

# Команда

Создание, управление, развитие

Спикер

---



**Андрей Павленко**

Agile coach

1. Что такое команда
2. Создание команды
3. Принципы работы с командой
4. Особенности распределённых команд
5. Четыре пути племени

Что такое команда

Зачем люди вообще работают вместе?

---



Зачем люди объединяются  
в группы, а не работают  
каждый сам по себе?

# Зачем люди вообще работают вместе?

---



1. Разделить общую цель
2. Сделать больше / достичь синергии
3. Помогать друг другу, поддерживать друг друга
4. Обмениваться опытом
5. Смотреть с разных точек зрения
6. Мотивировать друг друга
7. Вместе веселее
8. Разделять успехи и неудачи
9. Выше надёжность / заменять друг друга
10. Потребность в общении
11. Совместно рефлексировать
12. Один в поле не воин

« Недостаточно  
просто работать  
вместе, чтобы быть  
**командой**

**ПАРЕНЬ, КОТОРЫЙ  
ПОЯВЛЯЕТСЯ РАЗ В  
ПОЛГОДА**

**ТОТ, КТО ХОДИТ НА  
ЗАНЯТИЯ ДЛЯ ТОГО  
ЧТОБЫ ПОЕСТЬ И  
ПОРЖАТЬ**



**ТОТ, КТО  
ВЫПОЛНЯЕТ ВСЮ  
РАБОТУ ЗА ВСЕХ**

**ВКЛАДЫВАЕТ  
ВСЕ УСИЛИЯ В  
УЧЕБУ, УЧИТСЯ  
ХУЖЕ ВСЕХ**

**ЗАБИВАЕТ НА  
УЧЕБУ, УЧИТСЯ  
ЛУЧШЕ ВСЕХ**





## Рабочая группа:

1. Общая цель задана
2. Правила работы заданы
3. Субъект управления
4. Руководство, иерархия
5. Индивидуальные оценки
6. Язык “Я”

## Команда:

1. Общая цель обсуждена и принята
2. Правила работы созданы внутри
3. Объект управления
4. Лидерство, партнёрство
5. Оценивается как единое целое
6. Язык “**МЫ**”
7. Чувство активной общности
8. Свои ритуалы

Создание команды

01 Команда создаётся под конкретную **цель**

02 В команде должны возникнуть **правила и ритуалы**

03 Команда создаётся **вокруг лидера**

04 Рабочая группа “делается”, команда — “**выращивается**”

## 01 Описать будущий урожай

Цель создания команды  
Продукт, над которым она будет работать  
Навыки и знания будущей команды

## 02 Подготовить почву

Собрать нужных людей  
Приглашать тех, кто хочет  
Дать первым позвать остальных

## 03 Посадить семена

Принять и разделить цель  
Принять базовые правила игры  
Создать и описать первые ритуалы

## 04 Удобрить почву

- Дать команде право принимать решения
- Дать необходимые полномочия
- Дать право на ошибку



## 05 Согреть и осветить

Открытость  
Доверие

## 06 Регулярно поливать

Ретроспективы  
Командные сессии, формальные и нет  
Общение за пределами работы

## 07 Можно собирать урожай!

# Принципы работы с командой

# 01 Принцип “чёрного ящика”

Оценивать только команду, а не отдельных людей  
Команда сама принимает решения о своём составе  
Команда сама создаёт свой рабочий процесс  
Команда сама выбирает себе инструменты

## 02 Управление через цели

Цели чёткие, понятные, измеримые  
Цели принимаются командой  
Команда должна верить в цель  
Команда должна хотеть её достичь

## 03 Право на ошибку

Ошибки есть и будут всегда  
Лидеру нельзя делать то, что он ждёт от команды  
Ретроспективы и другие “работы над ошибками”

## 04 Создавать условия для роста

Инструменты лидера — цели и атмосфера  
Конфликты — инструмент развития доверия  
Доверие, открытость и ответственность лидера



## 05 Команда - это игра “вдолгую”

Скажите **нет!** “командам” на 2-3 месяца  
Выход на синергию — через 6-8 месяцев  
Изменение команды — временный провал эффективности

# Особенности распределённых команд

## 01 Большое противоречие

Технологии позволяют, коммуникации страдают  
Распределённые команды проигрывают  
По возможности избегайте

## 02 Регулярное общение с видео

Регулярное ежедневное общение  
Только с видео!  
Вовлекайте всех, “шевелите” молчунов  
Но аккуратно :)

## 03 Концентрация

Лучше 2-3 офиса, чем 10 человек по разным городам  
Съехаться вместе или стать независимыми

## 04 Общие сборы

Не реже раза в месяц  
1-2 полноценных дня  
Включайте рабочий процесс и командные встречи

Четыре пути племени





Автономность — **низкая**  
Лидерство — **низкое**

Племя не знает, что делать  
Лидера нет, некому подсказать

Автономность — низкая  
Лидерство — низкое

Племя не знает, что делать  
Лидера нет, никому подсказать

Племя обречено

Автономность — **высокая**  
Лидерство — **низкое**

У лидера нет авторитета  
Каждый сам за себя или спонтанные малые группы  
Формальный, безвластный руководитель

Автономность — высокая  
Лидерство — низкое

У лидера нет авторитета  
Каждый сам за себя или спонтанные малые группы  
Формальный, безвластный руководитель

Племя обречено

Автономность — **низкая**  
Лидерство — **высокое**

Племя не знает, что делать  
Лидер командует — ставит цель и задачи  
Высокий риск для племени  
Высокий риск для лидера

Автономность — **низкая**  
Лидерство — **высокое**

Племя не знает, что делать  
Лидер командует — ставит цель и задачи  
Высокий риск для племени  
Высокий риск для лидера

**Племя может спастись**

Автономность — **высокая**  
Лидерство — **высокое**

Племя и лидер вместе решают, что делать  
Племя само решает, как этого достичь  
Риск для племени существенно ниже  
Лидер вдохновляет, направляет и помогает

Автономность — высокая  
Лидерство — высокое

Племя и лидер вместе решают, что делать  
Племя само решает, как этого достичь  
Риск для племени существенно ниже  
Лидер вдохновляет, направляет и помогает

Вероятность спасения высока



Удовольствие от работы  
в хорошей команде забыть  
НЕВОЗМОЖНО :)

Андрей Павленко  
Agile coach

Facebook  
[fb.com/pavlenko.andrew.75](https://fb.com/pavlenko.andrew.75)

Почта  
[a@pavlenko.work](mailto:a@pavlenko.work)