

Группы и команды в организации

Вопросы

1. Группы и команды в организации: общее и особенное
2. Возможности и ограничения групповой работы и поведения
3. Формирование команды: специфические условия и цели
4. Стадии и механизм развития команды
5. От группы к команде: динамика формирования команды из рабочей группы
6. Опасности и профилактика «огруппления»
7. Команды в корпоративной практике
8. Командные роли: сравнительная характеристика преимуществ и ограничений
9. Диагностика командных ролей по М. Белбину (практика)

Группы и команды в организации: общее и особенное

Вопрос 1

Понятие группы

1. Объединение индивидов, в котором на поведение и деятельность одного члена воздействует поведение и деятельность других членов (Гибсон, Иванцевич, Донелли).

2. Совокупность лиц, которые имеют некоторые отношения друг с другом, которые делают этих людей в определенной степени взаимозависимыми (Картрайт, Зандер).

Признаки группы

- Общая цель
- Регулярные контакты участников
- Сплоченность
- Групповые нормы
- Структура

Рабочая группа

Рабочая группа (формальная группа) - та, которая создается руководством организации для переработки входящих ресурсов (идеи, материалы и др.) в выпускаемую продукцию (отчеты, решения, товары или услуги).

Пример рабочей группы - менеджер и его подотчетные работники.

Критерии классификации рабочих групп

- **Способ возникновения:** спонтанно или специально;
- **Членство:** категории сотрудников в составе рабочей группы;
- **Цели и функции:** цели и задачи рабочей группы; ее функции;
- **Жизненный цикл:** продолжительность периода существования рабочей группы;
- **Степень самоуправляемости:** способ руководства рабочей группой;
- **Взаимодействие:** формы отношений в процессе функционирования рабочей группы.

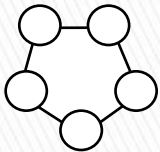
Классификация рабочих групп

- Постоянные
- Формальные
- Интра-функциональные
- Управляемые
- Профессиональные
- Временные
- Неформальные
- Кросс-функциональные
- Самоуправляемые
- Проектные

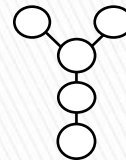
Типы неформальных групповых структур



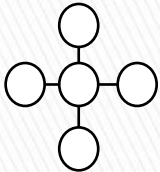
цепочка



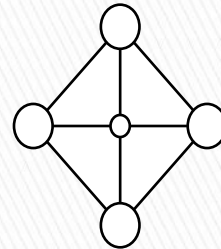
круг



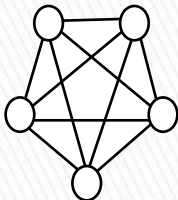
У-тип



крест



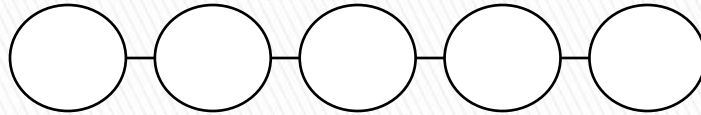
конверт



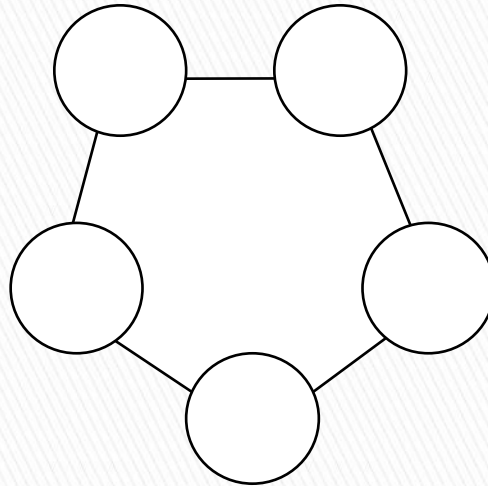
звезда

Неустойчивые структуры

Цепочка

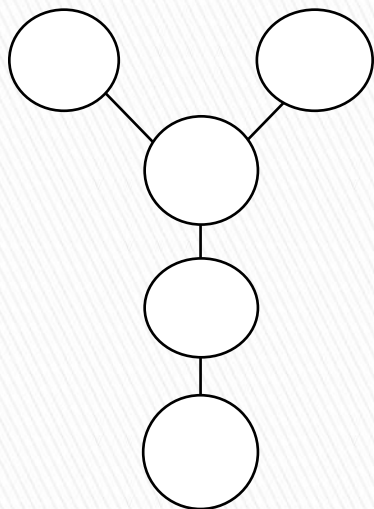


Круг

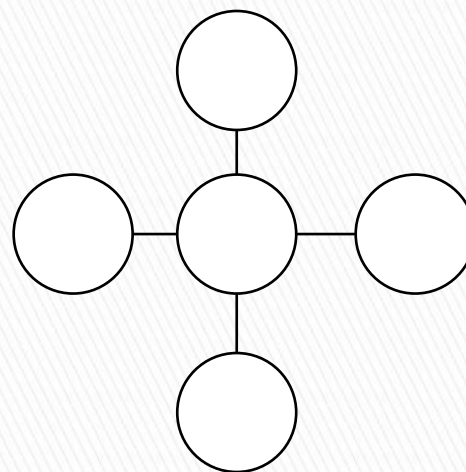


Устойчивые структуры

У-тип

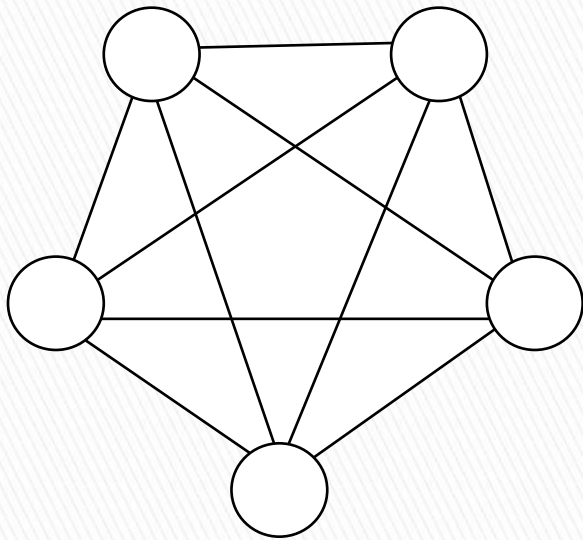


Крест

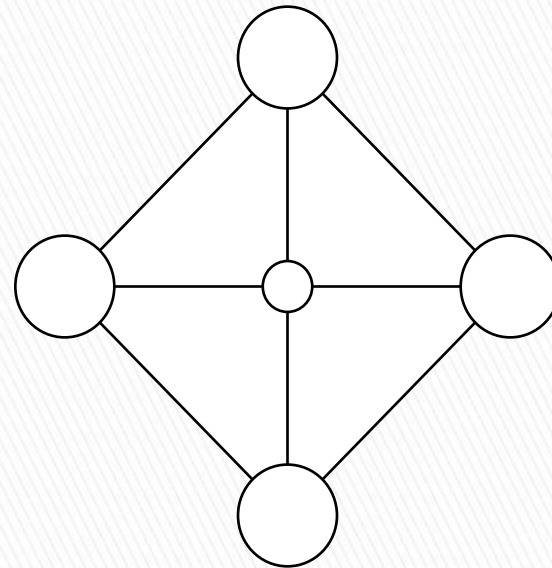


Адаптивные самоуправляемые структуры

Звезда



Конверт



Основные характеристики группы

- ▣ **Цели** (наличие и согласованность)
- ▣ **Размер** (критичная численность, кратная $7+/-2$)
- ▣ **Состав** (психологическая совместимость)
- ▣ **Статус** (сила влияния)
- ▣ **Структура** (устойчивые взаимосвязи и влияние)
- ▣ **Групповые нормы** (правила взаимодействия)
- ▣ **Сплоченность и конфликтность** (единство и устойчивость группы)
- ▣ **Групповое единомыслие** (стереотипы)
- ▣ **Групповые роли** (целевые, функциональные, поддерживающие)

Уровни сплоченности групп

1 уровень

•Сочувствие

(эмпатия, сопереживание / амбивалентность, зависть и злорадство)

2 уровень

•Взаимопонимание

(понимание и принятие позиции / неприятие и отторжение)

3 уровень

•Взаимопомощь

(поддерживающее взаимодействие / обвинение и отказ от взаимодействия, помощи)

Ролевой состав группы

Продолжительная и эффективная деятельность группы определяется наличием и сочетанием 3-х типов ролей:

- ▣ **Целевые** – обеспечивают возможность выделять групповые задачи и выполнять их.
- ▣ **Функциональные** – обеспечивают контроль и координацию деятельности группы по разным направлениям.
- ▣ **Поддерживающие** - подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности группы.

КОМАНДЫ

Собирательное определение команды (Tannenbaum, Beard и Salas)

- Малая группа, состоящая из 5–7, реже из 15–20 человек
- Члены группы разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности
- Имеют взаимодополнительные умения
- Принимают на себя ответственность за конечные результаты деятельности
- Способны исполнять любые внутрикомандные роли
- Определяют себя и своих партнеров принадлежащими к команде

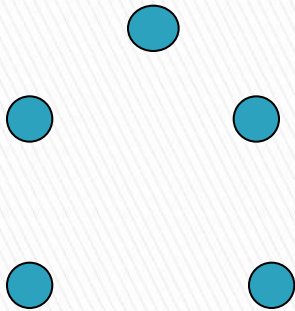
Понятие рабочей команды

Рабочая команда – это разновидность рабочей группы, которая отличается высоким синергизмом за счет скоординированных действий всех ее членов и сбалансированности ролевой структуры

Типы рабочих команд

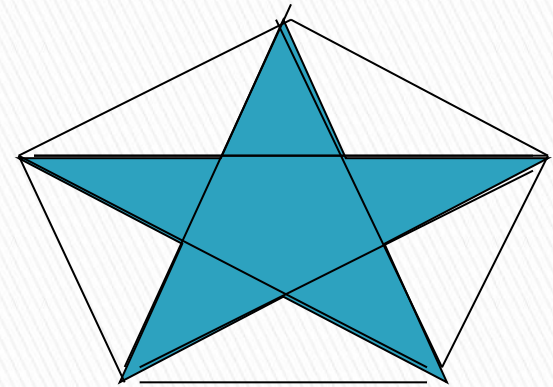
- ▣ *По решению проблем*: кружки качества
- ▣ *Самоуправляемые*: выполняют часть управленческих функций
- ▣ *Межфункциональные*: состоят из сотрудников одного уровня иерархии, но разных функциональных подразделений (task force, committees)
- ▣ *Виртуальные*: взаимодействуют дистанционно, способны преодолевать пространственные и временные ограничения

Сравнение рабочих групп и команд (Робертс)



Обмен информацией
Нейтральный
Индивидуальная
Произвольные
и разнообразные

- ☐ цель ☐
- ☐ синергизм ☐
- ☐ ответственность ☐
- ☐ навыки и умения ☐



коллективная деятельность
положительный
индивидуальная и взаимная
взаимодополняющие

Различия между командой и рабочей группой

Команда	Рабочая группа
Самоуправляема общим видением и осмыслением цели	Управляема лидером, руководителем
Члены команды участвуют в постановке целей	Менеджеры ставят цели
Разделенная ответственность	Индивидуальная ответственность
Открытые и критичные дискуссии	Информация дается группе на совещаниях
Постоянный поток информации	
Коллективный рабочий продукт	Индивидуальный рабочий продукт
Фокус на командных результатах	Эффективность измеряется на индивидуальном уровне
Командное вознаграждение	Индивидуальное вознаграждение

Возможности и ограничения групповой работы и поведения

Вопрос 2

Возможности группы для индивида

- Безопасность
- Признание
- Уважение
- Общение
- Доступ к ресурсам: коллектив – большая сила
- Достижение определенных целей

Возможности группы для организации

- Эффективная организация труда
- Достижение цели
- Включенность индивидов
- Поддержка идентичности, лояльности

Негативные эффекты групповой работы

- “Скрытое содержание” и “слепые пятна”. Окно Джохари
- Групповое мышление
 - Согласие ради спокойствия.
 - Гармонии отношений придается слишком большое значение.
 - Группа систематически отвергает сомнения в правильности и разумности своих действий
- Поиск “козла отпущения”

Эффекты групповой психологии

- *Повышение уровня риска* в принятии решений
- *Снижение уровня ответственности* за принятые решения и действия
- *Повышение стереотипности* (усиление приверженности стереотипам)
- *Снижение уровня креативности* («групповое мышление»)
- *Эффект «ореола»* в оценках (влияние «общественного мнения» группы на оценку)
- *Групповой «фаворитизм»* («мы» - лучше других)
- *Противопоставление «мы» - «они»* («свои» - «чужие»)
- *Конформизм* (соглашательство)

Феномен каузальной атрибуции

	Свои	Чужие
Успехи	<i>Собственные действия, способности, старания, закономерность</i>	<i>Действия внешних факторов, обстоятельства, везение, случайность</i>
Неудачи	<i>Действия внешних факторов, обстоятельства, невезение, случайность</i>	<i>Собственные действия, неспособности, нестарания, закономерность</i>

Особенности (ограничения) группового единomyслия

- ▣ **Иллюзия неуязвимости** – ощущение, что группа непобедима, чрезмерный оптимизм и неоправданный риск
- ▣ **Давление на оппонентов** - стереотипные представления о лидерах другой стороны как о слабых, недостаточно честных, глупых
- ▣ **Самоцензура** - самоконтроль в оценке отклонения от группового консенсуса, стремление каждого члена команды заглушить собственные сомнения и контраргументы
- ▣ **Внутренняя цензура** - появление самозванных "блюстителей нравов" - членов группы, защищающих остальных от нежелательной для группы информации

Особенности (ограничения) группового единомыслия

- ▣ **Иллюзия соблюдения этических норм** - непоколебимая вера в безусловное соответствие нормам групповой морали
- ▣ **Иллюзия единодушия** - разделяемая иллюзия единогласия в отношении суждений, согласующихся с мнением большинства
- ▣ **Отвержение нестереотипных идей** - прямое давление на членов группы, выражающих суждения против каких-либо групповых стереотипов
- ▣ **Эффект «розовых очков»** - коллективное стремление к приукрашиванию действительности, с тем чтобы игнорировать "приметы", способные поколебать взгляды членов группы
- ▣ **Стереотипность мышления** – стереотипность представлений об эффективных путях решения проблем и достижения результатов («Если консенсус будет важнее дела, творчество будет потеряно»).

Как определить «кто есть кто»?

- ▣ **Социометрическая методика** – можно использовать для определения принадлежности членов группы к разным категориям (лидеры, предпочитаемые, принимаемые, пренебрегаемые, отвергаемые)
- ▣ **Методика Г. Айзенка** – можно использовать для диагностики коммуникативного и эмоционального лидерства

Формирование команды: специфические условия и цели

Вопрос 3

Опыт американского и европейского менеджмента

- В организациях встречаются три основных типа команд:
рабочие команды,
команды повышения эффективности
интегрирующие команды.
- Высокоэффективные организации построены посредством смешения и сочетания команд этих основных типов.

Рабочие команды

- Проектируют, производят и поставляют какой-либо продукт или предоставляют какую-либо услугу внешним или внутренним потребителям
- Обычно состоят из рядовых сотрудников, занимающихся исследованиями, производством продукта, продажами, обслуживанием потребителей и выполнением большей части работ, повышающих ценность продукта

Команды повышения эффективности

- Дают рекомендации относительно изменений, которые следует совершить в организации, в осуществляемых ею процессах и технологиях, для того, чтобы повысить качество, снизить издержки и (или) улучшить своевременность поставок продуктов и услуг.
- Обычно их набирают из членов одной или нескольких рабочих команд. В отличие от последних, КПЭ зачастую являются временными образованиями. Их создают для работы над определенной проблемой или конкретным проектом, а после решения проблемы или реализации проекта распускают.

Интегрирующие команды

- Обеспечивают координацию работы в пределах одной организации. Они связывают две или несколько взаимозависимых рабочих команд, занимающихся решением одной задачи, например обслуживанием одного крупного клиента, работой на одной производственной линии.
- Интегрирующие команды выступают в роли звеньев, связующих рабочие команды и (или) КПЭ, и, как правило, состоят из членов этих взаимозависимых команд.

Навыки, необходимые участникам высокоэффективных команд

- *Управленческие навыки* – целеполагание и планирование, наблюдение и оценка, мотивация, деловые совещания...

Коммуникативные навыки – устанавливать и поддерживать контакты, слушать и слышать, давать и принимать обратную связь, формулировать и излагать свои мысли в группе, аргументировать свою позицию с учетом мнений оппонентов...

- *Навыки саморегуляции, обучаемость*

Факторы эффективности команды (1)

- Ясная формулировка цели
- Определены границы компетенции команды и переданы полномочия
- Деятельность ориентирована на потребности заказчика
- Технология работы постоянно совершенствуется
- Требуются знания из различных областей
- Члены команды обладают навыками командной работы
- Эффективные коммуникации внутри команды
- Благоприятный психологический климат (доверие, взаимное уважение)
- Имеются все необходимы для работы ресурсы

Причины неэффективности команд

1. Недостаток доверия между членами команды и у менеджеров к команде
2. Нечеткость определения границ компетентности рабочей команды
3. Наличие жестких лимитов времени
4. Недостаток ресурсов
5. Отсутствие общей системы ценностей
6. Конкуренность внутри рабочей команды и/или между командами
7. Отсутствие культуры решения проблем (конфликтность)
8. Определение некоторой задачи или функции как "главной"
9. Эгоцентризм членов рабочей команды (в команде собраны преимущественно лидеры)
10. «Перебор» обязанностей у одного из членов команды
11. Различия в статусе и полномочиях у членов рабочей команды
12. Заслушивание отчетов участников, а не обсуждение проблем на встречах и собраниях
13. Поиск "стрелочников" при неудачах

Стадии и механизм развития команды

Вопрос 4

Динамика (стадии) развития команды

Стадии развития команды	Особенности ОП участников	Управление командой
1.Формирование	Знакомство, обмен информацией, вежливость и осторожность, формулирование задач группы	Прояснить цели, роли, ответственность, процедуры
2.Бурление	Позиционирование себя, конкуренция за статус и влияние, споры о целях и средствах их достижения	Опасность конфликтов преодолевается демократичным (коллегиальным) стилем управлением
3.Нормирование	Устанавливается равновесие конкурирующих сил и групповые нормы	Обеспечить достижение консенсуса в установлении норм, согласование индивидуальных и общих целей

Динамика (стадии) развития команды (2)

Стадии развития команды	Особенности ОП участников	Управление командой
4. Функционирование	Совмещение нескольких функциональных ролей, ориентация на эффективность, деловое соперничество, самостоятельность	Сплочение команды через оценку и вознаграждение коллективных, а не индивидуальных результатов, одобрение самостоятельности
5. Расставание	Сожаление по поводу расставания, ориентация на новые задачи, укрепление или изменение привычных ролей	Поощрять членов команды на поддержание связей и продолжение сотрудничества

Подход Манца и Симса

Стадия 1: формирование

“Чего от меня ожидают?”, “Подойду ли я?”, “Что мне предстоит делать?” и “Каковы правила?”

Каждый член команды оценивает про себя способности и позиции других.

Чтобы эффективно реализовать эту стадию:

помочь членам команды познакомиться друг с другом

дать команде четкое направление и ясную цель

вовлечь команду в разработку планов, определение способов совместной работы

предоставить информацию, необходимую для работы.

Стадия 2: преодоление шторма

- Возникает впечатление, что на второй стадии дела идут все хуже
- Люди переживают и злятся на себя и коллег по группе
- Это период обвинений и защиты от них, отсутствия единства, враждебности

Чтобы успешно преодолеть эту стадию:

- решить вопросы власти и полномочий
- разработать и реализовать соглашения о порядке принятия решений и о том, кто принимает решения
- поощрять членов команды принимать на себя все большую ответственность и новые обязательства

Стадия 3: возвращение к норме

- Команда вырабатывает некоторые основные правила (нормы), регулирующие совместную работу.
- Люди перестают рисоваться перед окружающими и осознают, что их сила в единстве. Возникает чувство “мы”.
- Люди проявляют больший интерес к поддержанию мира, нежели к материальным результатам своей деятельности. Производительность труда остается невысокой.

Чтобы провести команду через стадию нормализации:

- в полной мере использовать навыки, знания и опыт членов команды;
- поощрять людей уважать друг друга и отвечать уважением на уважение;
- призывать людей засучить рукава и сотрудничать.

Стадия 4: нормальная деятельность

- Прорыв. Конфликты направляются в конструктивное русло, а проблемы, связанные с работой, решаются творчески.
- Команда начинает гордиться своими достижениями.

Чтобы провести команду через завершающую стадию:

- обновить методы и процедуры, обеспечивающие сотрудничество;
- помочь команде понять способы управления изменениями;
- отслеживать ход работы и отмечать успехи.

Нелинейные модели формирования команды

- модель «сложной системы» Дж. МакГрейта,
- модель «неустойчивого равновесия» К. Джерсик,
- модель «колеса ролей» Э. Сджеволда,
- модель «колебаний интенсивности» С. Козловского и его коллег,
- модель «эпизодов» М. Маркс, Дж. Мэтью и С. Заккаро.

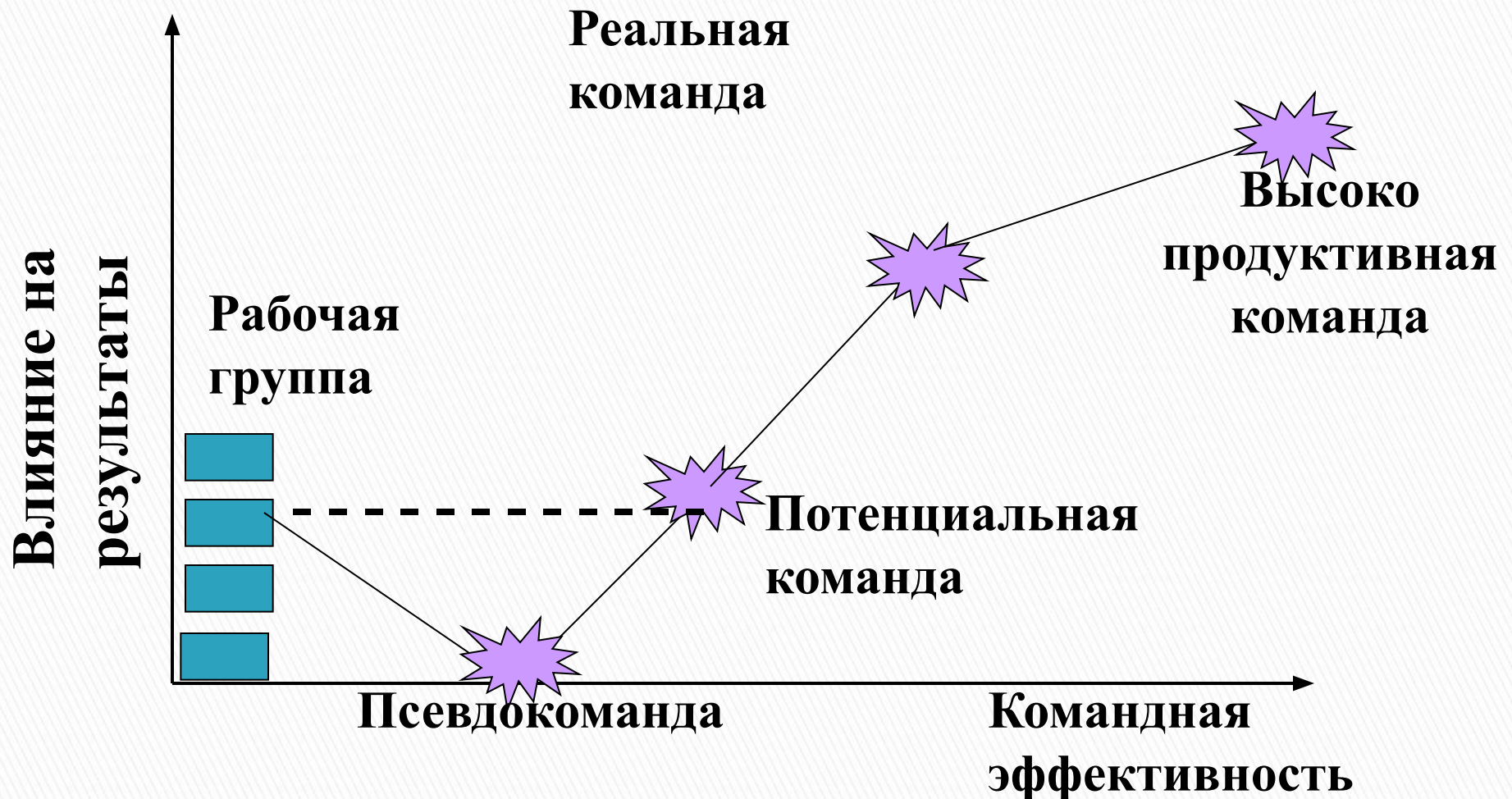
Основные идеи этих подходов:

- невозможность выделить универсальную последовательность стадий развития команды;
- наложение и содержательное противоречие фаз в разных аспектах деятельности группы – в поддержании сплоченности, в поддержке членов команды, в выполнении задачи;
- зависимость команды не только от задачи, но и от контекста, от сети отношений ее членов за пределами команды;
- растущая «временность» и размытость границ команд, состав которых в современном бизнесе постоянно меняется, превращение команд в сети.

От группы к команде: динамика формирования команды из рабочей группы

Вопрос 5

Модель Катценбаха и Смита



Этапы становления команд в организациях



удовлетворенность
клиентов

**ПОТЕНЦИАЛЬНАЯ
КОМАНДА**

**ВЫСОКОЭФФЕКТИВНАЯ
КОМАНДА**

**РЕАЛЬНАЯ
КОМАНДА**

РАБОЧАЯ ГРУППА

ПСЕВДОКОМАНДА



удовлетворенность членов группы



Рабочие группы

Негибкое разделение работы

Индивидуальные цели

Индивидуальные достижения

Управляемы лидером

Индивидуальное вознаграждение

Псевдокоманды

Нет ясного направления движения

Низкий уровень согласия по отношению к командным целям

Негибкий набор навыков и умений

Противоречивые ожидания - фрустрация

Неясная роль лидеров

Потенциальные команды

Общие цели

Развитие множественной ответственности

Недостаточная способность к самостоятельному решению проблем

Роль лидера становится более ясной

Индивидуальное вознаграждение

Реальные команды

Множественное видение

Гибкое разделение работы

Гибкие пути действий

Члены команды принимают на себя ответственность за командную работу

Техники решения проблем используются систематически

Разделяемое лидерство и ответственность

Командное вознаграждение

Опасности и профилактика «огруппления»

Вопрос 6

Опасности «огруппления» (1)

1. **Высокая сплоченность** команды не обязательно ведет к росту производительности труда и эффективности → вероятны негативные последствия для организации

Сплоченность	
Соответствие групповых и организационных целей	Значительное повышение ПТ
	Умеренное повышение ПТ
	Снижение ПТ
	Не влияет на ПТ

Опасности «огруппления» (2)

2. **Социальное иждивенчество:** чем больше команда, тем больше ее совокупная производительность; при этом индивидуальные усилия членов команды ниже, чем в команде с меньшим числом членов (исследования М. Рингелманна).

3. **Распыление ответственности:** потеря связи между индивидуальными усилиями и групповыми результатами.

4. **«Огруппление» мышления** ⇨ снижение эффективности мыслительных процессов отдельных членов команды; поверхностная и неполная оценка рассматриваемой проблемы.

Профилактика «огруппления» (1)

1. Снижение негативных эффектов сплоченности:

- ✓ уменьшить размер команды;
- ✓ разъяснять цели команды;
- ✓ стимулировать конкуренцию с другими командами.

Профилактика «огруппления» (2)

2. Снижение негативных эффектов социального иждивенчества:

- ✓ уменьшить размер команды;
- ✓ постоянно обмениваться информацией о ходе выполнения задач;
- ✓ использовать позитивную критику.

Профилактика «огруппления» (3)

2. Снижение негативных эффектов «огруппления» мышления:

- ✓ назначать «адвоката дьявола»;
- ✓ разбивать команду на части, а потом собирать снова;
- ✓ приглашать экспертов со стороны;
- ✓ обсуждать принимаемые решения.

Команды в корпоративной практике

Вопрос 7

**работа
в команде**



**работа в
одной
группе**



Когда нужно формировать команду?

1. Наличие сложной, комплексной проблемы, решение которой требует знаний и умений в различных областях. Решение этой проблемы может быть поручено отдельной команде.
2. Решение проблемы предполагает длительный период действий.
3. Готовность менеджмента к передаче полномочий на уровень команд.
4. Наличие времени и ресурсов для обучения персонала работе в командах.

Два практических подхода к созданию команд

Team building and development:

больше внимание уделяется укреплению и развитию эмоциональных отношений, чувства единства и командного духа (его связывают с понятием командообразования)

Team design and role distribution:

более сконцентрирован на принципах проектирования команды и распределения в ней ролей (его можно назвать проектированием команды)

Типы «командных» тренингов:

- Тренинг формирования команды - *Teambuilding*
- Тренинг построения команды - *Team Design*
- Тренинг усиления команды - *Team Forcing*
- Тренинг переформирования команды - *Re-teaming*
- Экстрим-тренинг команды (Варианты: веревочный курс, приключенческие гонки, экспедиции, на выживание и т.п.)

Успешная команда менеджмента

Модель И. Адизеса

PAEI (Producer – Administrator – Entrepreneur – Integrator)

Р - Продюсер – создает результаты (продукт, сервис); для него важно знать свой участок работы; демонстрирует «драйв», берет лидерство в рабочих процессах, действие – критерий успеха.

А - Администратор – управление системой; планирование в деталях, координация, установка правил; создание процедур и контроля над ними, работа системы в соответствие с планом – критерий успеха.

Е - Предприниматель – создает цели, стратегию и политику для организации; изменение целей и соответствие систем очень важно; определение возможностей действовать, принять риск, инновационность – критерии успеха.

І - Интегратор – вовлеченность в жизнь группы, уверенность в том, что индивидуальные цели становятся групповыми целями, самый важный ресурс – люди; важно определять потенциальных руководителей.

Командные роли: сравнительная характеристика преимуществ и ограничений

Вопрос 8

Ключевые командные роли

(по Р.М.Белбину)

- «Команда – это социальная система, воспринимаемая ее членами как единство. Сами члены команды характеризуются качественными коммуникациями, взаимозависимостью, дифференциацией ролей и обязанностей»

R.Hackman, 1983

Какие роли характерны для успешной (эффективной) команды?

2 вида ролей участников команды:

- **Функциональные роли** — относятся к должностным обязанностям, профессиональной компетентности
- **Командные роли** — определяются своеобразием вклада каждого из участников в работу команды и во взаимоотношения

Модель идеального распределения командных ролей (по М. Белбину)

Практик-организатор (*Company Worker*)

Координатор (*Coordinator*)

Оформитель решения (*Shaper*)

Генератор идей (*Plant*)

Разведчик ресурсов / Инноватор (*Resource Investigator*)

Эксперт / Советник (*Monitor Evaluator*)

Коммуникатор (*Team Worker*)

Доводчик (*Finisher*)

Специалист (*Specialist*)

Модель подразумевает сочетания:

- *Экстраверсии*

- Оформитель решения
- Коммуникатор
- Координатор
- Разведчик ресурсов

- *Интроверсии*

- Практик организатор
- Генератор идей
- Эксперт советник
- Доводчик

Модель подразумевает сочетания:

Когнитивная сфера:

- Генератор идей
- Эксперт советник

Эмоциональная сфера:

- Коммуникатор
- Координатор

Волевая сфера:

- Оформитель решения
- Практик организатор

Физическая активность:

- Разведчик ресурсов
- Доводчик

Условное название командной роли	Характерные черты личности	Положительные качества	Приемлемые недостатки
Практик организатор <i>Company Worker</i>	Консервативен, с развитым чувством долга, предсказуемым поведением	Организационные способности, практический здравый ум. работоспособность, дисциплинированность	Недостаточно гибок, невосприимчив к недосказанным идеям

Условное название командной роли	Характерные черты личности	Положительные качества	Приемлемые недостатки
Координатор <i>Coordinator</i>	Спокоен, уверен в себе, с развитым самообладанием	Способность относится ко всем предложениям соответственно их объективной ценности, сильно развитое стремление к достижению цели	Не более чем ординарный интеллект, умеренные творческие способности

Условное название командной роли	Характерные черты личности	Положительные качества	Приемлемые недостатки
Оформитель решения <i>Shaper</i>	Динамичен, очень неспокоен, склонен опережать других	Напористость, готовность бороться с инертностью, неэффективностью	Склонность поддаваться провокациям, раздражительность, нетерпимость

Условное название командной роли	Характерные черты личности	Положительные качества	Приемлемые недостатки
Генератор идей <i>Plant</i>	Индивидуалистичен, не ортодоксален, с серьезным складом ума	Развиты интеллект и воображение, обширные знания, одаренность	Склонность витать в облаках, невнимание к деталям и правилам

Условное название командной роли	Характерные черты личности	Положительные качества	Приемлемые недостатки
Разведчик ресурсов - Инноватор <i>Resource Investigator</i>	Экстраверт, склонен к энтузиазму, любопытность, коммуникабельность	Легко вступает в контакт, быстро узнает обо всем новом, легко разрешает возникающие трудности	Склонен быстро терять интерес после того, как остынет первоначальная увлеченность

Условное название командной роли	Характерные черты личности	Положительные качества	Приемлемые недостатки
Эксперт- Советник <i>Monitor</i> <i>Evaluator</i>	Трезвость, осторожность, малая эмоциональность	Осмотрительность, рассудительность, здравый ум, практичность, настойчивость	Неспособность увлечься самому и увлечь других

Условное название командной роли	Характерные черты личности	Положительные качества	Приемлемые недостатки
Коммуникатор <i>Team Worker</i>	Мягок, чувствителен, ориентирован на общение с людьми	С готовностью отвечает на нужды людей и требования, выдвигаемые ситуацией. Способствует формированию дружественной атмосферы	Нерешительность в критические моменты

Условное название командной роли	Характерные черты личности	Положительные качества	Приемлемые недостатки
Доводчик <i>Finisher</i>	Совестливость, старательность, любовь к порядку, склонность всего опасаться	Способность доводить дело до конца, педантичность, взыскательность	Тенденция тревожиться по пустякам, нежелание предоставлять коллегам достаточную свободу действий

Условное название командной роли	Характерные черты личности	Положительные качества	Приемлемые недостатки
Специалист <i>Specialist</i>	Самостоятельно мыслящий и организующий свою работу	Обладает редкими (эксклюзивными) знаниями и навыками	Делает вклад только в узкой области, склонен не видеть общую картину, избегает внешнего контроля

Специализации внутри группы определяются на основе:

Функциональных потребностей

Индивидуальных предпочтений

Необходимости сочетания специализаций

Диагностика командных ролей по М. Белбину

Вопрос 9

ДЗ: провести диагностику

См. Word-файл

Принципы распределения ролей в команде

- Принцип Компетентности – «спрос» с каждой роли не превышает умений
- Принцип Предпочтения – как можно большее число участников команды выполняют те роли, которые они сами предпочитают

Выявление ролей членов команды

Лист самооценок, включающий разделы:

Польза команде

Слабые места в работе

Способность работать совместно с другими

Типичный подход к работе

Факторы удовлетворенности работой

Действия в ситуации неопределенности (новая обстановка, новые люди)

6 факторов, влияющих на успешность действий команды:

- 1.** Человек в роли координатора-председателя
- 2.** Не более одного сильного Генератора идей
- 3.** Баланс интеллектуальных способностей
- 4.** Разнообразие личностей
- 5.** Согласие с ролевым распределением
- 6.** Признание «дефицитов» способностей и ролей

Наилучший состав команды варьируется в зависимости от задачи и стадии реализации проекта

● Ранние стадии проекта

- Генератор идей,
- + Разведчик ресурсов,
- + Эксперт
- + Координатор

Внедрение

- Оформитель решения
- + Практик организатор
- + Коммуникатор

Заключительные стадии

Доводчик

Коррекция несбалансированной команды:

- Реструктуризация
- Усиление гибкости функций
- Разделение конфликтующих участников, создание подгрупп
- Обмен «игроками» между командами
- Дополнительный наем