



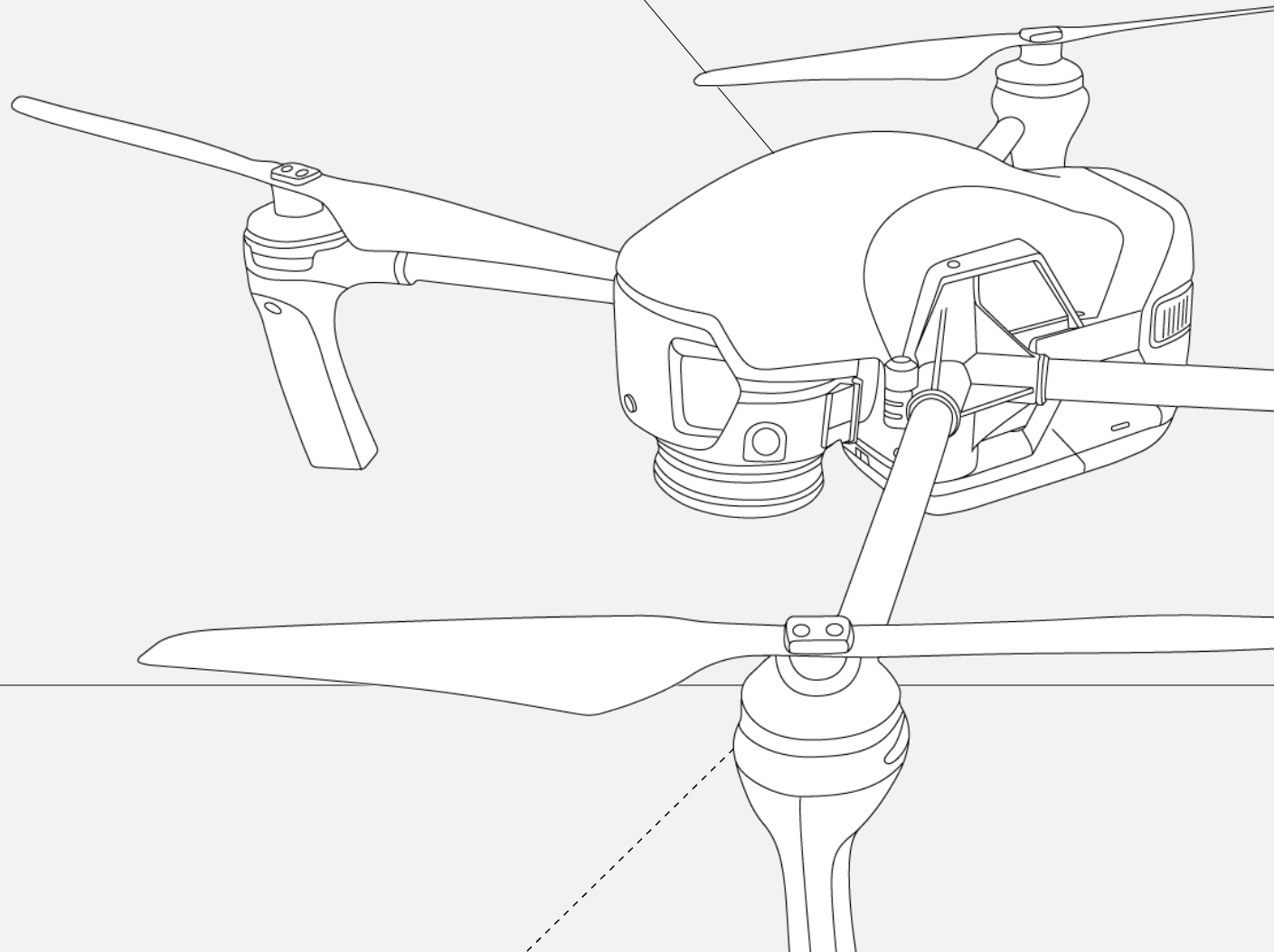
Сахалин 8-21 июля

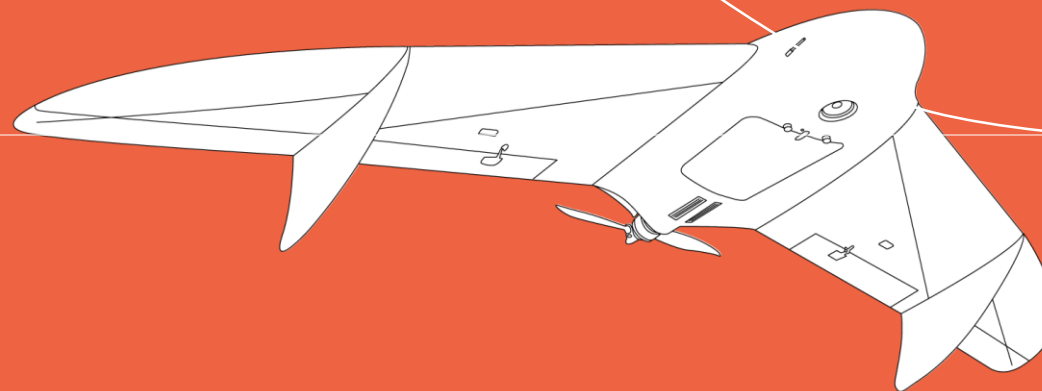
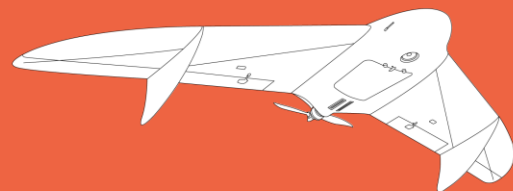
Живая команда

как формировать и развивать

Кабанова Ольга

бизнес-тренер, специалист по стратегическим и командным сессиям,
специалист по трансформации бизнес-процессов под задачи бизнеса и
развитие команды





Давайте познакомимся



Сахалин 8-21 июля

- ✓ Доверенный эксперт НТИ
- ✓ Трекер федеральных проектов «Архипелаг», АНО ВО «Иннополис», Академия наставников «Сколково»
- ✓ Тренер команд технологического предпринимательства МФТИ
- ✓ Эксперт федеральных проектов «Центр компетенций по кадрам для цифровой экономики» НТИ, «Кружковое движение НТИ», «Сильные идеи для нового времени»
- ✓ Трекер, эксперт акселераторов 25+
- ✓ Победитель XII всероссийского конкурса бизнес-тренеров
- ✓ В бизнесе с 2004 года



бизнес-тренер,
специалист по стратегических и командным
сессиям,
специалист по трансформации бизнес-процессов
под задачи бизнеса и развитие команды



Команда

- происхождение от итал. *comando*
«команда, приказ; командование»

Раннее лат. *commendae* «рекомендовать, поручать, передавать»:

<i>cum</i> (варианты: <i>com-</i> , <i>con-</i> , <i>cor-</i>)	+ <i>manus</i>	+ <i>dare</i>
совместно	рука	давать



Команда

- Краткий приказ, распоряжение, указание директива
- Группа лиц, выполняющая одно общее строго определённое задание, воинская единица специального назначения /команда судна, пожарная команда/
- Спортивный коллектив, возглавляемый капитаном /футбольная команда/
- Группа лиц, объединённая общим интересом /команда болельщиков/



Команда: 2 основные линии

1

Команда

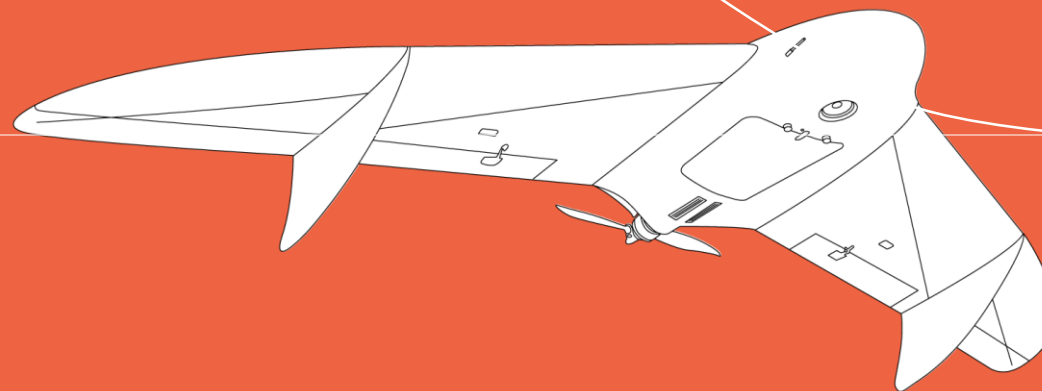
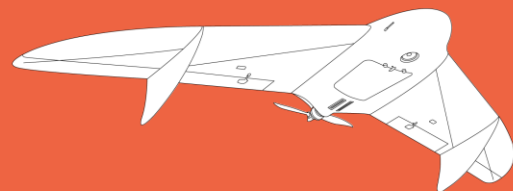
- Точное распоряжение для немедленного исполнения

2

Команда

- Группа людей, ведущая себя как единый целеустремлённый социальный организм





Живая команда: 5 моделей

Модель групповой динамики по Б.Такману



Модель групповой динамики по Б.Такману

Когда использовать модель?

Используйте ее, когда вы формируете новую команду.

Если вы когда-либо собирали команду, особенно состоящую из людей, незнакомых друг с другом, вы знаете, что вы не можете за один день превратиться из группы незнакомцев в хорошо коммуницирующую команду.

Плюсы

Зная естественные этапы работы команды, гораздо легче провести вашу команду через этапы эффективного сотрудничества, а не надеяться, что они разберутся сами по ходу дела.

Это позволяет лидерам легко определить, на каком этапе находится их команда, чтобы они могли более эффективно решать проблемы или устранять напряженность.

Минусы

Она фокусируется исключительно на новых командах и не дает большого контекста для давно существующих команд, которые работают вместе постоянно (без перерыва), но могут иметь разных членов команды, которые приходят и уходят.

Это дает мало контекста о том, что делать, если кажется, что команда застряла на определенном этапе, не двигаясь вперед.

Модель структурной работы GRPI



Модель структурной работы GRPI

Когда использовать модель?

Используйте эту модель, когда нужно понять, почему команда работает неэффективно.

Модель GRPI организована как пирамида и предназначена для проверки на каждом этапе состояния дел в компании, как чек-лист.

Плюсы

Это требует, чтобы команды анализировали свою дисфункцию со всех сторон, а не делали предположения о том, где что-то разваливается.

Это отвлекает внимание от людей и отношений, что может помочь снизить напряженность и повысить сплоченность команды

Минусы

Это может чрезмерно упростить сложность межличностных отношений и роль, которую они играют во влиянии на все остальные факторы модели.

Модель П.Ленсиони: 5 пороков команды



Модель П.Ленсиони: 5 пороков команды

Когда использовать модель?

Используйте когда, хотите определить потенциальные проблемы команды.

Вместо того, чтобы отвечать на вопрос «Что делает команду успешной?» он отвечает на вопрос: «Что *не* делает команду успешной?»

Плюсы

Это помогает командам точно определить источник своей дисфункции, чтобы они могли его устранить.

Это дает менеджерам действенный список ловушек, которых следует избегать при создании новых команд

Минусы

Он не основан на исследованиях или эмпирических данных, на что указывали некоторые критики.

Он не так глубоко копается в том, как менеджеры могут на самом деле справиться с распространенными дисфункциями.

Модель П.Ленсиони: 5 пороков команды

🔍 ДИАГНОСТИКА

☪️ ПОРОКИ



- перед коллегами не извиняются
- ошибки не признаются
- ничего не известно о жизни коллег

1 НЕДОВЕРИЕ



- проблемы не обсуждаются открыто
- на совещаниях скучно
- решения принимаются формально

2 БОЯЗНЬ КОНФЛИКТА



- неинтересны задачи коллег
- никто не помнит о целях
- принятые решения не выполняются

3 БЕЗОТВЕТСТВЕННОСТЬ

- отсутствие взаимной критики
- несоблюдение сроков и обещаний
- отсутствие взаимоконтроля

4 НЕТРЕБОВАТЕЛЬНОСТЬ



- жертвы ради команды невозможны
- атмосфера не зависит от результатов
- успехи коллег не радуют

5 БЕЗРАЗЛИЧИЕ К РЕЗУЛЬТАТАМ



💡 РЕШЕНИЕ

- увольнение «некомандных игроков»
- инициирование откровенных бесед
- демонстрация лидером собственной уязвимости

- открытое обсуждение проблем
- проведение нескучных совещаний
- быстрое принятие и выполнение решений

- четкое формулирование целей
- отказ от стремления к определенности
- обсуждение обязанностей и задач

- поощрение конструктивной критики
- поощрение помощи коллегам
- формирование заинтересованности в решениях

- стимуляция организационных изменений
- празднование коллективных побед
- поощрение только за вклад в достижение общих целей

Модель устойчивости команды ЛаФасто и Ларсона



Организационная среда:

организация в целом должна предоставлять адекватную поддержку и ресурсы, а не создавать препятствия.

Лидерство в команде:

команде нужны не только правильные члены команды, но и хороший лидер.

Командное решение проблем:

команды должны быть сосредоточены на своей работе, открыто общаться и подходить к проблемам с позитивным настроем.

Командное решение проблем:

команды должны быть сосредоточены на своей работе, открыто общаться и подходить к проблемам с позитивным настроем.

Член команды:

чтобы команда была успешной, она должна состоять из правильных людей.

Модель устойчивости команды ЛаФасто и Ларсона



Когда использовать модель?

Используйте, когда хотите понять отдельные компоненты вашей команды

Плюсы

Модель основана на очень тщательном исследовании и анализе.

Модель признает, что команды могут состоять из самых опытных сотрудников, но это само по себе не приводит к успешным результатам.

Минусы

В нем не содержится указаний о том, как лиды и команды могут обеспечить наличие каждого из пяти необходимых элементов.

Модель эффективности команды Дрекслера-Сиббета



Модель эффективности команды Дрекслера-Сиббета



Когда использовать модель?

Используйте ее, когда вы формируете новую команду.

Модель помогает структурировать еще на старте сбора команды под задачи проекта / бизнеса.

Плюсы

Помогает лидеру и команде увидеть необходимые шаги по построению команды.

Помогает пройти этапы менее болезненно и сфокусировано на процессы этапа и задачи проекта / бизнеса.

Помогает самому лидеру структурировать самого себя.

Минусы

Требует готовности на старте работать по структуре модели и двигаться по плану.

Модель эффективности команды Дрекслера-Сиббета



Организация, коллектив:

- Отчуждение: распоряжение формулируется одними и исполняется другими. Центры управления и исполнения разделены

Организация, коллектив:

- Руководитель

Организация, коллектив:

- Подчинённые, исполнители

Команда:

- Совместность: распоряжение формулируется и исполняется совместно. Центры управления и исполнения соединены

Команда:

- Лидер

Команда:

- Соратники, члены команды

Организация, коллектив:

- Транслируется, каскадируется, согласуется с целями каждого

Организация, коллектив:

- Действия согласно инструкции

Организация, коллектив:

- Распределяются («В зону Вашей ответственности входит...»)

Команда:

- Одна на всех, ей заражаются и от неё заряжаются
- Команда существует до тех пор, пока все горят поставленной целью

Команда:

- Постоянная оптимизация, способы достижения цели обсуждаются и корректируются совместно (не молчу, если знаю как лучше)

Команда:

- Порождаются и разбираются, взаимозаменяемость («А давайте я...»)

Организация, коллектив:

- Вертикальная: соблюдение статусов, ориентация на оценку извне

Организация, коллектив:

- Руководитель контролирует выполнение отдельных задач и поручений каждого сотрудника/подразделения

Организация, коллектив:

- Дай нам Бог хороших клиентов, сотрудников и партнеров! Пусть все будет хорошо!

Команда:

- Горизонтальная и компетентностная: уважение к компетентности другого, равномерно распределённое переживание за результат. Каждый может сказать друг другу, что он не прав

Команда:

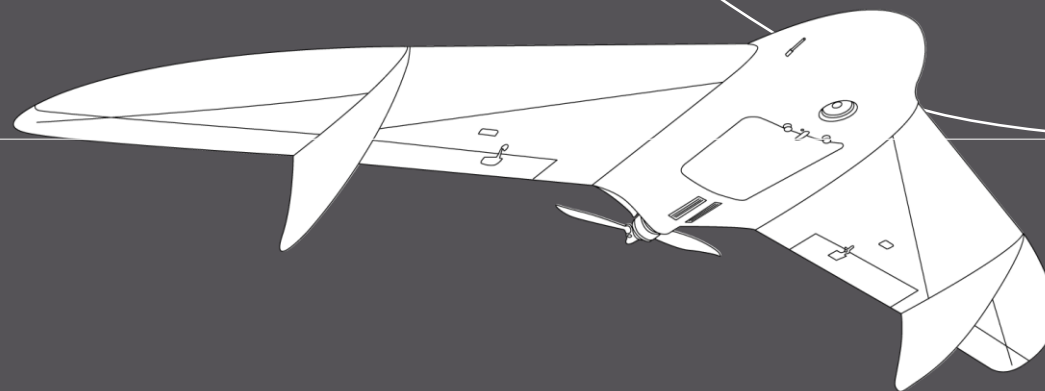
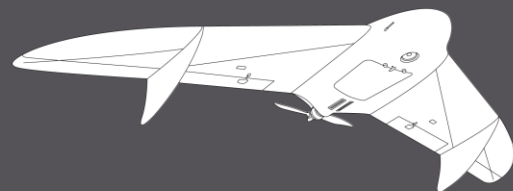
- Все участники совместно контролируют движение и качество получения общего результата

Команда:

- Что можно сделать, чтобы стало лучше!

Живая команда:

1. **Главный ресурс команды – человек.**
2. **Нарисуйте структуру компании, прежде чем собирать команду. Опишите задачи каждой должности, НАЧНИТЕ СО СВОЕЙ.**
3. Выбирайте подходящих сотрудников
4. Нанимайте опытных специалистов, а не стажеров
5. Учитывайте ожидания специалистов от фронта работ
6. Ищите тех, кого проект вдохновляет
7. Нанимайте тех, кто согласен с условиями труда
8. Проводите собеседование сами
9. Учитывайте будущую корпоративную культуру
10. Делегируйте работу специалистам
11. Принимайте ответственность на себя
12. Закрывайте часть задач, если нужно
13. Не бойтесь увольнять сотрудников
14. Вдохновляйте и мотивируйте
15. Расширяйте команду на основе необходимости новых видов работ



Ваши вопросы