

## **КОМАНДА**

**Команда – это группа из двух или больше лиц, которые вынуждены координировать свою деятельность для достижения общей цели.**

Для выполнения цели команды, ее функции могут быть связаны с работой.

### **Примеры заданий, повязанных с работой:**

- ↪ решать проблемы;
- ↪ принимать решения;
- ↪ планировать;
- ↪ оценивать прогресс;
- ↪ обмениваться информацией.

Деятельность команды может быть связана с личными интересами, личными делами, чтобы налаживать приятные взаимоотношения между членами команды для выполнения определенного задания.

### **Примеры заданий, повязанных с личными интересами, личными делами:**

- ↪ облегчать коммуникацию;
- ↪ строить доверие;
- ↪ рассматривать различия, противоречия;
- ↪ оценивать групповые процессы.

Деятельность команды будет нуждаться в выполнении функций, которые поддерживают внутреннюю работу команды. Эти функции помогают удержать организационные связи, что помогает в свою очередь эффективно выполнить задачи:

### **Примеры заданий, повязанных с функционированием команды:**

- ↪ ангажировать к участию всех членов команды;
- ↪ помогать в самоидентификации команды;
- ↪ очерчивать вид новой группы.

Выполнение задач командой приносит большие достижения, чем суммирование достижений отдельных членов. Работая вместе, в команде, можно достичь большего эффекта.

## **УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ**

*Для того, чтобы команда могла достигать своей цели, необходимо сотрудничество всех ее членов*

**Шесть ключевых факторов, которые являются предпосылкой сотрудничества в команде:**

**1. Общая цель – общее видение**

одинаковое понимание цели всеми членами команды и стремление ее достичь

**2. Доверие и хорошие отношения между членами команды**

члены команды могут рассчитывать один на одного

**3. Четкий раздел ролей**

каждому известны ожидания команды в отношении к нему

**4. Эффективная коммуникация**

коммуникация в команде должна быть открытой и двусторонней

**5. Разнообразие**

понимание членами команды того, что они все разные, понимание разности в своих способностях, стиле деятельности, опыте.

**6. Равновесие между заданиями и взаимоотношениями в команде.**

**7. Мотивация.**

члены команды мотивированы к работы в команде и мотивируют друг друга.

***На основе этого можно строить другие факторы, которые будут оказывать содействие успеху команды:***

- конструктивные методы решения конфликтов;
- открытость к изменениям и инновациям;
- принятие решений единомышленниками / общность мыслей;
- творческое решение проблем.

## **СОЗДАНИЕ ОБЩЕГО ВИДЕНИЯ**

*Общее видение – это фундамент, без которого невозможно достичь значительных результатов. Для того, чтобы команда могла достичь своей цели, ее члены должны иметь общее представление того, к чему они стремятся, и ощущение, что это для них важное и нужное. Видение команды должно быть объединением цели команды с личными целями, ценностями и потребностями отдельных ее членов. Оно создается из разнообразных ощущений, ожиданий и представлений членов команды, однако не является простой суммой этих элементов, а целиком новым, созданным, качеством.*

**Для создания общего видения нам следует ответить на ряд простых, казалось бы, вопросов:**

- почему и для чего мы существуем?
- что в нашей деятельности есть важнейшим?
- какие ценности положены в основу нашей деятельности?
- которыми являются наши ожидания в отношении к развитию команды?
- которой представляем себе нашу команду через 5 лет? что нам следует изменить к тому времени? что мы хотели бы оставить к тому времени?

*Видение – это такая картина будущего, которая должна вызывать у людей оптимизм и мотивацию к деятельности. Часто оно очень смелое и вызывное, но и такое, что пробуждает у людей воображение и энтузиазм.*

**Если два видения, индивидуальное, каждого человека, и командное идентичные или приближенные – можно утверждать, что эта команда составляет “единство” и неповторимую целостность. Только такая команда может вершить большие и непривычные дела.**

## **ФАЗЫ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ**

( за B.Tuckman & N.Jensen , 1977)

### **Ф о р м и р о в а н и е**

Это стадия, на которой происходит добровольный или директивный подбор членов команды в соответствии с функциональным или техническим опытом или какими-то другими навыками сотрудников. Члены команды собираются вместе, знакомятся, обмениваются исключительно официальной информацией один с другим и вносят предложения относительно общей работы.

### **Ш т о р м**

Для фазы шторма характерным является возникновение конфликтов внутри команды. По мере продвижения к поставленной цели ее члены высказывают разные интересы, которые не были высказаны в фазе формирования. Индивиды осознают, что члены команды имеют специфические интересы, другие приоритеты или руководствуются другими мотивами. Возникают разные взгляды, складываются особые отношения "игроков" к команде, к ее тактике. Некоторые индивиды недовольны тем, что работа командой занимает слишком много времени, в то время, как им приходится брать участие в решении других производственных вопросов. Постепенно появляются различия в ценностях и нормах членов команды. Некоторые команды на этом этапе "разваливаются", другие или приспосабливаются к разнообразию, или жестоко подавляют "бунт на корабле", или открыто обсуждают противоречия. Во многом успешное преодоление этой фазы определяется "капитаном" команды, который должен провести ее через "риффы" к следующей фазе.

### **В н о р м и р о в а н и е**

Члены команды начинают конструктивно приспосабливаться к индивидуальным отличиям коллег, находят адекватные методы общей работы. Они разрабатывают набор общепринятых норм ожидаемого поведения относительно взаимодействия, подходов, к выполнению заданий, отношения к отличиям. "Игроки" выбирают или принимают командные роли, которые могут или быть формально распределенными лидером или самостоятельно выбираться на стадии формирования команды. Члены команды находят общий язык, который приводит к возрастанию эффективности их общей деятельности.

### **В ы п о л н е н и е р а б о т ы**

Команда выполняет работу в соответствии с нужными стандартами и заданиями. Далеко не всем командам удается достичь четвертой фазы развития.

### **Р а с ф о р м и р о в а н и е**

Команда выполняет свое задание и расформируется. Анализируя работу команды и свой внос в достижение цели ее члены строят вид на будущее. Перспективы работы команды над новым заданием во многом определяются полученными результатами.

# **ОБЯЗАННОСТИ ЛИДЕРА ЗА РАБОТУ КОМАНДОЙ**

## **Ангажировать к участию**

- ↪ быть дружелюбным, теплым и чувствительной к другому;
- ↪ воспринимать других и их вклад;
- ↪ ангажировать других, отмечая их участие.

## **Сделать возможной коммуникацию**

- ↪ старайтесь держать линии коммуникации открытыми;
- ↪ сделать возможное участие других;
- ↪ предлагать процедуру обсуждения групповых проблем;
- ↪ попросить членов группы поделиться своими ощущениями.

## **Высказывать чувство команды**

- ↪ ощущать и высказывать чувство и отношения в команде;
- ↪ делиться своими чувствами с другими членами команды.

## **Рассматривать различия:**

- ↪ стараться решить конфликты таким способом, чтобы члены команды видели отличия и сходства между своими позициями.

## **Быть гибким:**

- ↪ признавать свои ошибки;
- ↪ дисциплинировать себя, чтобы получить позицию команды;
- ↪ лидер меняет свою позицию, если его идеи, статус, повязаны с конфликтом в команде.

## **Проверить согласованность:**

- ↪ проверить с командой ли достигнуто соглашение;
- ↪ проверить уровень стремления команды к согласию/согласованности.

## **ОБЯЗАННОСТИ ЛИДЕРА ЗА ЗАВЕРШЕНИЕ РАБОТЫ**

### **Очерчивать цель**

- ✦ инициировать, начинать;
- ✦ предлагать задание и цели;
- ✦ предложить процедуру или идеи к решению проблемы.

### **Черпать информацию**

- ✦ выяснять факты;
- ✦ искать информацию относительно проблем команды.

### **Вносить свой вклад**

- ✦ высказывать свои мысли;
- ✦ представлять информацию, которая касается проблем в команде;
- ✦ представлять свою позицию.

### **Понятно объяснять варианты альтернативы**

- ✦ интерпретировать, объяснять идеи;
- ✦ выводить из безалаберщины;
- ✦ представлять варианты альтернатив группе;
- ✦ приводить примеры.

### **Подытоживать, очерчивать достижения**

- ✦ сравнивать родственные идеи,
- ✦ оформлять список идеи после групповых дискуссий;
- ✦ предлагать решение на рассмотрение команде.

### **Проверять продвижение**

- ✦ проверять производительность команды;
- ✦ определить уровень достижений команды;
- ✦ измерять результативность.

# **ПЯТЬ МОТИВАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ**

*которые служат причиной реализации отдельных личностей в команде*

## **1. Участие в процессе принятия решений**

Если дойдем к такой ситуации, когда люди будут ждать приказов "свыше", то в результате создадим группу зависимых от лидера апатических "ожидателей". Непривлечение людей к процессу планирования будущего к внедрению перемен к лучшему и отсутствие в них стойкого убеждения, которое от них самих что-то зависит в этой группе есть наиболее частой причиной апатии и равнодушия.

## **2. Возможность использования и развития собственного потенциала знаний, опыта и ощущений**

Если мы заметим и разовьем сильные стороны отдельных личностей и будем опираться на них, поручая соответствующим людям соответствующие задания, то создадим шанс, что они будут делать то, в чем лучше всего разбираются, в чем лучше всего самореализовываются и от чего получают наибольшее удовлетворение. Создание ситуации, в которой люди могут полностью использовать собственный опыт, способности или знания является чрезвычайно мотивирующим фактором.

## **3. Возможность получения награды**

Одаривая людей разными наградами следует помнить, что для большинства из нас важное не только то, что получаем, но и форма, в которой получаем награду.

## **4. Поддержка от других членов команды и создание благоприятной атмосферы**

Настоящая поддержка состоит в практической помощи членов команды в решении определенной проблемы путем конкретных действий, предоставления информации и позиции, которая дает нам ощущение, что вся команда "стоит стеной" за нами. Благодаря таким действиям создаем настоящее ощущение единства в группе.

## **5. Четко очерченные роли и задания**

Осознание того, за что мы ответственны и за что будем получать вознаграждение дает ощущение безопасности и стабильности в команде, а это в свою очередь, чрезвычайно сильно влияет на нашу мотивацию к дальнейшей деятельности.