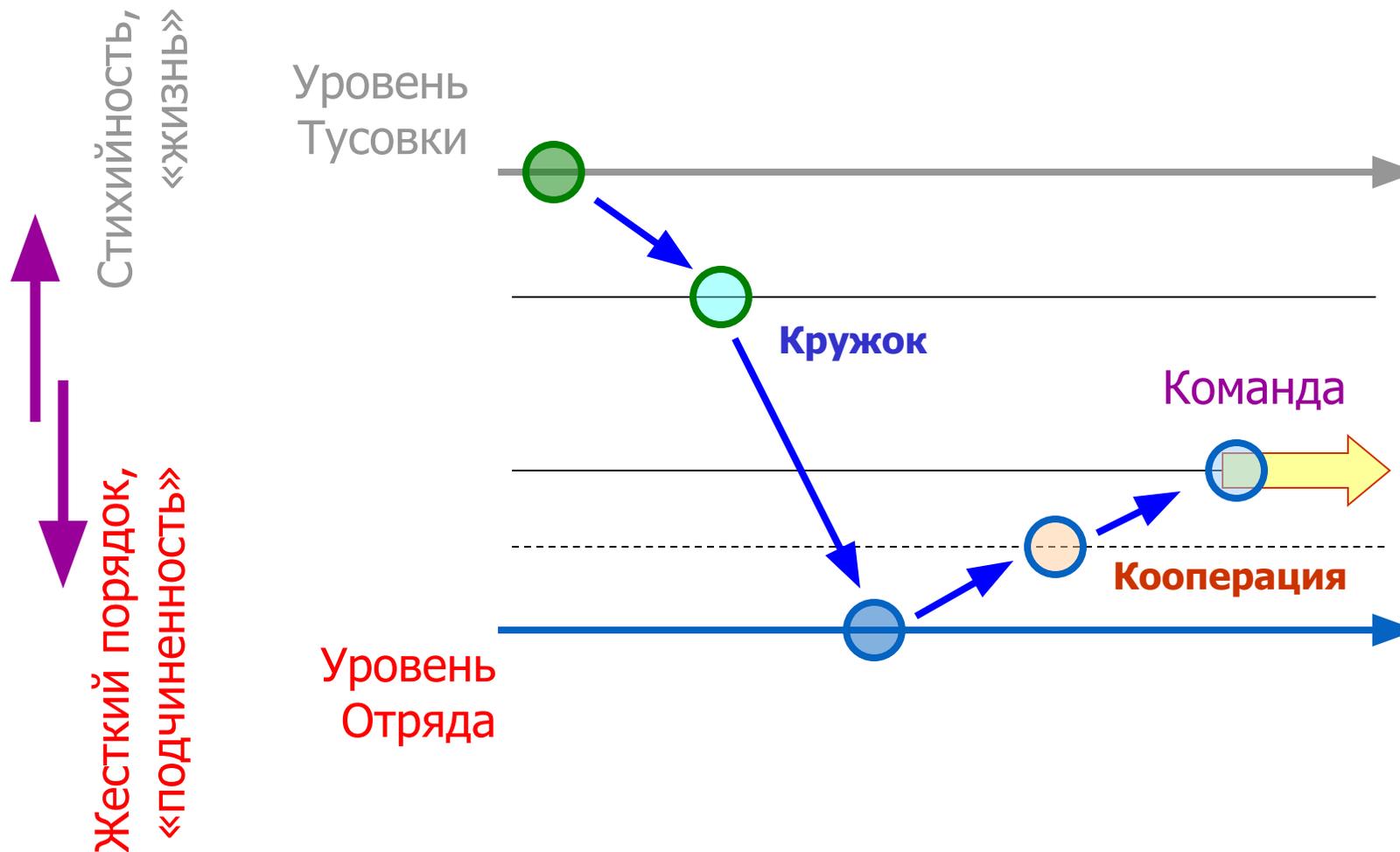


Сплоченная команда



- Объединение людей основано на согласованных общих ценностях и целях;
- Отлаженность механизма взаимодействия и согласования способов совместной работы.
- Высший уровень самоорганизации группы в проблемных условиях;
- Гармония между межличностными и деловыми отношениями;

Схема эволюции команды





Критерии оценки команды



- Личные интересы / интересы дела;
- Ясность / неясность цели;
- Определенность / неопределенность обязанностей членов команды
- Определенность / неопределенность способа работы
- Наличие / отсутствие (формального/неформального) лидера
- Отношения «симпатии/антипатии» или «деловые»
- Устойчивость / неустойчивость состава группы
- Вероятность достижения результата
- Наличие / отсутствие ценностей в работе команды
- Готовность / неготовность команды к решению задач / проблем



**Технологии командообразования
(Жуков Ю.М.)**



MP



Подходы к формированию команд

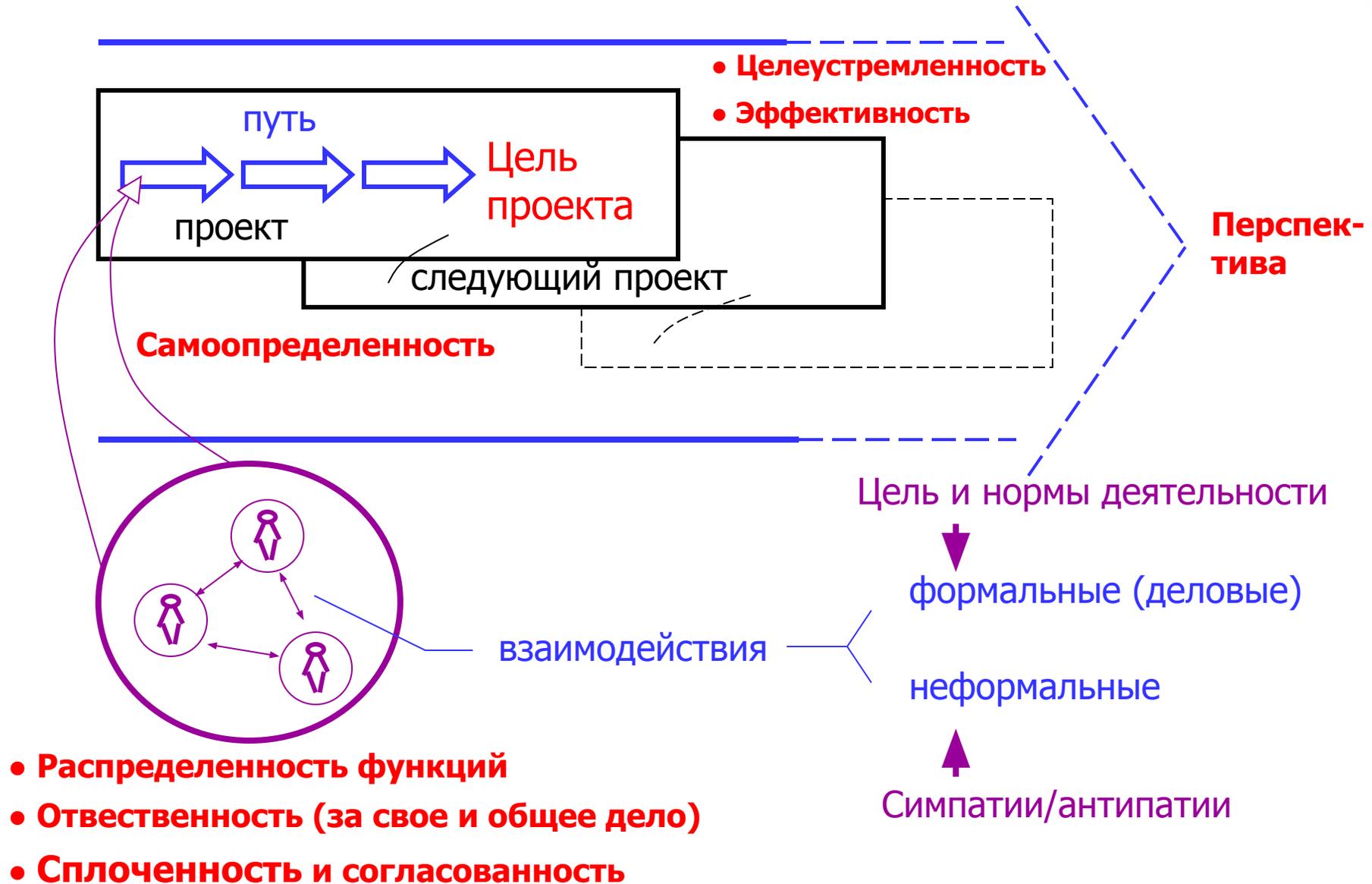


1. Целеполагающий (основанный на целях)
2. Межличностный (интерперсональный)
3. Ролевой
4. Проблемно-ориентированный

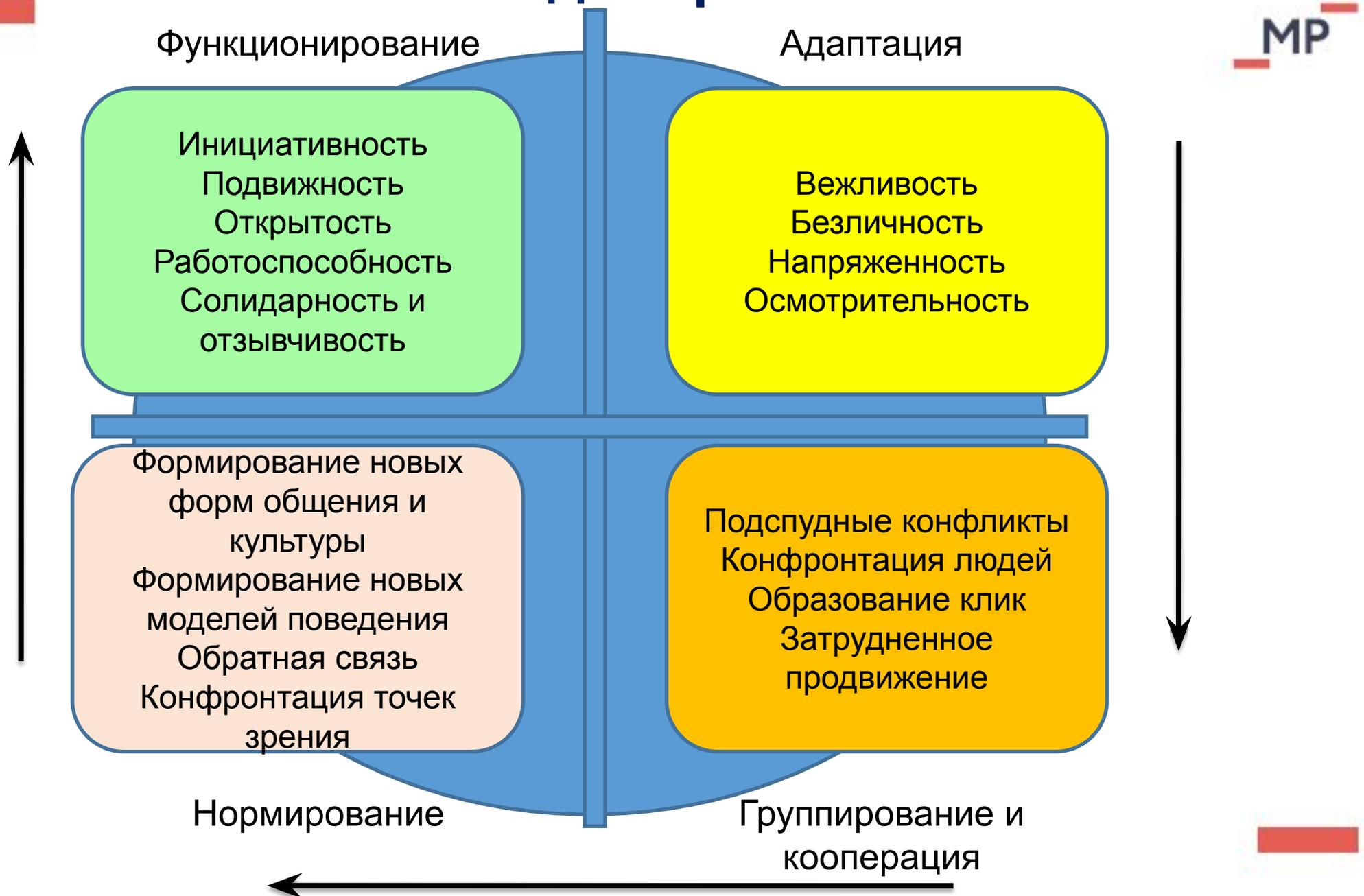


Схема работы команды

MP



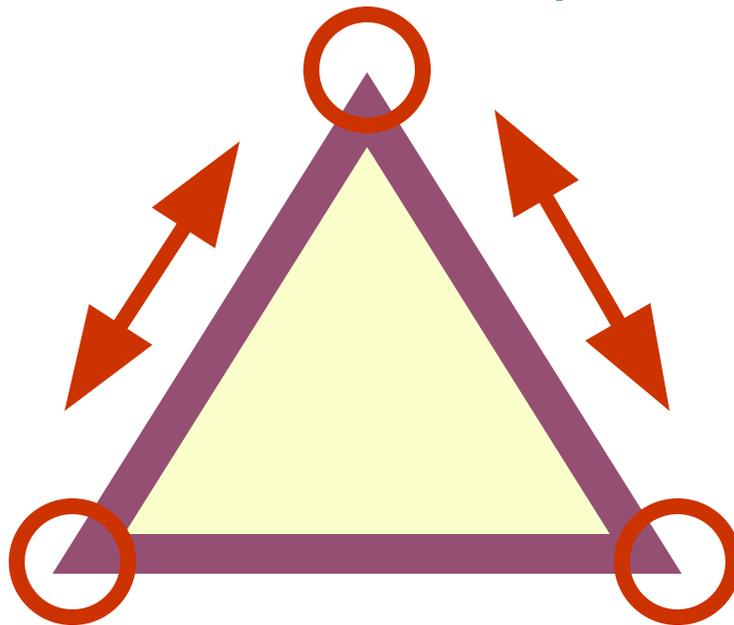
Этапы командообразования



Три основные склонности членов команды (1)

MP

3. Деятельностное (задача)



1. Индивидуальное

2. Социальное

Три основные склонности членов команды (2)

MP

■ 1. Эгоцентричное поведение

- Личные потребности – в приоритете
- Убежденность без оснований
- Стремление к доминированию и сильная потребность в признании

3. Ориентация на задачу

сотрудник стремится к выполнению задачи любой ценой

главное – производительность

межличностные отношения – на втором плане

2. Ориентация на отношения в коллективе

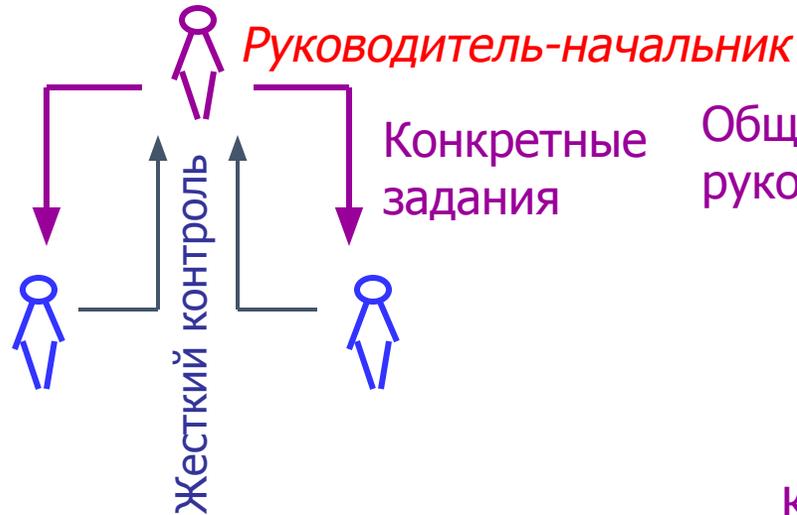
сотрудник настроен на развитие и сохранение командного духа

контролирует напряжение и снимает конфликты

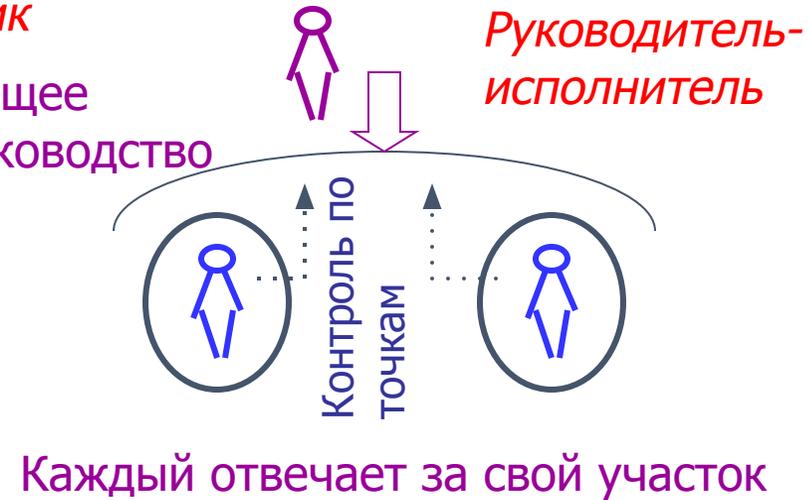
решение задачи - вторично

Виды управления рабочей группой

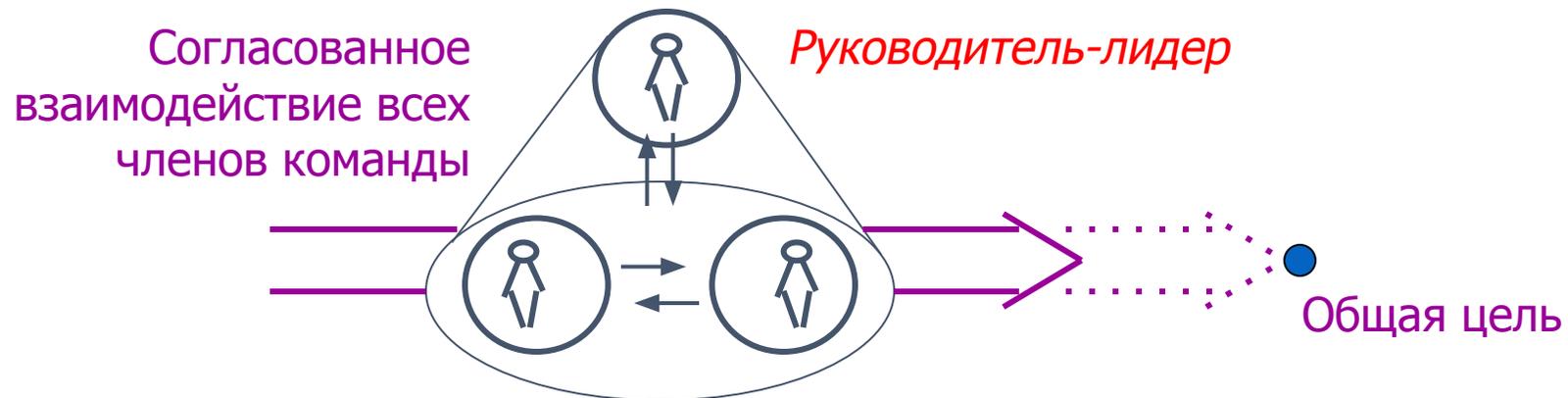
Вертикальная зависимость



Независимость



Взаимозависимость





Ролевая структура по М.Белбину



Состав команды имеет значительное влияние на эффективность ее работы. Многочисленные исследования показали, что команда сходных по характеру людей значительно обладает меньшим потенциалом относительно команды с сильно отличающимися по характеру людей.

Исследования М.Белбина и его коллег позволили выделить восемь ключевых для команды ролей:

1. **Исполнитель (Реализатор).**
2. **Председатель (Администратор, Модератор, Координатор).**
3. **Формирователь (Творец).**
4. **Генератор идей.**
5. **Разведчик (Исследователь).**
6. **Эксперт.**
7. **Коллективист (Дипломат).**
8. **Доводчик (Завершитель, Решатель задач).**



1. Исполнитель (реализатор)



Характеристика. *Исполнителям* присущи практический здравый смысл и хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Они любят тяжелую работу и преодоление проблем.

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.

2. Председатель (администратор, координатор)



Характеристика. Отличительной чертой *Председателей* является способность заставлять других работать над распределенными целями. Зрелый, опытный и уверенный, *Председатель* охотно раздает поручения. В межличностных отношениях *Председатель* быстро раскрывает индивидуальные склонности и таланты других и мудро используют их для достижения целей команды.

Функциональность. *Председатели* хорошо себя проявляют, находясь во главе команды людей с различными навыками и характерами.

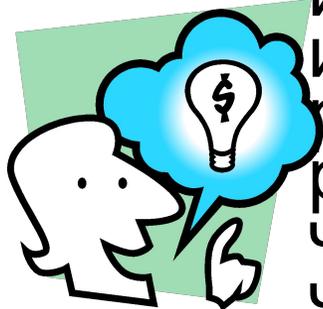
3. Творец (формирователь)



Характеристика. Это люди с высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жаждой 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, целеустремленные, любящие поспорить. Но им часто не хватает простого человеческого понимания.

Функционирование. Они умеют 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.

4. Генератор идей



Характеристика. Главная черта генератора идей – креативность. *Генераторы идей* являются инноваторами и изобретателями. 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.

Функциональность. Основная функция *Генераторов идей* – создание новых нестандартных предложений и решений сложных комплексных проблем. Они очень необходимы на начальных стадиях проектов или когда проект находится под угрозой срыва.

5. Разведчик (исследователь)



Характеристика. *Разведчики* - часто энтузиасты и быстрые экстраверты. Они умеют общаться с людьми в компании и за ее пределами. Они рождены для исследования новых возможностей и налаживания контактов. *Разведчики* 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.

Функциональность. *Разведчики* очень хорошо реагируют на новые идеи и разработки, могут найти ресурсы и вне группы. Они самые подходящие люди для установки внешних контактов и проведения последующих переговоров.



6. 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.

7. Коллективист (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. Коллективисты 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 Коллективистов 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. Коллективисты служат своего рода «смазкой» для команды, а люди в такой обстановке сотрудничают лучше.

8. Доводчик (завершитель, решатель задач)



Характеристика. Доводчики обладают огромной способностью доводить дело до завершения. Обычно придают большое внимание деталям. Доводчики никогда не начинают то, что не могут довести до конца. Они мотивируются внутренним беспокойством, хотя часто внешне выглядят спокойными и невозмутимыми. 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. Хорошо справляются с управлением, благодаря своему стремлению к высшим стандартам, своей аккуратности, точности, вниманию к деталям и умению завершать начатое дело.

1. Мы отклонились от принятого сценария...

2. Великолепная идея...

3. Если мы поставим это сног на голову, то выйдет следующее

4. Я знаю кое-кого, кто бы мог...

5. Я думаю, не стоит начинать спор...

6. Дайте-ка я проверю...

Задание. Определите, кто (по роли) автор высказываний... (1)



7. Не беспокойтесь – это я могу раздобыть у ...

8. Давайте распределим работу следующим образом...

9. Давайте корректнее относиться друг к другу...

10. Я, пожалуй, возьму эту сложную работу на себя...

11. Гладко – на бумаге. Но вы не учли следующие особенности ситуации...

12. Мы сильная команда! Мы должны справиться с этой проблемой...

Задание. Определите, кто (по роли) автор высказываний... (2)



Вклад и недостатки ролей в команде (1)

Роли и описание вклада в работу команды	Возможные слабости
<p>Генератор идей: креативность, воображение, своеобразие, необычность. Решает сложные проблемы.</p>	<p>Игнорирует случайности. Слишком занят, чтобы эффективно обмениваться информацией.</p>
<p>Разведчик (Исследователь): экстраверт, энтузиазм, общителен. Не упускает возможности, развивает контакты.</p>	<p>Чрезмерный оптимизм. Потеря интереса если проходит первоначальный энтузиазм.</p>
<p>Председатель (Координатор): зрелость, уверенность, хороший руководитель. Разъясняет цели, стимулирует принятие решения, делегирует полномочия.</p>	<p>Часто воспринимается как манипулятор. Разгружает персональную работу.</p>
<p>Формирователь (Творец): поиск, динамичность, преодоление давления. Напористость и смелость в преодолении препятствий.</p>	<p>Склонность к провокациям. Обижает чувства других людей.</p>

Вклад и недостатки ролей в команде (2)

MP

Роли и описание вклада в работу команды	Возможные слабости
<p>Эксперт: рассудительность, стратегия, проницательность. Видит все возможности. Умеет дать точную оценку.</p>	<p>Недостаток напористости, неумение воодушевлять других.</p>
<p>Коллективист (Дипломат): сотрудничество, мягкость, восприимчивость, дипломатия.</p>	<p>Нерешительность в спорных ситуациях.</p>
<p>Исполнитель (Реализатор): дисциплинированность, надежность, консерватизм, практичность..</p>	<p>Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности.</p>
<p>Доводчик (Решатель задач): старательность, кропотливость, добросовестность, щепетильность.</p>	<p>Склонен к чрезмерному беспокойству. Неохотно делегирует полномочия.</p>



Рефлексия

Заверши фразу:

- Команда – это....
- Эффективная команда – это ...
- Мы станем командой когда мы поймем, что...