

Командная работа.

Что такое команда?

Команда – это небольшая группа людей, занятых выполнением определенной задачи. При этом, участники группы имеют личную заинтересованность в успехе всей группы.

Команда – это управляемое состояние малой группы, которая обладает навыками самоорганизации и живет по внутренним правилам, выработанным для эффективного решения командных задач.

Команда – это управляемо развивающаяся малая группа, которая проходит определенные этапы и постоянно совершенствуется для эффективного решения командных задач.

Типы команд

Управленческая команда – команда руководителей и/или владельцев организации, непосредственно включенных в процесс выработки стратегии и принятия решений по ее реализации.

Функциональная команда - команда, работающая в рамках функционального подразделения, все участники которой объединены его целями и задачами. Обычно соответствует формальным границам подразделения.

Проектная команда - команда, созданная из специалистов разных подразделений и различного профиля для реализации актуального проекта (задачи). После его завершения команда прекращает свое существование. Задача может быть как внутренней для организации (например, разработка и внедрение системы мотивации, реинжиниринг Компании и т.д.), так и внешней (комплексная продажа особо важному клиенту).

Команда процесса – команда, состоящая из представителей разных функциональных подразделений, объединенных общим бизнес – процессом. Например, территориальное представительство

Команда под задачу – команда, созданная для решения частной задачи (кратко- срочной и, как правило, не относящейся к функциональным обязанностям участников). Например, в экстренном порядке подготовиться к налоговой проверке, организация корпоративного праздника.

Мета-команда – весь персонал организации, объединенный её корпоративной культурой, разделяющий ценности Компании, стратегические цели и получающий удовлетворение от своей принадлежности к Компании, а также личного участия в реализации ее миссии.

Отличие команды от группы

Группа:

- Нет картинки будущего
- Каждый имеет свои индивидуальные цели, общая не привлекает

- Каждый думает лишь о своем результате
- Люди считают свою работу самой главной и не доверяют друг другу
- Правила зачастую не проговорены и могут варьироваться в чьих-то интересах

Команда:

- Общее видение будущего
- Приоритет общей цели
- Общие задачи
- Взаимное доверие
- Общие ценности

Формирование команды. Метод Такмана.

1. Формирующая стадия

На этом этапе большинство членов группы позитивны и доброжелательны. Некоторые обеспокоены тем, что не до конца понимают, какую работу будут выполнять; другие – взволнованы предстоящими задачами. Этап может продлиться какое-то время, так как люди только начинают работать вместе и стараются лучше узнать коллег.

2. Конфликтная стадия

Люди начинают заходить за границы, установленные на формирующей стадии. Конфликтная стадия – это то время, когда многие группы терпят неудачу.

Конфликт часто начинается там, где становится заметной разница между стилями работы сотрудников. Люди могут работать неодинаково (по разным причинам), но, если разные стили работы вызывают непредвиденные проблемы в коллективе, людей это расстраивает.

Некоторые могут подвергнуть сомнению значимость целей, а значит, будут сопротивляться выполнению задач. Сотрудники, которые выполняют только задачи «сегодняшнего дня», могут испытывать стресс, особенно потому, что рабочие процессы постоянно меняются, и они не ощущают поддержки от коллег.

3. Нормирующая стадия

Постепенно команда переходит в нормирующий этап. Здесь люди начинают разрешать разногласия, признают сильные стороны коллег.

Теперь, когда сотрудники знают друг друга лучше, они могут общаться, обращаться за помощью и предоставлять конструктивную обратную связь. Люди лучше понимают миссию команды и свои обязательства.

Переход от конфликтной стадии к нормирующей – этап не быстрый. По мере появления новых задач группа может вернуться к стадии конфликта.

4. Стадия функционирования

Группа достигает этого этапа, когда в тяжелой работе не возникает разногласий, и коллектив спокойно продвигается к цели. Структура и процессы уже укоренились.

На этом этапе легко быть частью коллектива, и люди, которые присоединяются или уходят, не будут мешать работе.

Эффективная командная работа:

- ✓ У каждого есть понимание своего участка работы
- ✓ Есть единое понимание и видение общей цели
- ✓ Общая цель желанна для каждого члена команды. Есть персональный интерес в достижении этой цели

Роли в команде.

Принцип компетентности утверждает, что эффективным можно считать такое распределение ролей, при котором ответственность каждой роли не превышает умений члена команды, которому эта роль досталась. Члены команды будут отдавать большее предпочтение тем целевым ролям, которые больше соответствуют их индивидуальным потребностям. Хотя и с временными ролями они могут справляться эффективно.

Принцип предпочтения основывается на том, что эффективным может считаться такое распределение целевых ролей, при котором как можно большее число членов команды выполняют те роли, которые они сами предпочитают. Другими словами, член команды, который идеально подходит для целевой роли, сам может предпочитать другую роль. Такая ситуация потенциально грозит конфликтом, который может привести к снижению продуктивности члена команды, к нарушению взаимодействия между членами команды. Может начаться внутренняя конкуренция, и часть продуктивной рабочей энергии будет потрачена впустую.

Создатель теории и модели под названием «Роли в команде менеджеров» - Рэймонд Мередит Белбин.

[Тест на командные роли по Белбину](#)

Классификация девяти ролей Белбина: кто есть кто

Интеллектуальные роли

1. Генератор идей — изобретатель и новатор. Как правило, это руководитель команды. Полезен на начальных стадиях проекта, либо когда рабочий процесс застопорился и необходим драйвер для продолжения движения;
2. Аналитик-стратег — объективный и проницательный. Анализирует возможности по проекту, редко ошибается в оценке ситуации. Хладнокровный, часто интроверт. Полезен на стадии стратегического планирования;
3. Специалист — целеустремлённый эксперт. Делится необходимыми знаниями с командой, профессионал в своей области. Полезен в начале проекта, когда нужно проверить технические нюансы.

Социальные роли

1. Душа команды — мягкий и дипломатичный. Популярный человек в команде. Обладает эмпатией, создаёт в коллективе дружескую атмосферу, помогает решить конфликты между коллегами;
2. Исследователь ресурсов — харизматичный энтузиаст, экстраверт. Умеет налаживать отношения, грамотно вести переговоры и договариваться о выгодных условиях с подрядчиками или новыми клиентами;
3. Координатор — уверенный организатор. Обычно это лидер команды. Он распределяет задачи, устанавливает сроки выполнения, контролирует результат. Он хорошо знает свою команду и умело пользуется возможностями каждого сотрудника.

Роли действия

1. Мотиватор — энергичный и ориентированный на успех. Такой сотрудник сам обладает высоким уровнем мотивации и мотивирует других. Ему нравится вести за собой команду и он неплохо с этим справляется. Не терпит неудач и чувствительно на них реагирует;
2. Реализатор — дисциплинированный и трудолюбивый исполнитель. Настоящий солдат. На такого человека всегда можно положиться, он выполнит задачу в срок и сделает ровно то, что от него просят, консервативен. При выполнении задач всегда руководствуется здравым смыслом;
3. Педант или контролёр — добросовестный и тревожный. Этот сотрудник, как правило, завершает проект, «причёсывает» работу всей команды. Он аккуратен и внимателен, требователен к деталям, не любит делегировать, перфекционист. С виду спокойный интроверт, но внутри часто переживает, иногда больше, чем нужно. Педант душой болеет за результат и ответственно подходит к своей работе.

Доверие в команде

Доверие – это ожидание того, что человек или организация будут действовать в наших интересах или не в ущерб нам даже тогда, когда мы не можем их проконтролировать

Профессиональное доверие - вы уверены в компетенции коллег, вы готовы обмениваться с ними соответствующей информацией, и у вас добрые намерения по отношению к команде. Грубо говоря, это доверие через взаимодействие, ответственность и компетенцию.

Стадии формирования доверия:

1. Стадия расчета:
 - медленно и осторожно
 - подсчет «за» и «против»
 - проверка на надежность, компетентность, предсказуемость
 - первую роль играет рациональная составляющая
 - важны малые победы
2. Стадия опыта
 - проверяется и укрепляется в более серьезных ситуациях, конфликтах
 - возрастает эмоциональная составляющая
 - вырабатываются единые ценности
 - укрепляется кредит доверия
3. Стадия сотрудничества
 - единая система ценностей
 - единичные срывы и ошибки не критичны
 - ценности важнее чем их нарушители

Зачем же создаются команды?

Совместная работа. Это не просто пазлы, которые по каким-либо признакам совпадают, это единый организм, который движется, и движется сообща в одном направлении. Члены команды что-то делают вместе, а не объединены только территориально и по другим признакам. Каждый участник этого движения взаимодополняет другого.

У каждого участника свое позиционирование. Оно не стихийно и не меняется бесконечно, это продуманная и установленная в команде роль. За ролью закрепляются границы ответственности, задачи, которые известны другим членам команды. Работа в команде предполагает взаимодействие с учетом установленных ролей.

Коммуникация. Каждый участник открыт с другими, нацелен на решение, а не на конфликты. Если это не так, команда распадается. Или из нее уходит тот, кто не доверяет и не готов открываться группе.

Автономия. Команда представляет собой некую автономную единицу в какой-либо структуре. Она располагает своими собственными способами взаимодействия с «внешним миром» и другими командами, но никто не может извне повлиять на процессы, происходящие внутри команды.

Синергия. Совместная работа дает особый синергетический эффект. Это когда полученный результат намного превышает сумму результатов каждого участника, если бы работа делалась каждым в одиночку.

Как улучшить навыки командной работы

Не «стучать». Если коллега ошибся, не спешите сообщить об этом руководителю или посплетничать за обедом. Продуктивнее и выгоднее — помочь и вместе исправить проблему.

Уважать чужое мнение. Постулат «Есть только два мнения — моё и неправильное» — ограничивает мышление и вредит прогрессу

Признавать ошибки и давать честную обратную связь. Лесть, принижение чужих заслуг, молчание вместо необходимой критики — всё это может быть полезно для карьерного роста. Но не для успеха команды и качества продукта.

Не вести счёт. Замечать свои достижения, хвалить себя за прогресс — полезные привычки. А вот держать в голове турнирную таблицу и гнаться за количеством очков признания от начальства — не слишком хорошая идея. Соперничество полезно, но в ограниченных дозах: цель работы не должна сузиться до стремления утереть нос коллегам

Ходить на корпоративы, тимбилдинги и рабочие обеды. Необязательно на все, но иногда проводить время с коллегами вне рабочих задач — самый простой способ прокачать эмпатичность в командной работе.

Всегда ли команды эффективны?

Эффект Рингельмана — тенденция к снижению личной продуктивности отдельных членов группы по мере роста её численности.