



Лидерство и формирование КОМАНДЫ

В контексте организационного поведения:

*«Кросс-функциональные команды –
это скоростные станки»*



Литература

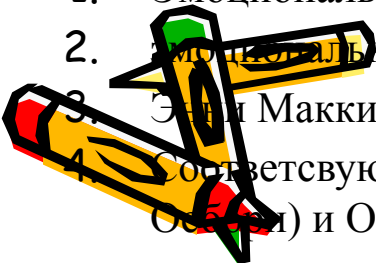


а) основная литература:

1. О.Л.Белова , Л.В. Кожевникова Лидерство и формирование команды ГУУ 2019
2. Белбин Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач: пер. с англ. / Р. М. Белбин. – М.: НИРРО, 2012. – 146 с.
3. Белбин Р. М. Типы ролей в командах менеджеров : пер. с англ. / Р. М. Белбин. - М.: НИРРО, 2012.–278с.
4. Жуков, Ю. М. Технологии командообразования [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. — М. : Аспект Пресс, 2008. — 320 с.
5. Маслоу, А. Г. Продвижение людей и команд [Текст] : ключевые идеи А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макклелланда [и др.] : [12+] / [пер. с англ. П. Н. Раевский] Москва [и др.]: Питер, 2015
6. Равикович Н. Е. Тренинг командообразования / Н. Е. Равикович. — М.:Генезис,2012.–212с.
7. Фопель К. Команда. Консультирование и тренинг организаций: пер. с нем / К. Фопель. — М.: Генезис, 2010. – 198 с.
8. Все о командообразовании: руководство для тренеров М. Геллерт, К. Новак Москва . Вершина 2006

б) дополнительная литература:

1. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе
2. эмоционального интеллекта (2-ое издание) Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис,
3. Эрик Макки Издательство Альпина Бизнес Букс, 2005 г.
4. Соответствующие главы из учебников по Организационному поведению (Шермерон, Хант, Осборн) и Общему менеджменту (Мескон, альбер Хеуори)



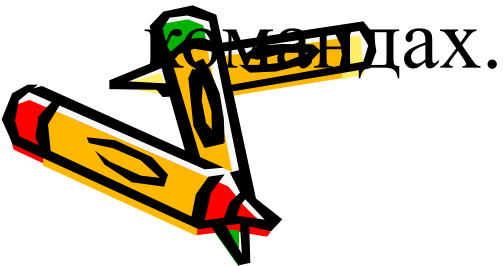
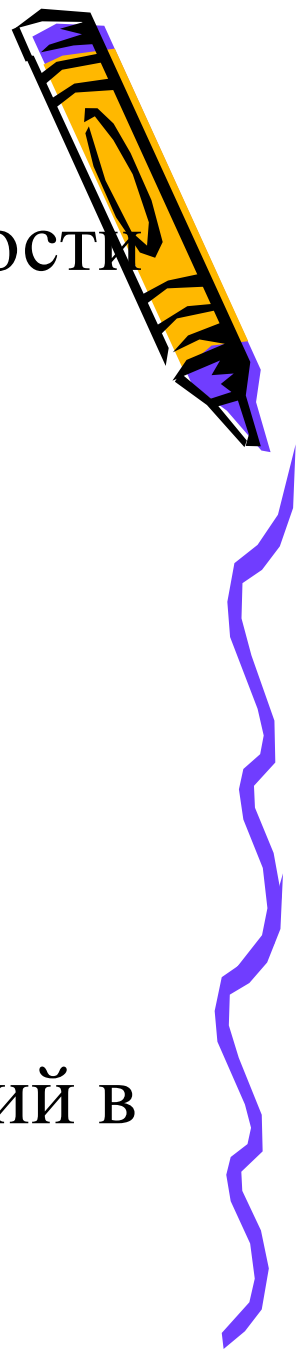
Цели и задачи курса:

1. Ознакомиться с теорией формирования команд (командообразования). Что такое команды, какова их роль в современных организациях, в чем секрет эффективной команды, каковы типы команд и необходимые условия их формирования
2. Овладеть технологией создания команд
3. Научиться определять особенности жизненного цикла команд, понимать их динамику
4. Получить навыки мониторинга эффективности команд
5. Получить навыки управления проблемами возникающими в командах. Ознакомиться с технологиями группового взаимодействия.

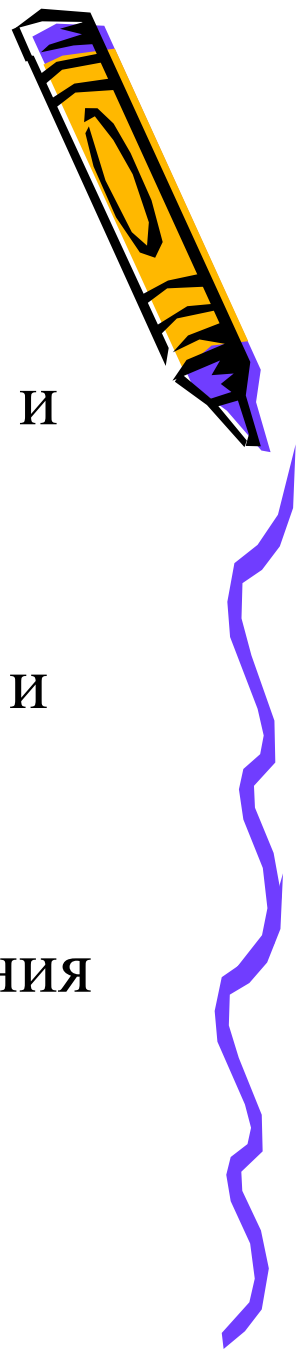


Знать:

- принципы, виды, циклы жизнедеятельности и технологии построения команд, особенности распределения ролей и проявления лидерства в командном развитии,
- технологии проведения диагностики и мониторинга процессов лидерства и командообразования в организации
- особенности кросскультурных отношений в командах.



Уметь:



- поддерживать развитие командного взаимодействия, командной коммуникаций и эффективную организационную культуру,
- оказывать организационную и консультационную помощь по лидерству и управлению командами,
- разрабатывать и внедрять современные командные методы и технологий управления персоналом на уровне организации.



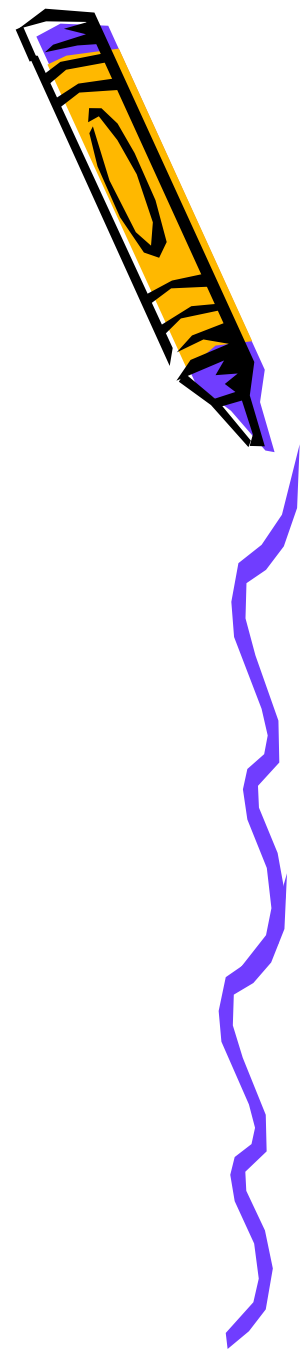
Владеть:

навыками

- командного взаимодействия,
- использования технологий построения и управления командами (распределенного лидерства, принятия решений, диагностики проблем командного развития, организации и управления конфликтами и стрессами в командах),



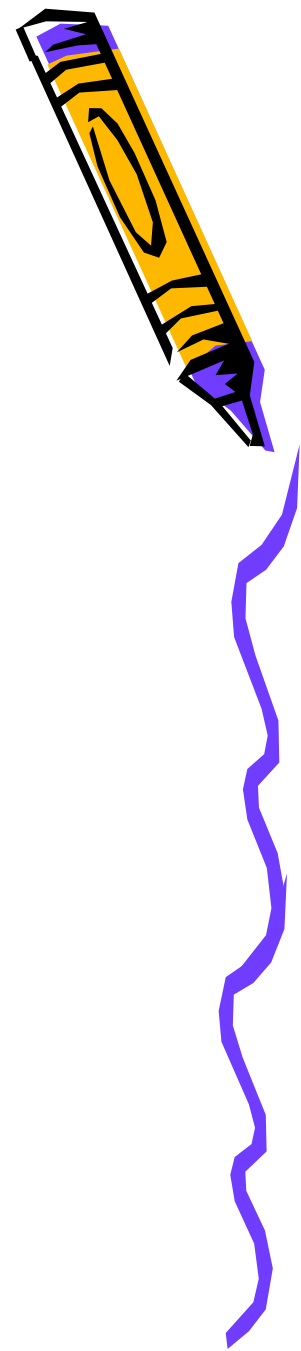
Что необходимо знать менеджеру о законах становления и развития команд?



- 1. Как происходит становление и развитие группы и команды?
- 2. Как подобрать людей в команду?
- 3. Особенности протекания этапов становления и развития команд



Постановка личной задачи



1. Знание теории

0 _ 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5 _ 6 _ 7 _ 8 _ 9 _ 10

2. Владение технологией

0 _ 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5 _ 6 _ 7 _ 8 _ 9 _ 10

3. Навыки мониторинга.

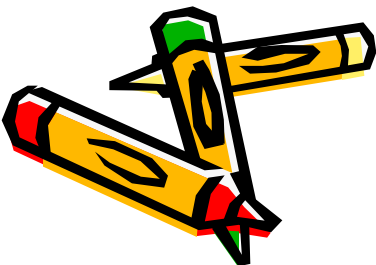
0 _ 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5 _ 6 _ 7 _ 8 _ 9 _ 10

4. Навыки управления проблемами

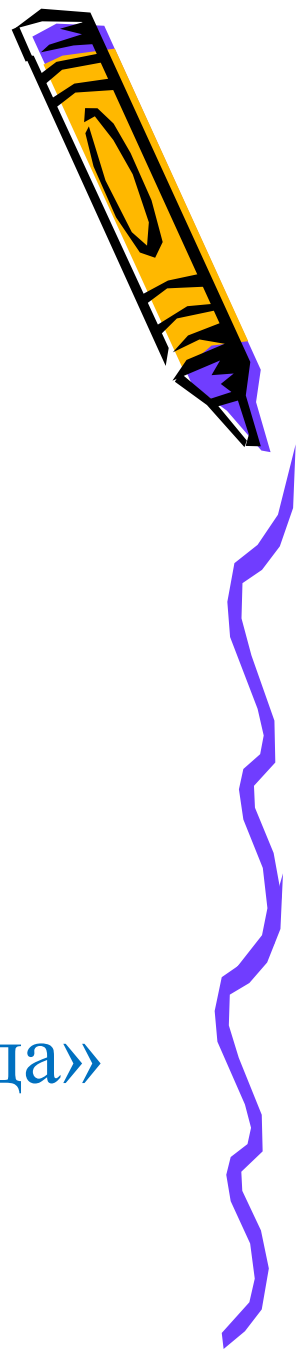
0 _ 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5 _ 6 _ 7 _ 8 _ 9 _ 10

5. Навыки лидерства в команде.

0 _ 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5 _ 6 _ 7 _ 8 _ 9 _ 10



Видение группы



- Задание

1. Какие вопросы «Лидерства и формирования команды» я считаю наиболее актуальными?

1.1. _____

1.2. _____

1.3. _____

2. Дайте определение понятию «Команда»



Моя компетентность в вопросах командообразования

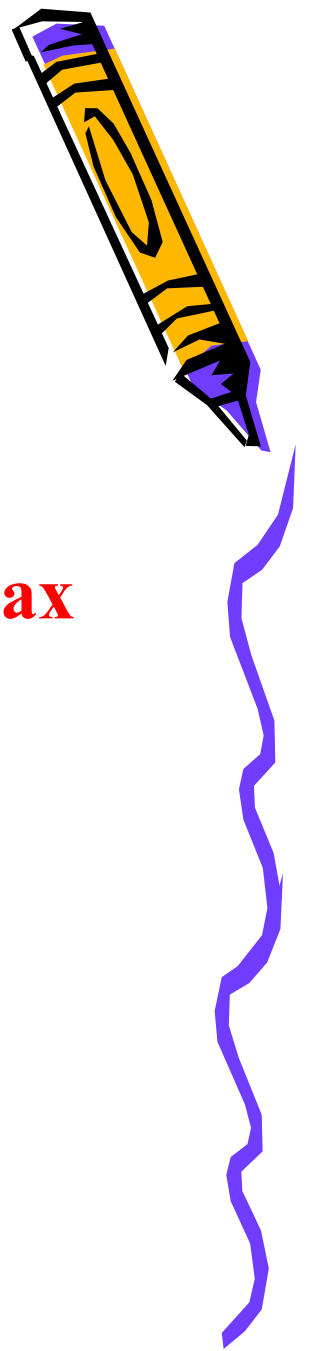


Самодиагностика.

- Закройте глаза, чтобы избежать группового давления и поднимите правую руку вверх.
- 100% компетентность – поднятая рука вверх к потолку
- 0% компетентность – рука лежащая на столе.



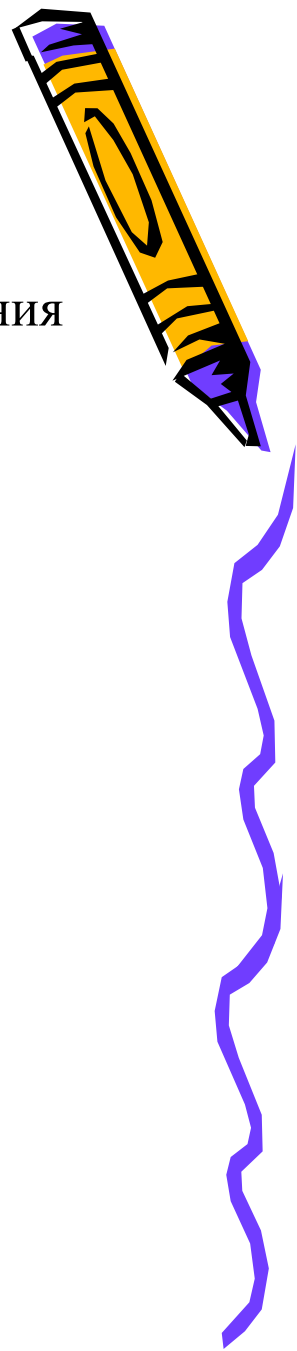
Команда и Группа



- **В чем отличия и что общего в этих формах социальной организации людей?**



Группы в организациях



- Два или > человек, которые работают вместе для достижения общих целей.
- В группе её члены:
 1. при достижении целей зависят друг от друга;
 2. регулярно взаимодействуют друг с другом;
 3. удовлетворяют свои потребности в безопасности, общении, уважении, власти и др.



Команда — в современных условиях
рабочие группы перерастают в команды

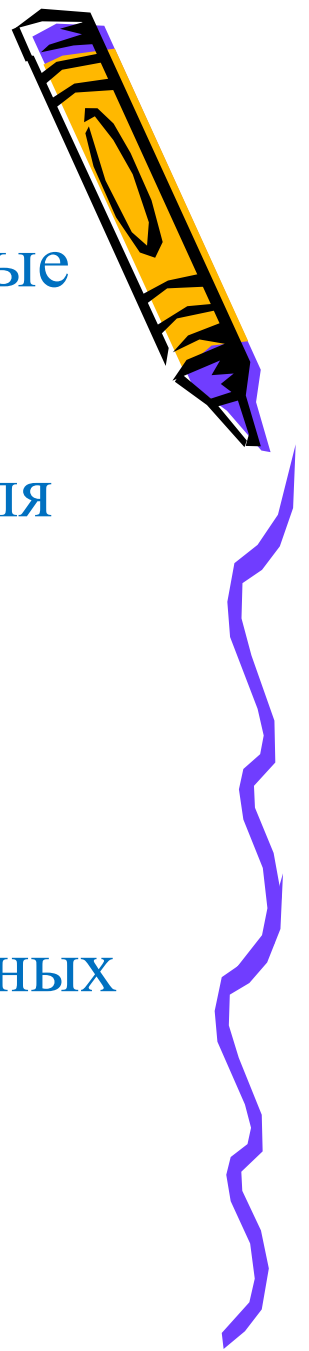


Команда: высокий уровень развития групповых отношений.

- 1. С точки зрения взаимодействия, команды обладают большей ответственностью членов перед друг другом и заинтересованностью в реализации рабочих целей.
- 2. С точки зрения организации деятельности, команды являются самоуправляемыми группами, т.е. наряду с выполнением задания осуществляют и функции управления.



ВИДЫ групп



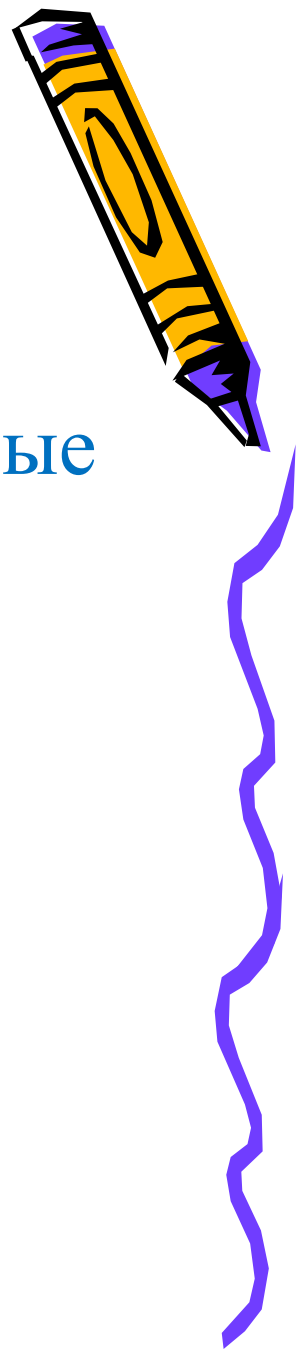
- Формальные – официально предназначенные для решения специфических целей организации.
- Временные рабочие группы – созданные для решения одной проблемы или задания.
- Кросс-функциональные команды или специализированные группы .
- Проектная группа.
- Виртуальные группы – осуществляют совместную работу с помощью компьютерных сетей.
- Команда



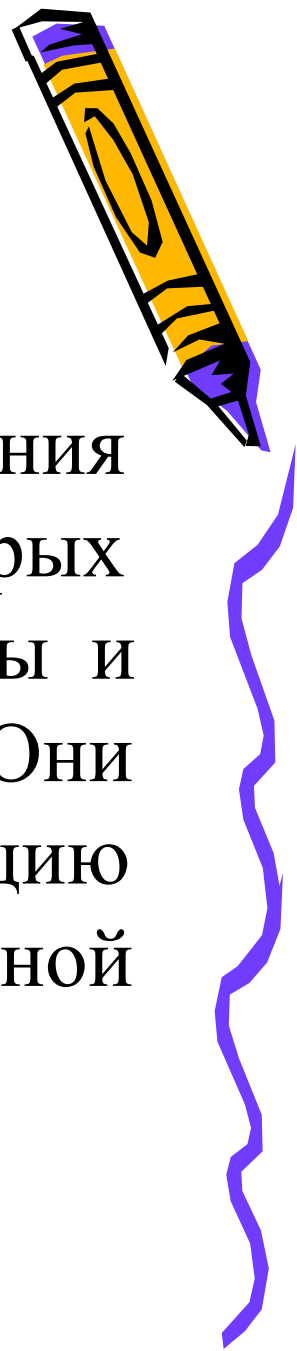
Неформальные группы

= неофициальные образования, созданные для удовлетворения интересов их членов.

Основа – межличностные отношения.



Групповые эффекты



- — это механизмы функционирования группы, посредством которых осуществляются групповые процессы и достигаются групповые состояния. Они обеспечивают интеграцию индивидуальных действий в совместной групповой деятельности и общении.



1. Эффект группомыслия

- Это способ мышления, приобретаемый людьми в ситуации, когда поиск согласия становится настолько доминирующим в сплоченной группе, что начинает пересиливать реалистическую оценку возможных альтернативных действий.



Пять условий, которые способствуют группомыслию.



1. Привлекательность членства в данной группе.

Таким группам присуще «*мы-чувство*» (Дженис И., 1971).

2. Наличие властного, авторитарного лидера, директивно навязывающего свою точку зрения всей группе.

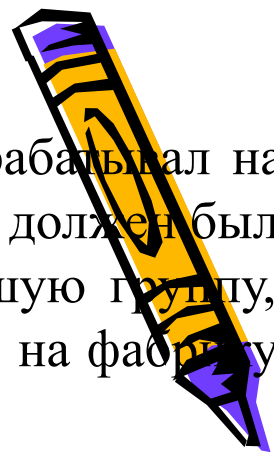
3. Закрытость группы, ее самоизоляция.

4. Решения группы не подвергаются внешней экспертизе.

5. Сильное групповое давление, обусловленное взаимовлиянием членов группы друг на друга.

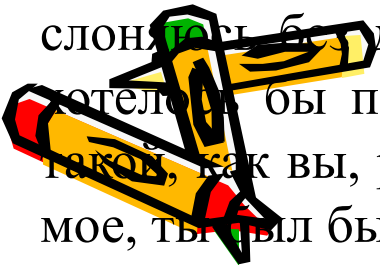


Ситуация: студент -НОВИЧОК



Андрей учится на младшем курсе в университете. Летом он подрабатывал на самой большой фабрике в родном городе. В первый рабочий день он должен был явиться к начальнику склада. Начальник определил его в небольшую группу, которая отвечала за погрузку и разгрузку транспорта, привозившего на фабрику материалы и увозившего готовую продукцию.

После двух недель работы Андрей с удивлением заметил, насколько мал объем выполняемой бригадой работы. Казалось, они только и делают, что стоят и разговаривают, а иногда даже прятались, когда надо было что-то сделать. Часто оказывалось, что Андрей один разгружает грузовик, в то время как другие члены бригады где-нибудь слоняются. Когда Андрей посетовал на это своим сослуживцам, они дали понять, что если ему что-то не нравится — он может уйти, но если он пожалуется начальству, то пожалеет об этом. Хотя Андрей сознательно был исключен из жизни бригады (он не проводил перерывы с остальными рабочими, а по пятницам не пил вместе с ними пиво в баре напротив фабрики), вчера он подошел к старшему члену бригады и сказал; “Вы что, ребята? Я просто стараюсь делать свою работу. Платят неплохо, вот я и не слоняюсь без дела. Через несколько недель я опять уеду в университет, и мне хотелось бы лучше вас всех узнать. Но, честно говоря, я рад тому, что не такой, как вы, ребята”. Рабочий ответил ему; “Сынок, если бы ты побыл здесь с мое, ты был бы таким же* . „

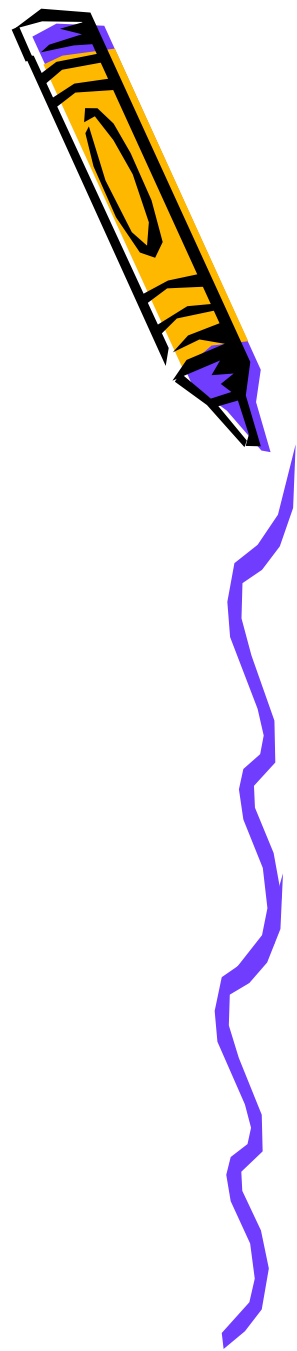


ВОПРОСЫ?

- Каковы основные неформальные роли членов бригады и Андрея? Каков был статус Андрея в группе? Почему?
- Почему Андрей не был принят в группу? Согласны ли вы с последним высказыванием старшего рабочего? Поясните ваш ответ.



Восемь признаков группового мышления.



1. Иллюзия неуязвимости.
2. Коллективная рационализация.
3. Вера в свою моральную непогрешимость.
4. Стереотипы в отношении «чужих».
5. Прямое давление на инакомыслящих.
6. Самоцензура.
7. Иллюзия единодушия.
8. Наличие «умохранителей».



2. Эффект Рингельмана (социальной лени)

Тенденция людей прилагать меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои усилия ради общей цели, нежели в случае индивидуальной ответственности. По мере увеличения количества членов, в группе происходит уменьшение среднего индивидуального вклада в общегрупповую работу.

Открыл данный эффект ученик В. Меде Макс Рингельман. Он обнаружил, что коллективная работоспособность группы не превышает половины от суммы работоспособности ее членов, т. е. члены группы фактически менее мотивированы и прилагают меньше усилий при выполнении совместных действий, чем при выполнении индивидуальных действий.



Факторами социальной лени являются:

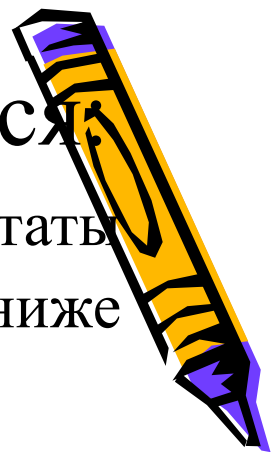
наличие индивидуальной ответственности за результаты своего труда. Чем выше ответственность, тем ниже социальная лень;

групповая сплоченность и дружеские отношения. Люди в группах меньше бездельничают, если они друзья, а не чужие друг другу люди;

численность группы. Чем больше численность группы, тем выше социальная лень;

кросс-культурные различия. Члены коллективистических культур проявляют меньше социальной лени, чем члены индивидуалистических культур;

гендерные различия. Женщины в меньшей степени проявляют социальную лень, чем мужчины.



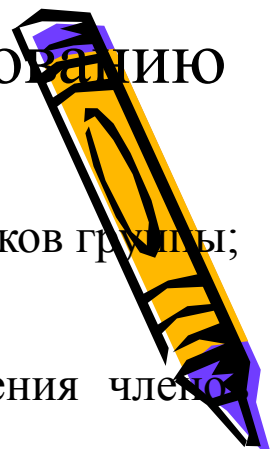
3. Эффект групповой сплоченности

- Является показателем прочности, устойчивости и слаженности работы коллектива, основанная на межличностных взаимоотношениях между людьми, которые характеризуются взаимной всесторонней симпатией членов группы и удовлетворенностью членством в ней.
- Определение групповой сплоченности говорит о том, что чем выше групповая сплоченность, тем выше эффективность работы.
- Однако такая закономерность не всегда верна. Психологией доказано, что эта зависимость определяется также теми факторами, насколько нормы поведения, принятые в группе, и сформированная корпоративная культура в целом, направлены на получение высоких показателей ее работы.



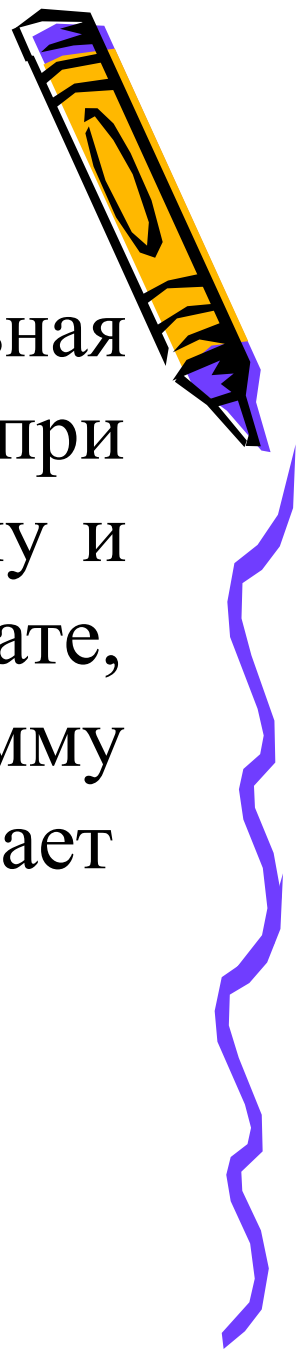
Факторы, способствующие развитию и формированию групповой сплоченности:

- 1) совпадение целей, интересов, взглядов, ценностей и ориентаций участников группы;
- 2) общение и взаимодействие между членами группы;
- 3) приемлемое для всех равенство социального статуса и происхождения членов группы;
- 4) демократизм групповых взаимоотношений, атмосфера психологической безопасности, доброжелательности, принятия;
- 5) активная, эмоционально насыщенная совместная деятельность, направленная на достижение цели, значимой для всех участников;
- 6) положительное мнение членов группы друг о друге
- 7) выраженная потребность каждого в членстве в группе;
- 8) оптимальный размер группы (5-9 человек);
- 9) оптимальный размер рабочего пространства - рабочие места расположены близко, но люди не мешают друг другу;
- 10) наличие положительного опыта в совместном решении задач;
- 11) прикладная совместимость и взаимная симпатия членов группы.
- 12) реальный авторитет лидера
- 13) наличие эффекта соревнования (неофициального) с другой группой



4. Эффект «синергии»

- Это прибавочная интеллектуальная энергия, которая возникает при объединении людей в целостную группу и выражается в групповом результате, который превышает сумму индивидуальных результатов, т. е. отвечает требованию $1+1>2$.



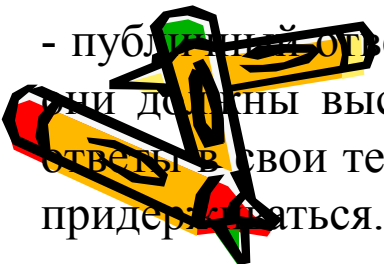
5. Эффект конформизма

- Для того чтобы грамотно управлять этим эффектом надо хорошо знать условия возникновения конформизма, разбираться в психологии людей и стараться не допускать подобных случаев в организации, так как в групповом взаимодействии эффект конформизма играет существенную роль, поскольку является одним из механизмов принятия группового решения. Дабы избежать этого эффекта, руководителю стоит спрашивать мнения сотрудников о принятии того или иного решения наедине, так как именно в такой обстановке, человек наиболее откровенен и свободен в своих высказываниях.

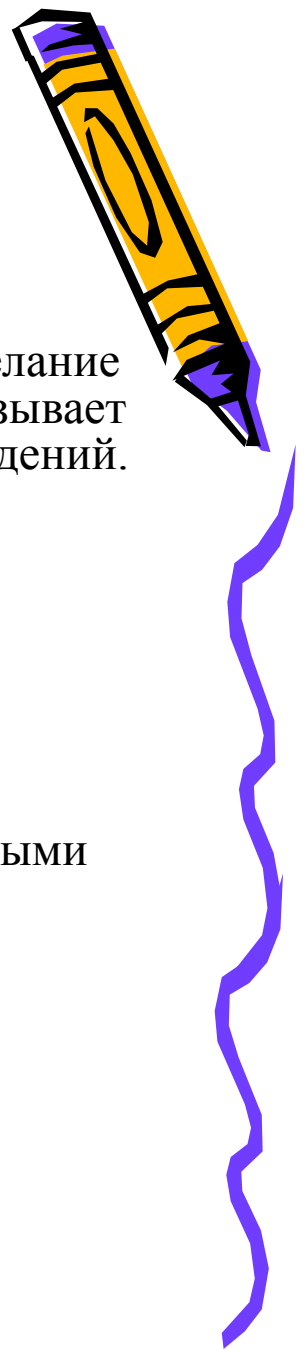


Условия возникновения конформизма

- тип личности: люди с заниженной самооценкой больше подвержены групповому давлению, нежели люди с завышенной самооценкой;
- численность группы: наибольшую степень конформизма люди проявляют тогда, когда сталкиваются с единодушным мнением трех и более человек;
- состав группы: конформность повышается, если, во-первых, группа состоит из экспертов, во-вторых, члены группы являются значительными людьми для человека, в-третьих, члены группы принадлежат к одной социальной среде;
- ловушка «группомыслия» среди людей;
- сплоченность: чем больше степень сплоченности группы, тем больше у нее власти над своими членами;
- статус, авторитет: люди, имеющие наибольший статус, обладают и наибольшим влиянием, им легче оказывать давление, им чаще подчиняются;
- наличие союзника: если к человеку, отстаивающему свое мнение или сомневающемуся в единодушном мнении группы, присоединяется хотя бы один союзник, давший правильный ответ, то тенденция подчиняться давлению группы падает;
- публичный ответ: более высокий уровень конформизма люди показывают тогда, когда они должны выступить перед окружающими, а не тогда, когда они записывают свои ответы в свои тетради. Высказав мнение публично, люди, как правило, продолжают его придерживаться.



Социальное давление конформизма



Причины этого явления кроются в том, что : у людей –желание сохранить группу и избежать неприятных разногласий вызывает чрезмерное внимание к согласию и избеганию критических обсуждений.

Меры, предупреждающие социальное давление:

- Предоставьте свободу критики каждому
- Избегайте давления со стороны лидера.
- Создание подгрупп для работы над одной и той же проблемой.
- Обсуждение с посторонними. Обратная связь.
- Приглашение сторонних специалистов для наблюдения за групповыми процессами.
- «Адвокат дьявола»
- Альтернативные сценарии, отражающие намерения конкурентов.
- Встреча «Последнего шага».
- Пример Кеннеди. Карибский кризис.



6. Эффект моды (подражания)

- Подражание — один из основных механизмов групповой интеграции. В процессе группового взаимодействия члены группы вырабатывают общие эталоны, стереотипы поведения, следование которым подчеркивает и укрепляет их членство в группе.



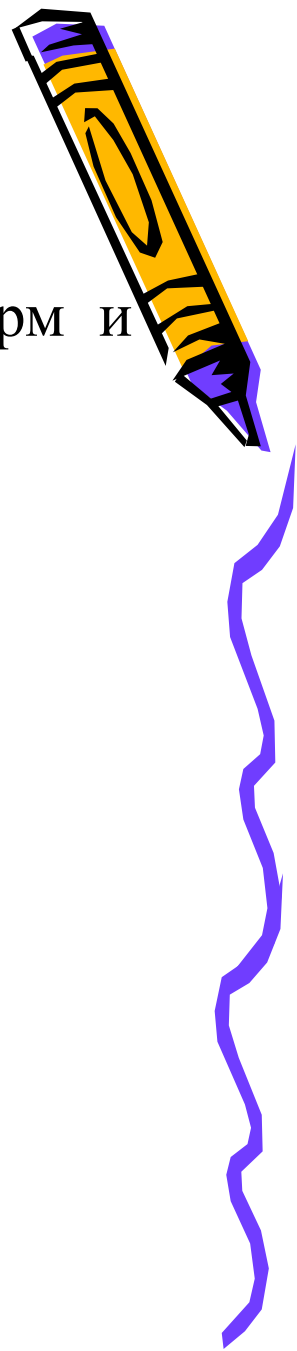
7. Эффект группового эгоизма

- Это направленность групповых интересов, целей и норм поведения против интересов, целей и норм поведения отдельных членов группы или всего общества. Цели группы достигаются за счет ущемления интересов ее отдельных членов, в ущерб интересам общества.



8. Эффект «ВОЛНЫ»

- Это распространение в группе идей, целей, норм и ценностей.



9. Эффект «МЫ И ОНИ»

- Эффект «мы» оказывается наиболее значимым психологическим механизмом функционирования группы. Гиперболизация чувства «мы» может привести группу к переоценке своих возможностей и достоинств, к отрыву от других групп, к «групповому эгоизму».
- В то же время недостаточное развитие чувства «мы» приводит к отсутствию единства и слаженности в деятельности.
- Таким образом, чувство принадлежности к группе играет важную роль в групповом взаимодействии: оно связывает членов группы в единое целое и усиливает их активность, направленную на достижение цели. При этом в роли «они» не обязательно должна выступать враждебная группа; это может быть и партнерская группа, которую мы хотим превзойти в результатах деятельности (здоровая конкуренция), а возможно, и внешняя референтная группа, которой мы восхищаемся, копируем ее действия и ценности, но которая все еще представляется как иная, противопоставленная.



Отрицательное влияние группы на личность

обезличивание

импульсивность

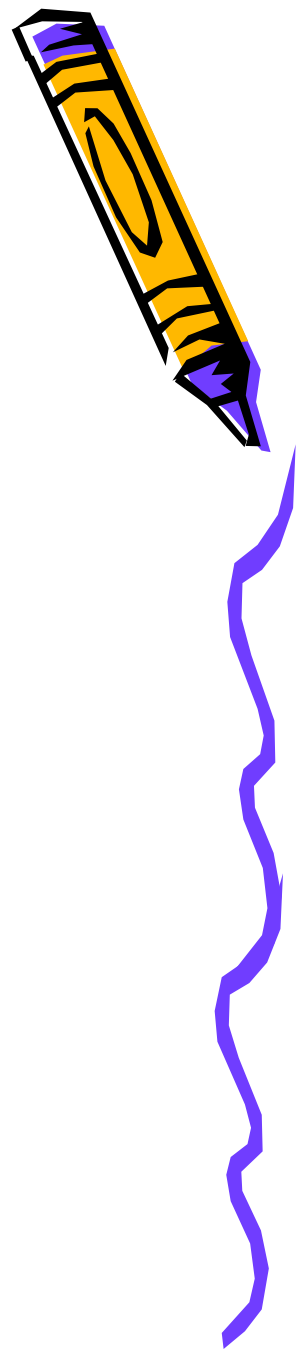
феномен
снижения
интеллекта

диффузия
ответственности

конформизм



Что такое команда?



1. Вспомните самую:

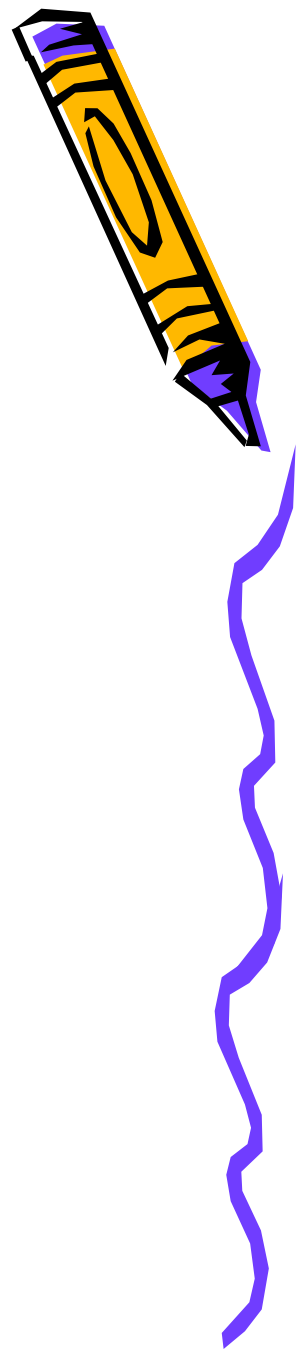
- ❖ Эффективную (лучшую) команду в своей жизни
- ❖ Самую неэффективную команду своей жизни.

2. Дайте определения.

3. Опишите, какими чертами они характеризуются.

• = обобщение





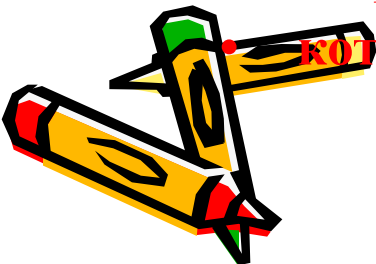
- +
- Общая четкая цель
- Сплоченность
- Заинтересованность
- Схожие ценности
- Лидерство
- Ответственность



«Сотрудники российских организаций, из которых „строят команду“ описывают свое видение достаточно характерным образом



- „взаимопонимание“,
- „дружеская атмосфера“,
- „взаимовыручка“,
- „чувство плеча/локтя“,
- „взаимопонимание и хорошее отношение друг к другу не только в рабочее время“,
- „каждый на своем месте, но и прикрывает соседа“,
- „желание помочь в трудной ситуации“,
- „доверие друг другу“
- Гораздо реже встречаются „общая разделенная цель“, „профессионализм“ или „распределение ролей“.
- То есть, члены команды должны быть, в первую очередь, симпатичными, дружелюбно настроенными и достаточно близкими людьми, с которыми приятно общаться (желательно не только на работе) и на которых можно положиться в трудную минуту» [Полонская, 2005].
 - В результате возникает своеобразная «komanda», которая существенно отличается от североамериканской
 - или западноевропейской «team».



Команда — в современных условиях
рабочие группы перерастают в команды

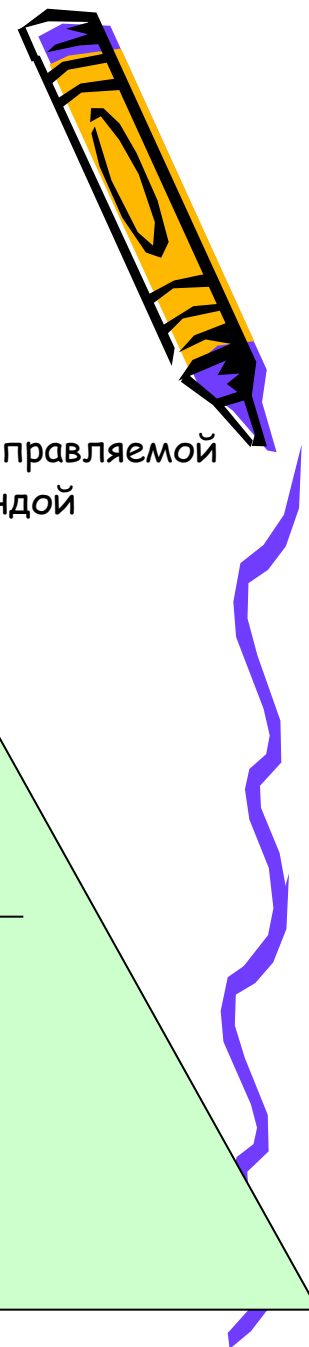


Команда: высокий уровень развития групповых отношений.

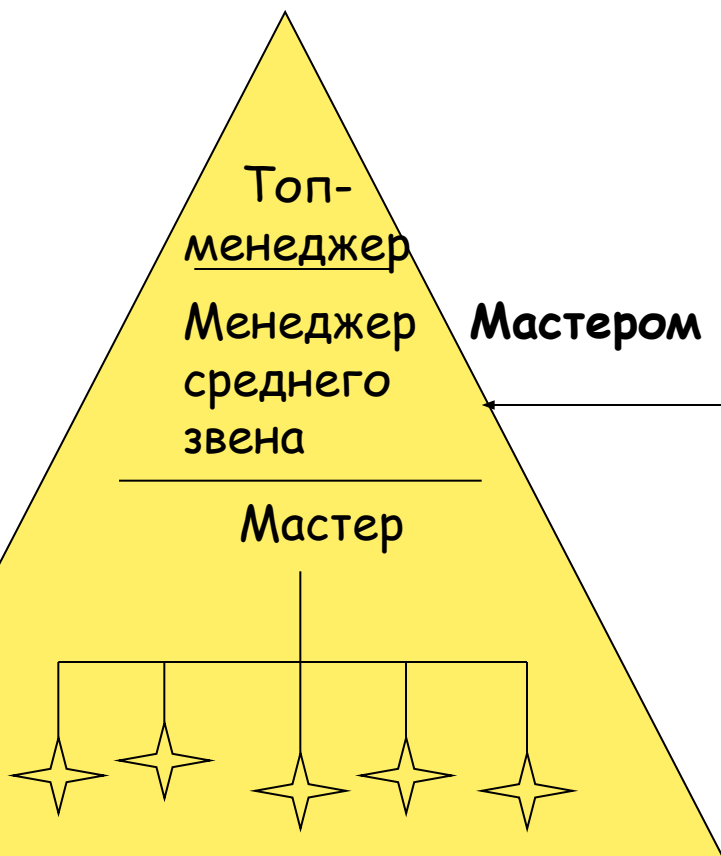
- 1. С точки зрения взаимодействия, команды обладают большей ответственностью членов перед друг другом и заинтересованность в реализации рабочих целей.
- 2. С точки зрения организации деятельности, команды являются самоуправляемыми группами, т.е. наряду с выполнением задания осуществляют и функции управления.



Сравнение организации труда в команде и группе



Традиционная организация



Мастером

Организация

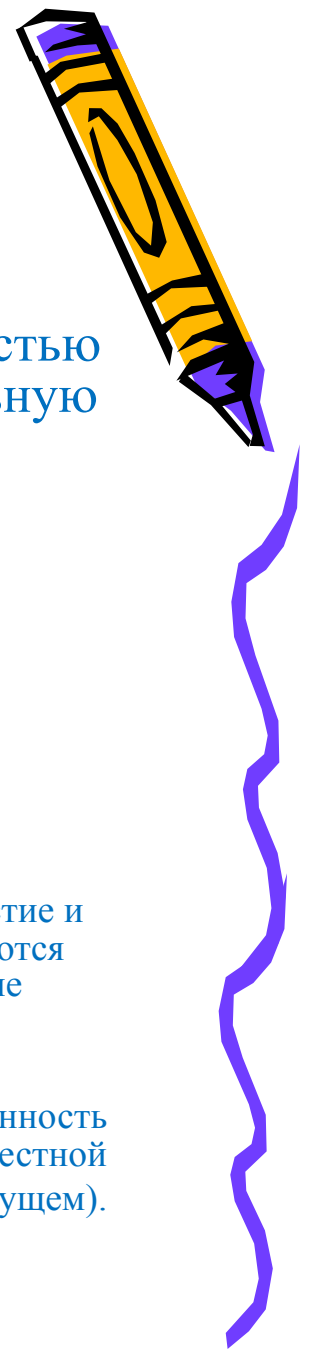
Самоуправляемой командой



Командой



Характеристика эффективной команды



1. Команды - группы людей, занятых совместной деятельностью для выполнения цели, за которую они несут коллективную ответственность.
2. Признаки эффективной команды/группы.

Команда достигает:

- ◆ **своих целей** (высокого уровня выполнения заданий, задач);
- ◆ **удовлетворенности своих членов** (члены команды уверены, что их участие и опыт оцениваются положительно, а их важные личные потребности удовлетворяются надлежащим образом. Их удовлетворяют порученные им задания, полученные результаты и межличностные отношения);
- ◆ **командной жизнеспособности** (члены группы испытывают удовлетворенность при мысли о дальнейшей совместной работе в будущем).



Уникальность вклада команд

Потенциал синергии – создание большего, чем сумма составных частей.

- Когда группа обладает преимуществами по сравнению с индивидами?



ВОПРОС

**Всегда ли группа/команда
обладает преимуществами по
сравнению с индивидами?**

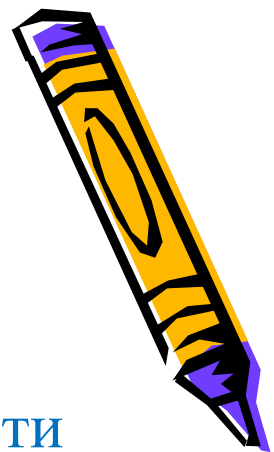
**Когда лучше использовать
команды.**

а когда индивидуальный труд?



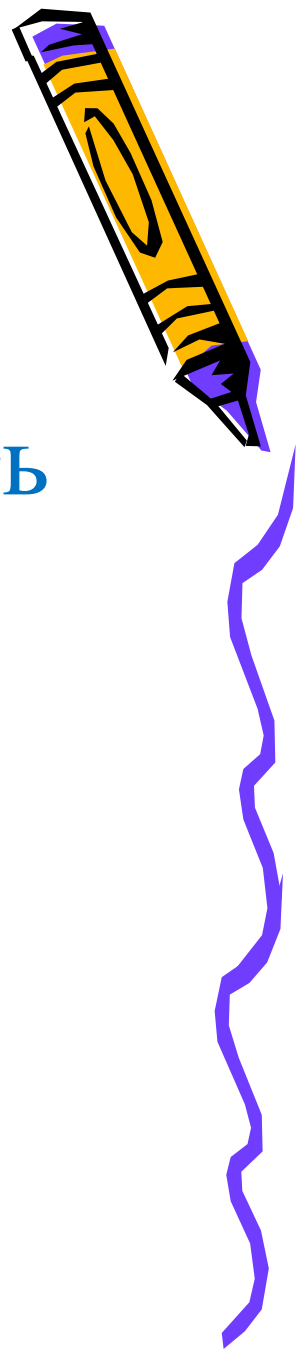
Группа лучше!!!

1. **При отсутствии эксперта, группа может вынести лучшее решение, чем индивид.**
2. **Если решение проблемы требует разделения труда или обмена информацией.**
3. **При необходимости инноваций и высоких результатов, в силу тенденции группы принимать более рискованно решения.**

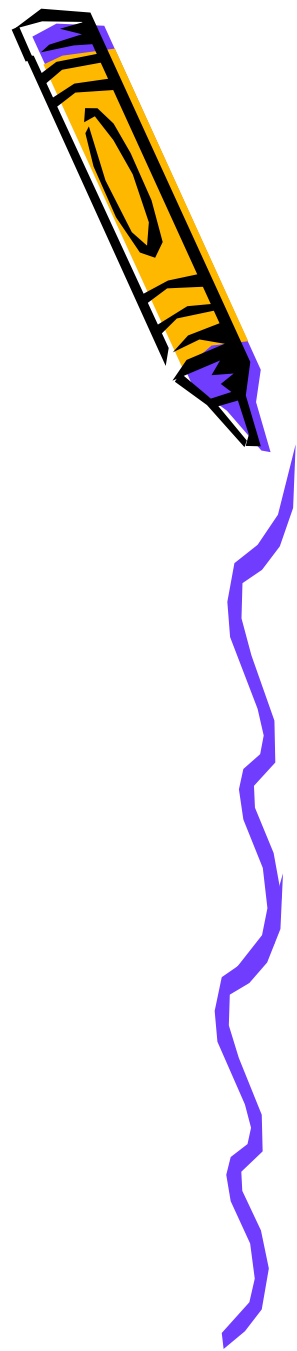


ВОПРОС

- Какие трудности могут сделать работу в команде неэффективной?



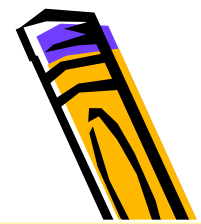
Эксплуатация идеи КОМАНДЫ.



- Стремление пропаганды коллективной ответственности «Я и моя команда!!!»...
- Стремление к Круговой поруке и к комфорту.
- Стремление к близким отношениям и маскировка противоречий
- Стремление прикрыть недостатки в организации (нехватка персонала, плохая организация труда)



Командная идея как характеристика корпоративной культуры



Численность	Может быть разной от малого предприятия до многотысячной организации
Время действия	На постоянной основе
Структура	Присутствует иерархическая структура управления
Управление	Менеджер
Организация деятельности	Менеджер (планирование, принятие решений, контроль)
Ответственность	Менеджер, в соответствие с должностными обязанностями
Нормы поведения.	Взаимопомощь
Отношения	Взаимопонимание
	Сплоченность
	Разделение целей организации
Требования к сотрудникам	Компетентность
	Сотрудничество
	Дружелюбие
	Коммуникабельность
Особенности деятельности	Возможны для любого типа деятельности

Частные формы командной работы



Численность	5+-2, может больше, но с увеличением численности понижается эффективность
Время действия	На короткое время, для решения или реализации частных вопросов и задач
Структура	Временное отсутствие иерархии
Управление	Спикер
Планирование/	В зависимости от ситуации Принятие решений
Организация	Фасилитатор - менеджер
Контроль	Фасилитатор - менеджер
Ответственность	Фасилитатор - менеджер
Нормы поведения	Вводится фасилитатором - менеджером
Отношения	Заинтересованность Взаимопомощь Взаимопонимание
Требования к сотрудникам	Компетентность Дружелюбие Коммуникабельность Сотрудничество Разделенная цель
Особенности деятельности	Решение короткой важной для всех участников проблемы

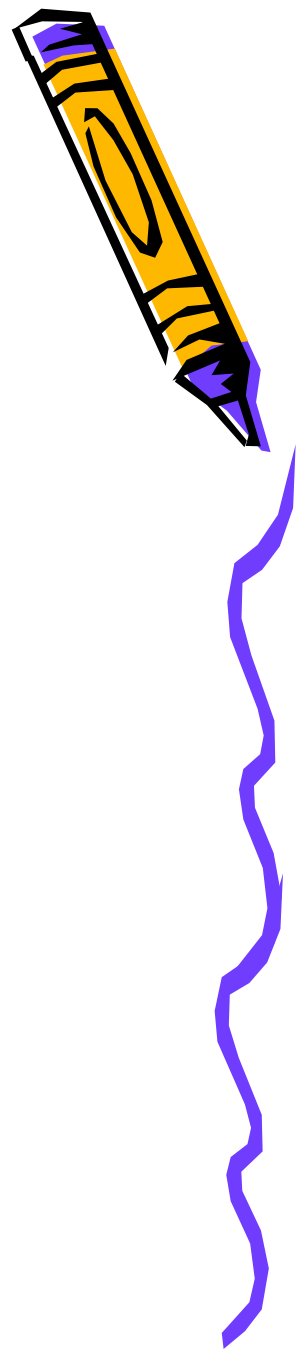
Команда, как форма организации труда



Численность	5+-2, может больше, но с увеличением численности понижается эффективность
Время действия	Для решения или реализации проектов и организационных задач, инновационного характер
Структура	Временное отсутствие иерархии
Управление	Самоуправление
Планирование/	В зависимости от ситуации Принятие решений
Организация	Самоорганизация
Контроль	Самоконтроль
Ответственность	Индивидуальная и коллективная
Нормы поведения	Заинтересованность
Отношения	Взаимопомощь Взаимопонимание
Требования к сотрудникам	Компетентность Дружелюбие Коммуникабельность Сотрудничество Разделенная цель
Особенности деятельности	Решение важной для всех участников проблемы

ТИПЫ команд:

1. Команды – эксперты, разработчики.
2. Команды - первопроходцы .
3. Производящие Команды.
 - 3.1. Управленческие Команды.



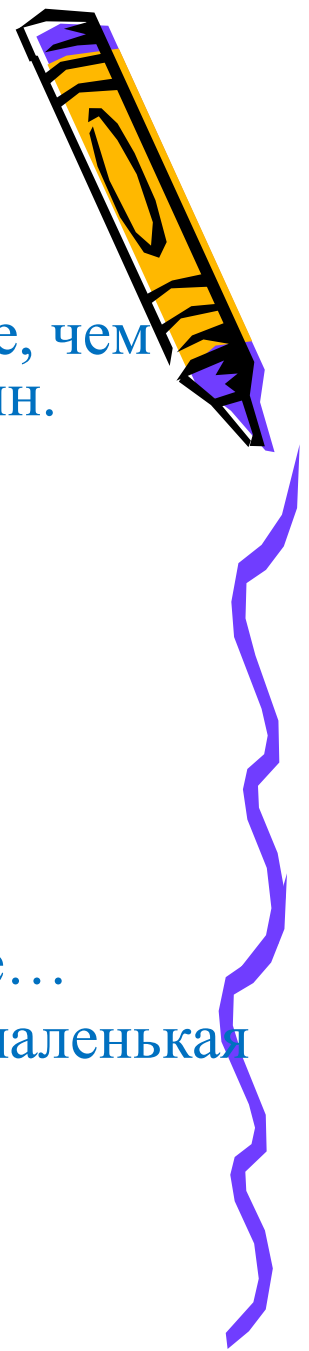
Типы команд по вариантам управления



- Театр одного актера (научная школа, режиссер, талантливый организатор)
- «Команда согласия» - малочисленные команды профессионалов, команды спасателей, медиков, менеджеров, специалистов по рекламе, управленческих команд.
- «Совет» - команды большой численности, ядро квалифицированных специалистов принимает решения и распространяет его среди других членов коллектива...

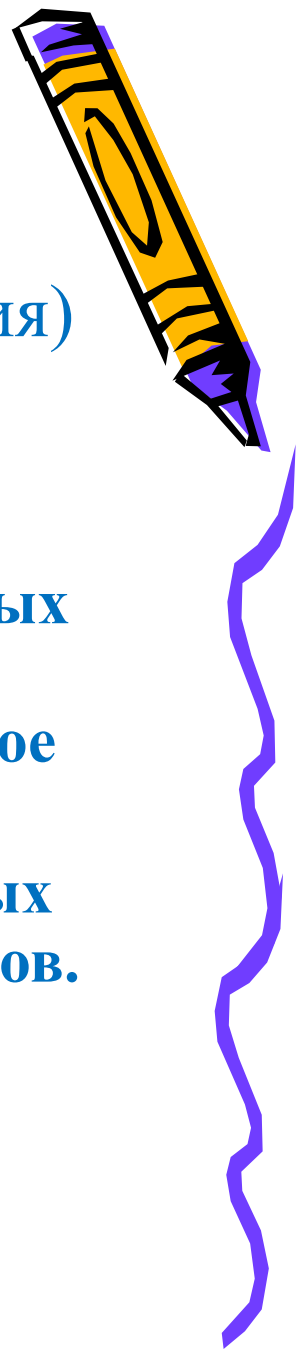


Проблемы неэффективной команды



1. Социальная лень. Тенденция работать в группе хуже, чем они могли бы работать индивидуально. Рингельманн. (Перетягивание каната)
2. Социальная поддержка
3. Стремление к гармонии в ущерб делу
4. Враждебность
5. Борьба за контроль и доминирование.
6. Статус и его влияние на группу...
7. Социальное давление конформизма – люди могут чувствовать, что их вынуждают принимать решение...
8. Доминирование меньшинства – один человек или маленькая группа могут направить групповое решение в нужное русло.





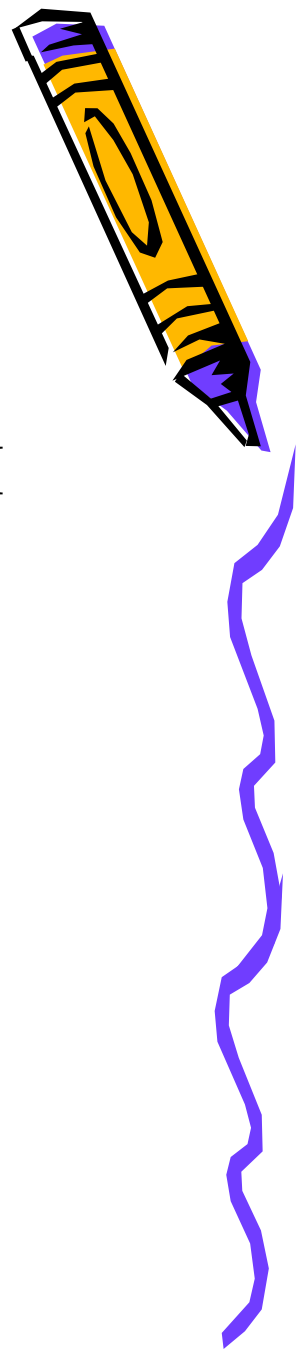
Как улучшить групповое МЫШЛЕНИЕ (технологии взаимодействия)

- Мозговой штурм.
- Техника номинальных групп. (Создание малых групп 6-7 человека, письменный ответ на номинальные вопросы. Запись ответов. Полное отсутствие критики.)
- Метод Делфи – генерирование альтернативных решений с помощью проведения серии опросов. Анкеты. Анализ. Координатор. Анкеты.
- ПК.

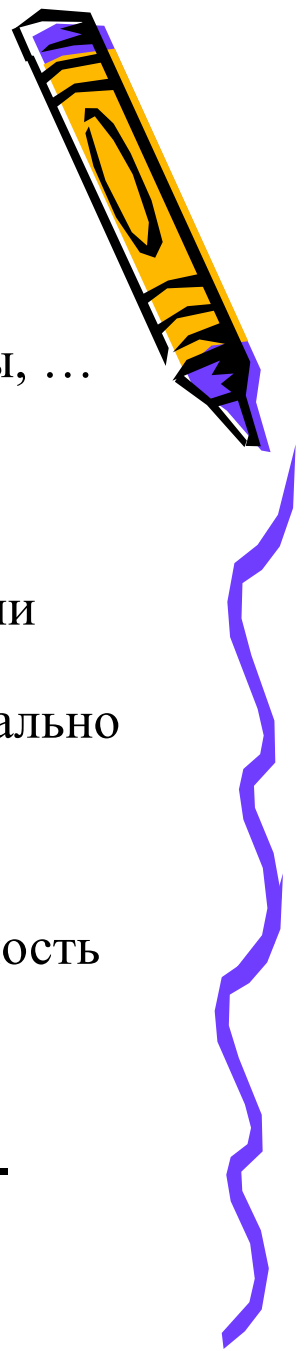


Вопрос

- Как противостоять проблемам неэффективной команды?
- (Работа в группах...)



Социальная лень



- **Причины этого явления кроются в том, что :**
- во -1, индивидуальный вклад менее заметен на фоне группы, ...
- во -2, отсутствие оценки

- **Меры, предупреждающие социальную лень:**
- Подбор людей, увлеченных и заинтересованных в реализации целей
- Определить роли членов групп и подобрать задания максимально совпадающие с их индивидуальными интересами.
- Связать индивидуальное вознаграждение с вкладом в деятельность группы.
- Улучшение учета, определяющего вклад каждого в деятельность группы.

TEAN - «команда» = «Toll, ein anderer machts» - «здорово, что это делает другой»



Социальная поддержка



- – на поведение человека в группе влияет присутствие остальных её членов или социальная обстановка.
- Теория социальной поддержки утверждает, что работа в присутствии окружающих создает эмоциональную активизацию или возбуждение, стимулирующее поведение и влияющее т.о. на производительность.
- Активизация оказывает положительное воздействие, если человек является мастером своего дела и достаточно уверен в себе...



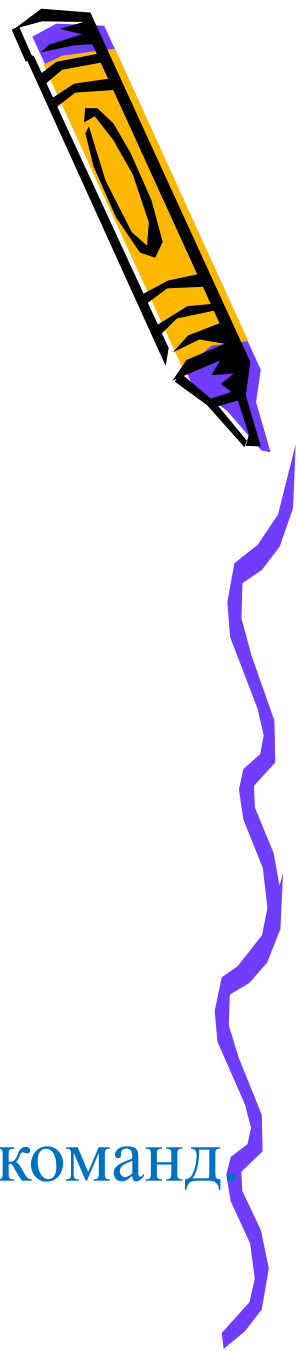
Вопросы для обсуждения

1. Что такое эффективная команда?

2. Проблемы возникающие в команде (препятствующие эффективности).

3. Варианты использования команд и командных форм работы (где, зачем и в каких случаях используются?)

4. Стадии развития и становления команд



Вопросы для обсуждения.

Вспомните формы сотрудничества в своей работе:

1. Где люди действуют как команда, а где скорее всего присутствуют различные формы командной работы?
2. Есть ли такие участки работы, где вы думали у вас действует команда, а теперь установили, что это частично-командная работа или просто работа в группе? Как вы думаете насколько это эффективно и в каком направлении надо развиваться?
3. Есть ли у вас формы командной работы, которые кажутся вам ненужными, потому что один человек справился бы лучше и быстрее?
4. Есть ли задачи, которые вы действительно решаете в команде?

