

# Формирование и развитие команды. Командное лидерство.

# Понятие команды

Это группа людей, работающих на одну цель  
и усиливающих друг друга

$$1+1 > 2$$

# Когда взаимоусиление становится возможным?

- > Когда участники команды обладают разными компетенциями
- > Когда участники команды быстро договариваются друг с другом

# Эффективные коммуникации в команде

- Около 80% времени в деятельности тратится на различные коммуникации
- Наладив коммуникации, мы повышаем эффективность команды

# Как собрать компетентную команду?

- Способ 1

Собрать достоверные сведения о участниках и отобрать тех, кто способен выполнять необходимые задачи

- Способ 2

Предложить участникам наиболее подходящие им поведенческие роли

# Модель Мередита Белбина

Теория ролевого поведения людей  
и их взаимодействия с командой  
(Team Role Theory)

# Понятие роли



# Виды ролей

## Функциональные

раскрываются через предметное содержание деятельности (например, управленческой, учебной и др.)

## Командные

вклад в деятельность, не являющуюся узко специализированной, а также коммуникативную и групподинамическую ситуацию внутри и вне команды



# Командные роли по Белбину

Все задачи команды можно свести к 4 типам

- > Думать
- > Договариваться
- > Управлять
- > Делать

# Любят думать



## Генератор

Креативность, воображение, своеобразие, необычность

Решает сложные проблемы

Игнорирует случайности. Слишком занят, чтобы эффективно обмениваться информацией. Излишне отстаивает собственные идеи

# Любят думать



## Аналитик

Рассудительность, стратегия, проницательность.  
Видит все возможности

Умеет дать точную оценку

Недостаток напористости, неумение воодушевлять других. Своим цинизмом и пессимизмом способен деморализовать остальных членов команды

# Любят делать



## Реализатор

Дисциплинированность, надежность,  
консерватизм, практичность

Превращает идеи в практические действия

Недостаток гибкости. Препятствует проведению  
изменений

# Любят делать



## Доводчик

Старательность, кропотливость,  
добросовестность, щепетильность

Находит ошибки и упущения, выполняет  
все вовремя

Склонен к чрезмерному беспокойству.  
Неохотно делегирует полномочия

# Любят делать



## Специалист

Целеустремленный, самостоятельный

Обеспечивает знания и навыки  
в редких областях

Способствует достижению результата только  
в узкой области. Нет системного видения

# Любят управлять



## Координатор

Зрелость, уверенность, хороший руководитель

Разъясняет цели, стимулирует принятие решения, делегирует полномочия

Часто воспринимается как манипулятор.  
Разгружает персональную работу

# Любят управлять



## Мотиватор

Поиск, динамичность, преодоление давления

Напористость и смелость в преодолении препятствий

Склонность к провокациям.  
Обижает чувства других людей



# Любят договариваться



## Гармонизатор

Сотрудничество, мягкость,  
восприимчивость, дипломатия

Умеет слушать, строить, и предотвращать трения

Нерешительность в спорных ситуациях.  
Стремление избегать ситуаций, которые  
могут привести к напряженности отношений

# Любят договариваться



**Исследователь**

Экстраверт, энтузиаст, общителен

Не упускает возможности, развивает контакты

Чрезмерный оптимизм. Потеря интереса если проходит первоначальный энтузиазм

# Что делать с дефицитом ролей?

- > Изменить состав команды
- > Привлечение внешнего ресурса
- > Замена командной роли процедурами и регламентами совместной работы

# Развитие команды

## Модель развития по Такману



# Этап формирования команды

- > На этом этапе большинство членов группы позитивны и доброжелательны
- > Не до конца понимают, какую работу будут выполнять
- > Люди проявляют любопытство, стараются лучше узнать коллег
- > Производительность команды не высокая

# Как выстроить доверительные отношения в команде с самого начала?

## Формула доверия от McKinsey

$$\text{Доверие} = \frac{\text{Репутация} \times \text{Ответственность} \times \text{Открытость}}{\text{Самоориентация}}$$

# Проговорите со всеми членами команды

- **Репутация**

- > Какой профессиональный опыт есть у членов команды
- > В каком деле они особенно хороши
- > Достижения

- **Ответственность**

- > Как будет разделен функционал и ответственность между членами команды
- > Какие правила взаимодействия мы введем
- > Кто будет следить за соблюдением этих правил
- > Каковы могут быть последствия их нарушения

# Проговорите со всеми членами команды

- **Открытость**

- > Что за люди здесь собрались
- > Что их волнует
- > Чего они хотят
- > Как бы они представляли идеальную работу этой команды

- **Самоориентация**

- > Почему в командной работе придется жертвовать личными интересами в пользу командных (win-win)
- > В чем это может выражаться



# Этап шторма (бурления)

- > Люди конфликтуют
- > Могут оспариваться правила, авторитеты, стили работы и даже цели, ради достижения которых была создана команда,
- > Производительность команды стремиться к нулю

# Главное правило — действовать сразу (профилактика конфликтов)

На этапе формирования команды введите четкие правила взаимодействия

- > Когда эти правила будут нарушены, (!а они будут нарушены) предупредите сторону о санкциях, если ситуация повторится
- > Введите санкции, если ситуация повторилась
- > Снимите санкции, когда сторона вернулась к правилам

# Этап нормирования

- > Количество конфликтов уменьшается
- > Члены команды обращаются друг к другу за помощью
- > Обратная связь становится конструктивной
- > Продуктивность начинает расти

# Каковы действия лидера на этапе нормирования?

- *Удержите команду от новых конфликтов — меньше новых задач и новых людей*

# Этап выполнения (функционирования)

- > Команда спокойно продвигается к цели
- > Лидер (вы) получает возможность делегирования
- > Настало время заниматься стратегией и выводить команду к новым рубежам
- > Продуктивность команды высокая

# Главное действие на стадии функционирования?

- *Дайте людям спокойно работать.*
- *Следите за тем, чтобы спокойная работа не превысила разумные пределы и не превратилась в пассивность*

# Командное лидерство

# Лидерство это:

- это способ влияния и управления.
- это умение заставить кого-то сделать что-то, да так, чтобы он этого ещё и захотел.
- [от англ. leader — ведущий] — отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе.



*«Лучших результатов добивается не обязательно тот, у кого самая умная голова, а скорее тот, кто лучше всех умеет координировать работу своих умных и талантливых коллег».*

**Уильям Джонс**



## **Два вида ресурсов в команде:**

- ресурс личности лидера и
- ресурс, который ему дает команда, – ее участники

Долгое время для организаций и учреждений основным фундаментом успешности были лидеры с **очень высоким личностным ресурсом** - те, про которых принято говорить «на нем все держится».

**Руководители-лидеры**, которые знают правильный путь, цели и корректируют ведомых, если они сбиваются с пути.

Это простой уровень лидерства, для его реализации может быть достаточно наличие у лидера большего контроля над человеческими ресурсами, чем у остальных (самый опытный, ответственный и т.д.).

- Все держится на лидере (смелый, все → решает, на нем все держится).

# Качества и черты личности лидера

- доминантность — умение влиять;
- эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость — умение руководителя контролировать свои эмоциональные проявления;
- креативность, способность к творческому решению задач;
- уверенность в себе;
- стремление к достижению цели и предприимчивость, способность пойти на риск,
- готовность брать на себя ответственность в решении проблем;
- независимость, самостоятельность в принятии решений;
- гибкость поведения в изменяющихся ситуациях;
- общительность, умение общаться, взаимодействовать с людьми.

Такой лидер знает, что он самый умный и опытный, может принять решение, взять на себя ответственность.

Всем остальным при таком лидере условно удобно, они паразитируют на его энергии. Такой стиль взаимодействия становится настолько привычным, что зачастую этого паразитирования не осознают ни участники группы, ни сам лидер.

Всем хорошо, и возможностей от другого типа лидерства люди не видят и не знают.

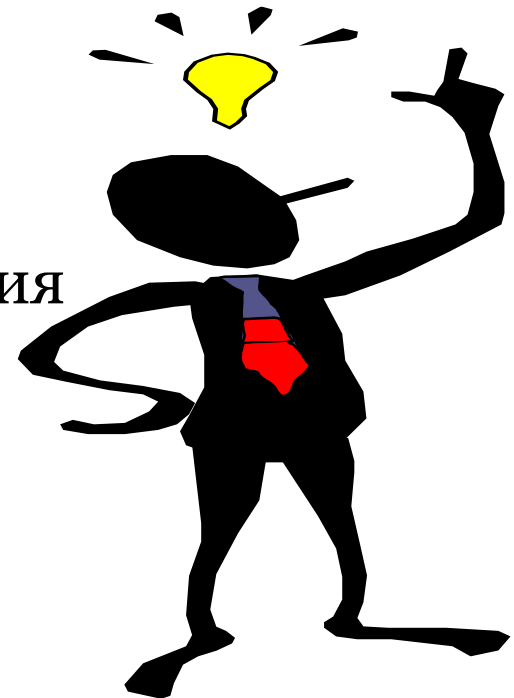
Таким образом, получаем ситуацию, при которой **лидер смелый, решительный, умный, но движения энергии нет**

Один паровоз толкает в гору все вагоны, вагоны без топлива, а в паровозе оно рано или поздно закончится!



Для такого лидера поддержание  
эффективности это решение вопросов:

- за счет чего пополнять энергетический потенциал?
- тайм-менеджмент,
- умение принимать решения,
- эффективный контроль,
- методы восстановления сил и релаксации,
- методы развития и поддержания своего статуса,
- работа с личной харизмой.

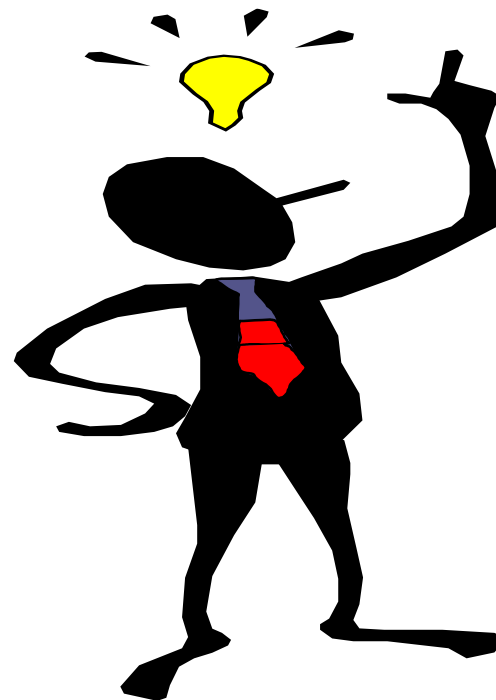




Таким образом,

мы сталкиваемся с довольно замкнутой системой расхода и пополнения энергии. С системой, в которой если вовремя не заметить «синдром выгорания», продуктивность личного ресурса начнет резко падать.

Такой уровень лидерства не достаточен.  
**Одна сильная личность - это риск и тупик!**  
Нужно формирование команды....



# Командное лидерство -

- это управление группой, как единым организмом, с помощью фасилитации, предполагающее постоянное развитие и доверие ее потенциалу.  
***Фасилитация (от англ. «facilitate» – облегчать) – это специальные действия, направленные на организацию групповой командной работы.***
- Командное лидерство — это особый образ мышления и поведения. Оно позволяет быстро и эффективно организовывать работу команды, создавать общий результат.

# УПРАЖНЕНИЕ «СИНЕРГИЯ»

**Инструкция:** в течении 5 минут вы составляете как можно больше слов из слова «Командообразование».

# УПРАЖНЕНИЕ «СИНЕРГИЯ»

Объединитесь в мини-группы и составьте групповой список – после этого объединитесь в одну группу и составьте общий список.

**Обсуждение:** Были ли результаты мини-групп лучше, чем результаты отдельных участников?

# Мини-кейс на формирование проектной команды

Вы – руководитель отдела Х.

- Вашему отделу поручен важный проект. Он должен быть выполнен силами Ваших подчиненных. Первый кандидат на участие в проекте – опытный сотрудник, с высоким уровнем самомотивации, не раз выполнявший подобные задачи.
- Второй – сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе, но который не имеет подобного опыта.
- Третий – сотрудник на испытательном сроке, с отличным релевантным образованием, который стремится закрепиться в компании и зарекомендовать себя. У Вас нет возможности самому участвовать в проекте, Вы можете только осуществить промежуточный и итоговый контроль.
- **Кому Вы поручите проект? Почему?**

# Упражнение «Кто быстрее?»

Команда должна быстро, **без слов**, построить, используя всех игроков команды, следующие фигуры:

- Квадрат....

# Управление командой. 10 вредных советов

**Инструкция: переделайте высказывания так, чтобы получить инструкцию по эффективному управлению командой**

- Ставьте задачу максимально неконкретно, используя только общие слова. По-настоящему перспективный участник команды понимает с полуслова
- Ставьте задачу в последний момент и не выделяйте ресурсы. Кстати условия задачи полезно менять в ходе выполнения работы – это закаляет
- Никаких полномочий участникам команды! С полномочиями эту задачу и так любой дурак сделает. (Как следствие – поручайте то, в чем сами не разбираетесь)
- А вот ответственность за неправильные решения участника команды несет (конечно же!) только он сам. Не забудьте пообещать удалить его из команды за неправильно сделанную работу



# Управление командой. 10 вредных советов

- Если задание выполнено не идеально, то виноват только тот, кто его выполнял – объявите об этом перед всей командой. Отдельно отметьте личностные качества, недостатки и просчеты ответственного участника. Не стоит скрывать досаду и эмоции – он подвел всех!
- Для верности поручите задачу нескольким участникам. Желательно одновременно и без указания ответственного. Это научит их работать в команде
- Не говорите как выполнять задачу – это разовьет творческий потенциал участников
- Ваш авторитет превыше всего. Никогда не признавайтесь, что чего-то не знаете – ведь это абсолютно точно повредит авторитету
- Ни в коем случае не обучайте и не помогайте участникам команды. Как пить дать – "подсидят". К тому же незаменимость это ключ к долгой работе в команде
- Никакой дополнительной мотивации – у нас ведь и так все понимают как важно работать в команде! Это национальная черта характера

# Импульс