

КОМАНДА МЕЧТЫ ИЛИ МЕЧТЫ О КОМАНДЕ

Поговорим о создании команды и не
ТОЛЬКО...

Сапунова Юлия

- Программный директор Ассоциации ДОБРО.РФ
- Партнер Центра Командных Компетенций
- Эксперт кафедры «Технологии командного менеджмента» Академии социальных технологий
- Сертифицированный тренер Мастерской управления «Сенеж» АНО РСВ
- Тренер-консультант Фонда социальных инвестиций
- Член региональной экспертной группы АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»
- Корпоративный антрополог, бизнес-тренер



КОМАНДА – ЭТО...

Определение команды

Командой называют группу людей, которые:

- разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности;
- способны исполнять внутри командные роли;
- определяют себя и своих партнеров принадлежащими к команде.



Метрики команды

- общность цели, общее дело;
- взаимодополняемые навыки, качества;
- общая ответственность за конечный результат;
- общая система правил взаимодействия;
- постоянство состава, регулярность совместной работы;
- сплоченность;
- взаимозаменяемость.



ВАЖНО, НО СЛОЖНО...

ЛОВУШКА РУКОВОДИТЕЛЯ



Менять надо, менять долго, менять страшно.

Бэнчмарк и инструменты оценки сотрудников носят формальный характер или их нет вовсе.

ДРЕЙФ ФОКУСА



У каждого члена команды есть «своя» команда.

Моя естественная роль не соответствует моей роли в команде.

РАМКА ДЕЙСТВИЙ



Корпоративная культура «съедает» корпоративную стратегию на завтрак.

Закрытость команды как социальной группы.

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД



Временные/непостоянные связи
VS

Устойчивые и сильные социальные связи.

Жизненный цикл команды



Стадия формирования

Стадия шторма или бурления

Стадия нормирования

Стадия деятельности или продуктивности

Стадия распада или трансформации

РАДИ ЧЕГО?

Командные эффекты



ВЗАИМОУСИЛЕНИЕ

+ взаимопомощь,
ориентированные на
достижение общей цели



САМОМОТИВАЦИЯ

+ добровольная
самодисциплина и
самоконтроль
сотрудников



ОБМЕН РЕСУРСАМИ

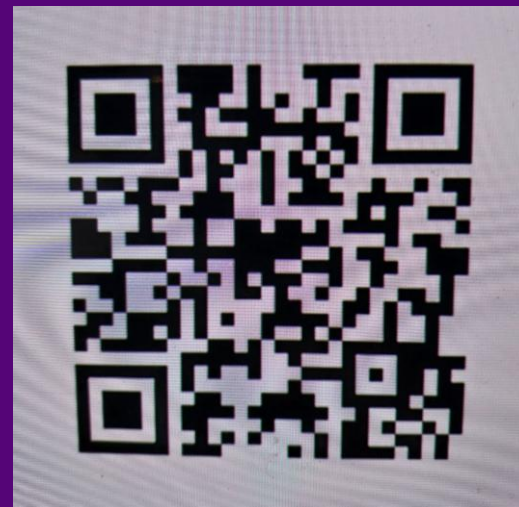
+ инициативность,
общность

КОМАНДНЫЕ РОЛИ

КОМАНДНЫЕ РОЛИ

Ссылка на тест

Р.М.Белбина



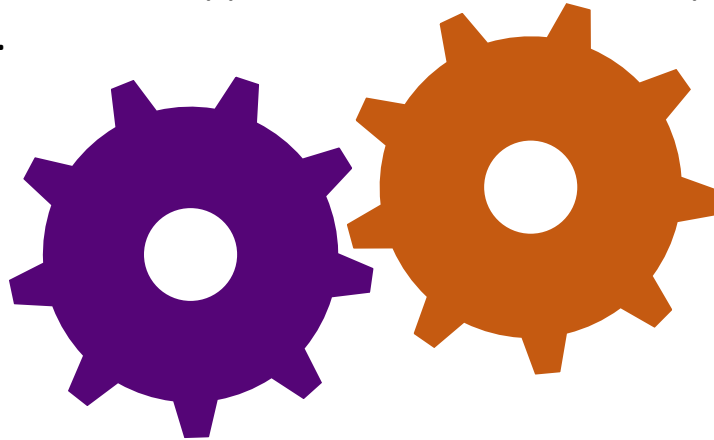
Понятие и функции

Роль - динамический стереотип поведения человека в сходных ситуациях.

Командная роль – вариант конструктивного поведения члена команды, проявляющийся в ситуациях группового взаимодействия в соответствии с ожиданиями членов команды и других окружающих.

Командная функция – действия, ожидаемые от члена команды в соответствии с порученным ему заданием.

КОМАНДНАЯ
РОЛЬ



КОМАНДНАЯ
ФУНКЦИЯ

Командные роли (Р.М.Белбин)

Теория командных ролей на основе признаков разного поведения людей.

9 ключевых типов ролей, каждая из которых помогает управлению.

Роли активного действия: мотиватор, реализатор (исполнитель) и контролер-завершитель (педант).

Социально направленные роли: исследователь ресурсов, координатор и душа команды.

Роли уровня интеллекта: специалист, генератор идей и аналитик.





Мотиватор – всех вдохновляет что-то делать. Зажигает, вдохновляет, заставляет встать с дивана. Постоянно устраивает какие-то движухи, подталкивает всех на поступки и действия.

- Ориентация на результат

Смелость

Динамичность

Напористость

- Раздражительность

Саркастичность

Негибкость



Контролер – доводит дело до конца, подталкивает команду к качественному и идеальному результату. Перфекционист, который не терпит вообще никаких шероховатостей и нестыковок. За счет этого доводит до идеала свою работу, и результаты остальных в команде. Везде и всегда полный порядок.

- Аккуратность

Стремление к высоким стандартам

Ориентация на сроки

Внимание к деталям

- Одержимость

Повышенная тревожность

Сложно делегирует полномочия



Координатор (Руководитель) – заставляет всех работать вместе, раздает указания. Тот, кто нарекает задания, осуществляет взаимодействие членов команды, раздает указания, помогает всем синхронизироваться между собой. Способен разделить целое на части, делегировать все на свете.

- Организованность
- Уверенность
- Зрелость
- Готовность делегировать

- Авторитарность
- Склонность к манипулированию



Душа команды (Вдохновитель) – просто приятный чувак, налаживает отношения внутри команды. Общительный, экстравертный, способен поддержать любой диалог и расположить к себе каждого. Эмпатичен, часто «жилетка» команды. Именно он напомнит в спорной ситуации о командных ценностях.

- Сопереживание

Мягкость

Вежливость

Восприимчивость

Дипломатичность

- Нерешительность в кризисах

Легко поддается влиянию других

Низкая стрессоустойчивость



Исследователь (Снабженец) – налаживает контакты с внешним миром и приносит оттуда новые идеи.

Роль исследователя – привносить что-то новое снаружи. Читать умные статьи и книги, смотреть доклады, слушать подкасты, а потом предлагать идеи команде. И тем самым, развивать ее и делать лучше.

- Коммуникабельность

Открытость новому и любознательность
Гибкость

Энтузиазм

- Непоследовательность

Быстрая потеря интереса к начатому делу



Генератор идей – создает новые идеи (свои собственные, ну или думает, что свои собственные).

В отличии от Исследователя, Генератор идей берет вдохновение внутри, а не снаружи. Он просто постоянно что-то придумывает. Фантазер и мечтатель. Постоянно фонтанирует идеями и предложениями, только успевай уворачиваться.

- Незаурядный ум
Оригинальность
Самостоятельность
Высокий рациональный интеллект
- Игнорирование деталей и трудностей практической реализации
Индивидуализм



Аналитик – ищет истину, оценивает все идеи.

Анализирует и проверяет гипотезы.

Аналитик фильтрует все, что приносят Генератор и Исследователь, помогает доработать и высеять ценное зерно из их идей, имплементировать что-то в жизнь.

- Рассудительность

Прозорливость

Стратегичность мышления

- Медлительность

Эмоциональная холодность

Пессимистичность



Исполнитель (Рабочая пчелка 1) – просто делает, превращает идеи в результаты. Не обсуждает, не спорит. Отличается исполнительностью и способностью “ворчать, но работать”. Нацелен на реализацию проекта, достижения результата.

- Дисциплинированность
- Надежность
- Консервативность
- Эффективность

- Склонность к бюрократизму
- Медленные реакции на новые возможности



Специалист (Рабочая пчелка 2) – эксперт, знает, как надо правильно. Главный владелец экспертизы. Пока все генерируют идеи, исследуют что-то, анализируют, он просто знает, как надо. Готов ответить практически на любой вопрос и сделать практически любую задачу. Как настоящий эксперт, быстро осваивает совершенно новые для себя области, быстро вникает и погружается, становясь лучшим и там.

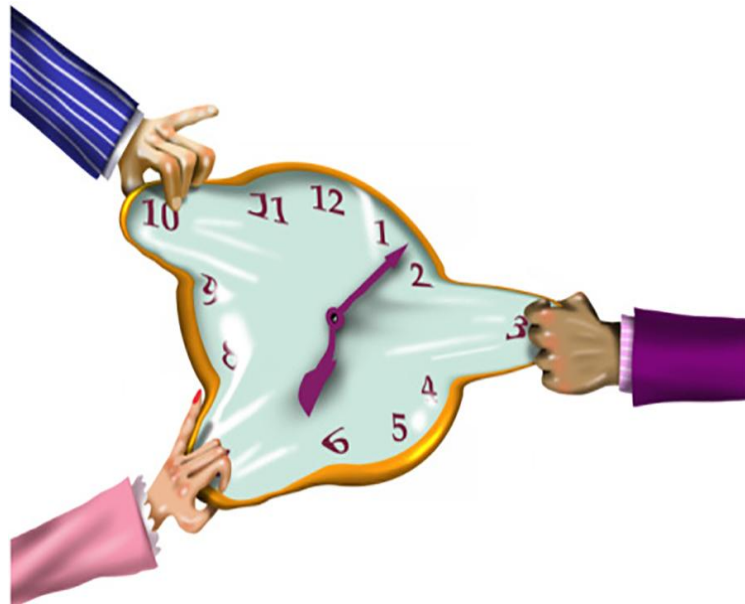
- Преданность делу
- Самостоятельность
- Любознательность

- Опыт и знания по задаче
- Редко интересуется делами других

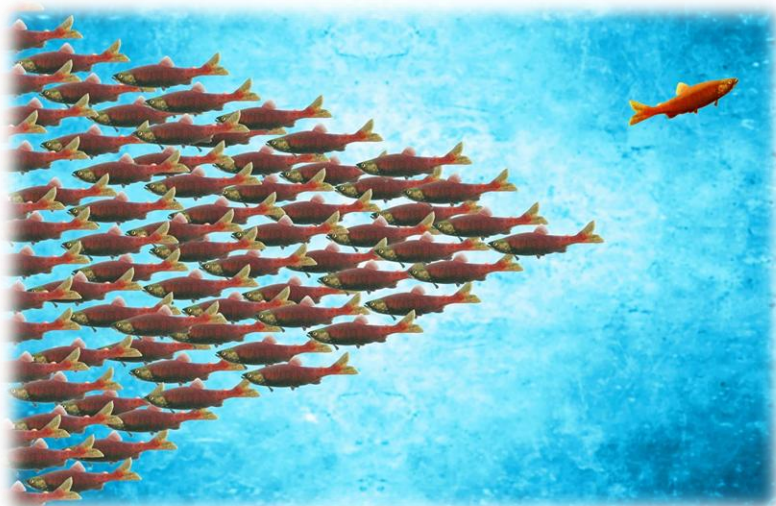
Разрушительные командные роли



Попутчик



Пожиратель времени



Особое мнение/отношение



Организатор паники

Хороших людей
надо любить,
ценить и беречь!

НАС
так мало
осталось!



Неоцененный по
заслугам



Саботажник

КОМАНДА : КЛЮЧЕВОЕ

Инструменты развития команды

- Обучающие и образовательные форматы
- Регулярный совместный анализ опыта и планов
- Мозговые штурмы
- Командные разработки
- Метод проектов/ Обучение действием
- Командные интервенции
- Наставничество и обратная связь



Идеи построения команды

- Команда не является самоцелью
- Нельзя «вообще построить команду», задача всегда конкретна
- Команда – это «линия горизонта» и постоянное движение
- Команда эволюционирует
- Команда развивается через ритуалы – совместно рожденные и реализуемые ценности, традиции и практики



«Сегодняшний мир таков, что одним из важнейших преимуществ для каждого человека, где бы и кем бы он ни работал, является умение работать в команде»

В.В.Путин, Президент Российской Федерации