

Команда и ее участник

Проект и Команда

Проект и команда – неотделимые понятия

Проект – временное и уникальное (единственное в своем роде) предприятие (попытка, стремление) по воспроизводству нового, уникального продукта или сервиса.

Состоит из набора скоординированных и взаимосвязанных активностей с обозначенным стартом и финишем

Имеет однозначно определенную **Цель**, заканчивается по ее достижении □ имеет **Начало** и **Окончание**

Проект и Команда

Команда (проектная команда) – группа людей, организованных на достижение общих целей, эффективно работающих совместно, получающих от этой работы удовлетворения и демонстрирующих прекрасные результаты

или

Команда (проектная команда) – группа людей, обладающих дополняющими друг-друга навыками и несущих совместную ответственность за достижение единой цели

Работа в проектной Команде

Для чего необходима работа в Команде?

- Выполнение сложных комплексных проектов
- Совместное творчество и обмен идеями
- Распределение ролей
- Разделение ответственности
- синергия ($1+1+1=4$)

Работа в проектной Команде

Для чего необходима работа в Команде?

- Ниже стресс для участников
- Выше качество работы
- Лучше отношение участников к работе
- Выше эффективность приложения сил

В чем «Здравый смысл» Команды

Дополняющие друг-друга навыки

- технические и функциональные
- навыки принятия решения и разрешения проблем
- умение строить межличностные отношения

Совместная ответственность за достижение единой цели

- совместные цели предполагают стремление, настроение и желание команды
- разработка и следование «Уставу»
- возможность перевода целей в конкретные измеримые действия по их достижению

В чем «Здравый смысл» Команды

Совместный, единый, признанный всеми подход

- как участники будут работать совместно, чтобы выполнить задачи и достичь цели, Устав

Взаимная ответственность

- В сравнении с ответственностью руководителя
- Основа – доверие к обещаниям, обещания и его выполнение

Небольшой состав: 2-25 человек (8-10 – идеально)

Межличностные отношения

Внутри команды все личности взаимодействуют друг с другом.

Без такого взаимодействия команда невозможна

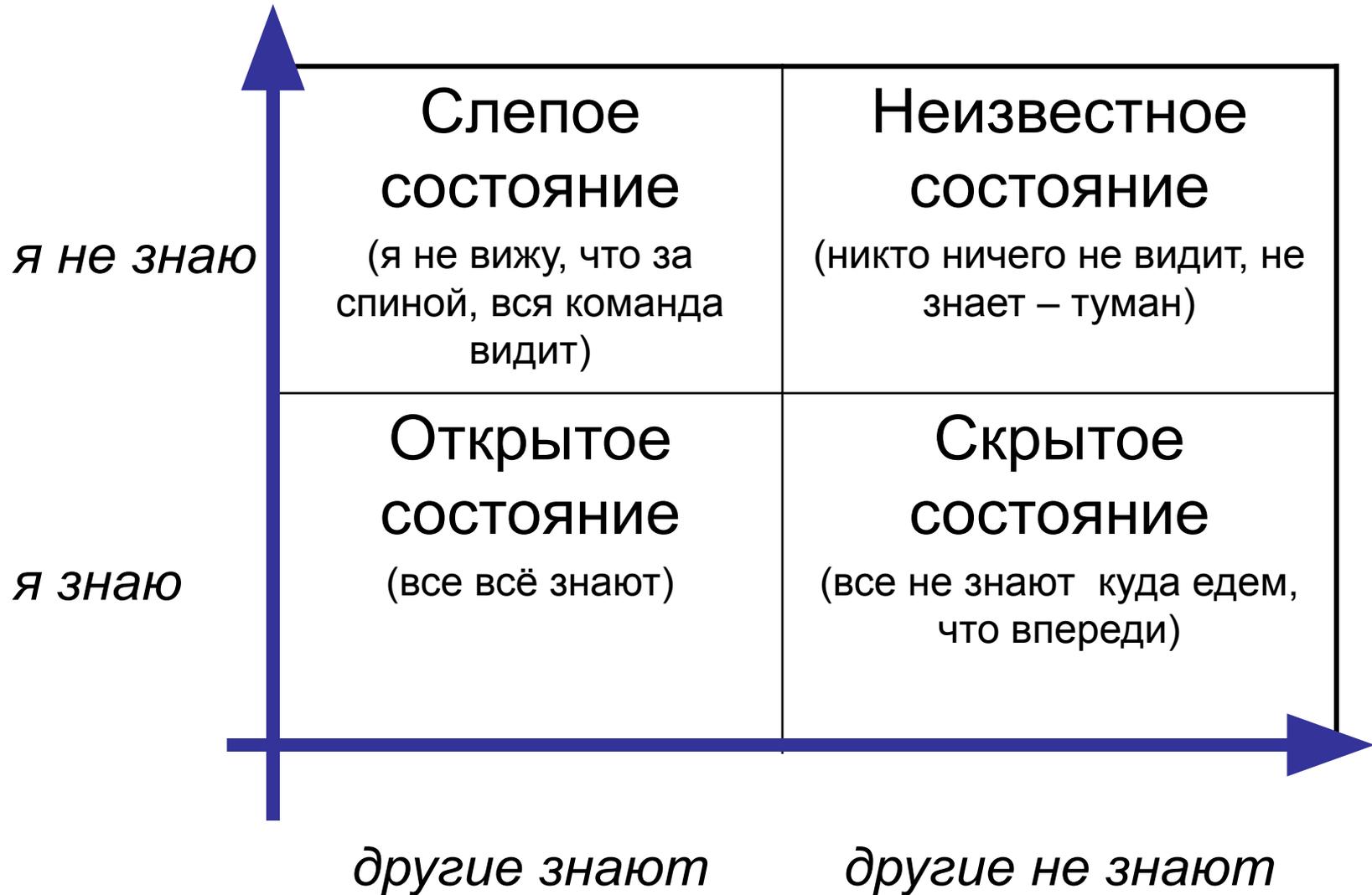
Успех команды зависит от эффективности этого взаимодействия

Межличностные отношения

Четыре состояния, характеризуются наличием или отсутствием определенной информации о Вас лично о коллегах, проекте,.... и т.п.

1. Открытое состояние (межличностных отношений) – все знают о целях проекта, о планах, одинаково понимают способы взаимодействия (Устав) и т.п.
2. Слепое состояние – Вам что-то неизвестно, но известно другим членам команды
3. Скрытое состояние – Вы что-то не сообщаете другим членам команды
4. Неизвестное состояние – неизвестная никому информация (намерения другой стороны например)

Межличностные отношения

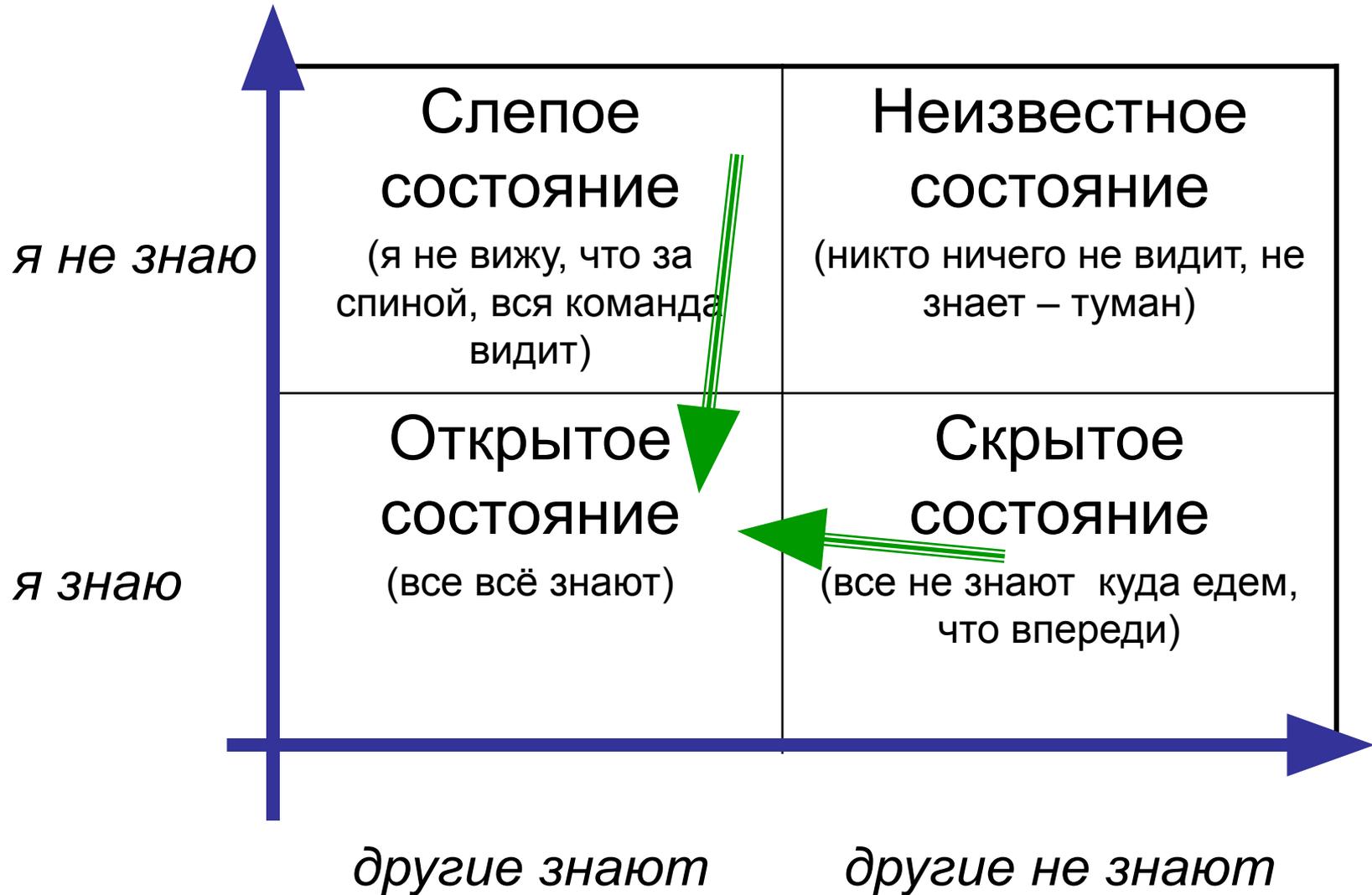


Межличностные отношения

Для эффективных межличностных взаимоотношений внутри команда необходимо:

- Минимизация слепого и скрытого состояний
- Расширение открытого состояния
- Поддержка открытости и взаимного доверия

Межличностные отношения



Межличностные отношения

- Минимизация слепого и скрытого состояний
- Расширение открытого состояния
- Поддержка открытости и взаимного доверия

Эффективные межличностные
взаимоотношения внутри команды – КАК ?

Получение отзыва(feed-back) и самораскрытие
(self-discloser)

Обратная связь и самораскрытие

Получение отзыва (feed-back, обратная связь) - получение мнения других о себе, собственных поступках и их воздействию на других членов команды

Самораскрытие(self-discloser) – когда Вы сами рассказываете о том, что чувствуете, как думаете, что видите и пр. Не должно приводить в раскрытию конфиденциальной информации.

Получение отзыва и самораскрытие носит взаимный характер. Его успех определяется искренней заинтересованностью членов команды во взаимном росте и совершенствовании, успехе в достижении общей цели (цели проекта)

Наличие эффективных отзывов и самораскрытия приводит к большему взаимопониманию, поддержке, гармоничной работе команды

Обратная связь - рекомендации по предоставлению отзыва

- Стремитесь поддержать и оказать помощь сотоварищу
- Если у Вас не просили отзыва, убедитесь, что сотоварищ желает и готов получить и воспринять Ваш отзыв
- Если возможно, попросите дать отзыв о Вас прежде, чем Вы направите Ваш отзыв
- Отмечайте только те моменты, которые могут быть изменены
- Отмечайте только специфические характеристики и избегайте обобщений
- Опишите эффект на окружающих от действий \ поведения сотоварища
- Говорите от себя лично
- Постарайтесь убедиться, что сотоварищ верно воспринял Ваши наблюдения

Обратная связь - рекомендации по получению отзыва

- Просите отзыва
- Рассматривайте отзыв как возможность работы над собой
- Не стремитесь к самообороне, не старайтесь оправдать свои недостатки, задавайте вопросы и проверяйте свое правильное понимание отзыва
- Изучайте эффекты от влияния ваших сосоварищей, ваших действий, поступков, изложенных в отзыве
- Представьте Ваши намерения по изменению своего поведения/стиля работы, будьте готовы меняться!
- Просите поддержки коллег, если это необходимо и возможно
- Благодарите за отзывы о Вас. Дающий отзыв от Вас идет на риск предоставляя отзыв и поддерживая Ваш рост

Межличностные отношения

Внутри команды все личности взаимодействуют друг с другом.

Без такого взаимодействия команда невозможна

Успех команды зависит от эффективности этого взаимодействия

Процесс становления высокоэффективной команды

Процесс становления высокоэффективной команды заключается в эволюции коллектива от рабочей группы к команде и далее к высокоэффективной команде

Рабочая группа – группа специалистов, объединенных косвенно и не разделяющих общей ответственности и целей. (каждый отвечает за свое отдельное невзаимосвязанное дело/задачу)

Команда – группа, объединенная общими целями, с разделением ответственности

Разделение ответственности\Чувство взаимной ответственности – ключевая вещь в переходе от группы к команде. Это чувство нельзя «ввести» приказом или распоряжением, его можно только воспитать, развить ...

Характеристики высокоэффективной команды

1. Понимание общих целей,
2. Разделение ответственности за ее достижение
3. Открытость во взаимоотношениях членов команды
4. Доверие и взаимоуважение
5. Эффективные рабочие процедуры между участниками
6. Преимущества, основанные на индивидуальностях
7. Гибкость и адаптивность
8. Непрерывное развитие и обучение

Характеристики высокоэффективной команды

1. Понимание общих целей

- Члены команды обладают ясным пониманием причин и целей их совместной деятельности
- Члены команды оценивают успех своих работ по степени достижения целей проекта
- Команда имеет четкие приоритеты
- Члены команды осознают уникальность и необходимость из работы в проекте
- Члены команды нацелены на следование высоким стандартам и качеству работ

Характеристики высокоэффективной команды

2. Разделение ответственности за ее достижение

- Каждый член команды отвечает за общий результат
- Каждый член команды ясно понимает личные задачи
- Члены команды проявляют инициативу по координации совместных действий
- Команда стремится к всесторонней проработке общих решений и избегает легких компромиссов

Характеристики высокоэффективной команды

3. Открытость во взаимоотношениях

Члены команды открыто высказывают свое мнение о состоянии проекта не опасаясь реакции руководства

- Члены команды активно участвуют в обсуждениях команды
- Внимательно прислушиваются к мнению коллег
- Располагают информацией для коллективной и индивидуальной работы
- Уважают индивидуальные мнения каждого и открыто отстаивают свою позицию

Характеристики высокоэффективной команды

4. Доверие и взаимное уважение

- Каждый член команды ощущает оценку своего индивидуального вклада, доверие и уважение со товарищей
- Команда заинтересована в рабочих идеях, а не в том, кто их автор
- Члены команды запрашивают, получают и дают объективные отзывы
- Члены команды откровенны и чистосердечны в своих отзывах
- Члены команды гордятся своей принадлежностью к команде и проявляют взаимную заботу

Характеристики высокоэффективной команды

5. Эффективные рабочие процедуры

- Команда располагает эффективными средствами планирования и отслеживания работ
- Каждый член команды обладает возможностью обдумать и откомментировать план работ перед началом его реализации
- Ясные общепризнанные процедуры позволяют членам команды эффективно взаимодействовать
- Команда принимает решения в соответствии с принятой процедурой и ролями (возможно коллективно)

Характеристики высокоэффективной команды

6. Преимущества, основанные на индивидуальностях

- Члены команды ощущают и полностью используют личные знания, опыт и сильные стороны каждого из них
- Стремятся выгодно использовать индивидуальные качества
- Избегают коллективного мышления и стереотипов
- Приветствуют появление в коллективе людей со свежими взглядами, идеями, знаниями
- Поощряют критическую оценку и самооценку

Характеристики высокоэффективной команды

7. Гибкость и адаптивность

- Члены команды постоянно совершенствуют принятые процедуры совместной работы
- Отвечают быстро и гибко на внешние воздействия
- Реализуют различные функции в соответствии с разделенными ролями и ответственностью
- Команда реагирует на меняющиеся потребности ее членов
- Изменения воспринимаются командой как возможность переосмыслить принятые подходы

Характеристики высокоэффективной команды

8. Непрерывное развитие и обучение

- Члены команды поддерживают инициативу и инновации
- Осмысливают и учатся на ошибках
- Изучают и принимают опыт других команд
- Поощряют индивидуальную работу над собой и совершенствование знаний

Практическое занятие – работа в группах

Задание 1

Коллективная работа в проектной команде

Тест на оценку эффективности команды

Тест на оценку эффективности команды

Представьте себе команду.

Далее следует 40 характеристик команды.

Оцените каждую из 40 характеристик в баллах от 0 до 4 и поместите Вашу оценку в соответствующую ячейку прилагаемой таблицы оценки эффективности команды

Используйте следующую шкалу баллов:

0 – характеристика **никогда** не соответствует команде

1 – **редко** соответствует

2 – **часто**

3 – **обычно**

4 – **всегда**

Тест на оценку эффективности команды

1. Члены команды обладают общим видением целей проекта, знают, почему они работают вместе и что от них ожидают
2. Члены команды свободно высказывают свои мысли и ощущения, не опасаясь реакции руководства
3. Каждый член команды ощущает индивидуальную оценку своего вклада, доверие и уважение со стороны лидера
4. Команда вырабатывает важные решения на основе консенсуса и избегает легкие компромиссы
5. Члены команды берут необходимое время на обдумывание и согласование решений перед их реализацией
6. Члены команды полностью используют индивидуальные сильные стороны, знания и опыт

Resume:

высокоэффективная команда это.....

1. Понимание общих целей,
2. Разделение ответственности за ее достижение
3. Открытость во взаимоотношениях членов команды
4. Доверие и взаимоуважение
5. Эффективные рабочие процедуры между участниками
6. Преимущества, основанные на индивидуальностях
7. Гибкость и адаптивность
8. Непрерывное развитие и обучение

Стадии развития высокоэффективной команды

Процесс развития высокоэффективной команды включает 6 стадий

- 1 – формирование (forming)
- 2 – бушевание (storming)
- 3 – нормирование (norming)
- 4 – выполнение (performing)
- 5 – приспособабливание (conforming)
- 6 – преобразование (transforming)

Уровень эффективности команды соответствует стадии развития команды.

Задача лидера заключается в направлении развития команды от предыдущей стадии к последующей:

Формирование бушевание нормирование
выполнение преобразование (не приспособабливание)

Стадии развития высокоэффективной команды

1 – стадия формирования команды

На этой начальной стадии команда еще не сложилась и состоит из группы индивидуалов, объединенных для совместной работы, стремящихся к достижению индивидуальных целей, избегающих конфликтов, для которых характерны:

- подозрительность, беспокойство из-за неизвестных аспектов предстоящей работы и взаимодействия с коллегами
- желание определить детали работы
- осторожное вхождение в коллектив
- желание понять и вписаться в формирующий климат в коллективе
- тенденция к обсуждению проблем на общие темы
- возможные претензии к организации работ

Стадии развития высокоэффективной команды

2 – стадия бушевания в команде

На этой стадии, начиная выполнять реальные работы, группа вступает в период конфликтов. Причинами конфликтов могут быть разногласия по вопросам распределения ролей, нагрузки, ответственности, планирования работ, и т.д.

Для членов группы при этом характерны:

- сопротивление непривычным принципам организации работы
- споры и демонстративные выпады в адрес коллег
- оборонительные позиции и внутренняя борьба, разделение на подгруппы и фракции
- внутреннее напряжение, взаимные претензии, зависть, вспыльчивость и раздражительность
- слабые результаты работ

Стадии развития высокоэффективной команды

3 – Стадия нормирования команды

На этой стадии группа начинает работать как единая команда. Группа принимает единые «правила игры» и соглашается с распределением ролей, ответственности, принципами принятия решений и процедурами.

Для членов команды при этом характерны:

- конструктивный подход в критических замечаниях
- уверенность в правильной организации работ
- стремление к гармонии и избеганию конфликтов
- дружелюбие и взаимное доверие
- осознание общих целей и ответственности
- согласие и поддержка принятых процедур
- сотрудничество и взаимная поддержка

Стадии развития высокоэффективной команды

4 – Стадия выполнения

На этой стадии команда демонстрирует слаженную и четкую работу. Усилия всех членов команды сфокусированны на достижении общих целей. Члены команды разделяют общую ответственность за успех проекта и действуют эффективно в соответствии с закрепленными ролями, не вызывающими сомнений и принятыми командой.

Для членов команды при этом характерны:

- Способность быстрого и эффективного разрешения возникающих проблем
- Высокая степень гибкости и адаптивности
- Знания сильных и слабых характеристик участников проекта (команды)
- Взаимодополнение, основанное на совместном использовании сильных персональных качеств
- Удовлетворение от результатов совместной деятельности

Стадии развития высокоэффективной команды

5 – Стадия приспособления

На этой стадии команда, достигнув поставленных целей проекта, вынуждена выполнять некоторое время рутинные операции и начинает испытывать деградацию. Некоторых членов команды может охватить «приспособленческий» синдром, который приводит к отсутствию мотивации и разрушению команды.

Для членов команды при этом характерны:

- Отсутствие вдохновения и воодушевления
- Незаинтересованность в выполнении скучной рутины
- Стремление переложить работу на кого-то другого
- Снижение гордости за принадлежность к команде
- Ощущение личной и коллективной деградации

Стадии развития высокоэффективной команды

6 – Стадия преобразования

На этой стадии команда, продемонстрировавшая великолепные результаты и достигнувшая первоначальных целей проекта, переходит на качественно более высокий уровень работы. Работая над развитием выполненного или над принципиально новым проектом, команда максимизирует синергетический эффект, основанный на совместном труде индивидуальностей.

Для членов команды при этом характерны:

- Переосмысление целей и ценностей команды как коллектива
- Открытость, искренность и взаимная уверенность
- Переработка традиционных подходов и процедур
- Быстрая и адекватная реакция на изменения, основанные на высокой гибкости и адаптивности
- Продолжающееся саморазвитие, обучение и индивидуальная работа над собой

Рекомендации лидеру по управлению стадиями развития высокоэффективной команды

- От активной позиции Лидера, направляющего команду на стадии ее формирования, зависит скорость прохождения командой последующих стадий
- Эффективность команды определяется на каждой из стадий ее работоспособностью (ориентацией на задачу) и сплоченностью (ориентацией на взаимную поддержку)
- В процессе перехода от стадии нормирования к стадии выполнения в командах может возникнуть кризис, связанный с давлением сроков, планов, элементов созданной структуры... При этом Лидер должен быть готов к попытке переосмысления приоритетов, изменения планов, возможного отказа от выбранной стратегии реализации

Для повышения взаимозависимости между членами команды Лидеру следует:

- Поощрять совместное выполнение задач
- Планировать работы, требующие совместного труда команды.

Рекомендации лидеру по управлению стадиями развития высокоэффективной команды

- Поощрять проявление индивидуальных качеств, обеспечивающих достижение общих целей команды
- Возникающие проблемы могут вернуть команду на предыдущую стадию (например, от выполнения к бушеванию). Лидер обязан помочь команде быстро вернуться в следующую стадию, подчеркивая преимущества, которые уже ощутили на этой стадии члены команды
- Многие проекты не требуют от команды высокой эффективности. Не ожидайте от всех команд этого уровня работы
- Конфликт в команде не является трагедией. Наличие конфликтов – нормальное явление
- Команда должна иметь опыт разрешения конфликтных ситуаций

Практическое занятие

Задание 6

Коллективная работа в проектной
команде

Стадии развития команды

Ответьте на следующие вопросы о вашей команде:

1. На какой стадии развития находится Ваша команда? Почему?
2. Что может помешать Вашей команде в переходе на следующую стадию развития?
3. Как вы можете преодолеть/устранить эти препятствия?

Роли в проектной команде (типы)

Применяются 9 характерных ролей членов проектной команды

1. Примиритель (team worker)
2. Контролер (completer)
3. Специалист (specialist)
4. Исполнитель (implementer)
5. Аналитик (monitor evaluator)
6. Координатор (coordinator)
7. Разработчик (resource investigator)
8. Организатор (shaper)
9. Инноватор (plant)

Типы ролей: роль1 – примиритель (team worker)

Характеристики:

Социально-ориентированный, кроткий и чувствительный. Оказывает поддержку членам команды. Переживает за своих коллег и готов им помочь, проявляя гибкость к различным людям и ситуациям, дипломатичен.

Обычно очень популярный член команды.

Функция:

Роль Примирителя заключается в предотвращении проблем в межличностных отношениях членов команды и в поддержании максимального индивидуального вклада каждого члена команды в успех проекта. Примиритель не любит и старается сделать все для избежания трений в коллективе. Появление Примирителя вызывает эффект «смазки» в проектной команде. Взаимодействие членов команды повышается при наличии в ней примирителя.

Сила:

Отзывчивость и поддержка морального духа команды.

Слабость:

Нерешительность в критических ситуациях и невозможность управления людьми.

Типы ролей: роль 2 - Контролер

Характеристики:

Усердие, аккуратность, добросовестность, беспокойство за дело.

Прекрасно выполняет четко поставленные задачи в соответствии с планом проекта. Внимателен к деталям. Редко берется за дело, которое не в состоянии закончить. Типичный интроверт, не нуждающийся особенно во внешних стимулах. Не любит небрежность, отвергает делегирование задач, предпочитая энергично справляться с ними самому.

Функция:

Контролеры неоценимы, когда задачи проекта требуют тщательности и аккуратности. Они поддерживают быструю реакцию на возникающие проблемы и своевременное выполнение запланированных работ. Следуют высоким стандартам экспертизы качества.

Сила:

Способность всегда выполнять свои обещания и соответствовать самым высоким стандартам.

Слабость:

Тенденция к беспокойству о незначительных деталях, неспособность к их игнорированию.

Типы ролей: роль 3 - Специалист

Характеристики:

Профессионализм, инициативность, посвящение себя своему ремеслу. Высококвалифицированный профессионал, обладающий специальными техническими знаниями. Приоритетом является следование техническим стандартам и разработка технических инноваций. Обычно испытывает гордость за свои собственные результаты и безразличен к результатам других. Часто становится высококвалифицированным экспертом в узкой области.

Функция:

Обеспечивает уникальные знания и квалификацию в разработке и реализации проектного решения. Проводит экспертную поддержку принятия решений в ходе жизненного цикла проекта.

Сила:

Обеспечивает уникальные технические знания и экспертизу.

Слабость:

Как правило, является специалистом в узкой области.

Типы ролей: роль 4 - Исполнитель

Характеристики:

Консервативность, предсказуемость, безотказность. Хорошо самоорганизован, дисциплинирован, с удовольствием выполняет рутинные операции, действует в соответствии со здравым смыслом. Обладает высокой работоспособностью и не уходит от решения возникающих проблем. Поддерживает цели и структуру организации и в меньшей степени беспокоится о собственных интересах. Однако, Исполнители могут сталкиваться с трудностями при возникновении нестандартных ситуаций.

Функция:

Обеспечивает выполнение тех задач, которые надо выполнить в независимости от того, приносят они удовольствие или нет. Полезны в команде из-за их надежности и готовности работать на успех проекта. Часто растут до высоких организационных постов из-за их организационных способностей и понимания выполнения всех необходимых работ.

Сила:

Организационные способности, здравомыслие, высокая работоспособность, самодисциплина

Слабость:

Отсутствие гибкости, сопротивление недоказанным идеям и предположениям

Типы ролей: роль 5 - Аналитик

Характеристики:

Благоразумность, отсутствие эмоций, трезвый взвешенный подход. Предпочитает продумывать все детали до конца перед принятием окончательного решения. Редко дает плохие советы. Обладает особенностями всестороннего многофакторного анализа ситуации

Функция:

Анализирует проблемы и оценивает предложения и идеи по реализации проекта. Прекрасно оценивает все «за» и «против» в анализе альтернатив. Многие из них занимают ключевые позиции в отделах стратегического планирования корпорации.

Сила:

Рассудительность, благоразумие, мощные аналитические способности.

Слабость:

Отсутствие вдохновения и способности мотивировать остальных членов команды.

Типы ролей: роль 6 - Координатор

Характеристики:

Спокойствие, самоуверенность, контролируемость. Способность направлять членов команды на выполнение поставленных целей. Быстро выявляет сильные стороны членов команды и использует их в целях проекта. Не обязательно выдающийся член команды, но пользуется авторитетом и всеобщим уважением.

Функция:

Выполняет эффективную координацию людей с различными знаниями и личными качествами. В критических ситуациях приносит элементы спокойствия и рассудительности в разрешение конфликтов и проблем.

Сила:

Организационные способности. Рассудительность. Оценка членов команды в соответствии с их вкладом

Слабость:

Отсутствие творческого подхода и необходимой самоинициативы.

Типы ролей: роль 7 - Разработчик

Характеристики:

Экстраверт. Энтузиазм, пылливость, коммуникабельность.

Прекрасно взаимодействует с людьми внутри и за пределами проектной команды. Изумительно проводит переговоры, разрабатывает коммерческие предложения и составляет контракты. Не обязательно являясь источником оригинальных идей, быстро схватывает идеи других и успешно их развивает. Ясно понимает возможные преимущества новых решений, однако, часто быстро теряет энтузиазм при первых трудностях их внедрения.

Функция:

Быстро и эффективно разрабатывает новые коммерческие предложения. Наилучшим образом разрабатывает внешние контакты, отыскивает новые ресурсы проекта, проводит переговоры.

Сила:

Способность находить полезных людей и обещающих идей.

Слабость:

Быстро теряет интерес к проекту после подписания контракта / установления важных контактов / разрешения ключевых противоречий.

Типы ролей: роль 8 - Организатор

Характеристики:

Целеустремленность и энергичность в достижении целей проекта. Часто выглядит агрессивным экстравертом с ярко выраженной мотивацией. Стремится к роли лидера, направляя команду и побеждая. В случае препятствий – находит решение, но может быть раздражителен и эмоционален в ответ на обескураженность и бездействие членов команды. Побеждает в разрешении конфликтных ситуаций.

Функция:

Хороший менеджер и потенциальный лидер. Прекрасно зажигает и вдохновляет команду. Настойчив в достижении целей проекта. В состоянии воплощать в жизнь непопулярные решения.

Сила:

Готовность противостоять инерции, безинициативности и неэффективности проектной команды.

Слабость:

Склонность к провокациям, беспокойству и даже нападкам на членов команды

Типы ролей: роль 9 - Инноватор

Характеристики:

Индивидуальное и оригинальное мышление. Обеспечивает команду свежими оригинальными идеями. Обычно предпочитает работать в одиночестве и вне коллектива команды. Интраверт. Резко реагирует на критику. Его идеи могут быть радикальными и противоречащими практической целесообразности. Независим и оригинален, но может быть слаб в общении с людьми на отвлеченные темы.

Функция:

Генерация новых предложений и разрешение сложных проблем. Необходим на начальных этапах разработки проекта и при разрешении кризисных ситуаций. Часто является автором новых продуктов. Наличие нескольких инноваторов может принести вред проектной команде, поскольку они скорее всего будут уделять основное время борьбе своих идей.

Сила:

Интеллект, знания, воображение

Слабость:

Парение в облаках, нежелание спуститься на землю и воплотить идею на практике.

Практическое занятие

Задание N

Тест Белдина на самооценку
индивидуальной роли в команде

Практическое занятие

Внутри каждой из семи секций выделите характеристики наиболее близкие Вашему пониманию своего поведения в команде и Вашей роли в команде и присвойте им баллы в порядке убывания так, чтобы максимальный балл соответствовал наиболее близкой Вам характеристике.

Общее число баллов в секции должно быть равно 10.

Хорошая команда = = Сильные (хорошие) участники

Сильный член команды:

- Концентрируется на целях команды(проекта), а не на своих собственных
- Способствует развитию атмосферы доверия и взаимопонимания, уважения к команде
- Уважает других членов команды, их идеи и опыт
- Слушает больше, чем говорит
- Действует больше, чем говорит
- Открыто взаимодействует с другими
- Участвует полностью
- Дает реалистичные обещания и выполняет их

Хорошая команда = = Сильные (хорошие) участники

Работа в команде и в одиночку – две разные вещи. Работа в команде требует наличия специальных навыков, которыми Вы наверняка обладаете в той или иной степени:

- Умение брать на себя ответственность
- Умение выполнять обещания, доводить обещанное до конца (нести ответственность)
- Умение конструктивно участвовать в дискуссиях
- Умение активно слушать других
- Умение донести свою точку зрения до других без искажений
- Умение давать обратную связь (самораскрытие)
- Умение принимать обратную связь (получение отзыва)

Умение брать на себя ответственность

Достижение целей проекта невозможно без:

- общей ответственности за результат проекта
- ответственности каждого перед другими за свою задачу.

Что Ты можешь сделать?

- Делом участвуй в том, что ведет команду к успеху и цели
- Помоги своей команде построить единое понимание возникающих на пути сложностей
- Отвечай за то, что говоришь и что делаешь

Умение брать на себя ответственность

- Участвуй делом в том, что ведет команду к успеху
 - Сфокусируйся на целях команды (проекта)
 - Помоги команде выполнить работу, достичь цели
 - Не молчи, если видишь, что команда движется в неправильном направлении
 - Помни, что работаешь вместе с людьми, а не против них
- Помоги своей команде построить единое понимание возникающих сложностей
 - Не молчи, когда у тебя есть конструктивные идеи
 - Слушай и услышь другие идеи, дай возможность другим влиять на себя, развивай существующие идеи
 - Выражай поддержку стоящим идеям
- Отвечай за то, что говоришь и что делаешь
 - Выполняй то, что пообещал команде
 - Знай, что то, что ты говоришь и что делаешь влияет на успех всей команды

Умение выполнять обещания, доводить обещанное до конца (нести ответственность)

В достижении целей проекта :

- Другие члены команды зависят от того, как Ты выполняешь Свои задачи
- Выполнение задач вовремя помогает твоей команде двигаться к цели и поддерживать момент

Что Ты можешь сделать?

- Приложи максимум усилий к выполнению обещанного
 - Найди способ напоминания себе о данных обещаниях и сроках (to-do list? Пометки в календаре\телефоне?)
 - Если понимаешь, что не в состоянии выполнить задачу (обещание) как можно скорее дай об этом знать другим
- Проверь свои уже данные обещания перед тем как взяться на себя доп. ответственность (задачу)
 - Обсуди и расставь приоритеты с лидером(и) команды, руководством
 - Помни, что сказать команде «НЕТ» может и тяжело, но полезнее, чем обещать то, что не сможешь сделать

Умение конструктивно участвовать в дискуссиях

Сила команды заключается в синергии идей и опыта ее членов. Обмен опытом и идеями невозможен без дискуссий.

Что Ты можешь сделать?

- Предлагай свои конструктивные идеи команде
 - Выражай свои мысли ясно и достаточно коротко
 - Сосредоточься на цели собрания(дискуссии)
- Активно, внимательно и конструктивно слушай других
 - Не перебивай
 - Проси объяснить причину(ы) приведшую других к этому мнению
- Помоги команде управлять дискуссией для получения конструктивного результата
 - Убедись, что участники одинаково понимают цели дискуссии (собрания)
 - Помоги команде сосредоточиться на теме дискуссии (собрания)
 - Следи, чтобы никто не оказался «за бортом»
 - Заранее приготовься к дискуссии (справочные материалы, информация и пр.)
 - Резюмируй результат обсуждения

Умение активно слушать других - ПОНИМАТЬ

Успех команды сильно зависит от того как быстро ее члены находят общее понимание ситуации и требуемых корректирующих действий.

Умение слушать также является проявлением уважения.

Что Ты можешь сделать?

- Окажи уважение говорящему – слушай внимательно, не отвлекайся
- Будь открыт для идей, высказанных не тобой
 - Сконцентрируйся на понимании того, что тебе говорят, ищи смысл в сказанном
 - Восприми точку зрения, идею говорящего – вероятно они лучше чем твои собственные
- Продемонстрируй, что ты внимательно слушаешь
 - Задавай вопросы, если тебе не понятно
 - Убедись, что понял говорящего правильно
- Комбинируй новые идеи с существующими

Умение активно слушать других - ПОНИМАТЬ

DO`s: (то, что надо делать)

- Переспросить значение незнакомых терминов и аббревиатур
- Попросить говорить медленнее, если не успеваешь понять говорящего
- Слушать с «открытым» сердцем и мозгом
- Не отвлекаться на происходящее вокруг
- Убедиться что правильно понял говорящего пересказывая его точку зрения

Умение активно слушать других - ПОНИМАТЬ

DONT`s: (то, что не надо делать)

- Я думаю о том, что скажу в следующий раз, вместо того, чтобы слушать
- Я вытаскиваю на свет уже обсужденные и решенные вопросы
- Я задаю вопросы, на которые мне уже ответили
- Я делаю вид, что знаю что-то неизвестное другим
- Я уверен что знаю, что мне хотят сказать еще до того как мне об этом сказали
- Я прерываю других на полуслове
- Я ухожу в стороны от вопросы собрания\дискуссии
- Я критикую личность говорящего, а не его идеи

Умение донести свою точку зрения до других без искажений

Сила команды заключается в синергии идей и опыта ее членов. Обмен опытом и идеями невозможен без дискуссий. Твой опыт и идеи могут понадобиться команде – донеси их до команды ясно и доходчиво

Что Ты можешь сделать?

- Однозначно выражай мысли и комментируй услышанное
- Выражай свои идеи таким языком, чтобы тебя поняли
- Будь готов поддержать свои идеи и предложения примерами, данными, картинками и пр.
- Говори достаточно громко и отчетливо, так, чтобы тебя было слышно во всей комнате
- Сконцентрируйся на предмете, не расплывайся мыслью
- Избегай выражения сарказма
- Eye contact
- Попробуй нарисовать диаграмму демонстрирующую твою идею
- Объясни как твоё предложение(идея) соотносится с темой собрания(дискуссии)

Хорошая команда = = Сильные (хорошие) участники

Работа в команде требует наличия специальных навыков, которыми Вы наверняка обладаете в той или иной степени:

- Умение брать на себя ответственность
- Умение выполнять обещания, доводить обещанное до конца (нести ответственность)
- Умение конструктивно участвовать в дискуссиях
- Умение активно слушать других
- Умение донести свою точку зрения до других без искажений
- Умение давать обратную связь (самораскрытие)
- Умение принимать обратную связь (получение отзыва)

Лидер в команде

Лидер в команде

В хорошей команде – такой же, как и все остальные. Ему также как и любому присущи функции, которые он способен выполнять наилучшим образом.

В теории может быть один или несколько

Если лидеров несколько это может как усилить так и развалить команду на более мелкие

Ключ к успеху в случае нескольких лидеров – team work

В теории менеджер и лидер – разные роли.

Тем не менее Лидер и менеджер:

- Нацелен на успех, «одержим» успехом
- Видит «большую картинку» и перспективу
- Вдохновляет команду и ее членов на выполнение проекта
- Всегда готов искать лучшие пути достижения результата
- Строит и поддерживают эффективное взаимодействие внутри команды
- Строго выполняет собственные обязательства перед командой и ее членами
- Контролирует выполнение всех принятых решений
- Постоянно следует выбранным принципам работы в команде, развивает соотв. навыки свои и других

Причины неудач лидеров

(на основе анализа журнала «Forchune» 191 лидер из шести ведущих мировых компаний)

Неумение работать с другими членами команды

- Отсутствие навыков эффективных межличностных взаимоотношений
- Неумение слушать
- Неумение критиковать и воспринимать критику
- Принятие негативных ситуаций только с негативной стороны
- Сарказм

Невозможность адаптации к изменившимся условиям

Синдром «Я»

- Невозможность работать в команде, разделить с командой спехи и неудачи

Боязнь решительных действий

Неспособность признавать ошибки

Лидер в команде. Самый краткий курс

- 6 самых важных слов: «Прошу прощения, что я допустил эту ошибку»
- 5 самых важных слов: «Я восхищен Вашим личным вкладом»
- 4 самых важных слова: « Скажите, каково Ваше мнение?»
- 3 самых важных слов: «Будьте добры, пожалуйста...»
- 2 самых важных слов: «Благодарю Вас...»
- 1 самое важное слово: « МЫ »

Наименее важное слово «Я»

Практическое занятие

Задание N

Упражнение на выживание

Стратегия – ждать на месте

Предметы	Экспертная оценка
Электрофонарик	4
Складной нож	6
Карта местности	12
Дождевик из пластика	7
Компас	11
Аптечка	10
Пистолет 45 калибра (заряженный)	8
Парашют	5
Коробка с таблетками соли	15
Пресная вода (1 литр на человека)	3
Книга о животных пустыни	13
Солнцезащитные очки (у каждого)	9
Пальто (у каждого)	2
Зеркало	1
Бутылка водки	14

Resume

Рассмотрели:

Проект и команда, определение команды (разделение ответственности, общая ответственность)

Здравый смысл команды

Межличностные отношения внутри команды (макс. открытость, все знают)

Какие характеристики присущи высокоэффективной команде

Стадии формирования команды (forming, storming.....)

Роли в команде, тест на то, какая роль наиболее свойственна Вам

Хороший член команды – что это

Лидерство

Финальное командное упражнение

Не рассмотрели:

Изменение индивидуальной роли в команде в кризисной ситуации

Поведение и управление конфликтной ситуацией в команде

Работа лидера с подчиненным