

ВОЗМОЖНОСТИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В СФЕРЕ НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ

ТЕМА I. ПОНЯТИЕ, ПРИЗНАКИ И ВИДЫ КОМАНД



КОМАНДА – ЭТО АВТОНОМНЫЙ САМОУПРАВЛЯЕМЫЙ КОЛЛЕКТИВ ПРОФЕССИОНАЛОВ, СПОСОБНЫЙ ОПЕРАТИВНО, ЭФФЕКТИВНО И КАЧЕСТВЕННО РЕШАТЬ ПОСТАВЛЕННЫЕ ПЕРЕД НИМ ЗАДАЧИ

Основные признаки команды:

- Эффективное конструктивное межличностное взаимодействие;
- Профессионализм каждого из членов;
- Положительное мышление с ориентацией на общий успех;
- Способность согласованно работать на общий результат;
- «Нефиксированное», гибкое и мобильное распределение функций между членами команды.

УСПЕХ КОМАНДЫ

СТРУКТУРНЫЙ КОМПОНЕНТ

- Четкая цель
- Понимание сотрудниками своей роли в достижении результата
- Согласованность взаимодействия

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ

- Настрой на победу
- Вдохновение
- Воодушевление
- Драйв

ВИДЫ КОМАНД В ОРГАНИЗАЦИИ И МЕТОДЫ ИХ РАЗВИТИЯ

1. Управленческая
2. Функциональная
3. Проектная
4. Метакоманда

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА

Состав

топ-менеджеры,
линейные
руководители

Цель деятельности

разработка и
реализация
стратегии,
формирование
развивающей
среды
организации

Инструменты развития

1. Сессии стратегического планирования;
2. Тренинги формирования команды с экстремальной составляющей (развитие слаженности, взаимопомощи, умения принимать решения в ситуации неопределенности);
3. Развитие компетенций руководства (целеполагание, планирование, постановка задач, лидерство, развитие сотрудников, контроль и обратная связь);
4. Работа в проектных командах;
5. Формирование и трансляция корпоративной культуры;
6. Групповые формы работы с коллективом сотрудников (совещания, собрания, встречи).

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ КОМАНДА

Состав

сотрудники
подразделения,
департамента

Цель деятельности

достижение
целей в рамках
разработанной
стратегии

Инструменты развития

1. Корпоративное обучение с целью развития необходимых знаний и навыков для профессиональной деятельности;
2. Тренинг формирования команды на основе ценностей и принципов деятельности организации;
3. Социальные проекты, в которых команда работает на внешнюю задачу (строительство детской площадки, очистка леса от мусора или благоустройство парка и др.);
4. Участие в развивающих сессиях по улучшению качества работы;
5. Работа в проектных командах.

ПРОЕКТНАЯ КОМАНДА

Состав

участники
проектной
команды

Цель деятельности

достижение
цели
проекта

Инструменты развития

1. Тренинг формирования команды с целью определения командных ролей, правил работы в проекте, формирования алгоритма командной работы в проекте;
2. Семинары по развитию необходимых компетенций для реализации проекта.

МЕТАКОМАНДА

Состав

все
сотрудники
организации

Цель деятельности

реализация
миссии и
долгосрочных
целей
организации

Инструменты развития

1. Совместное корпоративное обучение сотрудников из разных подразделений/департаментов с целью развития необходимых знаний и навыков для профессиональной деятельности и навыков совместной деятельности;
2. Тренинг формирования команды на основе ценностей и принципов деятельности организации (на тренинге сотрудники работают в «смешанных» командах по вертикали и горизонтали управления);
3. Социальные проекты, в которых команда работает на внешнюю задачу (строительство детской площадки, очистка леса от мусора или благоустройство парка и др.);
4. Участие в развивающих сессиях по улучшению качества совместной работы;
5. Работа в проектных командах по оптимизации деятельности бизнес-процессов;
6. Корпоративные праздники;
7. Корпоративный отдых.

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ КОМАНДЫ

- целеполагающий (основанный на целях)
- межличностный (интерперсональный)
- ролевой
- проблемно-ориентированный.

ЦЕЛЕПОЛАГАЮЩИЙ ПОДХОД

- Основан на улучшении умения членов группы ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей.
- Цели могут быть стратегическими или соответствующими специфике деятельности, например, как изменение продуктивности или уровня продаж.
- Целью могут быть и изменения внутренней среды компании.

МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ ПОДХОД

- Сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность группы как команды.
- Целью его является увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутри командных коммуникаций.

РОЛЕВОЙ ПОДХОД

- Основывается на предположении, что команды в ролевом плане, состоят из частично перекрывающихся друг друга ареалов ролей.
- В командном поведении многое может быть понято и изменено за счет изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия этих ролей.

ПРОБЛЕМНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ

- Включает последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи.
- Предполагается, что активность по формированию команды должна быть сфокусирована на выполнении основной задачи, развитии межличностных умений, а также может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности членов группы.

ТРИ УРОВНЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ

В ПРОЦЕССЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ КОМПАНИИ

- **Индивидуальное консультирование**, т.е. участие в разрешении сложных проблем, возникающих, как правило, на межличностном уровне организации.
- **Непосредственно формирование команды** – активная групповая работа по вовлечению всех членов будущей команды в планирование организационных изменений. Каждый представитель команды получает определенную роль, занимает определенную позицию и выполняет определенную функцию в команде.
- **Построение межкомандных взаимоотношений**. В организации может существовать несколько отдельных и независимых групп, из которых необходимо сформировать команды. В этом случае оргконсультирование направлено как на процесс формирования команд, так и на налаживание взаимосвязи между ними.



УМЕНИЕ РАБОТАТЬ В КОМАНДЕ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ:

- во-первых, готовностью членов команды овладевать разными командными ролями,
- во-вторых, готовностью принимать особенности ролевого «исполнения» своих коллег.
- в-третьих, наличием у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков.

ТРЕБОВАНИЯ К СОТРУДНИКАМ, РАБОТАЮЩИМ В КОМАНДЕ

1. обладание технической или функциональной экспертизой;
2. обладание навыками по решению проблем и принятию решений;
3. обладание межличностными коммуникативными навыками (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.).

ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ

1

- Формирование и начало совместной работы (совместно-индивидуальный)

2

- Конфликты и противостояния (совместно-последовательный)

3

- Нормализация (совместно-взаимодействующий),

4

- Работа в полную силу (совместно-творческий)

ФОРМИРОВАНИЕ И НАЧАЛО СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ (СОВМЕСТНО-ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ)

- На стадии формирования происходит обсуждение правил, распределение ролей, согласование графика совещаний и уточнение состава участников.
- Именно на этом этапе члены команды сталкиваются с трудностями, связанными с переходом от индивидуальной работы к командной. Сотрудники на подъеме, они предвкушают будущие успехи и настроены оптимистично. Каждый испытывает гордость от того, что выбрали именно его. С другой стороны, людей мучают подозрения, они испытывают страх и беспокойство.

ФОРМИРОВАНИЕ И НАЧАЛО СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ (СОВМЕСТНО-ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ)

На этом этапе также целесообразно:

- убедиться, что у каждого члена команды есть четко определенная роль, а также постараться согласовывать с сотрудниками все решения;
- время от времени перераспределять роли между членами команды;
- проводить тренинги на тему командой работы;
- разработать основные правила поведения в команде и довести их до сведения каждого сотрудника (лучше выработать совместно).

Чтобы сохранить контроль над ситуацией, лидеру потребуются эффективно их организовать, наладить взаимообмен мнениями и проявлять уважение к мнению других членов команды.



КОНФЛИКТЫ И ПРОТИВОСТОЯНИЯ (СОВМЕСТНО-ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ

- На этом этапе члены команды могут прийти к пониманию, что их задача отличается от той, которую они представляли первоначально, или что она является более сложной.
- Некоторые участники проявляют беспокойство по поводу отсутствия движения вперед или ввиду нехватки опыта работы в команде. Это заставляет их сомневаться в целесообразности всего проекта.

КОНФЛИКТЫ И ПРОТИВОСТОЯНИЯ (СОВМЕСТНО-ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ)

Помимо этого, команда может столкнуться со следующими проблемами:

- участники опираются на свой личный опыт и не идут на сотрудничество;
- возникают конфликты среди членов группы, даже несмотря на то, что они могут придерживаться единого мнения по основным вопросам;
- начинаются взаимные нападки и конкуренция;
- члены команды признают первоначальные цели труднодостижимыми и высказывают недовольство по поводу больших нагрузок.

Это трудный этап для любого коллектива. Если сотрудники не знают о четырех стадиях развития команды и особенно о второй, то в большинстве случаев команда распадается.



КОНФЛИКТЫ И ПРОТИВОСТОЯНИЯ (СОВМЕСТНО-ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ

Чтобы успешно преодолеть этап конфликтов:

- Постоянно напоминайте членам команды о четырех этапах («этап конфликтов не вечен»).
- Объясните сотрудникам, что разногласия – это неотъемлемая часть работы в команде.
- Сосредоточьтесь на общекомандной цели.
- Определите, каких результатов вам удалось добиться к настоящему моменту.
- Попросите координатора помочь в проведении командных совещаний.
- Проводите «круглые столы», чтобы каждый мог высказать свои сомнения.
- Всегда ставьте в центр внимания процессы, а не конкретных людей.
- Повторяйте нормы и стандарты работы перед каждым совещанием.
- Корректируйте устав команды, ориентируясь на отчеты о текущем статусе проекта и информационные справки по совещаниям.
- Попросите руководителя проекта регулярно выступать перед командой (и комментировать ее достижения).
- Если открытое сопротивление одного-двух человек создает в команде некомфортную обстановку, то с ними необходимо провести личную беседу.

КОНФЛИКТЫ И ПРОТИВОСТОЯНИЯ (СОВМЕСТНО-ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ

- На втором этапе многие члены команды могут растерять свой изначальный положительный настрой. Сконцентрируйте внимание сотрудников на том, что можно предпринять, кто это должен сделать и в какие сроки. Данный этап необходимо преодолеть как можно быстрее, чтобы негативные последствия конфликтных ситуаций не отразились на проекте в целом.

НОРМАЛИЗАЦИЯ (СОВМЕСТНО-ВЗАИМОДЕЙСТВУЮЩИЙ)

- На третьем этапе сотрудники принимают концепцию командой работы. Они соблюдают выработанные правила поведения, общение происходит без сбоев, и все движутся по направлению к поставленной цели. Члены команды чувствуют, что совместная работа дает свои плоды, и каждый вносит определенный вклад.

НОРМАЛИЗАЦИЯ (СОВМЕСТНО-ВЗАИМОДЕЙСТВУЮЩИЙ)

Члены команды могут начать:

- высказывать конструктивную критику;
- стараться достичь взаимопонимания и избежать столкновений;
- более дружелюбно вести себя во время совещаний;
- больше доверять друг другу;
- испытывать чувство общности и командный дух.

Информационные справки и отчеты о статусе проекта, а также моральная и эмоциональная поддержка лидера помогут команде перейти к четвертому этапу и не вернуться на второй.



РАБОТА В ПОЛНУЮ СИЛУ (СОВМЕСТНО-ТВОРЧЕСКИЙ)

Достигнув данного этапа, команда начинает с относительной легкостью выявлять и решать проблемы.

В этот период происходит следующее:

- члены команды изменяют свое поведение в положительную сторону;
- промежуточные результаты достигаются раньше, чем ожидалось;
- сотрудники обучают и поддерживают друг друга.

Какие виды тимбилинга будут полезны на данном этапе?



ТИП ЗАДАЧИ (СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ) ОПРЕДЕЛЯЕТ:

формальную структуру команды, которая утверждается руководством

ролевой состав

перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды

сроки выполнения поставленной задачи;

степень контроля рабочей группы со стороны руководства

КОНТЕКСТ СУЩЕСТВОВАНИЯ КОМАНДЫ

- В командном менеджменте принято говорить не о среде, а **ОБ ОРГАНИЗАЦИОННО-КУЛЬТУРНОМ КОНТЕКСТЕ СУЩЕСТВОВАНИЯ КОМАНДЫ**. Он делится на **внешний** и **внутренний**.

КОНТЕКСТ СУЩЕСТВОВАНИЯ КОМАНДЫ

внешний

организационный климат;
компетентность руководящих органов «материнской организации» в управлении командной деятельностью;
сложность/структурированность внешнего мира;
наличие/качество систем контроля;
уровень ее неопределенности;
частота и сила стрессовых воздействий.

внутренний

принятые и разделенные всеми участниками нормы команды;
способы распределения власти;
сплоченность и связанность членов команды;
характерные способы организации и протекания командного взаимодействия;
организацию ролевого распределения.

ТРИ ОСНОВНЫЕ МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ

6 типов команд формирования

- **Формальный.** Руководитель проекта и рабочая группа назначаются из штатных сотрудников, при этом они продолжают выполнять свои прямые обязанности. Это происходит при недостатке времени или ограниченных ресурсах. Недостаточное внимание к выполнению цели из-за повышенной нагрузки приводит к неточностям в реализации поставленного задания.
- **Классический вариант** – создание проектного предприятия внутри организации. Характерно для выполнения задач повышенной сложности. Работа над проектом является приоритетом. Руководство отдает ему предпочтение, и члены рабочей группы полностью или частично освобождаются от своей основной деятельности.
- **Комбинированный вариант.** Как правило, в организациях среднего масштаба. Для осуществления задачи назначается руководитель (иногда не член коллектива) и специалисты по совместительству с их основной работой в организации (могут быть и привлеченные). Руководитель подчиняется руководству и несет ответственность за выполнение задачи.

МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ

по степени вовлеченности

- **основная команда** – непосредственно выполняющие проект специалисты или организации,
- **расширенная команда** – круг лиц (физических, юридических), которые косвенно участвуют в реализации и оказывают содействие основной группе,
- лица или организации, которые контролируют выполнение и оказывают влияние на участников предыдущих групп – **заинтересованные лица**.

В проектах небольшого масштаба отдельная команда может состоять полностью из членов одной группы. Команды могут создаваться на разных организационных уровнях.



БЛАГОДАРИЮ ЗА ВНИМАНИЕ!

Кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии и педагогики
ФГБОУ ТГПУ имени Л.Н. Толстого

Селезнева Юлия Анатольевна

телефон: 8.903.658.12.95

электронная почта: ukka74@list.ru