

Лекція 2

Зміст командотворення

План

1. Етапи та процеси командотворення.
2. Життєвий цикл команди.
3. Характеристики команди.

1. Виділяють такі етапи командотворення:

1) комплектування/переукомплектування. На цьому етапі здійснюється:

- визначення чисельності і складу майбутньої команди;
- параметрів відбору членів команди

2) знайомство/поглиблення знайомства:

- встановлення/зміцнення контактів;
- налагодження/зміцнення довіри;

Перші два етапи можуть бути відсутні, якщо йдеться про створення команди у вже сформованому колективі.

3) інституціоналізація:

- визначення прав, обов'язків, завдань команди у певній організації;
- визначення порядку взаємодії всередині команди

4) формування командного бачення, візії спільних цілей:

- узгодження інтересів, ціннісних орієнтацій членів команди;
- визначення спільних цілей, завдань, напрямків діяльності членів команди

5) позиціонування/перепозиціонування учасників команди:

- розподіл завдань між членами команди з огляду на схильності, здібності, рівень професійних компетентностей, типів особистості;
- забезпечення взаємодоповнюваності та сумісності членів команди

6) планування командної роботи з вирішення певного завдання/реалізації певного проєкту:

- план-графік;
- розподіл відповідальності, ресурсів між членами команди

7) виконання плану:

- налагодження комунікацій, зворотного зв'язку;
- контроль/моніторинг командної роботи

8) рефлексія командної роботи:

- обговорення помилок і досягнень;
- коригування розподілу завдань;
- оновлення складу команди та ін.

9) планування командної роботи з вирішення наступного завдання/реалізації наступного проєкту.

Іноді під командотворенням розуміють певний захід або комплекс заходів із покращення роботи у команді у форматі корпоративних програм, корпоративних свят, мотузкових курсів (мотузковий курс – це командотворчий тренінг, в якому учасники створюють команду і вчаться гармонійно у ній працювати) та ін. Але насправді цей процес цим не обмежується.

Складові процесу командотворення:

1) формування та розвиток навичок командної роботи (team skills):

- гармонізація спільної командної мети з індивідуальними цілями членів команди;
- прийняття відповідальності за результат командної роботи;
- готовність до ситуаційного лідерства (лідерство під завдання) та гнучкої зміни стилю роботи згідно з особливостями певного завдання;
- конструктивна взаємодія та самоуправління;
- прийняття єдиних командних рішень, його узгодження між членами команди.

2) формування командного духу (team spirit):

- згуртування членів команди;
- зміцнення довіри, прийняття індивідуальних особливостей один одного;
- мотивація на спільну командну роботу;
- зміцнення неформального авторитету керівника команди;

3) формування команди (team building):

- розподіл ролей у команді;
- створення умов для командної роботи;
- налагодження горизонтальних і вертикальних комунікацій у команді.

2. Життєвий цикл команди складається з таких стадій, на думку Г.Н.Сартана :

- 1) «об'єднання» - 90% групової ефективності забезпечує керівник групи, який здійснює підбір членів, планування та розподіл роботи, контроль її результатів та ін.;
- 2) «робота» - 60% групової ефективності забезпечує керівник, 40% - члени групи. Кожен член знає та виконує визначений керівником обсяг робіт. Відчуття групи з'являється спорадично під час спільних заходів;
- 3) «узгодження» - членам груп передається право самостійно кращого рішення, збільшуються горизонтальні комунікації, колективне прийняття рішень. Як правило, групова ефективність знижується, що може зумовлювати бажання керівника зупинитися на попередній стадії;
- 4) «перерозподіл» - 70% групової ефективності забезпечує керівник, 30% - члени групи. Прийняття рішень відбувається демократично, а не авторитарно.
- 5) «командне налаштування» - група ефективність забезпечується зусиллями керівника та членів групи 50/50. Формуються правила та традиції командної роботи.
- 6) «підвищення потенціалу» - 60% (іноді підвищується до 80 %) групової ефективності забезпечується групою, а 40% - керівником;
- 7) «розпад»

3. Характеристики команди

1) розмір;

За результати досліджень:

- у маленьких командах (2-4 людини) більше згоди, більш тісні комунікації;
- для великих команд (12 і більше учасників) більш характерні неузгодженості, протилежні думки, часто виникають підгрупи, що конфліктують між собою;
- найбільш ефективні команди, що складаються з 5-12 учасників. Тому рекомендується, якщо кількість учасників більше 20, поділити їх на дві підгрупи.

2) учасники виконують не лише професійні завдання за своїми спеціальностями, але і водночас витрачають частину енергії на командну роботу. Тобто для членів команди притаманні такі риси:

- ініціативність;
- комунікабельність;
- схильність до соціально-емоційної підтримки;
- готовність до компромісів.

3) сформовані командні норми, правила колективної роботи.

Способи утворення командних норм:

- прецеденти;
- критичні події;
- творення норм лідером команди або її учасниками;
- запозичення позитивних практик, норм інших команд, організацій та ін.