

# **Тренинг на построение команды.**

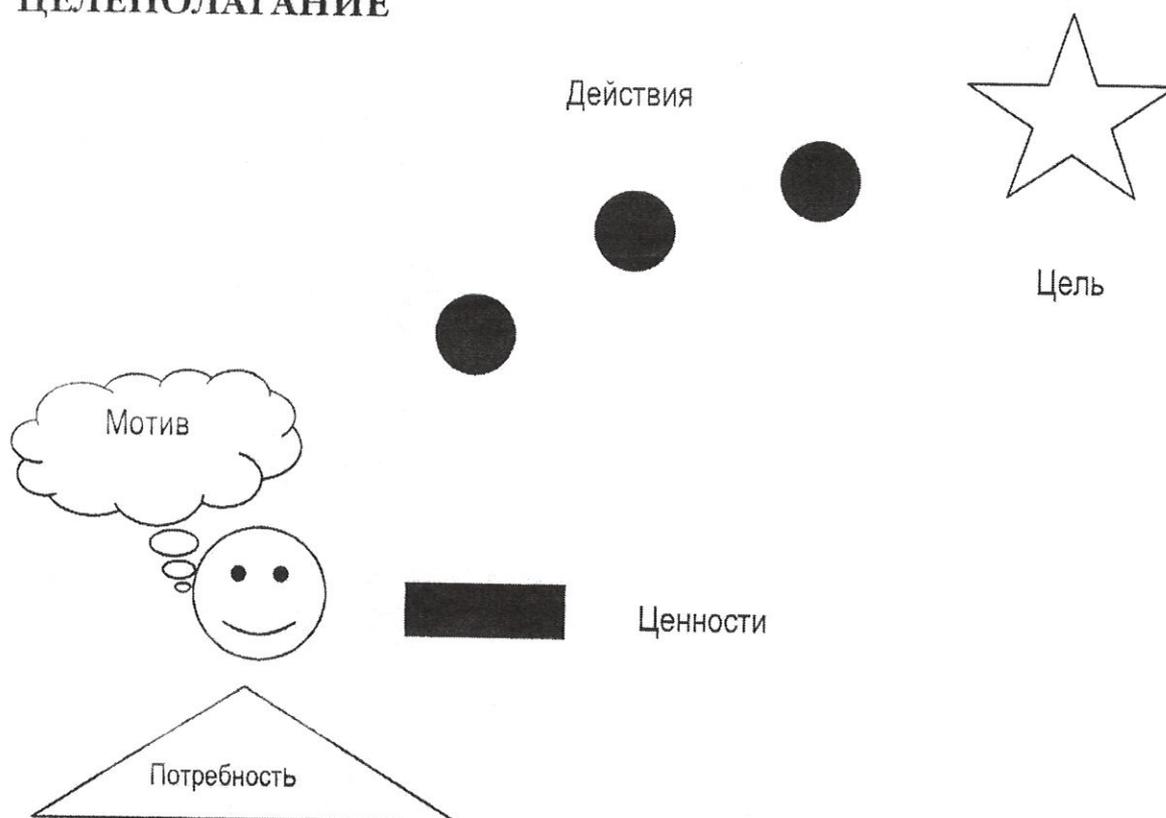
## **Содержание тренинга:**

1. Общечеловеческие ценности и ценности компании.
2. Интегральные стадии развития группы.
3. Основные принципы работы команды.
4. Метод взаимодействия. Формирование группового мышления.
5. Поддержка в команде. Доверие.
6. Осознание себя единой командой. Возможность и целесообразность работать вместе. Развитие навыков командной работы.
7. Эмоциональный интеллект команды и оценка ее деятельности.

## Пирамида потребностей по А. Маслоу



## ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ



## 5 ЗАКОНОВ ПАЙКА:

- 1) Взрослые – это большие дети.
- 2) Люди не спорят со своими собственными выводами.
- 3) Чем веселее учиться, тем больше вы узнаете.
- 4) Настоящее обучение не начинается до тех пор, пока не меняется поведение.
- 5) У папы это есть, у мамы это есть, но что с того?

### 1. Общечеловеческие ценности и ценности компании

#### **Общечеловеческие ценности (О.Ц)**

Основополагающей ценностью во все времена человеческой истории являлась **сама жизнь и проблема ее сохранения и развития в природной и культурной формах.**

**Ценности бывают:**

1. **Природные** (неорганическая и органическая природа, полезные ископаемые) и культурные (свобода, творчество, любовь, общение, деятельность).

2. **Биопсихологического** (здоровье) и духовного порядка. По формам духовной культуры ценности классифицируют на:

- нравственные (смысл жизни и счастье, добро, долг, ответственность, совесть, честь, достоинство),

- эстетические (прекрасное, возвышенное),

- религиозные (вера),

- научные (истина),

- политические (мир, справедливость, демократия),

- правовые (закон и правопорядок).

3. **Предметные** (результаты человеческой деятельности).

4. **Субъектные** (установки, оценки, императивы, нормы, цели).

5. **Нравственные и эстетические** ценности античности.

6. **Гуманистические** идеалы христианства.

7. **Рационализм**

**О.Ц. образуют ценностные ориентации** приоритеты социокультурного развития этносов или личности, закрепленные социальной практикой или жизненным опытом человека. Среди последних выделяют:

- ценностные ориентации на семью,

- образование,

- труд,

- общественную деятельность,

- другие сферы самоутверждения человека.

В современную эпоху глобальных перемен особое значение приобретают абсолютные ценности:

- добра;

- красоты;

- истицы;

- веры как фундаментальные основания соответствующих форм духовной культуры, предполагающие гармонию, меру, равновесие целостного мира человека и его конструктивного жизнеутверждения в культуре.

Среди О.Ц. следует специально выделить **нравственные ценности**, традиционно представляющие общезначимое в его взаимосвязи с этнонациональным и индивидуальным.

В **общечеловеческой морали** сохраняются некоторые единые формы общежития, отмечается преемственность моральных требований, связанных с простейшими формами взаимоотношений людей.

Непреходящее значение имеют **Библейские нравственные заповеди**:

- ветхозаветные десять заповедей Моисея
- новозаветная Нагорная проповедь Иисуса Христа.

Общечеловеческой в морали является и **форма предъявления нравственного требования, связанная с идеалами гуманизма, справедливости и достоинства личности.**

#### Ценности компании:

1. Клиенто-ориентированность.
2. Инновационность.
3. Открытость.
4. Сплоченность.
5. Компетентность.
6. Энергичность.
7. Добропорядочность.
8. Целеустремленность.

## 2. Интегральные стадии развития группы

- Формы
- Штормы
- Нормы
- Рекорды

**На каждой стадии можно наблюдать различия в поведении в двух областях:**

### **Поведение в отношении задания**

Поведение, непосредственно ориентированное на выполнение заданий, целей или задач проекта.

### **Межличностное поведение**

Участники команды поддерживают такие отношения между собой, которые способствуют выполнению задания.

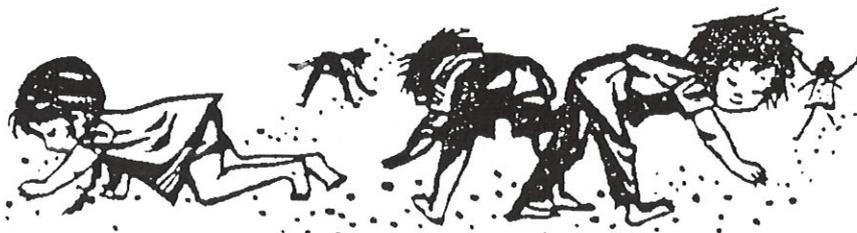
Для каждой стадии есть предпочтительный стиль руководства, который соответствует потребностям группы.

На каждой стадии существуют свои особенности поведения в отношении задания и межличностного поведения, которым соответствует предпочтительный стиль руководства.

## **Стадия 1: Формы**

### **Формирование команды**

- Ориентация на задачу - ясность и конкретность
- Межличностные отношения - контроль и зависимость
- Стиль руководства – инструктивный



На стадии формирования команды сотрудников можно воспринимать как ансамбль индивидуальностей. Они еще не являются командой, но стремятся понять цели проекта, возможности своего участия и вклада в проект.

### **Ориентация на задачу - ясность и конкретность.**

На этой стадии сотрудники собирают информацию о цели проекта, стремятся выработать понимание того, что им предстоит делать.

### **Межличностные отношения: проверка и зависимость**

Команда ищет и устанавливает подходящие межличностные отношения, осторожно пробуя различные виды поведения в группе. Люди ждут указаний друг от друга и от менеджера проекта. Они постигают "правила", нарушая их.

### **Стиль руководства: инструктивный**

На этой стадии команде может потребоваться уверенность в руководстве. Директивный стиль, демонстрирующий компетентность, уверенность и целеустремленность может быть очень полезным как в начале, так и на протяжении этой стадии.

### **Стадия 2: Штормы**

#### **Столкновения и притирка**

- Ориентация на задачу - переоценка рабочих требований
- Межличностные отношения -внутригрупповой конфликт
- Стиль руководства – поддержка



На стадии притирки члены команды приспосабливаются к необходимости работать друг с другом, начинают лучше понимать общие цели. Первоначальные соглашения пересматриваются по мере того, как группа пересматривает рабочие ориентиры, понимание целей и стратегии. Поэтому на этой стадии наиболее вероятно появление конфликтов и вместе с тем возможность их разрешения.

#### **Ориентация на задачу: переоценка рабочих требований.**

Члены команды определяют для себя отношение к проекту, его целям, степень своей вовлеченности, заинтересованности и преданности.

#### **Межличностные отношения: межгрупповой конфликт**

Предварительное соглашение по целям, нормам и поведению пересмотрено и переопределено. Расхождение личных интересов с групповыми может выйти на первый план; это может породить взаимную неприязнь.

#### **Стиль руководства: поддержка.**

Те, кто уже обладают компетентностью (или быстро обучились), могут помочь другим выполнять различные задания. На этой стадии сотрудники будут более восприимчивы к поддерживающему стилю, который устанавливает реалистичные требования, вовлекает и информирует команду. Если группа не прожила эту стадию, она не научится работать с различиями, ее творческий потенциал может оказаться сниженным.

### **Стадия 3: Нормы**

#### **Выработка норм**

- Ориентация на задачу – открытый обмен мнениями

- Межличностные отношения – согласие
- Стиль руководства – привлечение



На стадии выработки норм группа продолжает изучать задания по мере того, как она собирает и интерпретирует информацию, приходит к общему пониманию норм межличностного поведения, правил рабочего взаимодействия.

**Ориентация на задачу: открытый обмен мнениями**

Поведение членов группы определяется взаимными обязательствами. Они могут предлагать отдельные изменения на основе их личного опыта.

**Межличностные отношения: согласие**

Члены группы приходят к согласию относительно норм и принятой практики работы в организации.

**Стиль руководства: привлечение**

Стиль, который поддерживает участие каждого, будет наиболее эффективным на стадии нормообразования, потому что все согласны с нормами поведения.

**Стадия 4: Рекорды**

**Слаженная работа**

- Ориентация на задачу - вырабатывается решение задачи
- Межличностные отношения - задача решается в соответствии с распределенными ролями.
- Стиль руководства - делегирование, передача части ответственности и полномочий



На стадии слаженной работы команда определяет окончательный вариант решения задачи и готова к реализации проекта.

Ориентация на задачу: вырабатывается решение задачи

Вырабатывается окончательный вариант решения задач проекта, его реализация протекает без сбоев.

**Межличностные отношения: задача решается в соответствии с распределенными ролями.**

Члены команды определили роли (на неформальном уровне), что воспринимается, как естественный способ выполнения задачи. Эти роли принимаются членами команды.

## **Атрибуты харизматичного человека**

### **1) Внешние:**

- Ухоженная и презентабельная внешность;
- Стиль в одежде;
- Яркость и оригинальность образа;
- Уверенная и спокойная улыбка.

### **2) Личностные:**

- Уверенность в себе;
- Эмоциональный самоконтроль;
- Мотивация на достижение успеха;
- Экспертные знания.

### **3) Коммуникативные:**

- Грамотная и эмоциональная речь;
- Презентационные навыки;
- Умение слушать собеседника;
- Навыки влияния;
- Ассертивное поведение в конфликтных ситуациях.

### **4) Лидерские:**

- Вера в собственные идеи и принятие личной ответственности за ее воплощение;
- Умение быть примером для сотрудников;
- Наличие крепких контактов в своем кругу;
- Забота и внимание к подчиненным;
- Делегирование полномочий;
- Честность и справедливость по отношению к подчиненным;
- Умение принимать жесткие решения.

#### 4. Метод взаимодействия. Формирование группового мышления

**Групповое мышление** имеет несколько главных условий возникновения в группе.

1. Высокая сплоченность группы, которая ведет к принятию одобренной группой версии действительности.

2. «Структурные недостатки» групповой организации. Этих недостатков или характеристик четыре:

- групповая изоляция (изоляция группы, изолированная группа), что приводит членов группы к сознанию собственной групповой важности;
- наличие директивного лидера, который ориентирует группу в выгодном для него направлении при выработке решения;
- однородность (гомогенность) группы, которая развивается вследствие недопущения (часто лидером) существования разных мнений или ценностей;
- отсутствие ясных процедурных норм, особенности в ситуации напряжения или стресса.

3. «Ситуационные провокационные контексты» или ситуации стресса. Групповое мышление не «функционирует» в обычных ситуациях. Но возможность его проявления увеличивается, когда способная к высокой связанности группа со структурными недостатками находится в ситуации кризиса, стресса. Во-первых, это приводит к чувству неуверенности и напряжению у участников группы, и они используют группу как средство создания ясности в решении проблем; во-вторых, у членов группы происходит в стрессе происходит снижение самооценки и повышение оценки группы как средства выхода из кризиса. Все это придает группе высокую ценность и определяет стремление членов группы к быстрому и безболезненному единодушию.

Все вышесказанное приводит к тому, что участники группы склонны подавлять собственные мнения, отказываться от собственных путей решения ради возможности «принадлежать» группе.

Последствия группового мышления могут быть помещены в три характеристики:

1. Формируется завышенная оценка власти (мощи) группы, что включает иллюзию неуязвимости и веры в групповую мораль.

2. Члены группы получают уверенность, что даже в ситуации стресса, членство в группе рационально. Появляются групповые стереотипы, которые поощряются группой.

3. Культивируется принуждение (давление группы) для поддержания групповой однородности. Оно может включать в себя: самоцензуру, иллюзию единодушия, давление на инакомыслящих.

#### **Взаимодействие и его сущность.**

Взаимодействие начинается с его планирования. Второй этап представляет собой непосредственно взаимодействие, то есть реализацию намеченной субъектами программы. Третий этап предполагает под собой анализ, разбор проделанной работы, подведение итогов и обобщение полученных данных, а также выработку плана дальнейших совместных действий.

**Формы взаимодействия.** При определении понятия форм взаимодействия следует исходить из основополагающего, философского понимания формы, как связи и способа взаимодействия частей и элементов предмета и явления. Такой подход позволяет рассмотреть формы взаимодействия как способ организации и осуществления взаимодействующими органами совместной деятельности по решению стоящих перед ними задач.

Формы взаимодействия можно подразделить на 2 вида: во-первых - это формы организации взаимодействия, а во-вторых - формы его осуществления. Формы организации взаимодействия показывают, каким образом одна сторона побуждает другую сторону к выполнению тех действий, которые необходимы для нее на данном этапе.

## **5. Поддержка в команде**

### **Доверие**

Доверие – основа для благоприятной рабочей обстановки и **производительности**. Чтобы поддерживать доверие, мы должны осознать основную истину – доверие будет создаваться, и доверие будет разрушаться.

**Семь шагов к восстановлению доверия на индивидуальном, командном и корпоративном уровне:**

#### **1. Изучите и осознайте то, что произошло.**

Начните с осведомленности. Одна из самых больших ошибок, которые совершают руководители в трудные времена, – предполагать, что если доверие подорвано, оно восстановится само собой. Это мнение не реалистично и безответственно. Оцените состояние вашей команды. Обратите внимание на то, что испытывают ваши люди и осознайте это. Обратите внимание на то, какое поведение основывает и подрывает доверие. Узнайте, что важно для людей. Слушайте, что они говорят возле автомата с напитками, в комнатах отдыха, вне собраний. Запомните, людям в несчастье нужно, чтобы их выслушали.

#### **2. Дайте волю чувствам**

Разрешите людям рассказать о своих беспокойствах, проблемах и чувствах в конструктивной манере. Проводите дискуссии, позволяющие людям выразить свой страх, гнев и разочарование. Это позволит им избавиться от всего отрицательного, направить эту энергию на восстановление отношений и вновь сосредоточится на производительности.

Помогите людям выразить их боль. Страдая, люди иногда боятся или чувствуют себя неспособными поделить своими чувствами. Когда вы направляете внимание на понимание ваших сотрудников, вы даете им знать, что уважаете их страдание. Запомните, что слушать, наблюдать и осознавать – часть роли руководителя. Работа сложная, но необходимая для восстановления отношений. Вашим сотрудникам все равно, сколько вы знаете, до тех пор, пока они не знают, насколько вы заботитесь о них и их благополучии.

#### **3. Получайте и предоставляйте поддержку.**

Узнайте, в чём нуждаются ваши сотрудники. Эти потребности должны быть удовлетворены, прежде чем произойдет восстановление. Люди нуждаются в информации о направлении и стратегии, а также в отношениях, осознании принадлежности к команде и своей роли в ней. Предоставьте поддержку! Ошибка номер один среди руководителей – не искать поддержки для себя и своих сотрудников. Восстановление доверия – сложная работа. Мы не можем сделать ее в одиночку. Нам нужна поддержка, чтобы полностью понять, что произошло, как это на нас повлияло, и сделать всё необходимое, чтобы пройти процесс восстановления.

#### **4. Придайте вашему опыту новую форму**

Придайте опыту более широкий контекст. Помогите вашим сотрудникам придать их опыту новый контекст, обсуждая более широкий круг проблем и смягчающие обстоятельства. Узнайте, как это на них повлияло.

Расспросите ваших сотрудников. Пусть разговор поддерживается их вопросами. Честные ответы обеспечат понимание, осведомленность, правдивость и новую надежду.

Помогите людям осознать, что у них есть выбор. Почувствовав, что такое предательство, сотрудники могут почувствовать себя уязвимыми и отданными на милость других сил, не подчиняющихся их контролю. Им нужна помощь, чтобы увидеть, что у них есть выбор, как реагировать на сложившиеся обстоятельства. Чем лучше люди

осознают, что они сами могут определять свои действия, тем они более способны взять на себя ответственность.

### **5. Возьмите на себя ответственность**

Возьмите на себя ответственность за вашу роль. Мы берем на себя ответственность, когда осознаем свои ошибки, и извиняемся. Сказать правду, не оправдываясь и не объясняя всё рационалистически, – признак того, что вам можно доверять.

Помогите другим взять на себя ответственность за их роль. Люди в несчастье склонны обвинять своих руководителей и вести себя, способствуя предательству. Помогите им осознать своё участие в ситуации. Работники могут не контролировать произошедшее, но контролируют свою реакцию. Возместите ущерб – и останетесь в выигрыше. Поступки действуют лучше слов. Начните со своих сотрудников. Восстановление доверия значит не просто вернуть взятое. Это значит вернуть что-то лучшее.

**Управляйте ожиданиями.** Избегайте будущих предательств; **остро управляйте ожиданиями.** Сотрудники хотят знать, чего от них ожидают и чего им ждать взамен. **Придайте значение нужде договориться,** когда ожидания не могут быть оправданы.

Сдерживайте обещания. Будьте осторожны в своих обещаниях. Не давайте обещаний, которые затем не сможете сдержать. Если вы чувствуете, что не можете сдержать обещание, пересмотрите его.

### **6. Прощайте себя и других.**

Осознайте, что прощение – это свобода. Гнев, горечь и чувство обиды выплескивают нашу энергию и неблагоприятно влияют на отношения и производительность. Когда мы помогаем людям прощать, мы помогаем им освободиться. Тем не менее, для большинства людей прощение занимает некоторое время и приходит постепенно.

Оставьте обвинения и сконцентрируйтесь на нуждах. Помогите людям переключиться с обвинений на решение проблем. Изучите проблемы, заботы и страхи, которые должны быть **преодолены**, чтобы произошло восстановление. Что нужно сказать или сделать, чтобы наступило восстановление?

### **7. Принимайте всё, как есть.**

Принять не значит смириться, а пережить реальность случившегося, не отрицая, не отвергая и не возмущаясь. Смело смотрите в лицо правде, никого не обвиняя. Помогите своим сотрудникам использовать их энергию для создания другого будущего.

Осознайте, что вы не всегда будете достигать своих целей. Тем не менее, сделайте уверенную попытку и сохраняйте ваши усилия благородными. Для руководителей вполне приемлемо не согласиться с сотрудниками или не поддержать какое-либо дело. Продуктивные руководители поступают так с честностью и прямоотой.

Подумайте, затем выполните обязательства. **Когда доверие потеряно, вновь его можно обрести только с помощью истинной преданности поведению и деятельности, которые заработали его.**

Восстановить доверие нелегко, особенно для виртуальных или территориально рассредоточенных команд. Тем не менее, это необходимо. Цена, которую можно заплатить, не сделав это, слишком высока, чтобы её игнорировать.

Доверие восстанавливается, когда руководители играют главную роль, помогая своим сотрудникам пережить предательство, восстановить доверие и возродить отношения с другими членами команды. Результат – полностью заинтересованные сотрудники, которые полностью отдаются своему делу, выкладываются на работе, рискуют, остаются ответственными и, конечно, содействуют команде, работая на пределе возможностей.

**6. Осознание себя единой командой.**  
**Возможность и целесообразность работать вместе.**  
**Развитие навыков командной работы**

Эффективный процесс построения команды основан на понимании целей, для которых нужна команда, регулярной оценке профессионализма персонала, а также укреплении навыков разрешения и предупреждения конфликтов. Руководителям, начинающим процесс развития команд в организации, важно избавиться от некоторых стереотипов и заблуждений относительно командного стиля работы, динамики взаимоотношений в команде, коллективной ответственности и сплоченности.

**Три основных типа ролевого распределения в команде** — в соответствии со следующими тремя разновидностями наиболее характерных и важных для команды ситуаций:

**I тип ситуаций** — «Профессиональная деятельность»;

**II тип ситуаций** — «Взаимодействия с внешней средой»;

**III тип ситуаций** — «Решение сложных проблем».

***I тип ролевого распределения: «Профессиональная деятельность»***

Для этого типа определяющим является место каждого члена команды в технологическом цикле основной профессиональной деятельности (производственной, управленческой, научной, гуманитарной); основные роли здесь вполне очевидны:

**«организатор-координатор»** — как правило, это руководитель команды;

**«главный специалист»** (2—3 чел.) — члены команды наиболее высокой квалификации, выполняющие ключевые операции (процедуры, работы) технологического цикла профессиональной деятельности;

**«напарник»** — (1—2 чел.) члены команды, работающие в связке с «главными специалистами» под их руководством;

**«завхоз-ремонтник»** — член команды, ответственный за снаряжение, оборудование и инвентарь команды;

**«агент по снабжению»** — член команды, наиболее успешно действующий по обеспечению команды всем необходимым.

***II тип ролевого распределения: «Взаимодействие с внешней средой»***

Здесь ролевые функции определяются всей командой (и только командой!) в соответствии с наиболее выдающимися личностными характеристиками каждого члена команды. Основные роли:

**«аналитик»** — наиболее уравновешенный член команды с системным складом мышления;

**«переговорщик»** — член команды, наиболее искусный из всех в коммуникации, «гений общения»;

**«скептик»** — член команды с критическим складом ума и умением вскрыть все риски различных сценариев действий команды;

**«лоббист-доставала»** — наиболее «пробивной» член команды, который «все может достать», у которого обширные внешние связи;

**«душа команды»** — наиболее эмоциональный и жизнерадостный член команды, его Импульс и Совесть.

***III тип ролевого распределения: «Решение сложных проблем»***

Здесь также ролевые функции определяются неформально в виде поручений различным членам команды в соответствии с их нестандартными способностями. Основные роли:

**«генератор»** — член команды с наиболее раскрепощенным, образным складом мышления, с высокой образовательной подготовкой и широким кругозором, «генератор идей» с хорошо развитым творческим мышлением;

«концептуализатор» — член команды со склонностью и опытом системного анализа, широкого обобщения и перспективного видения; он умеет придать идее «законченный вид», сделать ее привлекательной и понятной не только автору и его соратникам, но и «обычным» людям;

«оптимизатор» — член команды, обладающий способностью и навыками выделения критериальных признаков и проведения сопоставительных оценок различных сценариев действий; он умеет сопоставить идею и потребности практики, продумать технологический цикл реализации идеи, оценить риски и последствия, составить общий план совместных действий;

«реализатор» — член команды прагматичного и практичного склада мышления с навыками планирования и организации практической деятельности (возможно это - руководитель команды); он умеет практически воплотить идею, организовать все совместные действия, правильно «расставить всех по местам»;

«критик» — тот же «скептик» из II типа ролевого распределения.

Важно отметить, что команда может возлагать на своего наиболее выдающегося в личностном плане члена команды не одну, а две и более ролевых функций, что естественно повышает его вес и влияние в команде.

Поскольку II и III типы ролевых распределений являются неформальным ресурсом команды, то внешние установки и рекомендации руководства в этом плане крайне нежелательны, так как могут привести не к консолидации команды, а к ее разобщению и предубежденности против тех членов команды, неформальные ролевые функции которых «навязываются сверху». Тем не менее, подбор кандидатов в команду производится руководством (а лучше самим руководителем команды) **с учетом их личностных способностей** и возможного места в неформальных ролевых распределениях II и III типа.

Магия и сила команд выражена в термине «синергизм», производном от греческого «синергос» — совместная работа. Существуют положительный и отрицательный синергизм. Сущность положительного синергизма заключается во фразе: «Целое больше суммы его отдельных частей». Соответственно, при отрицательном синергизме целое меньше суммы его отдельных частей. Математически эти два состояния выражаются уравнениями:

Положительный синергизм:  $1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 10$ .

Отрицательный синергизм:  $1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 2$  (или даже — 2).

Вот перечень характеристик, присущих успешным командам с положительным синергизмом:

1. У каждого члена команды есть чувство общей цели, каждый член команды готов работать над достижениями целей проекта.
2. Команда знает, у кого из ее членов какие способности и знания, и использует их для работы над проектом в соответствии с необходимостью. Команда с готовностью подчиняется и признает полномочия тех, чьи знания и квалификация важны для выполнения непосредственной задачи.
3. К членам команды отношение равное и работают они на равных, что способствует достижению целей и поддерживает сплоченность и хорошее моральное состояние.
4. Энергия команды направлена на решение проблем, а не на выяснение отношений и конкуренцию.
5. Поощряются различные мнения и свободный обмен ими.
6. Для того, чтобы поощрить творчество и способность принимать риск на себя, ошибки рассматриваются, как возможность научиться чему-либо, а не как повод для наказания.
7. Члены команд лично для себя устанавливают высокие критерии работы и поощряют друг друга достигать цели проекта.

8. Члены команды считают ее неотъемлемой частью себя и важным источником как профессионального, так и персонального роста.

Успешные команды становятся первыми, осуществляют прорыв, создают абсолютно новые продукты, превосходят ожидания потребителя, а также выполняют проекты раньше графика и ниже показателей, заложенных в смету. Они связаны взаимозависимостью и общей целью. Они доверяют друг другу и демонстрируют высокую степень сотрудничества.

### **Пятиступенчатая модель развития команды**

Многие специалисты говорят, что команды развиваются, как и младенцы, в первые месяцы своей жизни. Одна из наиболее распространенных моделей включает 5 стадий, проходя через которые группы становятся эффективными командами:

**1. Формирование.** На этой начальной стадии работники знакомятся друг с другом и вникают в масштаб проекта. Они начинают устанавливать базовые правила, стараясь определить, какое поведение приемлемо как относительно проекта (какую роль они должны играть, каковы ожидания относительно качества проекта), так и в межличностных отношениях (кто действительно несет ответственность). Эта стадия завершается, когда работники начинают ощущать себя частью группы.

**2. Смятение.** Как видно из названия, эта стадия отмечена высокой степенью внутренних противоречий. Работники согласны с тем, что они являются частью проектной группы, но сопротивляются ограничениям, которые проект и группа налагают на их индивидуальность. Возникает противоречие по поводу того, кто будет руководить группой и как будут приниматься решения. Когда это противоречие разрешается, лидерство руководителя проекта становится признанным, и группа переходит на следующую стадию.

**3. Нормализация.** На третьей стадии развиваются тесные взаимоотношения, и группа демонстрирует сплоченность. Чувства товарищества и общей ответственности за проект возрастают. Эта стадия завершена, когда структура группы укреплена, и группа выработала общую систему ожиданий и критериев относительно того, как ее члены должны вместе работать.

**4. Выполнение.** На данном этапе все согласны, что структура фирмы полностью функциональна. Группа завершила переход от знакомства и выяснения того, как она будет работать, к достижению целей проекта.

**5. Роспуск.** Для временных рабочих групп стадия является последней в их развитии. Однако для проектных команд есть еще и предварительная стадия завершения работы. На этой стадии команда готовится к роспуску. Успешная работа более не является приоритетом. Вместо этого внимание направлено на «упаковывание» проекта. Реакция на работу может быть разной у разных членов команды. Некоторые могут даже переживать из-за потери атмосферы товарищества, существовавшей во время работы над проектом.

В этой модели есть несколько важных моментов для руководителей команд. Первый состоит в том, что руководитель должен уделить основное внимание тому, чтобы как можно быстрее помочь группе дойти до продуктивной четвертой стадии (стадии работы). Второй момент состоит в том, что сама модель дает возможность группе понять, как она развивается. Руководители считают полезным ознакомить свои команды с моделью. Это помогает работникам смириться с неизбежностью конфликтов и трений на второй стадии и направить свои силы на продвижение к более продуктивным фазам. Последний (третий) момент состоит в том, что подчеркивается важность стадии нормализации, что помогает значительно повысить уровень эффективности на стадии работы. Как станет ясно дальше, руководители проектов должны принимать активное участие в формировании норм группы, которые будут способствовать успешной работе над проектом.

**Честолюбие, инициатива, энергичность.** Эти качества нельзя недооценивать. Они могут компенсировать огромное количество иных недостатков.

### **Планирование решений**

Как будет разрабатываться проект?

Какие механизмы будут использоваться для поддержки проекта?

Будет ли использоваться какой-либо конкретный пакет программ управления проектом? Если да, то какой?

Кто помимо членов команды будет работать над планом?

Каковы конкретные роли и за что отвечают все участники?

Кого нужно ставить в известность о принятых решениях? Каким образом?

Какова относительная важность стоимостных затрат, времени и сил?

Каковы промежуточные результаты процесса планирования проекта?

Какой формат приемлем для каждого промежуточного результата?

Кто будет одобрять и подтверждать завершение работы над каждым промежуточным результатом?

Кто получает каждый из промежуточных результатов?

### **Отслеживание решений**

Как будет оцениваться проведение работ (прогресс)?

На каком уровне детализации будет отслеживаться работа над проектом?

Как члены команды будут получать информацию друг от друга?

Как часто они будут обмениваться информацией?

Кто будет писать и рассылать отчеты?

Кого нужно держать в курсе разработок проекта и каким образом?

Какое содержание необходимо для каждой конкретной аудитории?

### **Совещания**

Где проводятся совещания?

Какого плана совещания проводятся?

Кто будет «руководить» совещаниями?

Как будут выработываться повестки дня?

Как будет вестись протокол совещаний?

Управление внесением изменений в принятие решения

Как будут устанавливаться изменения?

Кто будет обладать правом одобрить изменения?

Как изменения в плане будут документироваться и оцениваться?

### **Решения о сотрудничестве**

С какими отделами или организациями команда будет сотрудничать во время разработки проекта?

Каковы роли и ответственность каждой организации (рецензент, утверждающий, сотрудник, пользователь)?

Как информировать все заинтересованные стороны о промежуточных результатах, сроках, прогнозах и т.д.)?

Как члены команды будут обмениваться информацией между собой?

Какой информацией нужно, а какой не нужно обмениваться?

Нет закрытых тем: работники должны иметь право поставить любой касающийся работы вопрос.

Соблюдение конфиденциальности, никакая информация не выходит за пределы команды, если на то нет общего согласия.

Допустимы просчеты и промахи, но недопустимо их скрывать. Необходимо немедленно ставить в известность остальных о срыве основных или промежуточных сроков.

Недопустимы прямолинейные решения проблем.

Спорьте, но, если решение принято, выполняйте его независимо от ваших личных чувств.

Уважайте членов вашей команды и не хвастайте вашим положением в команде.

Много работать не значит отказывать себе в отдыхе.

Эти нормы можно сделать более ощутимыми, создав устав проектной команды, который выходит за пределы официального документа о масштабе проекта и четко формулирует нормы и ценности команды. Этот устав должен стать плодом совместных усилий основной команды.

### **Управление последующими проектными совещаниями**

Начинайте совещание в строго указанное время, даже если еще не все собрались.

Подготовьте и раздайте распечатки с повесткой дня до начала совещания.

Укажите время перерыва.

Периодически уделяйте время анализу того, насколько эффективным было предыдущее совещание.

Требуйте, чтобы присутствующие высказывали свое мнение, и вносите изменения.

Обеспечьте подробное ведение протокола.

Проанализируйте повестку дня до начала совещания и отведите примерное время на каждый пункт.

Определите приоритетность обсуждаемых вопросов, так чтобы можно было вносить коррективы в случае нехватки времени.

Поощряйте активное участие всех членов команды, задавайте им вопросы, а не делайте заявления.

Подведите итоги относительно принятых решений, проанализируйте вопросы на следующее совещание.

Подготовьте выводы из проведенного совещания и ознакомьте с ними всех, кого они касаются.

Отметьте достижения и положительное поведение.

Развитие командного стиля работы в компании возможно при соблюдении трех условий:

1. Формирование управленческой команды;
2. Развитие функциональных команд;
3. Развитие межфункционального взаимодействия (уровень всей организации, т.е. метакоманды).

### ***Команда: стереотипы и заблуждения.***

<b>Встречающиеся стереотипы и заблуждения</b>	<b>Как реализуется в профессиональной команде</b>	<b>Что необходимо сделать</b>
В нашей команде всем комфортно, всегда царит дружеская приятная обстановка	Участники команд, действующие в ситуации неопределенности, испытывают в процессе решения задачи дискомфорт чаще и сильнее, чем в индивидуальной деятельности. Состояние комфорта у членов команды наступает в момент достижения	Сформировать у сотрудников готовность к изменениям, способность принять дискомфорт как атрибут развития. Такая готовность к новым

	результата и прекращается действиями лидера, ведущего команду к новой цели	вызовам во многом основывается на доверии к своим коллегам, прежде всего лидерам
В нашей команде не бывает конфликтов	Конфликт — это источник развития, необходимый для создания энергии и определения проблемных областей в работе	Научить персонал правилам конструктивной конфронтации, создать процедуры разрешения спорных ситуаций, выработать стандарты взаимодействия
В команде всегда высокая сплоченность	Профессиональные команды поддерживают средний уровень сплоченности на основе согласованной единой цели и правил взаимодействия, принимаемых всеми. В то же время присутствует и средний уровень конфликтности, основанный на различиях в индивидуальных особенностях участников, амбициозности и последовательности лидеров	Научить персонал ориентироваться на задачу. Осознать и сформулировать единую философию. Изжить двойные стандарты, подрывающие уважение и доверие друг к другу
Лидеры — это те, кого считают «своими» в команде	Лидер — это тот, кто наиболее соответствует философии компании, является примером для всех членов команды и отличается своей целеустремленностью, последовательностью, инициативой, ответственностью и результативностью	Контрастно выделить центры власти, создать лидерскую позицию для всех руководителей, поскольку в нашей культурной среде формальный менеджмент и административная власть малоэффективны без неформального авторитета
В команде всегда выслушивают и учитывают мнение всех	В условиях дефицита времени это невозможно. В первую очередь выслушиваются те, кто обладает наибольшей компетентностью в отношении актуальной задачи. Именно так строятся процедуры взаимодействия. Те, кого нет возможности выслушать, полностью разделяют принятое решение и считают его своим	Определить процедуры принятия решения для различных вариантов задач. Сформировать доверие к лидерам-руководителям. Научить лидеров принимать решения по процедуре, наиболее подходящей к условиям задачи, а не их личным предпочтениям
В команде решения принимаются	Большинство принимает удобные, устраивающие всех решения.	Научить персонал активно участвовать в

<p>большинством</p>	<p>Независимо от процедуры принятия решения (консенсус, большинством, меньшинством, на основе экспертного мнения, авторитарно), окончательное решение — решение лидера, а все члены команды после его принятия считают его своим, безусловно доверяя тому, кто несет ответственность за достижение результата (лидеру)</p>	<p>процессе принятия решения (создать процедуры обсуждений, вовлечь персонал в процесс выработки решений), а принятые решения воспринимать как данность, как руководство к действию. Научить персонал навыкам «неформального» принятия мнений своих лидеров</p>
<p>В команде преобладает коллективная ответственность</p>	<p>Коллективная ответственность в команде основывается прежде всего на высокой личной ответственности в соответствии с требованиями рабочих мест и стандартов взаимодействия, а также установки на взаимопомощь и поддержку</p>	<p>Сформировать у персонала навык эффективного планирования процесса, формирования структуры, учитывающей индивидуальные особенности состава, создания процедур. Главное — научить соответствовать взятым на себя обязательствам</p>
<p>Лидеров назначают или выбирают</p>	<p>Лидеры появляются прежде всего сами как наиболее целеустремленные, ответственные и инициативные участники команды, которым все остальные доверяют право принимать решения, в том числе и непопулярные. Административный ресурс (назначение) передается лидерам как признание их авторитета менеджментом компании</p>	<p>Формировать кадровый резерв менеджмента из людей-«победителей», обладающих страстью «жить», соответствующих корпоративной философии, отличающихся высочайшей критичностью по отношению к себе, ответственностью и результативностью</p>
<p>Для команды наиболее важно сохранить целостность, состав</p>	<p>Если это становится самоцелью, то команда теряет свою конкурентоспособность и постепенно становится не способной решать задачи в соответствии с требованиями внешней среды (клиентов, конкурентов, государственных органов), требований корпоративной культуры</p>	<p>Научиться принимать возможность изменения состава в соответствии с требованиями цели. Побуждать себя к развитию путем постановки амбициозных целей и</p>

		высокой требовательности к личной результативности. Научить лидеров принимать стратегические, а не удобные решения
Команду можно сформировать путем проведения корпоративного праздника, спортивных соревнований, туристического похода и т.п. неформальными мероприятиями	Неформальные мероприятия безусловно связаны с тимбилдингом, но вносят скорее добавочный вклад и особенно эффективны в случае встраивания их в единую систему процесса развития командных эффектов в организации. При проведении активных и экстремальных форм обучения навыкам командной работы наибольшая отдача и долгосрочное закрепление знаний и навыков достигается при совмещении и переплетении «теоретических» и «активных» форм	Формирование профессиональной команды — это путь, полный возможностей для проявления лидерами, ориентированными на достижение самых амбициозных целей, своей управленческой воли. Необходимо поставить долгосрочную цель и спланировать процесс построения команды организации (метакоманды)
Сформировать команду возможно путем проведения краткосрочного курса обучения, например командного тренинга	Обучение технологиям формирования команды и командной работы используется для начала и дальнейшего повышения эффективности процесса командообразования в организации	Вместе с сотрудниками осознать существующие проблемы эффективности, определить, какие знания и умения были бы полезны для их решения, организовать обучение как один из этапов общего процесса развития командных эффектов в организации

Для развития командных эффектов используются комплексные методы, направленные на развитие **командного духа** и развитие навыков **командной работы**.

Действия, направленные на *развитие командного духа*, направлены на решение следующих задач:

- повышение лояльности персонала к организации;
- создание неформальных содержательных и полезных для компании отношений между сотрудниками;
- усиление неформального авторитета руководителей;
- создание опыта высокоэффективных совместных действий;
- повышение мотивации на совместную работу;

- более глубокое понимание индивидуальных особенностей друг друга, повышение степени принятия друг друга, развитие доверия между сотрудниками;
- создание яркой совместной истории, усиливающей осознание и принятие философии компании.

Для того чтобы действия организации по развитию командного духа были *эффективными*, необходима:

- связь с текущей результативностью и оперативными целями организации;
- активное участие сотрудников организации различных уровней (особенно членов управленческой команды и руководителей среднего звена).

К методам развития командного духа следует отнести проведение проблемных совещаний, круглых столов и конференций, издание корпоративной газеты, совместный активный отдых и многое другое. Необходимо сделать акцент на том, что подобные мероприятия лишь развивают и укрепляют командный дух, но не формируют его. Если нет командного взаимодействия, чувства принадлежности сотрудников к единому целому, то корпоративными праздниками и отдыхом построить его не удастся.

Таким образом, эффективный процесс построения команды основан на понимании целей, для которых нужна команда, регулярной оценке профессионализма персонала, а также укреплении навыков разрешения и предупреждения конфликтов.

## 7. Эмоциональный интеллект команды и оценка ее деятельности

Понятие «интеллект» не имеет однозначного определения, однако признано, что присущий каждому человеку уровень способности пользоваться мыслительными операциями — одна из основополагающих характеристик интеллекта.

Людям творческим, как считают психологи, свойственно дивергентное мышление: осуществляется «веерообразный» поиск решения, что позволяет им найти весьма необычное решение проблемы или предложить множество решений там, где обычный человек может придумать лишь одно или два решения.

Еще в 1912 г. учеными было предложено измерять интеллектуальные способности человека с помощью теперь уже широко известного коэффициента IQ. Спустя 83 года Даниел Гоулман произвел настоящий фурор, заявив, что более важную роль, чем IQ, играет коэффициент EQ — **эмоциональный показатель интеллекта**, поскольку контроль над собственными эмоциями и способность правильно воспринимать чужие чувства характеризуют интеллект точнее, чем способность логически мыслить. Согласно его исследованиям (1998) для эффективности управленческой работы EQ имеет решающее значение — ее успех на 85% определяется этим коэффициентом и только на 15% он определяется с помощью IQ.

Сопоставление зон влияния EQ и IQ приведено в таблице.

Таблица. Зоны влияния EQ и IQ

IQ	EQ
Правда	Вера
Факты	Чувства
Контракты	Контакты
Закон	Справедливость
Советы себе	Осознанность других
Свои выводы	Понимание других
Свои знания	Выражение других
Говорить	Спрашивать
Толкать	Тянуть

В исследовании Гоулмана подтвердилась мысль о том, что **умение слушать и слышать других гораздо важнее умения использовать собственные знания, а умение задавать правильные вопросы гораздо важнее умения давать прямые и четкие указания.**

Даниел Гоулман, Ричард Бояцис и Энни Макки утверждают, что **понимание роли эмоций в коллективе отличают успешных лидеров от «среднячков» и многие ошибочно воспринимают эмоции как нечто сугубо личное и не поддающееся измерению.**

**Эмоциональное лидерство мотивирует членов команды и поддерживает в них преданность делу и добросовестное отношение к сотрудничеству.**

**Без сомнения, «звездность» лидера и широкий кругозор сопутствуют друг другу.**

Исследования специалистов свидетельствуют о том, что **любая группа, даже та, в которой работают поистине выдающиеся профессионалы, будет принимать неадекватные решения, если она разобщена из-за ссор, личного соперничества или амбиций, т.е. группы работают лучше одиночек только тогда, когда демонстрируют высокий эмоциональный интеллект.**

**Эмоции заразительны.** Особенно члены команды внимательно следят за чувствами и поведением своего лидера, поскольку именно руководитель команды задает тон и помогает сформировать ее эмоциональные установки, нормы поведения.

**В установлении групповых норм важную роль играют лидеры команд, которые умеют полноценно использовать позитивные эмоции сотрудников и способны создавать команды с высоким эмоциональным интеллектом.**

**Групповой интеллект требует от команды тех же навыков, что проявляют отдельные индивиды, наделенные высоким эмоциональным интеллектом: самосознания, самоконтроля, социальной чуткости и умения управлять отношениями.**

**Самоуправление в команде — проявление ответственности каждого ее члена. Чтобы практиковать в команде самоконтроль (особенно если команда не приучена управлять своими эмоциями и привычками), необходим сильный лидер, наделенный высоким эмоциональным интеллектом.**

### **Оценка эффективности деятельности команды**

1. Члены группы обладают навыками исполнения всех ролей и функций в группе (как лидерских, так и рядовых), необходимых для взаимодействия в группе.

2. Группа существует достаточно долго, выстраивая и развивая спокойные рабочие отношения всех членов группы.

3. Группа привлекательна для ее членов, они лояльны по отношению друг к другу.

4. Отношения членов группы и руководителей имеют высокую степень конфиденциальности, они доверяют друг другу.

5. Ценности и цели группы удовлетворяют требованиям интеграции. Члены группы помогают формировать эти ценности.

6. Поскольку члены группы выполняют взаимосвязанные функции, они пытаются разрабатывать гармонично взаимосвязанные цели и ценности.

7. Чем важнее ценность кажется группе, тем больше вероятность, что члены группы будут принимать ее.

8. Члены группы высоко мотивированы общими ценностями группы. Каждый член группы будет делать все, что может (будет тратить время и силы), чтобы помочь группе достичь ее главных целей. Все ожидают, что другие будут делать то же самое.

9. Любое взаимодействие, принятие решений и т.д. происходят в благоприятной атмосфере. Суждения, комментарии, идеи, информация, критика ориентированы на помощь. Демонстрируется уважение как при оказании помощи, так и при ее получении.

10. Руководитель каждой рабочей группы оказывает большое влияние на формирование тона и атмосферы в группе в соответствии с его принципами и практикой, поэтому в высокоэффективных группах руководитель твердо придерживается принятых принципов руководства и стремится создать атмосферу поддержки и сотрудничества, а не конкуренции среди членов группы.

11. Группа стремится помочь каждому своему члену развить способности и использовать его потенциал.

12. Каждый член группы добровольно и без возмущения принимает цели группы и ожидает, что группа создаст и ему благоприятные условия.

13. Руководитель и члены группы уверены, что каждый может достичь «невозможного». Эти ожидания максимально мобилизуют усилия и увеличивают личностный рост. При необходимости группа снижает уровень ожидания с тем, чтобы человек не испытывал чувство неудачи или отвержения.

14. При необходимости члены группы оказывают помощь друг-другу для успешного достижения личностных целей. Взаимопомощь — характеристика высокоэффективных команд.

15. Поддерживающая атмосфера высокоэффективных групп стимулирует креативность (творчество).

16. Группа знает ценность «конструктивного конформизма» (подчинения), понимает, когда его использовать и для каких целей.

17. Члены группы высоко мотивированы взаимодействовать полно и искренне, разделяя информацию, релевантную (имеющую отношение) к ценностям и деятельности группы.

18. Группа эффективно использует коммуникационный процесс для достижения целей группы.

19. Члены группы также высоко мотивированы на получение информации. Каждый действительно интересуется любой информацией, имеющей отношение к проблеме.

20. В высокоэффективных группах существует высокий уровень мотивации влияния членов группы друг на друга.

21. Групповой процесс в высокоэффективных группах позволяет осуществлять большее влияние на руководителя.

22. Члены группы способны влиять на работу друг друга, гибкость и адаптацию группы.

23. В высокоэффективных группах люди чувствуют безопасность при выдвижении решений, которые кажутся им подходящими, потому что цели и философия деятельности ясны каждому и обеспечены солидной базой для принятия решений.

24. Руководителя высокоэффективной группы выбирают. Его лидерские способности настолько очевидны, что он проявляет себя как лидер только в неструктурированных ситуациях.

**Внутрикомандная эффективность, основана на эмоциональном интеллекте членов команды и положительных нормах, к которым относятся:**

- искренность идей и чувств,
- открытость,
- экспериментирование,
- помощь другим быть искренними и открытыми относительно их идей и чувств,
- помощь другим в экспериментировании,
- индивидуальность,
- размышление,
- заинтересованность,
- внутреннее обязательство.

**Ролевой состав команды как фактор эффективности,** дает представление о том, что группа, в которой есть исполнители всех ролей, будет эффективно работать над выполнением любого задания. Также была установлена **зависимость эффективности группы от профиля команды** — от баланса ролей в ней. Состав группы должен соответствовать требованиям задания, для выполнения которого она создана. Однако следует помнить, что **человек в команде — это нечто большее, чем просто представитель того или иного типа, выполняющий какую-то задачу.**

**В целях достижения устойчивой эффективности** рекомендуется обеспечивать взаимозаменяемость членов команды в части ролевого состава, что повышает эффективность достижения поставленной цели в условиях изменения и внешней, и внутренней среды команды.

**Трехмерная концепция эффективности группы, основанная на трех критериях и расшифровка их содержания (Дж. Хэкман).**

**1. Услуги (продукция),** которые должны превосходить существующие стандарты:

- учет требований внутренних оценщиков результатов деятельности;
- учет требований внешних потребителей.

**2. Групповая поддержка:**

- бесконфликтные коммуникации;
- доверие друг к другу.

**3. Потребности членов группы:**

- учет потребностей членов группы;
- удовлетворение потребностей членов группы.

Когда речь идет о стандартах оценки результатов деятельности команды, то необходимо основываться на требованиях, предъявляемых как внутренними контролерами результатов, так и клиентами, расположенными за пределами организации.

Внутригрупповая поддержка также обеспечивает лучшую результативность, поскольку эффективные коммуникации и доверительные отношения позволяют снизить издержки взаимодействия и обеспечивают решение поставленных команде задач.

Учет и удовлетворение потребностей членов команды повышают мотивацию, ориентирующую на максимальную результативность и снижение издержек на управление.

Опираясь на концептуальную модель Дж. Хэкмана, Р. Шварц сформулировал факторы, влияющие на эффективность группы:

**1. Групповой процесс:**

- решение проблем;
- принятие решений;
- конфликты;
- коммуникации.

**2. Групповая структура:**

- цели;
- задачи;
- роли;
- время;
- нормы.

**3. Организационная среда:**

- видение;
- миссия.

В соответствии с моделью Шварца, на групповую эффективность влияют три фактора:

- групповой процесс;
- групповая структура;
- организационная среда.

К групповым процессам относится не только решение проблем и принятие решений, но управление конфликтами и коммуникации.

Под групповой структурой следует понимать ясные цели, мотивирующие задачи, ясно определенные роли, достаточное время, эффективную групповую культуру, групповые нормы.

Среди **элементов организационной среды** в первую очередь необходимо выделить:

- ясную миссию и принимаемое всеми видение;
- поддерживающую культуру;
- систему мотивации, вознаграждения за достижение цели;
- информацию и обратную связь;
- обучение и консультации; технологические и материальные ресурсы.

Работу с моделью Шварц рассматривал в такой последовательности: сначала нужно определить структуру команды, потом установить как каждый ее элемент влияет на эффективность совместной работы, затем выявить элементы, работающие неэффективно, а в заключение внести изменения, необходимые для повышения эффективности.

Эффективность групповой работы обуславливается характером взаимодействия субъектов и объектов лидерства, взаимодействием в группе и содержанием установленных правил взаимодействия. Кратко охарактеризуем критерии эффективности работы группы.

Возраст группы свидетельствует о стадии развития группы, ее объективной способности эффективно работать.

**Формирование и поддержание групповых процедур** (правил, норм) необходимы для удовлетворения потребностей в обсуждении интересующих всех вопросов, таких, как:

- достижение групповых целей;
- поддержание рабочих взаимоотношений и обмен мнениями.

Групповые нормы определяют качественные и количественные показатели групповой работы, а также удовлетворенность членов группы условиями деятельности и ее конечным результатом.

Согласие свидетельствует о единстве в понимании цели групповой деятельности, методов и способов ее достижения, а удовлетворенность предполагает осознание тесной связи деятельности с конкретной потребностью или интересом.

Степень сплоченности и взаимозависимости членов группы определяет их готовность и способность эффективно взаимодействовать при выполнении задания.

**Позитивная взаимозависимость** - восприятие членами команды межличностных коммуникаций, обеспечивающих успешность деятельности каждого. Взаимозависимость характеризуется тем, что каждый индивид уверен в том, что:

- остальные члены группы стараются во благо общей выгоды;
- другие участники группы разделят общую судьбу в случае достижения совместной цели и получения выгоды от нее, как и в случае поражения и потерь;
- достижение групповых целей обусловлено усилиями всех членов коллектива;
- коллеги разделяют чувство идентичности, основанное на членстве в группе.

**Критерием степени сплоченности команды может выступать взаимное доверие и уважение друг к другу.**