

Тема 7

Построение эффективной команды в условиях организационных изменений

Сравнительные характеристики работы команд и групп

Группы		Команды
Индивидуального вклада в работу	Производительность зависит от...	Индивидуального и группового вклада
Индивидуальная	Оценка результатов труда	Индивидуальная и групповая
Достижения поставленных целей	Члены заинтересованы в ...	Формулировании и достижении целей
Целями, поставленными вышестоящими руководителями	Работа определяется...	Общими целями и обязательствами

Варианты работы в группах и командах

Предпочтительнее работа в одиночку или в группах	Предпочтительнее работа в командах
Для решения простых задач или «ГОЛОВЛОМОК»	Для решения сложных задач или «проб-лем»
Когда кооперация удовлетворительна	Когда для принятия решения необходим консенсус
Когда разнообразие мнений ограничено	Когда присутствует неопределенность и множественность вариантов решения
Когда задачу необходимо решить срочно	Когда необходима высокая самоотдача
Когда достаточно узкого диапазона компетентности	Когда требуется широкий диапазон компетентности
Когда организация предпочитает работу с частными лицами	Когда организация предполагает использовать результаты командной работы для разработки стратегии и видения
Когда необходим оптимальный результат	Когда необходим разносторонний подход

Командные роли (Белбин)

- Неформальный лидер-

Контролирует как команда продвигается к достижению поставленных целей, определяет сильные и слабые качества команды, обеспечивает наилучшее использование потенциала каждого. Помогает определить роли обязанности и границы обязанностей внутри группы. Обобщает все мнения и достижения группы и представляет решения, принимаемые ею

Сильные стороны – способность завоевывать уважение и вызывать энтузиазм, легко общаться с другими, наличие чувства времени, уравновешенность

Слабые стороны (допустимые)- невысокий уровень развития творческих или интеллектуальных способностей

- **Формальный лидер**

Организует работу команды, направляет внимание на постановку целей и приоритетов, придает направленность дискуссиям и законченность результатам деятельности команды. Участвует в распределении ролей, разграничивает функции членов команды, определяет их обязанности, ставит задачи и цели.

Сильные стороны – умение вести за собой и уверенность в себе.

Слабые стороны- нетерпимость к нечетко сформулированным идеям и предложениям и к людям, не имеющим собственного мнения или ясной позиции.

• Генератор идей

Выдвигает новые идеи и стратегии, уделяя особое внимание общим вопросам и осуществляет поиск возможных ошибок при решении проблем, с которыми сталкивается команда. Делает критические замечания. Предлагает по новому взглянуть на уже согласованные действия.

Сильные стороны – независимость в суждениях, высокий интеллект, богатое воображение.

Слабые стороны – недостаток практичности, склонность к витанию в облаках или недостаточная конкретность в суждениях, а также низкая способность к установлению доверительных отношений с другими.

• Критик

Анализирует проблемы и ситуации. Настроен на выявление слабых сторон предложений, если они не получили должного отражения в ходе групповых обсуждений. Интерпретирует сложный письменный материал и разъясняет неясности для других членов команды. Оценивает суждение и вклад каждого члена команды.

Сильные стороны – невозмутимость, способность критически мыслить, включая способность предвидеть последствия предложений, объективность.

Слабые стороны – стремление к критике, недостаточно развитая способность к сопереживанию, к тому чтобы учесть или простить те или иные человеческие слабости, мешающие работе команды.

• Практик

Превращает идеи и планы в практические рабочие процедуры. Настойчиво и результативно работает для практической реализации, доведения до конкретного результата согласованных планов. Превращает идеи и разговоры в практические дела. Определяет, какие из предлагаемых проектов осуществимы. «Просеивает» предложения, с тем чтобы ни соответствовали согласованным планам и принятым системам.

Сильные стороны – самоконтроль и внутренняя дисциплина в сочетании с реализмом и практическим здравым смыслом.

Слабые стороны – недостаточная гибкость и восприимчивость к новым идеям, которые еще не прошли испытание временем.

• Командный игрок

Поощряет членов команды к проявлению их сильных качеств, улучшает общение между членами команды и предпринимает конкретные шаги для укрепления командного духа. Оказывает психологическую поддержку и помощь другим членам команды. Развивает и распространяет идеи и предложения, высказанные другими. Вовлекает пассивных членов команды в процесс совместной работы, вдохновляет других на работу.

Сильные стороны – способность добиться взаимопонимания с членами команды, гибкость, популярность и умение слушать других.

Слабые стороны – недостаточная решительность и твердость, нежелание вступать в трения и противоборство с другими членами команды.

- **Разведчик**

Исследует и докладывает группе о тех идеях, событиях и ресурсах, которые имеются за пределами группы. Ищет внешние контакты, полезные команде и проводит все необходимые переговоры. Внедряет идеи и разработки, высказанные за пределами команды.

Сильные стороны – сильный, пытливый характер, готовность видеть в каждом новом деле, проекте новые возможности.

Слабые стороны – чрезмерный энтузиазм и отсутствие четкого плана дальнейших действий.

- **Контролер**

Обеспечивает необходимые условия, для того чтобы команда была максимально застрахована от ошибок как из-за неправильного выбора необходимых действий, так и по причине бездействия. Активно ведет поиск сторон работы, требующих повышенного внимания, поддерживает в команде чувство постоянной готовности к действиям. Подчеркивает необходимость завершения работы над поставленной задачей, действует согласно установленным целям и графикам, всегда побуждает других с рвением относиться к работе. Ищет ошибки, промахи и просчеты.

Сильные стороны – способен сочетать озабоченность поддержанием порядка с целеустремленностью и высокой организованностью при движении к намеченной цели. Самоконтроль сила характера.

Слабые стороны – нетерпимость к тем, кто неряшлив, несобран, плохо организован при выполнении работы.

Этапы развития команды

