

Работа в команде: этапы формирования и роли

Март, 2022

Тверь

План

1. Игра 1
2. Определение команды
3. Особенности
4. Этапы формирования команды
5. Перерыв
6. Роли в команде
7. Игра 2

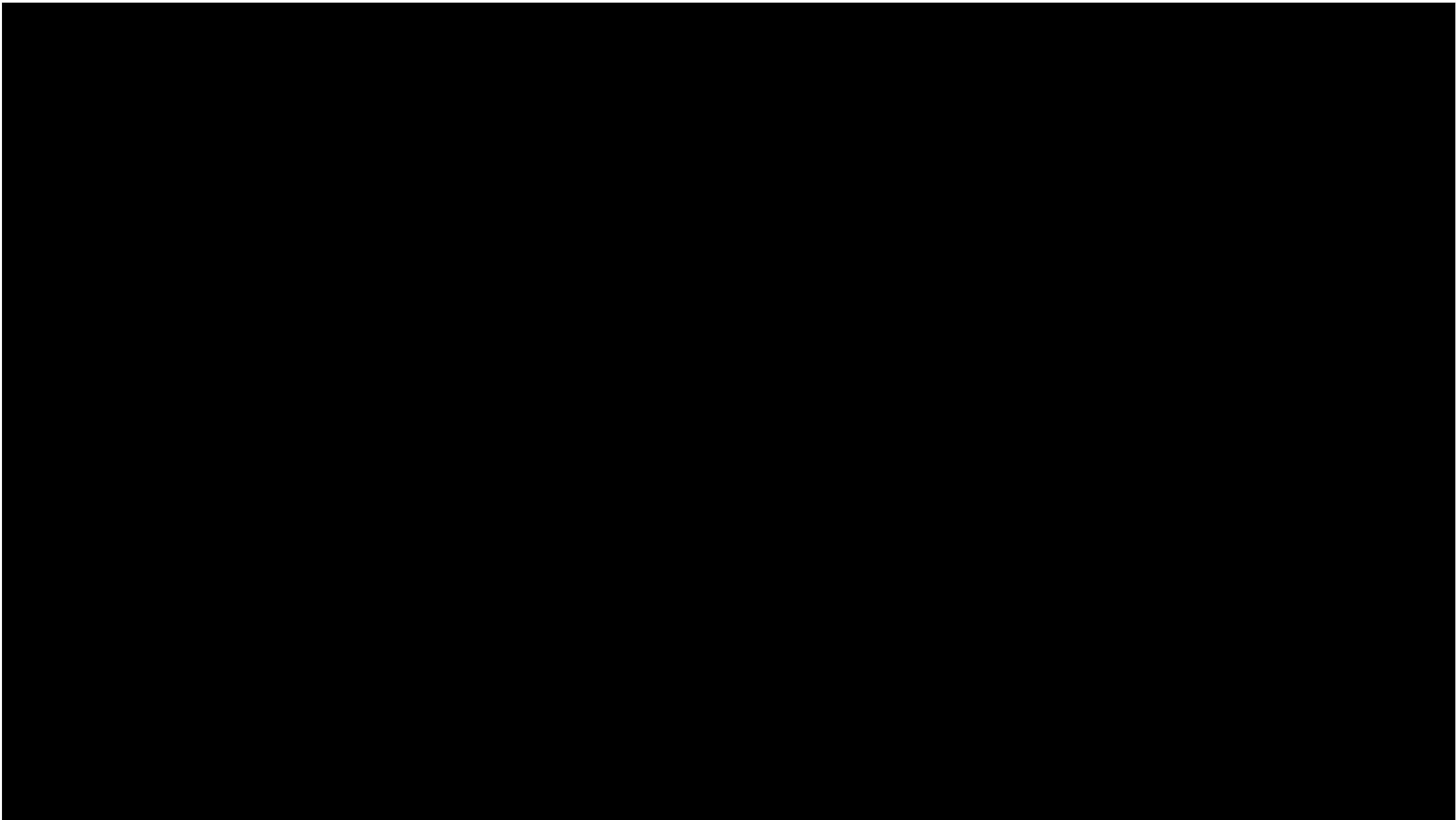
*Задавайте вопросы по ходу доклада, предлагайте решения, критику отложите

Ножной хоккей

Играем все вместе.

Задача:

За 3 минуты собрать все «шайбы» в ворота используя вместо клюшек ноги.

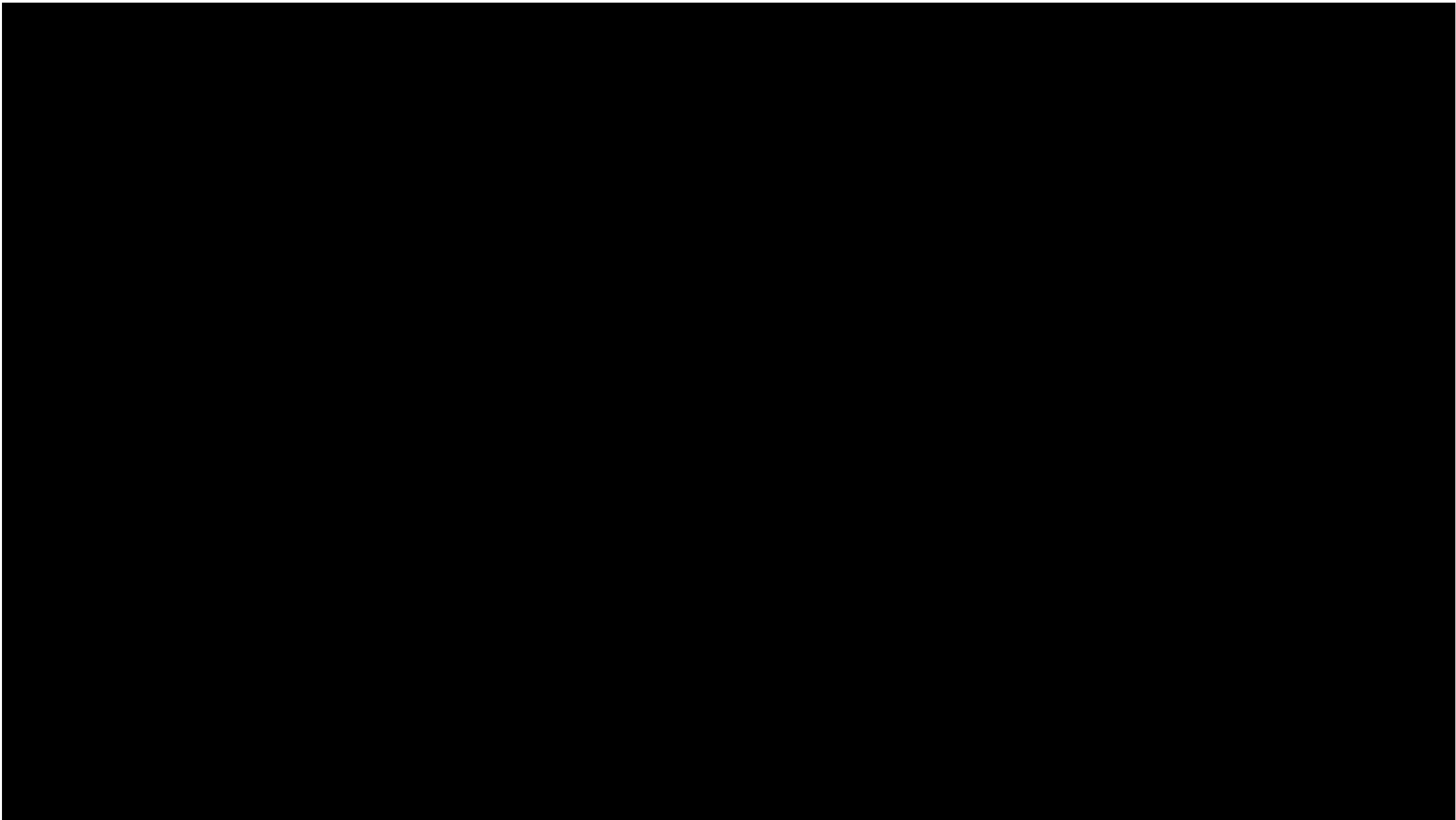


Ножной хоккеей

Задача:

Разделиться на 2 команды.

За 3 минуты собрать максимальное количество «шайб» в свои ворота используя вместо клюшек ноги.



Рефлексия

Как вы чувствовали себя в первом туре и во втором?

Отличалось ли ваше поведение?

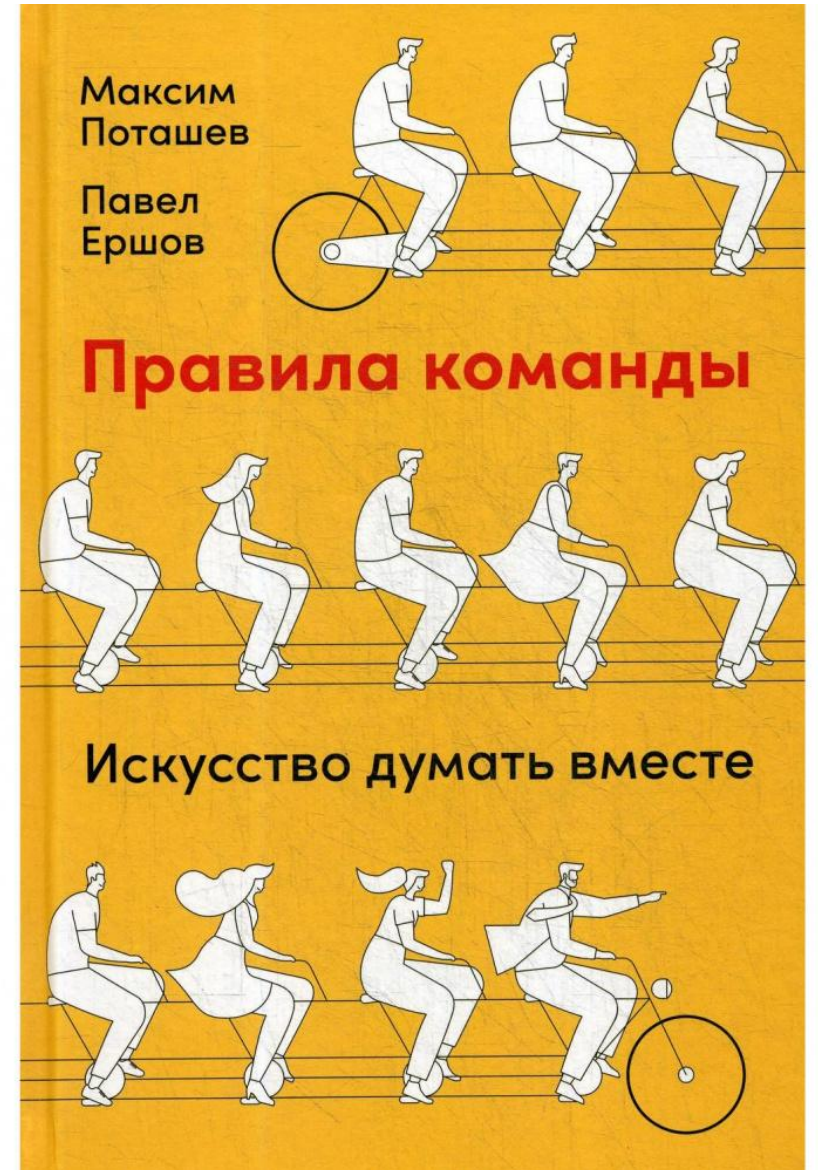
Что вас больше всего беспокоило во время игры?

Определение команды

1. Эти люди собрались в группу по собственному желанию, и все они остаются в ней до тех пор, пока это их устраивает.
2. У этих людей есть общая цель и единое ее понимание.
3. У них есть естественным образом сложившаяся внутренняя иерархия и добровольно принятые внутренние правила взаимодействия.
4. Им приходится участвовать в конкурентной борьбе — борьбе за ресурсы, за внимание клиента, за достижение результата раньше других. [Поташёв, Ершов 2020]

Эффект Рингельмана

- 2 человека = ~ 93% личной производительности
- 3 человека = ~ 85 % личной производительности
- 8 человек = ~ 50% от личной производительности



Причины

- В группе меньше ощущается ответственность
- Отношения в группе: в сплоченном коллективе эффект Рингельмана проявляется меньше
- Специфика деятельности: чем более творческая деятельность, тем меньше «социальной лени»

Закон Дерекса Прайса

Количество человек, равное квадратному корню из общего числа занятых в рабочем процессе, выполняет 50% работы.

То есть в группе из 16 человек 50% работы выполняют четверо.

Для эффективной работы требуется

Задачи, которые она решает, должны иметь творческую составляющую. Они должны быть для команды вызовом, заставляющим мобилизовать все ресурсы.

Для эффективной работы требуется

Каждый член команды должен быть мотивирован на достижение совместных результатов и ощущать свой вклад в достижение общих целей.

Для эффективной работы требуется

В команде должен быть комфортный психологический климат. Не должно быть ни равнодушия, ни постоянного стресса.

Для эффективной работы требуется

Команда должна стремиться избегать как безответственности, так и гипертрофированной тревожности.

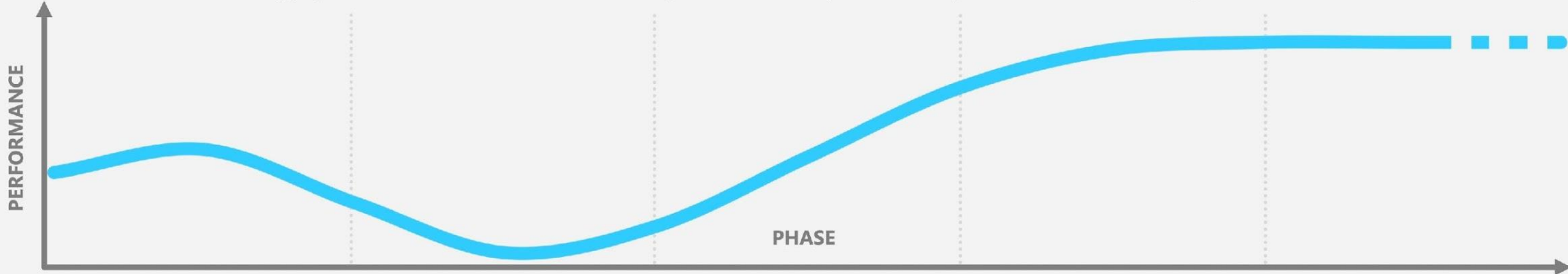


Наиболее здоровые организации
состоят из подразделений,
у которых разные задачи,
но взаимозависимые цели.

Корпорация гениев. Как управлять командой...
Эд Кэтмелл, Эми Уоллес

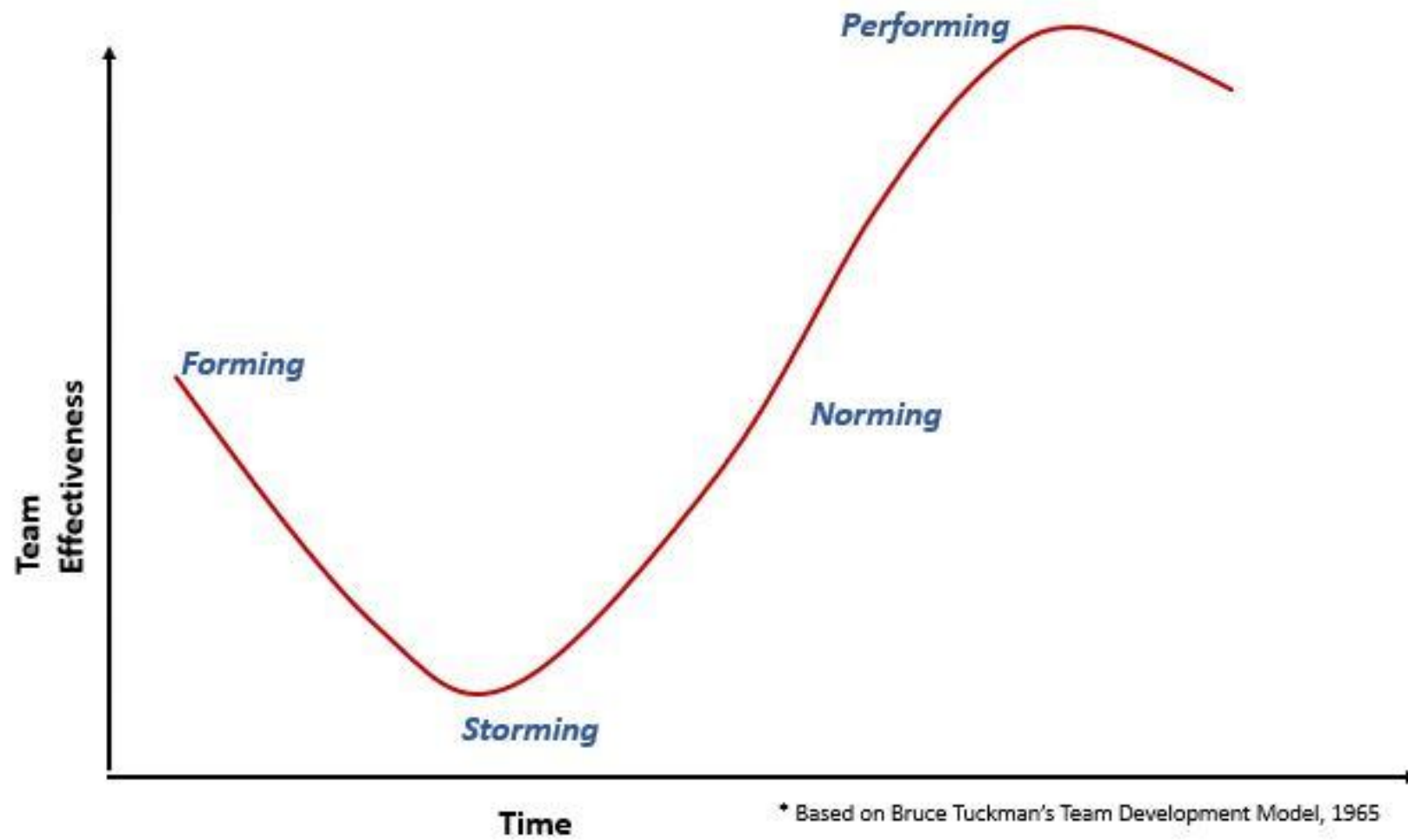
Phases of Team Development

Forming, Storming, Norming, Performing, and Adjourning — based on group dynamics model by Bruce W. Tuckman
 All phases are necessary and inevitable for teams to grow, tackle problems, find solutions, plan work, and deliver results.
 Copyright © 2008-2022 Scott M. Graffius. All rights reserved. For permission requests, contact scott@scottgraffius.com.



	FORMING	STORMING	NORMING	PERFORMING	ADJOURNING
CHARACTERISTICS	<ul style="list-style-type: none"> • Displaying eagerness • Socializing • Generally polite tone • Sticking to safe topics • Unclear about how one fits in • Some anxiety and questioning 	<ul style="list-style-type: none"> • Some resistance • Lack of participation • Conflict based on differences of opinions • Competition • High emotions 	<ul style="list-style-type: none"> • Purpose and goals are well-understood • More confident • Improved commitment • Members are engaged and supportive • Relief, lowered anxiety • Developing cohesion 	<ul style="list-style-type: none"> • High motivation, trust, and empathy • Individuals defer to team needs • Effectively producing deliverables • Consistent performance • Demonstrations of interdependence and self-management 	<ul style="list-style-type: none"> • (Adjourning is also referred to as the Transitioning or Mourning phase) • Potential sadness • Recognition of team and individual efforts • Disbanding
STRATEGIES	<ul style="list-style-type: none"> • Taking the 'lead' • Being highly visible • Facilitating introductions • Providing the 'big picture' • Establishing clear expectations • Communicating success criteria • Ensuring response times are quick 	<ul style="list-style-type: none"> • Requesting and encouraging feedback • Identifying issues and facilitating their resolution • Normalizing matters • Building trust by honoring commitments 	<ul style="list-style-type: none"> • Recognizing individual and team efforts • Providing learning opportunities and feedback • Monitoring the 'energy' of the team 	<ul style="list-style-type: none"> • 'Guiding from the side' (minimal intervention) • Celebrating successes • Encouraging collective decision-making and problem-solving 	<ul style="list-style-type: none"> • Recognizing change • Providing an opportunity for summative team evaluations ('lessons learned') • Providing an opportunity for individual acknowledgments • Celebrating the team's accomplishments (a party/ after-party)

Жизненный цикл команды



Этап 1: формирование

«Нас будет трое, из
которых один
раненый, и в придачу
юноша, почти
ребенок, а скажут, что
нас было четверо.»

Атос о
комплектовании
команды

Этап 1: формирование

Задача 1: сформулировать общую цель, описать в каком случае проект пройдет успешно, в какой момент и как он заканчивается. (Например, только после сдачи отчета, а не в конце экспедиции)

(Возможно, что не все будут разделять эти идеи, но критическая масса участников. Для остальных достаточно, чтобы она не противоречила их амбициям, а их компетенции были необходимы команде)

Команда может формироваться стихийно и целенаправленно. Чаще команды формируются стихийно и это нормально.

Этап 1: формирование

Задача 2: Знакомство

Лидер должен оценить сферы интересов каждого, оценить сильные и слабые стороны каждого.

(Высший пилотаж – понимать нематериальную мотивацию каждого из членов команды, а это может быть: статус, популярность, комфорт или свобода.)

Всем остальным достаточно просто познакомиться и запомнить, кто за что отвечает.

Чем раньше начнутся конфликты, тем лучше. Потому что вы перейдете ко второй фазе.

Этап 2: шторминг



Шторминг

Вы вступили в этот этап, если:

- Появилось какое-то напряжение в команде
- Кто-то ходит обиженный и недовольный
- Кто-то стал очень эмоциональным
- Кто-то ноет
- Кто-то куда-то пропадает и не работает
- Все стали делиться на группки и не хотят «перемешиваться»

Шторминг

Что можно сделать:

- Поговорить с каждым по-отдельности и понять, что кого беспокоит
- Перевести молчаливые конфликты в открытые и разрешить
- Пересмотреть роли и ответственность
- вспомнить про цели и задачи, которые обсуждали в начале
- Смело менять то, что не нравится
- Если кто-то не согласен, убедиться, что он готов разделять ответственность за принятые решения

Конфликты

- Если вам кажется, что конфликтов нет, то вы в беде
- Всегда виноваты двое, т.е. не один
- Каждый преследует какие-то свои цели, убедитесь, что вы их знаете
- Чаще всего споры происходят за сферы влияния в тех вопросах, где не распределена ответственность (и кто тут главный)
- Важно не замалчивать, а обсуждать проблемы и предлагать решения. Часто конфликт можно решить вопросами «Какое ты предлагаешь решение?», «Что нужно поменять?»

Этап 3: нормирование

«Не обязательно всем нравиться, главное — никого не обидеть.»

Нормирование

Вы на этом этапе, если:

- Члены команды как-то поменяли свои роли, ответственность, задачи
- Стало ясно, кто и как работает
- Появились заслуги, которые ценят все или многие члены команды
- Возможно, изменились цели и задачи
- Отношения успокоились
- Члены команды спокойно делятся промежуточными результатами друг с другом

Нормирование

Важно:

- Следить за соблюдением договоренностей
- Создавать новые договоренности и менять старые
- Напомнить про общую цель
- Члены команды должны все меньше бояться брать на себя риски, т.е. принимают какие-то решения самостоятельно и решать возникнувшие проблемы

Этап 4: перформинг

Вы на этом этапе, если:

- Члены команды точно знают, кто за что отвечает, у кого какие сильные и слабые стороны
- Необходимость в руководителе уменьшается
- У вас есть «ваши» ритуалы, негласные правила
- Работа идет стабильно уже некоторое время
- Есть стабильные результаты
- Члены команды помогают друг другу без участия руководителя

Перформинг

Что делать?

- Хвалить команду в целом, не выделять «любимчиков»
- Наблюдать за выполнением договоренностей
- Придумывать новые рабочие вызовы для тех, кто начинает скучать

Эджорнинг

Вы на этом этапе, если:

- Кто-то начинает «отваливаться» из команды
- Некоторые цели достигнуты или представляются более невыполнимыми
- Есть что вспомнить

Эджорнинг

Что делать?

- Дать обратную связь
- Наградить всех по заслугам
- Переформировать команду и начать другой проект

Вопросы ?

Роли в команде

Модель Рэймонда Мередит Белбина

Роли, ориентированные на действия	Шейпер	Бросает вызов команде для ее улучшения
	Реализатор	Претворяет идеи в жизнь
Роли, ориентированные на людей	Педант	Обеспечивает своевременное выполнение задач
	Координатор	Выступает в качестве председателя
	Душа команды	Мотивирует сотрудничество
Роли, ориентированные на мысли	Исследователь ресурсов	Исследует внешние возможности
	Генератор идей	Представляет новые идеи и подходы
	Аналитик-стратег	Анализирует варианты
	Специалист	Обладает специальными навыками

Шейпер

Что делает?	В чем силен?	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none">• Стимулирует других• Ставит под сомнение нормы• Перебирает все возможности от и до	<ul style="list-style-type: none">• Принятие решений• Поверхностный анализ большого количества решений	<ul style="list-style-type: none">• Нетерпелив• Может оскорблять других• Склонен к спорам• Скорее спешит, чем медлит

Реализатор

Что делает?	В чем силен?	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none">• Превращает планы в действия	<ul style="list-style-type: none">• Дисциплинирован• Консервативен• Работает систематически	<ul style="list-style-type: none">• «Переключение» на новое• Может молча саботировать все новое

Педант

Что делает?	В чем силен?	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none">• Следит за тем, чтобы все было сделано по правилам, в срок, без ошибок	<ul style="list-style-type: none">• Учет все детали• Проверит все тонкие моменты• Сделает все по инструкции от и до	<ul style="list-style-type: none">• Тревожный• Плохо делегирует• Может медлить

Координатор

Что делает?	В чем силен?	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none">• Берет на себя роль руководителя группы, его не тяготит эта ответственность	<ul style="list-style-type: none">• Хорошо слушает• Знает все обо всех: кого что интересует, кто чего боится, кто чего хочет• Отлично делегирует• Решает межличностные конфликты	<ul style="list-style-type: none">• Может манипулировать в своих интересах и создавать конфликты• Может делегировать слишком много и мало работать

Душа команды

Что делает?	В чем силен?	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none">• Обеспечивает поддержку• Следит, чтобы все хорошо себя чувствовали и работали• Мотивирует сотрудничество	<ul style="list-style-type: none">• Переговоры в конфликте• Помощь другим• Создание договоренностей	<ul style="list-style-type: none">• Нерешительность• Неорганизованность• Может медлить

Исследователь ресурсов

Что делает?	В чем силен?	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none">• Создает контакты с внешним миром• Может быть «послом» от команды	<ul style="list-style-type: none">• Энтузиаст• Впитывает и потребляет идеи• Предлагает идеи	<ul style="list-style-type: none">• Не стабилен• Быстро теряет интерес, кажется ветренным• Слишком оптимистичен• Скорее спешит

Генератор идей

Что делает?	В чем силен?	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none">• Придумывает новые идеи и подходы, работает на похвале	<ul style="list-style-type: none">• Самостоятельная работа• Генерация идей	<ul style="list-style-type: none">• Тяжело переживает критику• Ему может быть тяжело договариваться• Скорее медлит

Аналитик-стратег

Что делает?	В чем силен?	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none">• Анализирует и оценивает чужие идеи	<ul style="list-style-type: none">• Проницательность• Объективность• Все взвешивает и оценивает	<ul style="list-style-type: none">• Генерация идей• «Бессердечное» отношение к другим членам команды

Специалист

Что делает?	В чем силен?	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none">• Аккумулирует в себе знания по какой-то теме	<ul style="list-style-type: none">• Есть широкий набор знаний и опыта в 1-2 областях• Целеустремлен• Работает по инструкции	<ul style="list-style-type: none">• Тяжело переносит то, что задевает его статус эксперта

Вавилонская башня

Вавилонская башня

Задача:

Разделиться на 3 команды.

За 5 минут построить максимально высокую башню из подручные материалов.

Выигрывает та команда, чья башня остается самой высокой и продолжает стоять на момент замера.

*Попробуйте примерить на себя новую роль