

# Командообразование

Командообразование или, как его еще называют, тимбилдинг (от англ. team building – построение команды) – это понятие, используемое, как правило, в бизнес-контексте и применяемое к обширному диапазону действий с целью формирования команды людей и повышения ее эффективности.

Главным отличием команды проекта от простого коллектива исполнителей является высокий уровень сплоченности ее участников.

**Команду проекта очень часто еще определяют как объединение людей, включенных в совместную деятельность по реализации конкретного проекта, сплоченных относительно целей и задач проекта, согласованно взаимодействующих и имеющих схожие ценности в своей деятельности.**

Команда проекта, а точнее ее действия запускаются управляющим воздействием:

- либо руководителя проекта,
- либо системы внутренней самоорганизации.

## Общая структура процесса командообразования в управлении проектами



1. Этап адаптации характеризуется знакомством и взаимным привыканием участников команды проекта. Уровень взаимного доверия на данном этапе низкий.

2. Этап группирования формирует «контуры» групп, на основе которых в будущем образуется команда проекта.

3. Этап сотрудничества характеризуется повышением уровня взаимного доверия участников команды и, как следствие, уровня мотивации коллективного творчества.

4. На этапе нормирования на основе сложившихся норм и принципов взаимодействия существенно укрепляются межличностные отношения и сплоченность участников команды.

5. Этап функционирования характеризуется окончательным распределением ролей участников команды проекта и оптимальными параметрами их функционирования.

Степень сплоченности команды проекта зависит от разнообразия типов личности, опыта и компетенций коллектива.

Персональный состав команды проекта определяется целями и задачами, решаемыми при его реализации, а также масштабами реализуемого проекта.

В команде проекта всегда можно выделить ядро — работников, которые будут задействованы на всех этапах реализации проекта, а также временных специалистов, которые будут привлекаться к реализации проекта разово или периодически.

Недостатком командного подхода к управлению проектами является «одноразовость» команды проекта. При роспуске команды проекта после его реализации происходит потеря сформированного трудового потенциала.

Управление командой проекта состоит из следующих ключевых элементов:

- Разработка плана управления человеческими ресурсами
- Набор команды проекта
- Развитие команды проекта
- Управление командой проекта

Для развития команды проекта используются следующие инструменты:

- Навыки межличностных отношений
- Обучение
- Действия по укреплению команды
  - Формирование
  - Урегулирование
  - Результативность
  - Завершение
- Установление принципов команды
- Совместное расположение (co-location)
- Признание заслуг и вознаграждение

## Инструменты управления командой проекта

- Наблюдение и обсуждение
- Оценка эффективности исполнения проекта
- Урегулирование конфликтов
- Уход/избежание
- Сглаживание/примирение
- Компромисс
- Сотрудничество/решение проблем
- Журнал регистрации проблем
- Навыки межличностных отношений
- Лидерство
- Влияние
- Эффективное принятие решений

При формировании команды нужно учитывать личностные особенности каждого члена команды и использовать лучшие качества, формируя сбалансированную команду.

## При этом можно использовать модель Ицхака Адизеса.

«Производитель результатов» - отлично знает сферу своей деятельности; трудолюбив; достигает значительных результатов; ориентирован на действие и результаты; имеет сильную мотивацию в достижении целей.

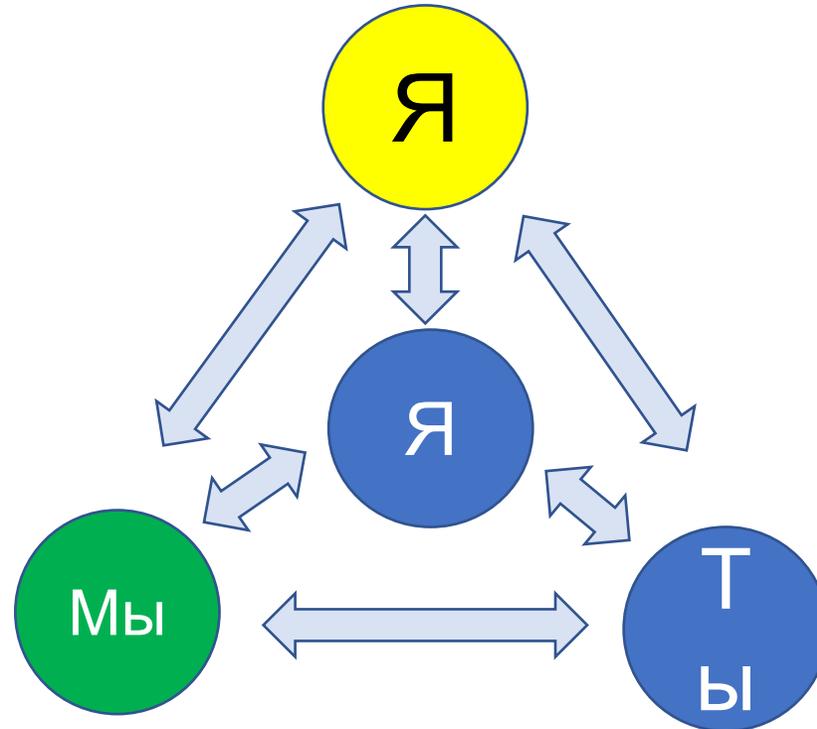
«Администратор» - внимательно относится к деталям; прекрасно управляет временем и своей основной задачей видит контроль процесса. Если управленец на первой роли обеспечивает результативность, то «администратор» добивается эффективности.

«Предприниматель» - анализирует сильные и слабые стороны проекта, сопоставляет «желаемый образ будущего» с динамикой внешней среды. На основании анализа происходящего он определяет курс действий, инициирует развитие или изменение бизнес-процессов.

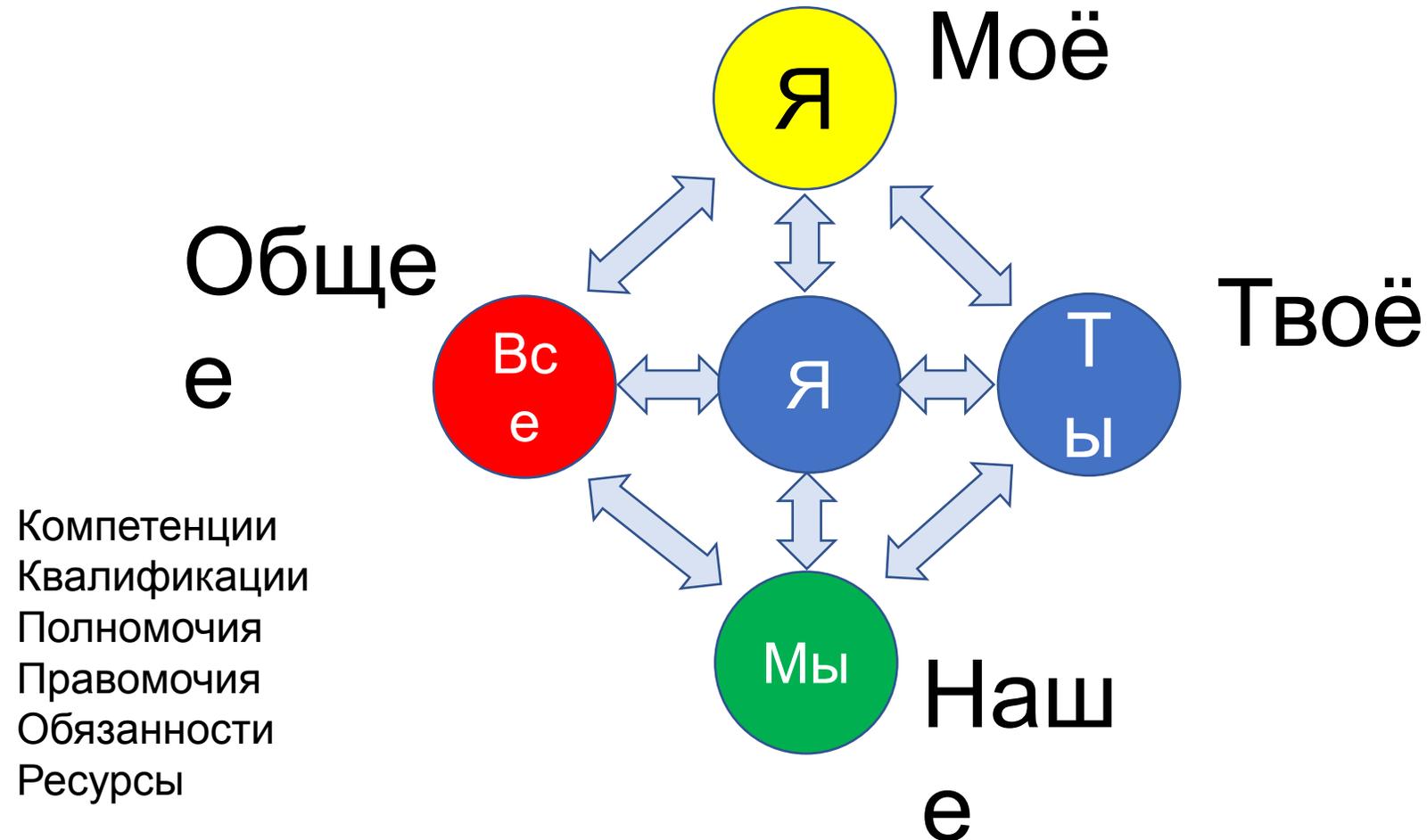
«Интегратор» - организует работу группы в долгосрочной перспективе а группа, в свою очередь, отвечает за эффективную долгосрочную деятельность проекта, обеспечивает бесперебойную текущую работу и стабильность в будущем через укрепление связей.



# Пространство осознанного сообщения



# Ответственность и выгоды



# Персональная ограниченность

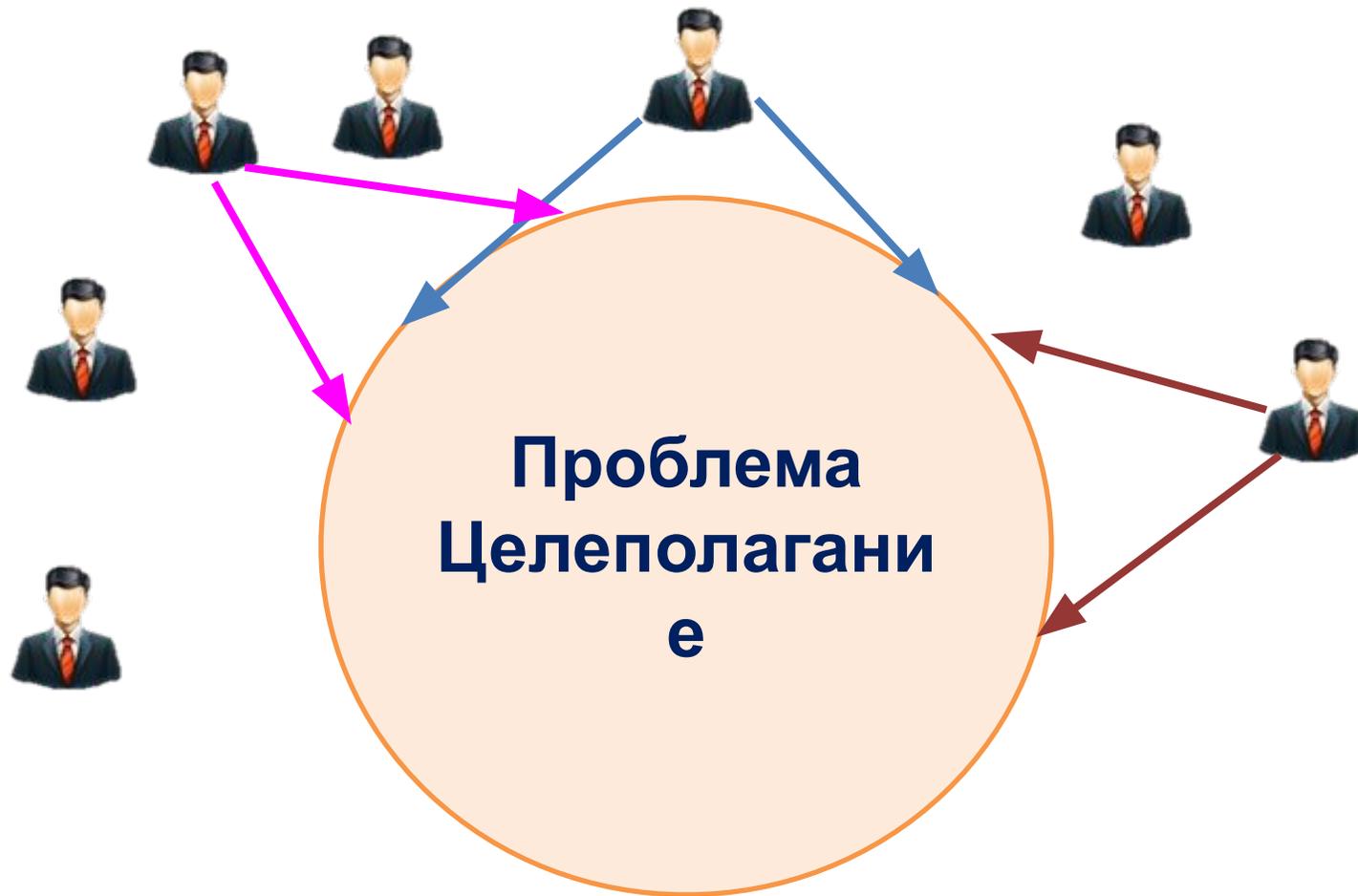
Я — Я — это наши отношения с самим собой. Тут важно понять, про что мы и как мы себя сами ощущаем. Тут также возникает вопрос — что мое, что не мое?



# Эффект группы



Эффект группы  
Я — Ты —  
отношения  
один на один с  
каждым, кого  
мы знаем  
лично. Что Вы  
можете сказать  
про отношения  
с каждым  
лично? Какие  
роли в этих  
отношениях?  
Тут возникает с  
каждым вопрос  
— что мое, что  
твое, что наше  
общее, что не  
наше.



# Эффект группы

Я — Мы —  
отношения  
между людьми,  
знающими друг  
друга лично и  
объединенным  
и едиными  
ценностями,  
миссией, виде-  
нием, целями.  
Кто мы? Про  
что мы? Зачем  
мы? Тут  
возникает  
вопросы — что  
мое, что не  
мое, что наше,  
что не наше.

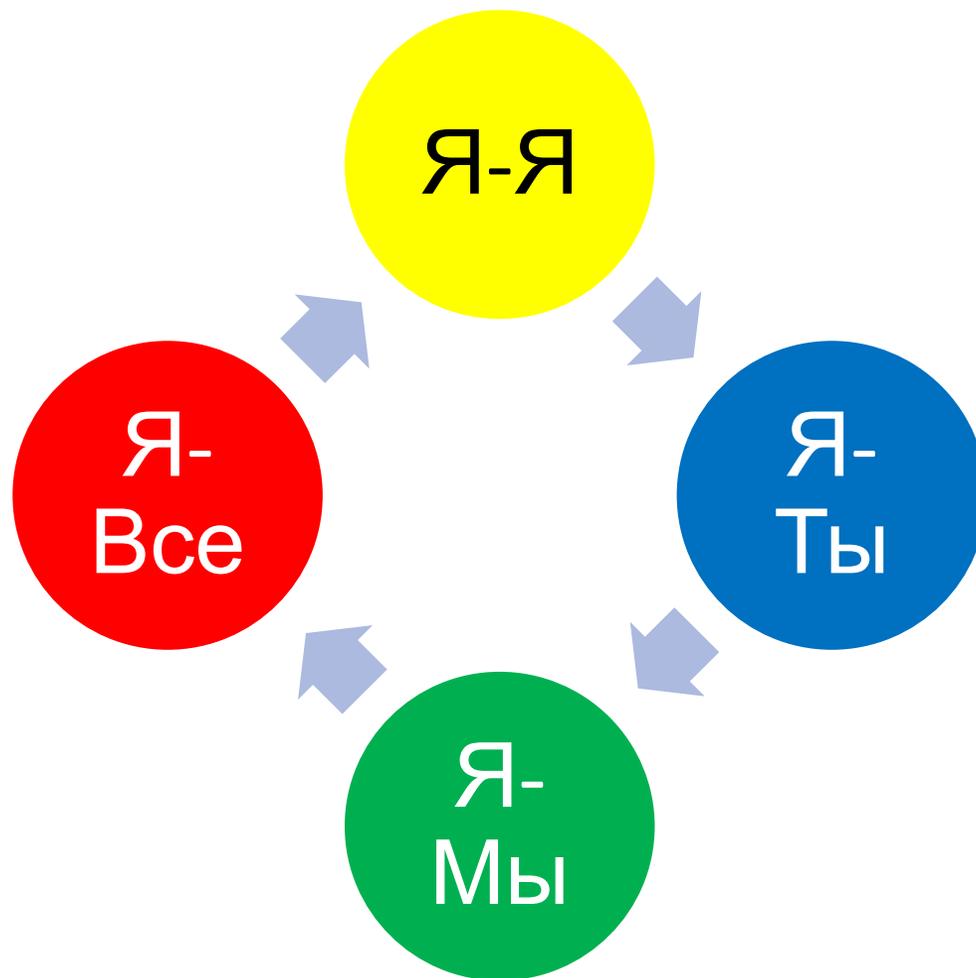


# Эффект группы

Я — Все —  
отношения с  
людьми,  
которых мы не  
знаем лично,  
но они  
принадлежат к  
каким-то  
группам, к  
которым  
принадлежим  
и мы. Тут  
вопрос — что  
мое, что не  
мое, что наше  
общее, что  
не наше  
общее.



# Модели коммуникаций



# Образовалась ядерная группа



