Topic 5 Team Building

**Команда** – группа людей

- в **взаимодополняющими** навыками

- объединенная **едиными намерениями / целью**

**-** жаждет достигнуть **общих целей**

- разделяет ответственность за общий результат

Видение – возможность и способность руководителя рассматривать развивающуюся в данный момент систему в очень далекой перспективес вариантами развития и расширения

Как создавать видение (strong vision)

1. Создать яркую картинку (bright picture)
2. Обозначить уникальные компетенции, качества и ценности

– чем команда уникальна

- чем отличается от других

3. Важен реалистичный подход (реальные возможности команды)

Важен идеалистический подход (видеть потенциал)

4. Должно быть амбициозным

5. Должно быть сформулировано

- кратко

- просто

- четко

**Основные характеристики команды**

1. Есть четкие **цель и задачи** которые понятны всем членам команды
2. Эффективные межличностные взаимодействия между членами команды
3. Они профессиональны:

- каждый член команды обладает своими уникальными компетенциями, кавыками и знаниями

- в процессе взаимодействия происходит обмен знаниями и опытом

1. Все готовы делить ответственность за результат
2. Есть позитивное мышление, вера в успех
3. Есть азарт, вовлеченность и интерес

Команда нужна **не всегда.** Иногда достаточно просто группы сотрудников

Но команда нужна когда:

1. Необходимо решить задачу

- сложную

- новую

- нестандартную

1. Достижение цели требует тесной кооперации
2. Ограничены ресурсы: время и т.д.
3. Разносторонняя компетенция необходима
4. Высокая мотивация и преданность необходима

**Команда сплачивается вокруг**

- цели

- продукта

- лидера

- идеи

- ценностей

Или против: 1) врага 2) угрозы

Создание команды требует затрат времени

У команды есть четкие границы (в отличии от группы). В команде нет конкуренции.

Команде интересно проводить время друг с другом

**Как руководителю поддерживать командный дух:**

1. Важно все время напоминать о значимости цели к которой стремимся
2. Необходимо подчеркивать значимость вклада каждого члена команды в общее дело

- награды

- дипломы

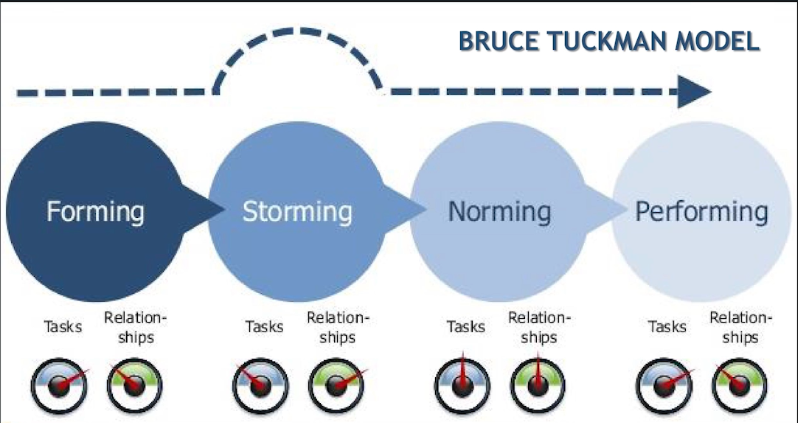
- бэджи

1. Использовать стратегию малых побед

=> после достижения цели отмечать это

1. Обратная связь (давать, поощрять)
2. Возможен совместный досуг

**Стадии формирования команды**



Все стадии присутствуют всегда.

Команда наиболее производительна в performing

**Forming**

* Члены команды присматриваются друг к другу
* Могут еще не совсем понимать цели и задачи
* Характерно желание понравиться друг другу

Лидер должен

- Представить друг другу

- Четко обозначить цели

- Наметить предполагаемые роли

- Обозначить способ взаимодействия друг с другом

**Storming**

* Много значения придается межличностному общению
* Проявляются темные стороны
* Все подвергаются сомнению (цели, задачи, роли, сам лидер)

Лидер должен

- Поддерживать плюрализм мнений

- замечать скрытые конфликты и обращать на них внимание

- не занимать авторитарную позицию, а демократичный стиль общения

**Norming**

* Еще раз проговорить цели и задачи
* Все понимают что мы готовы работать как команда

Лидер должен

- Поддерживать членов команды

- Напоминать про цели и задачи команды

- Подумать про систему поощрений и наказаний

- Сделать все взаимодействия в команде прозрачными

**Performing**

* Уже есть уровень доверия и поддержки

Лидер должен

- предоставлять обратную связь

- осуществлять контроль продвижения к цели

- делегировать задачи

- обсуждение какие изменения могут быть нужны

Последняя неупомянутая стадия:

CHANGE OR PARTING

* Сделать вывод, наградить тех кто достоин
* Поставить новую цель

Новая цель потребует повтора всех 4 стадий

**Роли в команде по Белбину**

Роли назначаются 1) сами собой 2) спонтанно

Роли бывают 1) функциональные 2) командные

Факторы влияющие на распределение ролей

- Профессиональная активность

- Взаимодействие команды с внешними клиентами и партнерами

- Индивидуальные качества

- Жизненный этап команды и ее динамика

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Action** | **Social** | **Thinking** |
| Completer/Finisher | Coordinator | Monitor/Evaluator |
| Implementor | Resource Investigator | Plant |
| Shaper | Team Worker | Specialist |

**Completer/Finisher** – педант, интроверт

+ Painstaking, conscientious, anxious. Searches out errors. Polishes & perfects

- Inclined to work unduly. Reluctant to delegate

**Implementor** – внедритель. Хорошо умеет претворять идеи в конкретные действия

+ Practical, reliable, efficient

- Somewhat inflexible

**Shaper** – мотиватор. Экстраверт, четко понимает цели, способен справляться с трудностями.

Наиболее конкурентная роль

+ Challenging, dynamic, thrives on pressure. Has the drive and courage to overcome obstacles

- Prone to provocation. Offends people’s feelings

**Coordinator** – умеет видеть потенциал и направить в нужное русло

+ Mature, confident, identifies talent, clarifies goals. Delegates effectively

- Can be seen as manipulative. Offloads own share of work

**Resource investigator** – исследователь / добыватель ресурсов, специалист по связям с общественностью. Хорошо налаживает внешние связи. Нужен кто-то, кто вдохновлял бы

+ Outgoing, enthusiastic, communicative. Explores oppurtunities and develops contacts

- over-optimistic, loses interest once initial enthusiasm has passed

**Team Worker** – душа команды

+ Cooperative, perceptive, diplomatic. Listens and averts friction

- Indecisive in crunch situations. Avoids confrontation

**Monitor/Evaluator** – аналитик. Осторожный, не предпринимает действий пока все не проанализирует. Планомерный, может быть руководителем

+ Sees all options and judges accurately

- Lacks drive and ability to inspire others. Can be overly critical

**Plant** – генератор идей. Важен в начале проекта или когда нужно посмотреть по новому

+ Creative, imaginative, free-thinking. Generates ideas, solves difficult problems

- Ignores incidentals. Too preoccupied to communicate effectively

Нужен кто-то практичный в пару

**Specialist** – устремлен на изучение узкого предмета достаточно глубоко (не вширь)

+ single-minded, self-starting, dedicated. Provides knowledge and skills in rare supply

- Contributes only on a narrow front. Dwells on technicalities

**Неконструктивные командные роли**

Конструктивный – помогающий улучшать, нацеленный на дальнейшее развитие и рост

Неконструктивный

- всегда говорит нет

- паникует

- супермен=спасатель

- болтун

- молчун

Эффекты групповой динамики

1. Эффект конформизма
   1. Group decision making
   2. Люди с заниженной самооценкой подвержены влиянию более
   3. 3 or more people = power
      1. Несколько людей с одинаковым мнением представляют собой силу
   4. People in the group
   5. Solidarity
      1. Чем сплоченнее команда, тем более она влияет на членов
   6. Authority
      1. На принятие решений также влияет вес, статусность и авторитет
   7. Teammate
   8. Public claim.
      1. От публичного заявления сложнее потом отказаться
2. Эффект социальной фасилитации и ингибиции

Социальная фасилитация = социальное облегчение

Социальная ингибиция = ограничения в поведении из-за соц. Факторов

При решении достаточно простых задач присутствие других людей позволяет решить эффективнее и в более сжатые сроки. Но для сложной многоступенчатой задачи скорее сыграет в минус

1. Эффект групповой идентификации

Любому человеку важно идентифицировать себя с командой в которой он состоит

3 главных компонента

- cognitive – для новичка: он присматривается к команде, команда к нему (свой/чужой)

- emotional – если попал в категорию свой, жестами, мимикой и т.д. выражается

- behavioral (поведенческий) – реакция не с позиции персональной а с позиции команды

**Распределение ролей в команде**

- спонтанно и неосознанно

- либо директивно руководством

**Создания правил команды**

Командные правила

- записанные и регламентированные

- негласные (unspoken)

Все правила сделать по максимуму проговоренными или записанными. Чтобы новый член команды четко их понимал и придерживался

Формирование правил команды происходит двумя способами в 2х ситуациях

- Во время team building

- Во время team interaction

**Эффект группового стереотипа**

Быстро отличать своего от чужого (униформа и т.д.)

**Эффект сдвига риска**

Принять решение легко, ответственность размывается.

Руководителям при этом важно понимать какие есть правила в группе, отслеживать решения, которые принимаются, отслеживать и прогнозировать риски, следить за ответственностью членов команды за определенные шаги

**Эффект идиосинхразического кредита**

У лидера есть право нарушать свои же правила

- необходимо чтобы продвигать команду дальше

**Кризисы в команде**

1. **Кризис смены лидера**

- Команда чувствует себя дизориентированной и бесполезной

- Новый лидер сталкивается с сопротивлением и неприятием

- сотрудники разочарованы и демотивированы

- кооперация кажется бессмысленной

Чтобы преодолеть

- Обучить преемника

- готовить заранее

- делегирование по чуть-чуть

- вводить понемного в курс дела

- разработать процедуры, процессы и технологии, чтобы было понятно

- как происходит делегирование

- как распределяются роли, кто с кем взаимодействует

- есть стандарты

**2. Кризис недоверия**

Симптомы

- не верят друг другу на слово, много переписки

- не принято проговаривать ошибки

- не приемлема критика

- замалчиваются проблемы

- Избегают совместного времяпрепровождения

- Тратят много времени чтобы впечатлить остальных

- Молчат во время митингов, верят что руководить примет решение

- сокрытие своих слабостей

- Не пытаются слушать и понимать

- Не заинтересованы в чужом опыте и скиллах

Симптомы скорее характерны для стадии storming, но могут возникать на других этапах также

Что делать:

- Создать условия чтобы люди могли показать свою уязвимость и не бояться открыть свои слабости

- чтобы узнать друг друга лучше, страхи, слабости. Открыться

**3. Кризис безответственности (irresponsibility crisis)**

Симптомы:

- команда не может объяснить свои цеди и задачи

- команда тратит много времени на обсуждения и дебаты, но бездействует

- у команды есть страх поражения

Что делать

- Вовлечь всех в решение конкретной задачи

- слушать каждого

- создать условия каждому влиять на события

- обозначить зоны ответственности (каждый должен чувствовать персональную отв-ть)

**4. Кризис завершения миссии**

Симптомы

- члены команды демотивированы из-за отсутствия амбициозных и интересных задач

- этот период воспринимается как персональная деградация (командный дух снижается)

- возникновение стычек с лидером или друг с другом

- амбициозные члены команды ее покидают

Что делать

- формулировать и рассматривать амбициозные цели

- заранее продумывать новую амбициозную цель

- поиск новых проектов

Или

- замена членов команды согласно требованиям и компетенциям новой цели/проекта

**5. Кризис согласия (consent)**

Симптомы

- митинги проходят скучно и формально (отсиживаются)

- никто никого не слушает

- некоторые вообще предпочитают не высказываться

- время и энергия тратятся на минимизирование конфликта вместо решения проблемы

- проблемы не решаются из-за отсутствия единого мнения

Что делать

- помочь установить правила поведения в конфликтных ситуациях

- обеспечивать обстановку в которой каждый мог бы открыто озвучивать свою позицию

- есть ли скелеты в шкафу

- описать себе профиль каждого члена команды в поведении в конфликтной ситуации

Скорее всего происходит на стадии storming

1. **Кризис безразличия к общей задаче (indifference to mutual goal)**

Симптомы

- персональные цели важнее

- производительность деградирует

- амбициозные сотрудники покидают команду

- команда больше не ориентирована на общий результат

Что делать

- Еще раз напомнить о значимости цели

- Ввести табло результатов (сколько сделано, на каком этапе, сколько еще сделать)

- четко определить обязанности (каждый понимал вклад в общую цель)

7. Кризис слабой производительности

Симптомы

- начинают возникать конфликты у тех кто работает на высоком уровне с теми кто работает спустя рукава

- поощрение посредственности (и так сойдет)

- срываются сроки и показатели качества

Что делать

- задать достаточно высокую планку (соответствовать своим примером)

- не разрешать посредственную работу (ужесточить контроль)

**Decision Making in Group**

Включает следующие стадии

1. Определить процедуру и стратегию принятия решения

- время обсуждений

- роли каждого (модератор/участник/заявитель)

- план обсуждения (что за чем следует)

2. Определить проблему

- вводная инфа

- цели

- факты

3. Идеи (мозговой штурм)

**- критическая оценка каждой**

- реалистична или нет

- последствия

4. Определение финального решения

- аргументация

- решения

5. Action Items (шаги)

- список

- дедлайны

- ответственные

**Подходы к принятию решений**

1.Ситуационный анализ

- необходим модератор (определяет структуру проблемы) и автор проблемы (заявитель)

Протокол

- автор презентует проблемы

- участники задают вопросы (проясняют контекст проблемы)

- дать время участникам подумать

- **каждый** участник высказывается

- регламент 2-3 минуты

- записывается автором

- автор (**во время перерыва**) выбирает решения для использования

- автор презентует решение

- обратная связь и благодарность автора группе

**2. Метод 365**

Нужно:

- 6 человек

- 3 идеи

- 5 минут

Есть заявитель/автор

Мозговой штурм- у каждого из участников есть бланк. После того как проблема выявлена, у каждого из участников есть 5 минут чтобы на бланке изложить 3 идеи

После 5 минут передаем лист по часовой стрелке другому участнику:

- все видят идеи всех

- можно вписать новые идеи или развить идеи коллеги

После 5 перемещений каждый получает сой лист где:

- есть мои идеи

- есть идеи всех участников

След шаг: рассмотрение всех идей и критический анализ

Из-за большого количества идей можно создать банк идей

**3. Метод Уолта Диснея**

Наличие трех ролей

- мечтатели

- реалисты

- критики

Мечтатели отвечают на вопрос «Что сделать»

Реалисты рассматривают «Что» и отвечают на вопрос «Как»

- фильтр реализуемости

- техническая возможность сделать также документируется

Критики – найти пробелы и слабые места

**Summary**

Действия лидера в процессе создания команды

1. Определить цели и задачи
2. Оптимизировать структуру и количество
3. привлечение нужных людей
4. Объяснить бенефиты
5. Negotiate rules/norms
6. Introduce team mates to each other
7. Teach
8. Provide Control
9. Maintain
10. Eliminate useless team members (в крайнем случае)

<http://www.elitarium.ru/chetyre_jetapa_razvitija_komandy/>

<http://blog.netpeak.by/stages_of_group_development/>

<http://bsmei.narod.ru/tr/Team/tr-team-stages.htm>

<http://psycabi.net/testy/674-test-r-m-belbina-komandnye-roli-klassifikatsiya-rolej-v-gruppe>