

Текущее состояние команды

Любую команду – функциональную, проектную или управленческую можно рассматривать как систему. В этом случае у команды есть несколько подсистем, обеспечивающих разные аспекты её деятельности:

- командные цели;
- управление командой;
- командная деятельность;
- командный социум;
- взаимодействие команды с организацией.

При этом любая команда в своём развитии проходит несколько этапов: ориентацию, бурление, интеграцию, функционирование и угасание. На каждом этапе у каждой подсистемы команды есть типовые задачи, решение которых позволяет сделать команду более эффективной. Ваша команда в настоящий момент находится на этапе:

	ОРИЕНТАЦИЯ	БУРЛЕНИЕ	ИНТЕГРАЦИЯ	ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ	УГАСАНИЕ И ПЕРЕЗАГРУЗКА
КОМАНДНЫЕ ЦЕЛИ			☑		
УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ				☑	
КОМАНДНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ			☑		
КОМАНДНЫЙ СОЦИУМ		☑			
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КОМАНДЫ С ОРГАНИЗАЦИЕЙ			☑		

Командные цели находятся на этапе интеграции. Личные и командные цели участников согласованы. Командные цели являются общими для всех членов команды. Рекомендуется разделить команду на рабочие группы, распределить между ними командные цели и договориться о способах координации, чтобы группы работали друг на друга.

[Подробнее...](#)

Когда команда начинает работать в составе рабочих групп по 2–5 человек, возникает необходимость согласовывать совместную работу уже не сотрудников, а рабочих групп.

Что это – серия планёрок и оперативок лидера и руководителей рабочих групп продолжительностью 15–30 минут, на которых распределяются командные задачи, а группы договариваются о взаимодействии и координации.

Зачем – чтобы рабочие группы работали согласованно, а не мешали друг другу.

Как – распределить все командные задачи между рабочими группами с учётом компетентности и загруженности их участников, организовать оперативную координацию работы групп.

В команде важно, чтобы рабочие группы работали не сами по себе, а друг на друга. Тогда в команде сможет проявиться синергетический эффект (1+1+1=5). Если же цели рабочих групп специально не согласовывать, то часто складывается ситуация, описанная в басне Крылова

«Лебедь, рак и щука».

Управление командой находится на этапе функционирования. Команда самостоятельно управляет оперативными процессами, а лидер сосредоточен на решении стратегических вопросов. Рекомендуется распределённое лидерство, нужно договориться, кто из лидеров рабочих групп за что отвечает.

[Подробнее...](#)

Можно рассматривать лидерство как персональную позицию. А можно как командную функцию, когда в конкретной задаче, в моменте, лидирует наиболее подготовленный участник. Это и есть распределённое лидерство, делающее команду практически неуязвимой.

Что это – серия встреч участников команды, когда участники команды мотивированы на общий результат и уже успели проявить свои таланты (все знают, кто в чём силён).

Зачем – чтобы они договорились о том, в каких задачах кто будет лидировать.

Как – договориться внутри команды, кто, в какой задаче и на какое время берёт на себя лидерство. Например, провести переговоры, организовать праздник и т.д.

На данном этапе принципиально важно отработать процедуру передачи и возвращения лидерских полномочий, а также принятие участниками лидерской позиции «текущего» лидера. Например, все понимают, что лучше Ирины никто выставку не проведёт, и все подчиняются ей в задачах по поводу выставки. Если такая процедура не будет отработана, то возникает риск размывания лидерства, когда участники не понимают, кого нужно слушать в данной ситуации.

Командная деятельность находится на этапе интеграции. Эффективность командной работы средняя, участники действуют достаточно слаженно. Рекомендуется отработать технологии совместной работы участников, которые обеспечивают результативность основного бизнес-процесса.

[Подробнее...](#)

Кроме индивидуальных компетенций существуют и коллективные – умение сотрудников слаженно работать вместе. Этому тоже нужно учиться. Особенно важно «шлифовать» совместную работу в основном бизнес-процессе, от которого зависит результативность команды, её взаимодействие со смежниками, вклад в деятельность организации.

Что это – командные тренировки в реальной деятельности, в которых сотрудники совершенствуют коллективные компетенции в рамках основного бизнес-процесса.

Зачем – чтобы повысить слаженность коллективной работы.

Как – разбить основной бизнес-процесс команды на этапы. Последовательно проработать каждый этап, обращая внимание на согласованность действий участников.

Если футболисты по отдельности хорошо владеют мячом, это не означает, что хорошо заиграет вся футбольная команда. Игроков нужно специально тренировать, чтобы они слаженно играли вместе. Так же и в бизнесе, если не развивать коллективные компетенции участников, то команда вряд ли станет эффективной.

Командный социум находится на этапе бурления. Уровень сплочённости участников команды низкий из-за регулярных конфликтов в процессе работы. Рекомендуется провести серию встреч, чтобы участники смогли дать друг другу обратную связь; погасить проявления разрушительных командных ролей; утвердить командные ценности.

[Подробнее...](#)

Взаимодействие участников команды требует конструктивного отношения к конфликтам. Конфликт как столкновение различных точек зрения – это норма. Однако, в обществе конфликт считается недопустимым во многих ситуациях, особенно на работе.

Что это – групповая встреча, около 1 часа, когда люди в команде уже высказывают разные точки зрения, но ещё не научились мирно договариваться.

Зачем – чтобы изменить взаимоотношения внутри команды, сдвинуть поведение участников в сторону соблюдения командных норм и правил.

Как – последовательно решить с участниками три задачи:

- Снизить эмоциональное напряжение за счёт корректирующей обратной связи по схеме – «когда ты делаешь то-то, я чувствую это».
- Развести «борьбу идей» – столкновение различных точек зрения и «борьбу людей» – личные оскорбления, грубость и т.п. Первое в команде – норма, второе – неприемлемо.
- Утвердить командные ценности и правила поведения, работающие на профилактику межличностных конфликтов. Например, доброжелательность – ценность, запрет на обидные высказывания, грубость по отношению друг к другу – правило.

Часто члены команды избегают конфликтов, потому что боятся обидеть друг друга, что в итоге приводит к возникновению напряженности. Если сотрудники не обсуждают важные вопросы открыто и прямо, то у них появляется склонность действовать за спиной друг у друга, интриговать, что намного опаснее и вреднее, чем откровенный обмен мнениями.

Взаимодействие команды с организацией находится на этапе интеграции. Ваша команда может приносить ещё больше пользы организации. Рекомендуется провести встречи со смежниками, на которых будут разработаны предложения по оптимизации бизнес-процессов каждой функции.

[Подробнее...](#)

Основные проблемы во взаимодействии со смежниками возникают на границах функций, когда одно подразделение передаёт результаты своей работы другому. Для того, чтобы эти проблемы устранить, нужны усилия по оптимизации совместных бизнес-процессов всех, участвующих в них функций.

Что это – рабочие встречи с сотрудниками смежной функции, на которых участники обсуждают и принимают стандарты качественной работы, а также предложения по оптимизации своих бизнес-процессов.

Зачем – чтобы функции работали на общий результат, вместе, а не рядом.

Как – договориться о том, что для нас «качественная работа», зафиксировать это в стандартах. Сформулировать рабочие проблемы во взаимодействии функций. Предложить идеи по их устранению или минимизации. Лучшие идеи превратить в управленческие решения. Внедрить решения в деятельность функций.

Можно сколь угодно долго жаловаться на соседей, которые мешают Вам нормально работать. А можно встретиться с ними и договориться о совместной качественной работе. В этом случае каждая из команд принесёт больше пользы организации. Отсутствие таких договорённостей чревато «тихой войной» со смежниками.

Что дальше

Пригласите пройти данный опросник тех членов команды, чьё мнение считаете авторитетным. Так Вы сможете сравнить свой взгляд на текущее состояние команды и согласовать действия по улучшениям.

Вы можете обратиться к нам для **более расширенной диагностики** и провести:

- комплексное психологическое тестирование участников команды
- интервью по компетенциям
- оценку эмоционального состояния и благополучия коллектива
- оценку взаимоотношений методом социометрии

Также мы оказываем полный **комплекс услуг по развитию команд**:

- стратегические, мотивационные, фасилитационные сессии
- бизнес-квесты на сплочение и развивающие тренинги
- наставничество реальных команд
- методические материалы по развитию команд

Рекомендуем [сохранить данный отчёт](#). Так Вы сможете сравнить результаты через несколько месяцев, до и после внедрения рекомендаций.

Для получения консультации по результатам диагностики и дополнительным услугам пишите на test@ht-lab.ru или оставьте заявку по кнопке ниже:

Оставить заявку