



Эффективная команда. Что это такое?

<http://www.hr-portal.ru/node/1331>

«Сообщество HR-менеджеров»

Вы можете сделать из наших людей команду? Такую, чтобы она эффективно работала, чтобы сотрудники не конфликтовали между собой, а приходили друг другу на помощь, чтобы поощрялся творческий подход к работе, чтобы..."

Нередко руководители обращаются с подобными запросами к тренеру-консультанту в надежде на воплощение своей мечты. И бывают очень разочарованы, когда их представления о результатах работы оказываются далеки от реальности.

Такое обычно случается в двух случаях: либо тренер не справился с непростой задачей, недооценил сложность проблемы, либо заказчик поставил недостижимые (или нецелесообразные) требования.

Для начала полезно будет понять, что такое собственно "эффективная команда", как определить уровень ее работы и решить, нужно ли вмешательство извне. В качестве критериев оценки можно выделить:

Особенности взаимодействия участников группы

Что делают сотрудники, которым для достижения результата необходимо кооперироваться с другими? Если они способны самостоятельно решать такие вопросы (до предусмотренного уровня сложности), не прибегая к помощи начальства, если взаимодействие не вызывает у них напряжения и не мешает выполнению поставленных задач - можно говорить о том, что процесс идет эффективно.

Если же для получения даже незначительной помощи со стороны коллеги человек вынужден обращаться к руководству, и старается всеми силами уклониться от необходимости решать вопрос совместно - уровень взаимодействия невысокий.

Отношение к конфликтам и способы их разрешения

Вопреки распространенному заблуждению, в слаженных командах тоже происходят конфликты. Что же их отличает?

В первую очередь - восприятие конфликта участниками. Эффективная команда, как правило, относится к конфликтам как к рабочим моментам, рассматривая их, скорее, как возможность решить какой-то вопрос. Несогласие человека с общим мнением воспринимается спокойно, обсуждаются его причины и находится совместное решение.

Если же группа работает не слишком эффективно, то любая конфликтная ситуация воспринимается как серьезное препятствие на пути к достижению цели. Следовательно, если кто-то имеет "особое" мнение, он, скорее всего, будет держать его при себе. Причиной этому может быть боязнь критики или негативного отношения со стороны других или предыдущий неудачный опыт высказывания своей точки зрения. А в сложных случаях человек "придерживает" свое мнение при себе и для того, чтобы дать

возможность другим совершить ошибку, показать собственную некомпетентность или невнимательность.

Однако то, что о проблеме не говорится - не означает, что она исчезает. В какой-то момент ситуация может обостриться до предела, - и тогда вышедший наружу конфликт действительно грозит стать неуправляемым и повлечь за собой серьезные последствия.

Способы принятия решений

Как правило, слаженные команды избегают формальных способов принятия решений - голосования, передачи права решения одному из них и т.д. Решение вырабатывается и принимается в ходе обсуждения, причем оно, как правило, происходит живо, без излишнего напряжения и затянутости.

В случае низкой эффективности групповой работы вопрос часто решается формальным голосованием. Если же по каким-то причинам завязывается дискуссия, она часто превращается не в обсуждение рабочих вопросов, а в "перетягивание каната", в котором побеждает не обязательно наиболее компетентный. Скорее, это будет тот, кто хочет произвести больший эффект на окружающих или имеет более высокий уровень агрессивности (а иногда и то, и другое вместе). У других участников часто при этом возникает чувство скуки, затянутости обсуждения, напрасно потерянного времени. После принятия решения всегда остаются недовольные, которые либо не хотят выполнять намеченные "ими" планы, либо не до конца понимают, что они должны делать.

Особенности обратной связи

Обратная связь в команде присутствует постоянно, причем как позитивная, так и негативная. Критика обычно не имеет личной направленности (т.е. критикуется не человек, а его действия), искренна, и в общем обыденна, воспринимается не как ЧП, а как рядовое событие. Кроме того, члены команды сами стремятся получить обратную связь как от коллег, так и от самого процесса работы и достижения результатов, сравнивая, анализируя и оценивая качество.

В группах с низким "командным духом" позитивная обратная связь практически отсутствует, хвалить и обращать внимание на достижения не принято. Зато критика часто бывает распространена, носит неконструктивный характер и имеет тенденцию "переходить на личности". Именно поэтому в некоторых случаях группа, "защищаясь" от негативной критики, налагает вето на обратную связь между участниками вообще. Результат в виде ухудшения качества выполняемой работы неизбежно уменьшается, что порождает новый виток проблем.

Особенности руководства группой

Как правило, в процессе работы команды руководитель не стремится явно доминировать над остальными.

С одной стороны, в этом нет особой необходимости - уровень сознательности и взаимодействия сотрудников достаточно высок, чтобы не стоять над ними с кнутом, с другой стороны - эффективно работающая команда не потерпит чересчур авторитарного руководства.

Оптимальный способ управления командой - разумное вовлечение их в управление, создание условий для нормальной работы и помощь в случае возникновения проблем. Руководитель, пользуясь западной терминологией, "управляет, прохаживаясь около" - т.е. не встречается в детали работы, беря на себя руководство только в сложных или нестандартных ситуациях. Кстати, это руководство не обязательно будет осуществлять один и тот же человек.

Вполне возможен вариант, когда функции руководителя на какое-то время передаются тому из членов команды, кто лучше всех владеет данным вопросом. Ведь для такой группы важно не кто контролирует, а как осуществляется работа.

Менее эффективная группа обычно нуждается в постоянном руководителе, которому часто приходится выступать в роли распределителя ролей, задач и ресурсов, арбитра в конфликтных ситуациях, все время "держат руку на пульсе", отслеживая даже

незначительные аспекты выполнения работы. При этом не исключено, что группа будет недовольна своим начальником, считая, что он справляется со своими обязанностями недостаточно качественно.

Кроме тех критериев, которые были приведены выше, имеет смысл обратить внимание на:

взаимоотношения группы с окружающей средой - другими подразделениями, клиентами, поставщиками и так далее;

наличие или отсутствие постоянных группировок внутри коллектива;
действия группы в случае появления новой или нестандартной задачи;
способы сбора, переработки и обмена информацией внутри группы;
жесткость или гибкость распределения ролей в группе;
общую атмосферу - социально-психологический климат.

Конечно, команды могут весьма отличаться друг от друга в зависимости от выполняемых ими функций, особенностей окружающей среды и рода деятельности. Можно добавить, что не во всех случаях есть необходимость в создании полноценной команды.

Но все же наблюдательный и непредвзятый человек сможет вовремя распознать признаки снижения эффективности группы и принять меры - самостоятельно либо обратившись к консультантам.

http://www.iteam.ru/publications/human/section_87/article_3785/

«Технологии корпоративного управления»

Как создать эффективную команду

Сергей Иосифович Файбушевич,

кандидат экономических наук,

доцент Санкт-Петербургского государственного университета

экономики и финансов

www.elitarium.ru

Команду можно определить по ряду признаков, основными из которых являются следующие:

Она состоит из двух или более человек.

Члены команды в соответствии с отведенной им ролью участвуют в мере своей компетентности в совместном достижении поставленных целей.

Команда имеет свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов.

Для команды характерны сложившиеся связи: как внутренние, так и внешние — то есть связи с другими командами и группами.

Команда имеет ясную, упорядоченную и экономную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнение задач.

Команда периодически оценивает свою эффективность.

Действия, необходимые для построения команды

Чтобы создать эффективную команду, на разных этапах ее существования необходимо осуществить ряд действий:

отобрать подходящих сотрудников;

отрегулировать численность команды;

совместно определить цели и задачи;

объяснить, какие выгоды получит каждый в результате успешной деятельности команды;

договориться о групповых нормах;
помочь членам команды лучше узнать друг друга;
обучить членов команды;
установить систему контроля и поощрять самоконтроль;
обеспечить поддержание командного духа;
заменять членов команды, которые не захотят или не смогут (даже после обучения)
действовать в соответствии со стандартами и согласованными правилами.

Далее мы рассмотрим важнейшие этапы этого процесса.

Отбор подходящих сотрудников. Эффективность команды в значительной степени зависит от личных качеств ее членов и взаимоотношений между ними. Каждый член команды должен быть готов направить свои способности и знания на решение командной задачи.

Поэтому предварительно необходимо тщательно проанализировать требования к предстоящей работе. Исходя из этого определяется уровень компетентности, включающий в себя знания, понимание, навыки и личные качества, которыми должны обладать члены команды. Особое внимание следует обратить на способность к совместной работе.

Регулирование численности команды. Какова оптимальная численность команды? Этот простой вопрос указывает на одну из первоочередных проблем, которая возникает при создании команды. Наиболее разумно было бы иметь команду как можно меньше по численности, однако настолько большую, чтобы компетентность ее членов соответствовала требованиям поставленной задачи. Разумеется, не всегда вы можете действовать свободно, и не всегда у вас будет возможность начинать формирование команды с нуля.

Проще всего работать в команде, состоящей из двух человек, ввиду простоты общения. В более крупных командах люди стремятся к неупорядоченным коммуникациям, что ведет к дезорганизации и появлению ощущения, что много времени тратится впустую.

С увеличением численности команды еще быстрее растет число взаимодействий между ее членами, что подтверждается простым математическим соотношением: число возможных персональных взаимодействий между n членами равно $n * (n - 1) / 2$. Например, в команде из девяти членов число возможных взаимодействий, приходящихся на каждого, составляет 36, а в команде из четырех членов — только 6.

Если иметь в виду, что каждое взаимодействие содержит потенциальный конфликт между его участниками, с увеличением команды становится очевидной большая предрасположенность к организационным трудностям.

Это особенно заметно в командах, состоящих из 12 и более человек, в которых прогрессивно растут потери времени и падает эффективность использования квалификации участников. Если в вашей команде более 12 человек и это нельзя изменить, целесообразно перегруппировать ее, разбив на подгруппы и поручив каждой из них выполнять часть общей задачи, стоящей перед командой.

Четкая постановка целей и задач. Для эффективной работы команды все ее члены должны знать о связях между целями, методами работы и задачами. Цели должны быть четкими, сфокусированными и должны создавать представление о методах работы и задачах, которые приведут к успеху.

Формирование целей должно осуществляться самими участниками, и неважно, на каком уровне это происходит — персональном, командном или на уровне организации. Эти цели должны составлять продуманную и реальную основу для задач и методов, а не быть простым перечнем предписаний, логически следующих из профиля организации.

Для четкой постановки и решения задач командой необходимо учитывать многообразие ожиданий (часто противоречивых), обеспечиваемых целями команды. Следует подумать также о дилеммах, связанных с целями. Например, о том, что, с одной

стороны, круг проблем должен быть четким, а с другой — что для адаптации к меняющимся обстоятельствам необходимы гибкость и изменчивость.

Трудно ожидать, что цели всегда будут четко определены. Социальные, экономические и политические факторы могут вызывать внезапные изменения или постоянно и беспощадно принуждать организации к изменениям. Цели команды должны стать фундаментом ее деятельности, однако значительные внешние изменения могут привести к их пересмотру.

Следует помнить, что каждый член команды имеет свои индивидуальные цели и скрытые намерения. Поэтому члены команды, подчинившиеся целям команды, могут быть согласны с ними лишь в большей или меньшей степени. Они могут втайне не соглашаться с целями команды, но подчиняться им по каким-то личным причинам — например, желая заработать денег или построить карьеру.

Поэтому решающим моментом в постановке целей и основной областью управления командой является предупреждение возможности конфликта или столкновения между командными и личными целями. Для эффективной работы команды важно, чтобы цели были достижимыми, поддавались оценке и принимались или хотя бы понимались членами команды и руководителями высокого уровня как внутри, так и вне организации.

Эффективность команды

Невозможно сформулировать полный и категорический набор правил, следование которым обязательно приведет к созданию эффективной команды. Причины успехов команды сложнее. Однако можно выделить основные элементы эффективной работы команды:

- удовлетворение личных интересов членов команды;
- успешное взаимодействие в команде;
- решение поставленных перед командой задач.

Подводя итог сказанному, можно отметить, что хорошо организованной командной работы можно достичь при соблюдении следующих условий:

Для команды и индивидуальных участников устанавливаются реалистичные, достижимые цели.

Члены команды и лидеры стремятся поддержать друг друга для того, чтобы сделать работу команды успешной.

Члены команды понимают приоритеты друг друга и помогают или поддерживают, когда возникают трудности.

Открытое общение: приветствуются новые идеи, новые методы улучшения работы, постановка новых проблем и т. д.

Отдача в работе более значительна, так как члены команды понимают, чего от них ждут, и могут самостоятельно контролировать свою деятельность.

Конфликт понимается как нормальное событие и рассматривается как возможность решить проблемы. Проблемы, если они вынесены на открытое обсуждение, могут быть решены до того, как станут разрушительными.

Поддерживается баланс между производительностью команды и удовлетворением потребностей отдельных членов.

Команда в целом и индивидуальные участники поощряются за результаты и старание.

Приветствуется, когда участники пробуют свои возможности и предлагают новые идеи.

Участники команды осознают важность дисциплинированной работы и стараются вести себя в соответствии со стандартами команды.

Эффективная работа команды с точки зрения Эдварда Деминга

К интересным выводам в сфере формирования эффективной команды пришел американский ученый и статистик Эдвард Деминг. Он жил в прошлом веке и занимался изучением теории качества. Особенно он прославился своими инновационными предложениями в области реорганизации предприятий. Его идеи широко использовались в Японии, а затем во всем мире. Концепция носит название «бережливое производство».

После 50 лет исследований Деминг пришел к выводу, что если грамотно создать и организовать первые 15% любого процесса, то остальные 85% последуют легко, без особых усилий и затрат. То есть если вы сосредоточитесь на начальном этапе, измените начальные условия, выберете правильную стратегию и т.п., то тем самым обеспечите 85% желаемого результата. Это открытие верно для всех процессов. А в отношении эффективной команды американский статистик сделал следующие открытия.

Деминг предлагал топ-менеджерам взять за аксиому утверждение: «Люди хотят хорошо работать». Ученый рекомендовал отказаться от системы наказания-поощрения, поскольку, по его мнению, человек только тогда будет работать с полной отдачей, когда сам будет удовлетворен своим трудом. Согласитесь, какое может быть удовольствие от работы, если вы чувствуете недоверие со стороны руководства, а изготовленный вами продукт с пристрастием осматривает служба контроля?

Технология создания эффективной команды, по мнению Деминга, подразумевает превращение каждого ее члена в менеджера. Необходимо поощрять стремление сотрудников к улучшению производственного процесса. Эта идея принесла плоды, когда Деминг работал в компании «Тайота». Рабочие вносили по 30 рационализаторских предложений в год. Еще лучший результат был в компании «Мацусита дэнки» – до 99 предложений ежегодно. Большинство идей руководство внедряло в процесс. Рабочие ощущали свою значимость, а владельцы бизнеса получали в среднем по \$5 000 в год с каждой инновации.

Система мотивации сотрудников «по Демингу» ставила под сомнение традиционные методы управления, которые широко распространены и сегодня – это ранжирование, аттестация, количественные нормы и задания. Система была построена на вере в рядовых людей и создавала условия, при которых обычный исполнитель, предлагая идею для достижения общих целей, становился победителем. Обыкновенный коллектив превращался в эффективную команду единомышленников.

Если команда охвачена общей идеей, заряжена на достижение цели, то она уже ориентирована не только на материальные выгоды. Практически для каждого человека восхищение его идеей, одобрение его хорошей работы важнее денег. Чем больше у человека профессионального опыта, тем важнее для него признание. Людям важен статус, нужны премии, но плюсом к этому должно идти признание их заслуг. Именно оно является обязательной составляющей любой успешной бизнес-системы. Только человек, которого по-настоящему ценят, может и хочет реализовать свой потенциал полностью.

Если нужна эффективная команда, шаги к созданию можно предпринимать самые разные. При этом важен стимул. Руководство вправе решать будет ли это жесткий контроль, наказание-поощрение «рублем» или создание условий, при которых сотрудники могут свободно мыслить, творить и получать признание.

9 признаков отсталой, бюрократичной, неинновационной и скучной организации

"Умные люди, собранные в организацию, стремятся достичь коллективной глупости." – закон Альбрехта

1. Нет четкого видения будущего: корпоративные видение и миссия не вдохновляют сотрудников; деятельность людей стратегически не нацелена; люди не знают, в каком направлении движется организация, и чего она хочет достичь в будущем.
2. Недостаток лидерских качеств и навыков: люди боятся перемен; топ-менеджерам не хватает духа предпринимательства; лидерский стиль менеджеров или слишком директивный, или слишком анархичный; менеджеры являются не лидерами, а либо просто администраторами, либо увлекаются микроменеджментом; слабая программа развития лидеров в компании.
3. Корпоративная культура не вдохновляет людей; общие ценности отсутствуют; недостаток доверия между людьми; непрерывные поиски виновных; люди концентрируются на проблемах, а не на возможностях; люди не получают удовольствия от работы; разнообразие мнение не поощряется; нетерпимость к неудачам – двигателям инноваций; люди теряют доверие к лидерам и системам управления.
4. Большая бюрократия: бюрократические организационные структуры с большим числом уровней, а не плоские; высокие барьеры между менеджерскими уровнями и департаментами; решения принимаются медленно, а не быстро; чрезмерный надзор за работой подчиненных; слишком много инструментов и документов, отвлекающих у людей охоту мыслить и действовать творчески; и руководство, и сотрудники терпят бюрократию.
5. Недостаток инициативы как сверху, так и снизу: люди слабо мотивированы и заряжены энергией; люди не чувствуют, что своей работой делают положительный вклад; топ-менеджерам не удается эффективно вдохновить всех сотрудников на великие свершения: люди работают не творчески, а оборонительно – они исполняют свои обязанности и ничего более.
6. Слабая система оповещения сотрудников о стратегических намерениях организации: у людей нет представления об общей картине развития бизнеса и организации, и поэтому они не понимают, какой вклад в это делает их работа; они не могут понять истинной значимости себя и своей работы для организации; неопределенность слишком велика; сотрудники не знают, о чем думает топ-менеджмент и какие планы они строят.
7. Слабое кросс-функциональное сотрудничество: сотрудники нацелены на выполнение задач лишь своего отдела, а не организации в целом; кросс-функциональные цели либо отсутствуют, либо не являются достаточно значимыми; слабый дух кросс-функционального сотрудничества; отсутствие системного подхода к управлению бизнес-процессами; слабый кросс-функциональное управление; кросс-функциональные команды либо отсутствуют, либо слабы.
8. Слабая командная работа: многие не понимают различия между группой людей и командой; организация не привержена созданию корпоративной культуры, нацеленной на командную работу; отсутствуют общие ценности и

цели, способные вдохновить людей; слабые лидеры команд; к членам команд, которые не хотят работать в команде, относятся терпимо; в командах слишком много людей; отсутствие вознаграждений за успешную командную работу и командные достижения.

9. Слабое управление знаниями и идеями: перекрестное опыление идей между сотрудниками никак не облегчено; стратегии и системы управления знаниями и идеями либо отсутствуют, либо слабы; организация поражена синдромами "да мы все это знаем" и "хорошо только то, что придумано нами".

Зачем нужно уполномочивание сотрудников?

Люди – самый недоиспользованный ресурс подавляющего большинства фирм. В новой экономике, движимой знаниями, независимое предпринимательство и инициатива требуются на всех уровнях твоей компании. Вовлечение в дела фирмы перестало быть дорогой с односторонним движением. В современной корпоративной среде каждый менеджер должен активно работать над привлечением всех ресурсов и способностей компании, чтобы она смогла достичь своих целей. Новые, движимые знаниями предприятия отличаются плоскими организационными структурами и разносторонними работниками, каждый из которых способен выполнять несколько различных функций. Менеджеры в таких организациях действуют больше как лидеры и коучи. К тому же они делают все необходимое, чтобы предоставить своим сотрудникам достаточно ресурсов и создать им необходимые рабочие условия для того, чтобы они смогли развить и проявить свое предпринимательское творчество и достичь согласованных с ними целей. Короче, менеджеры работают на своих сотрудников, а не наоборот.

Уполномочивание – это масло, которое смазывает процесс обучения и самообучения в компании. Талантливые и наделенные полномочиями сотрудники становятся основной составляющей корпоративного успеха. Основной особенностью успешных команд в движимых знаниями предприятиях является то, что эти команды наделены большими полномочиями и правами принятия важных решений. Также очень важным является то, что уполномочивание подчиненных изменяет менталитет менеджеров и предоставляет им больше времени для работы над более широкими вопросами, созданием корпоративного видения и выращиванием новых форм работы и новых бизнесов. Разумное и продуктивное разделение обязанностей между стратегическими лидерами, нацеленными на поиск и использование возникающих возможностей, и уполномоченными подчиненными, осуществляющими ежедневные бизнес-операции создает хорошо управляемое и сбалансированное предприятие, обладающее большим потенциалом для дальнейшего устойчивого роста.

<http://psyfactor.org/comanda5.htm>

«Пси-фактор»

Эффективная команда: американский опыт

Полезные уроки руководители и их подчиненные в организациях могут извлечь порой из наблюдений за поведением птиц. Так например, в гусиной стае, хлопая крыльями, каждый гусь создает дополнительную подъемную силу для следующей за ним птицы. В результате стая, летящая строем, имеющим форму буквы V, способна покрыть большее расстояние, чем одна отдельно летящая птица. Переноса эти наблюдения на людей, можно сказать, что люди, идущие в одном направлении, могут достичь цели быстрее и легче, потому что им помогает момент движения группы.

Гусь, выбившийся из строя, внезапно ощущает, как трудно лететь в одиночку, и быстро возвращается на свое место, чтобы использовать подъемную силу, создаваемую впереди летящей птицей. Люди, работающие в команде, также предпочитают быть частью объединения лиц, стремящихся к общей цели.

Когда гусь, летящий впереди стаи, устает, он перемещается в хвост, и его место занимает другая птица. Руководители также могут по очереди выполнять трудную работу, разделяя обязанности лидера с другими

Те гуси, которые летят в конце клина, кричат, чтобы побудить передних лететь быстрее. Подобным же образом в человеческом коллективе отклики снизу должны подбадривать, а не расхолаживать тех, кто идет впереди.

Если гусь болеет или оказывается ранен или если в него стреляют, две другие птицы покидают стаю и спускаются вместе с пострадавшим товарищем, чтобы помочь и защитить его. Они остаются при больном гусе до тех пор, пока тот снова не сможет лететь или не умрет. После этого гуси присоединяются к другой стае или догоняют свою собственную. Люди могут учиться на этом примере помогать тем членам команды, кто в том или ином отношении попадает в беду.

Почему в организациях следует применять работу командой?

Американский опыт учит, что работа командой дает преимущества, например, уменьшается текучесть кадров, увеличивается производительность труда, заказчики бывают довольны, а организация извлекает дополнительные прибыли.

Завод фирмы Дженерал Электрик в Шелби, Северная Каролина, использует систему работы командой при производстве осветительных панелей: на протяжении рабочего дня сменяет друг друга дюжина моделей. Производительность труда при такой постановке дела оказывается выше на 250% по сравнению с теми заводами компании, где работа выполняется индивидуально. При таком резком росте производительности текучесть кадров снизилась с 15% в первый год работы по новой системе до 6% четыре года спустя.

Недавнее исследование работы командой, проведенное Американским обществом профессиональной подготовки и развития, выявило следующее:

- 1) производительность труда в компаниях, использующих работу командами, увеличилась в 77% случаев;
- 2) улучшение качества продукции, выпускаемой такими компаниями, отмечено в 72% случаев;
- 3) непроизводительные расходы снизились в 55% компаний;
- 4) удовлетворенность работой повысилась в 65% случаев;
- 5) удовлетворенность заказчиков повысилась в 57% случаев.

Дополнительные положительные факторы, отмеченные респондентами, заключались в более эффективном расписании работ, более четкой постановке производственных задач и увеличении способности членов команды разрешать возникающие споры.

Подход организаций к применению работы командами должен быть, однако, реалистическим, поскольку ее результаты проявляются не немедленно, а только через некоторое время, нужное членам команды для достижения сотрудничества. Каким образом можно побудить к сотрудничеству членов команды в организациях?

Один из возможных подходов — использование игр, в которых требуется взаимодействие игроков. Принципы функционирования спортивных команд предполагают сотрудничество ее членов и действия команды как единого целого.

Спортивная команда, как и рабочая, может состоять из группы людей, работающих в одном коллективе и стремящихся к общей заранее определенной цели. Такой целью может оказаться победа в баскетбольном матче или достижение определенного объема продаж для торговой команды. В обоих случаях побудительным мотивом может оказаться то самое «кое-что сверх», к чему работник может и не стремиться в своей повседневной

деятельности. Работник не только получает кое-что сверх обычного, но и развлекается и испытывает приятное возбуждение благодаря стремлению к успешному выступлению и достижению общей цели. Однако, как сказал выдающийся баскетбольный тренер Кэси Стенгель, набрать игроков легко, трудно заставить их играть вместе. Члены команды должны образовать спаянный коллектив, чтобы достичь высокорезультативных действий и осуществить стоящую перед организацией цель.

Кто формирует и возглавляет сплоченную команду?

Это делает эффективно действующий лидер команды. Обычное сравнение для такого лидера — дирижер симфонического оркестра.

Менеджер команды может рассматриваться как дирижер, а ее члены — как музыканты. Все вместе они могут играть слаженно. Чтобы этого добиться, руководитель успешно работающей команды должен обладать целым набором умений.

Как пишет Г. Резник, существует несколько инструментов, которые успешно действующий лидер может использовать для достижения цели:

- 1) Поощрять своих сотрудников к созданию коллектива; это порождает приятное возбуждение, энтузиазм и энергию.
- 2) Ставить перед собой и своей командой ясные цели. Члены команды должны их понимать и разделять.
- 3) Преобразовывать цели в четко определенные задачи, результаты выполнения которых могут быть измерены. Задачи должны быть трудными, но осуществимыми. Подчиненные в этом случае будут знать, чего от них ждут, и иметь четкий критерий успеха.
- 4) Обеспечивать себя обратной связью. Каждый должен знать положение дел. Обратная связь — самая действенная форма коммуникации между подчиненными и лидером.
- 5) Признавать заслуги своих сотрудников; отмечать не только достижения отдельного индивида, но в первую очередь общие достижения команды и организации в целом. Если команда и организация добились успеха, каждый сотрудник оказывается победителем.

Каким образом можно связать игру с повседневной работой?

Приводимые ниже примеры могут привлечь внимание работников и быть использованы в качестве средства повышения мотивации к успеху в организациях.

Пример 1. Американский бизнесмен, владелец фирмы по продаже и ремонту копировальных аппаратов, обратившийся за консультацией к психологам, перечислил следующие проблемы. Ему не удалось должным образом подготовить и заинтересовать своих продавцов, в результате чего текучесть кадров была значительно выше желаемой, многие потенциально хорошие продавцы уволились, не имея возможности усовершенствоваться и не получая должного руководства. Кроме того, клиент признал, что ему не удастся также готовить хороших управляющих. Что же он делал? Он повышал в должности своих лучших торговых представителей и назначал их управляющими; однако без необходимой подготовки они не могли стать квалифицированными менеджерами. В результате они или уходили, или их приходилось увольнять. Это приводило к тому, что бизнесмен терял потенциально способных добиться успеха управляющих, одновременно теряя в их лице и хороших продавцов; его сотрудники лишались мотивации к хорошей работе.

«Расскажите нам о своих работниках», — попросили мы. «Они интересуются спортом, они по-настоящему интересуются спортом», — ответил клиент.

«Как можно это использовать?» — спросили мы.

«Единственное, что я мог бы сделать, — ответил клиент, — это использовать в разные сезоны соревнования по разным видам спорта для команд из продавцов и менеджеров с целью повысить их заинтересованность. Например, бейсбольные матчи.

При этом продавцу, продавшему маленький копировальный аппарат, засчитывалось бы одно лишнее очко, продавшему большой аппарат — два, а продавшему целую копировальную систему — три очка».

«Как это будет работать?», — спросили мы.

Как консультанты, мы не предлагали клиенту готовых ответов. Вместо этого мы, задавая вопросы, заставляли этого руководителя находить ответы. Было очевидно, что клиент понимает своих подчиненных гораздо лучше, чем мы. Наша функция, таким образом, сводилась к тому, чтобы помочь ему найти и применить рациональные решения его проблем. Так оно и случилось.

«Как бейсбольные матчи смогут разрешить стоящие перед вами проблемы?» — спросили мы снова.

«Разве вы не видите? Если сделать капитаном каждой команды самого результативного игрока, который одновременно и самый успешно действующий продавец, ему придется учить своих менее умелых сослуживцев, чтобы выиграть бейсбольный матч», — объяснил клиент.

«Каков же будет побудительный мотив к выигрышу такой имитации матча?» — спросили мы.

«Это решается просто. Всем членам выигравшей команды и членам их семей я куплю билеты на матчи основной лиги по бейсболу. Мне это обойдется недорого, а ради возможности попасть на матч любители спорта сделают все, чтобы увеличить объем продаж. Они при этом получают еще и премии. Так же можно действовать и в хоккейный, и в баскетбольный сезоны», — заключил клиент с энтузиазмом.

Данный бизнесмен, как и другие американские руководители, понял, что увеличить прибыли можно, дополнив материальное поощрение спортивной мотивацией.

Пример 2. Подобные же средства повышения мотивации служащих применяются благодаря игре «футбол». Как только команда достигнет заранее оговоренного уровня, она получает право на «гол», который стоит 7 очков. Пенальти (неправильно выполненные заказы, неполная информация о продаваемых товарах) дают противникам 3 очка. Команда, набравшая к концу кампании по продаже определенного товара наибольшее число очков, объявляется победительницей. В Соединенных Штатах конкурсы такого типа особенно эффективны, когда они связаны с такими спортивными событиями, как игры на мировое первенство, кубковые матчи и т.д.

Пример 3. Большинство продавцов принадлежит к поклонникам спорта, поскольку торговля является ответом на вызов; поэтому создавайте команды и спортивный тотализатор. Продавцы будут соревноваться. Объявляйте результаты раз или два в неделю. Целью этого является поощрение более интенсивного обмена знаниями между членами команды ради увеличения объема продаж. Одновременно нужно определить квоты для отдельных районов, выбрать стартовый уровень и в конце финансового или календарного года объявлять, какая команда стала чемпионом по числу проданных товаров. В Соединенных Штатах команда-победительница обычно получает билеты на футбольный или теннисный матч в зависимости от расписания игр.

Какая бы игра ни была выбрана, руководитель организации должен поощрять все команды, чтобы избежать возникновения нежелательной атмосферы. Например, если в фирме имеется три команды, нужно выбрать три спортивных приза для них. Команда, занявшая первое место, может получить оплаченную поездку в Париж на открытый чемпионат Франции по теннису; команда, занявшая второе место — билеты на финал розыгрыша первенства по баскетболу; команда, занявшая третье место — билеты на бейсбольный матч. Таким образом, что-то получают средняя и даже ниже средней команды, а лучшая команда будет вознаграждена особо. Поскольку будут награждены все три команды, сохранится боевой дух команды и мотивация у всех участников — все они получают что-то.

Лидер должен подумать о том, чтобы поощрить всех членов команды одинаково. Исследователи обнаружили, что использование 80% поощрений поровну всей группе и остающихся 20% — для лучшего работника группы приводило к значительно более низкой производительности труда, чем распределение всех 100% в группе. Неравное распределение наград в команде снижает ее боевой дух и приводит к конфликтам между ее членами, снижая тем самым их сплоченность и преданность общей цели.

Источник:

American Leadership: Teams and Games. H.Lazarus, J.Shanahan.

<http://www.slideshare.net/Montezuuuma/ss-1442169>

Подборка презентаций по командообразованию

http://mindspace.ru/blog_id=579.html

Блог о развитии бизнеса и личностном росте

5 рецептов поиска сотрудников и создания эффективной команды

В сильной команде руководитель - наименее важное звено. Потому, как сила команды в ее самостоятельности. Но, чтобы создать такую команду, именно руководитель должен искать своих людей и объединять их усилия.

Поиск сотрудников не стоит делегировать или отдавать на аутсорсинг - свою команду вы должны набирать сами. Это требует сил и времени, но оно того стоит. Тем более, что собеседование - не формальная необходимость, а дополнительная возможность: "продать" свою компанию (любой соискатель - еще и потребитель); провести конкурентную разведку (кандидаты бывают весьма разговорчивы); оставить открытыми двери для потенциально интересных соискателей.

1. Ищите лучших людей

Лучшие люди - это не просто грамотные специалисты, но прежде всего, те, кто разделяют ценности вашей компании и соответствуют ей по духу. Вы можете взять хороших людей и научить их работать еще лучше, но не вы не сможете изменить их взгляды и принципы или вложить в них то, что им не дано от природы.

Люди почти не меняются. Не теряйте времени, пытаясь переделать тех, кто не поддерживает вашу стратегию. В лучшем случае такие сотрудники будут работать в полсилы, в худшем - саботировать. Ищите единомышленников.

Лучших людей мало, они потому и лучшие. Наберитесь терпения и запаситесь финансами - лучшие люди стоят денег, но если вы все правильно сделаете, они станут для вас создателями прибыли и золотonosной жилой.

"Вы развиваете людей так же, как намываете золото. Когда вы намываете золото, вы перелопачиваете тонны грязи, чтобы найти единственную унцию золота. Но, естественно, вы не ищите грязь - вы ищите золото". Эндрю Карнеги

2. Скажите, что вы от них ожидаете

При поиске сотрудников ведите честную игру и не держите соискателей в неведении - сделайте так, чтобы еще до собеседования у них сложилось мнение о вашей компании и представлении о том, что вы от них ожидаете.

Предварительно позвонив претенденту, вы сэкономите силы и время: из телефонного разговора всегда становится ясно, стоит ли продолжать общение и назначать встречу.

Честность - незаменимый фильтр, отсеивающий не подходящих вам людей. Истинные намерения соискателя известны только ему одному, а потому - не теряйтесь в догадках - излагайте свои.

Давайте необходимую информацию, но не давайте лишних обещаний и не делайте заманчивых предложений. Пусть соискатель сначала покажет себя, а все остальное покажет время. Не бойтесь показаться слишком требовательным или жестким. Того, кто умеет и хочет работать, дисциплиной не напугаешь.

"Человек, лишенный информации, не может нести ответственность; человек, которому предоставлена информация, не может ее на себя не взять". Ян Карлзон

3. Забудьте о прошлых заслугах

Каким бы впечатляющим ни был послужной список соискателя, не стоит слепо ему доверять. Дайте понять претенденту, что вы будете судить о нем по результатам работы, а не по прежним достижениям. Прошлые заслуги не в счет.

Не попадайте под обаяние престижных ВУЗов, ученых степеней и громких имен. Выбраковывать кандидатов лишь потому, что они не кончали элитных заведений и не работали в известных компаниях, неразумно.

Цените вклад сотрудников в развитие вашего бизнеса, но всегда напоминайте о том, что он не будет работать на них вечно. Поддерживайте в компании соревновательный дух и повышайте профессиональный уровень вашей команды.

Образовательная инициатива должна исходить от вас - лишь единицы развивают свои знания без принуждения. Сделайте постоянное оттачивание мастерства образом жизни в вашей компании.

Регулярно проверяйте квалификацию вашей команды и обращайтесь к результатам оценки при принятии решений об увеличении зарплаты, повышении в должности или увольнении.

4. Помогите каждому найти свое место

Нанимая людей, важно не просто отводить им определенное место в компании, но давать им возможность самоопределяться. Для многих найти свое место в компании бывает важнее, чем подняться на новую ступеньку служебной лестницы.

"Правильные люди на правильном месте важнее, чем правильная стратегия". Джек Уэлч

Помогите сотрудникам раскрываться и развиваться. Не замыкайте способных людей в обозначенной должности. Позволяйте активным специалистам расти, расширяя их полномочия или предоставляя позицию, соответствующую их уровню.

Освободите компанию от укромных мест, где легко можно спрятаться и пересидеть. Сделайте так, чтобы эффективность команды была на виду. Прозрачность процессов и наглядность показателей дадут понимание того, кто из сотрудников - ценный актив, а кто - обременительный пассив.

Избегайте хитросплетений в иерархии. Используйте принцип единоначалия: каждый сотрудник должен иметь над собой только одного руководителя и получать только его распоряжения;

за одну задачу должен отвечать только один человек.

5. Доверяйте своим людям

Худшее, что вы можете сделать для своей команды - это стать для нее незаменимым. Считая сотрудников беспомощными созданиями, не способными справиться без вас, вы лишаете их самоуважения, инициативности и отучаете мыслить. Чем сильнее контроль, тем слабее команда.

Вы уберете своих людей от превращения в слабаков, если будете четко ставить задачу и давать им возможность искать решение. Не вмешивайтесь в процесс - оценивайте работу по результатам. Тогда ваши сотрудники обретут уверенность в собственных силах и начнут получать больше удовольствия от работы.

"Создайте хороший климат, обеспечьте соответствующую подкормку и предоставьте людям расти самим. Вот тогда они вас удивят". Дуглас Мак-Грегор

Чем больше контроля требует сотрудник, тем менее ценен он для компании. Надзор стоит денег. Учитывайте степень контроля в системах оплаты и мотивации.

Сотрудники, выполняющие свои обязанности самостоятельно, и те, кто нуждается в стороннем контроле, не должны получать одинаковое вознаграждение.

Как у дальновидного руководителя, у вас должно быть достаточно терпения, чтобы находить лучших людей, и достаточно мудрости, чтобы доверять им и не мешать делать свою работу. А если вы им не доверяете, то зачем вы их наняли? Доверяйте своим сотрудникам, либо ищите тех, кому сможете доверять. Это кратчайший путь к созданию эффективной команды.

<http://habrahabr.ru/blogs/development/112686/>

Эффективная команда из песочницы

Почему команды жгут? Почему одни команды полны энтузиазма, доверия и страсти, а другие апатичны и скучны? К сожалению, не существует рецепта создания классной команды. Невозможно добавить 5 граммов доверия, поджечь, добавить немного общения и варить до готовности.

А нужны ли нам вообще команды?

Работа в одиночку

Работать в одиночку очень круто. Вам не нужно доверие. Вы же доверяете самому себе по умолчанию? Если нет, то вам без всякого сомнения нужна квалифицированная медицинская помощь. Также вам не нужны навыки общения. Конечно, вы можете разговаривать сами с собой, но если это происходит слишком часто, вам также нужна медицинская помощь. Все, что вам нужно для эффективной работы — это навыки решения проблем, технические знания и страсть. Однако, этого недостаточно для эффективной работы команды.

Если вы работаете в одиночку, вы принимаете любые решения быстро. Не надо ни с кем спорить и что-то кому-то доказывать. Решили как это сделать, и вперед! У вас минимальная дополнительная нагрузка на рабочий процесс: нет совещаний, нет обсуждений, нет телефонных звонков, нет идиотских вопросов со стороны недалеких коллег.

При работе в команде все не так радужно, не так ли? Внезапно, вам приходится посещать совещания. Вам приходится участвовать в различных дискуссиях на технические темы (что еще ничего), а также на другие неинтересные и скучные темы. Вам приходится отвечать на вопросы, хотя бы из вежливости, а также частенько делать вещи, с которыми вы совершенно несогласны.

Так зачем же люди формируют команды? На самом деле все просто, команда может решить проблему, которая не под силу одному человеку. В одиночку можно вывести новую теорию, но в одиночку невозможно воплотить в жизнь ни один серьезный проект. Так что команда является неизбежным злом необходимостью, но она несет с собой и определенный формализм:

Коммуникация нужна, чтобы выработать общее видение решения проблемы.

Координация работы нужна, чтобы команда работала.

Члены команды должны понимать друг друга, иначе споры будут длиться бесконечно.

Итак, команда помогает решать сложные проблемы, но и несет с собой дополнительную нагрузку.

Работа в команде

Эффективная команда снижает эту дополнительную нагрузку, сводит ее к минимуму, и позволяет людям концентрироваться на важных вещах, а именно на решении

проблем и разработке. Если посмотреть на команду с этой точки зрения, то можно играючи выделить много хороших, годных практик для повышения эффективности команды:

Меньше людей. Маленькие команды имеют меньшую нагрузку на процесс.

Один язык. Все должны понимать друг друга максимально быстро. Вот почему оффшорные команды всегда имеют дополнительные проблемы.

Меньше совещаний. Любое совещание, которое не решает конкретную проблему, должно быть отменено. К примеру, статус-репорт митинги — это совершенно идиотская практика.

Изоляция команды. Одна команды — одна комната. В одной комнате не должно быть 2 команды, которые занимаются разными вещами.

Быстрые коммуникационные каналы. Вообще цель — это минимум общения. Так что если вам необходимо что-то обсудить, лучше всего это делать наиболее быстро, а значит лично, и желательно возле большой белой доски.

Но есть еще один момент. В попытках повысить эффективность команды очень легко можно понизить ее креативность. Может так случиться, что команда будет решать проблемы быстро, но решения будут далеко не лучшими. Иногда бывает полезно собраться и просто поболтать о чем угодно, начиная от обсуждения фильма и заканчивая теорией супер струн. Невозможно предсказать что и когда натолкнет нас на классное решение. Не стоит загонять команду в жесткие рамки и общаться только для решения проблемы. Необходимо немного воздуха, место, где можно поболтать. Зачастую это кухня. Поэтому если в компании нет кухни или столовой — это большой минус.

Доверие

Невозможно создать команду без доверия. А почему, собственно? Да просто-напросто доверие уменьшает необходимость провести очередное совещание или обсуждение. Доверие сокращает время на коммуникацию и позволяет решать проблемы быстрее.

Представьте команду, где люди не особенно доверяют друг другу. Вы сразу же получаете политические игры, подозрительные вопросы, обтекаемые фразы и двусмысленные выражения. В команде есть скрытые конфликты, хотя на поверхности все вежливо и корректно.

Если вы поглядите на такую команду в действии, вас поразят тупые решения и глупые практики. Цель любого человека в такой команды — прикрыть собственную задницу спину.

Команда, в которой люди доверяют друг другу, избавлена от всего этого безобразия. Обсуждения горячие и по делу. Люди могут даже кричать иногда, обсуждая проблему, но это ни на что особо не влияет, потому что они доверяют друг другу. Люди без труда критикуют плохие решения и не боятся предлагать свежие идеи.

Доверие экономит время и позволяет уделять внимание реальной работе, а не политике.

Страсть

Мы все видели людей с потухшим взором. Мы все видели скучные полумертвые команды, где работают с 9 до 18 и не могут дождаться конца рабочего дня. Никто не хочет работать в таком месте. На удивление, многие работают. Я лично не понимаю, почему люди занимаются подобной ерундой. Я не могу принять аргументацию на уровне «стабильность», «зарплата», «привычка». Я не могу работать в скучном месте над скучными проектами. Это скучно. Это неинтересно. Это бесполезно. Это угнетает и лишает перспективы.

Страстная команда состоит из страстных людей. Вот и все. Их на самом деле волнует успех проекта. Им на самом деле интересно то, что они делают. Они фокусируются на важных вещах и делают все, чтобы добиться лучшего результата. Страсть — это движок команды.

Заключение

Классная команда разработчиков состоит из нескольких страстных, опытных профессионалов, которые доверяют друг другу. Они эффективно взаимодействуют друг с другом для решения проблем. И достигают звезд.

http://www.elitarium.ru/2006/10/28/kak_raspredelenie_rolejj_v_komande_vlijaet_na_ushp_ekh_obshego_dela.html

Некоммерческое партнерство Центр дистанционного образования "Элитариум"

Как распределение ролей в команде влияет на успех общего дела

В любой команде возникает неформальное распределение между членами команды ролевых функций для решения различных ситуаций. Выделим три основных типа ролевого распределения в команде, в соответствии с тремя разновидностями наиболее характерных и важных ситуаций.

Автор: Татьяна Михайловна Грабенко, проректор по науке Санкт-Петербургского Института сказкотерапии, кандидат педагогических наук, игротерапевт, бизнес-тренер.

Удачно созданная или самопроизвольно сформировавшаяся команда из совместимых, уважающих друг друга специалистов в процессе совместной работы и неформального общения достаточно быстро превращается в сплоченный жизнеспособный коллектив с общей целевой установкой, единой системой ценностных ориентации, и, как правило, с высоким профессиональным уровнем. В работе, на отдыхе, в совместных неформальных мероприятиях члены команды хорошо узнают друг друга, учатся взаимно уважать и учитывать сильные и слабые стороны каждого. Общеизвестно, что нет двух абсолютно похожих людей. Мы имеем различную внутреннюю энергетику, силу характера, способности и склонности к различным непрофессиональным видам деятельности, к общению, к искусству и т. п.

Таким образом, в команде постепенно проявляются собственные, признанные всей командой, затейники, умельцы, поэты, «пройдохи» (в хорошем смысле), мыслители. Личностные способности различных членов команды в итоге обретают форму неформального ресурса команды, который она целенаправленно использует в различных ситуациях. Таким образом, в команде возникает, на основе добровольности и общего согласия, неформальное распределение между членами команды различных ролевых функций для решения различных ситуаций в благоприятном для команды направлении.

Для типовых, часто повторяющихся ситуаций в команде складываются стереотипы соответствующих ролевых распределений. Для спонтанных ситуаций команда оперативно определяет наиболее целесообразное ролевое распределение по принципу «у тебя лучше всех это получится».

Выделим три основных типа ролевого распределения в команде — в соответствии со следующими тремя разновидностями наиболее характерных и важных для команды ситуаций:

I тип ситуаций — «Профессиональная деятельность»;

II тип ситуаций — «Взаимодействия с внешней средой»;

III тип ситуаций — «Решение сложных проблем».

I тип ролевого распределения: «Профессиональная деятельность»

Для этого типа определяющим является место каждого члена команды в технологическом цикле основной профессиональной деятельности (производственной, управленческой, научной, гуманитарной); основные роли здесь вполне очевидны:

«организатор-координатор» — как правило, это руководитель команды;

«главный специалист» (2—3 чел.) — члены команды наиболее высокой квалификации, выполняющие ключевые операции (процедуры, работы) технологического цикла профессиональной деятельности;

«напарник» — (1—2 чел.) члены команды, работающие в связке с «главными специалистами» под их руководством;

«завхоз-ремонтник» — член команды, ответственный за снаряжение, оборудование и инвентарь команды;

«агент по снабжению» — член команды, наиболее успешно действующий по обеспечению команды всем необходимым.

II тип ролевого распределения: «Взаимодействие с внешней средой»

Здесь ролевые функции определяются всей командой (и только командой!) в соответствии с наиболее выдающимися личностными характеристиками каждого члена команды. Основные роли:

«аналитик» — наиболее уравновешенный член команды с системным складом мышления;

«переговорщик» — член команды, наиболее искусный из всех в коммуникации, «гений общения»;

«скептик» — член команды с критическим складом ума и умением вскрыть все риски различных сценариев действий команды;

«лоббист-доставала» — наиболее «пробивной» член команды, который «все может достать», у которого обширные внешние связи;

«душа команды» — наиболее эмоциональный и жизнерадостный член команды, его Импульс и Совесть.

III тип ролевого распределения: «Решение сложных проблем»

Здесь также ролевые функции определяются неформально в виде поручений различным членам команды в соответствии с их нестандартными способностями.

Основные роли:

«генератор» — член команды с наиболее раскрепощенным, образным складом мышления, с высокой образовательной подготовкой и широким кругозором, «генератор идей» с хорошо развитым творческим мышлением;

«концептуализатор» — член команды со склонностью и опытом системного анализа, широкого обобщения и перспективного видения; он умеет придать идее «законченный вид», сделать ее привлекательной и понятной не только автору и его соратникам, но и «обычным» людям;

«оптимизатор» — член команды, обладающий способностью и навыками выделения критериальных признаков и проведения сопоставительных оценок различных сценариев действий; он умеет сопоставить идею и потребности практики, продумать технологический цикл реализации идеи, оценить риски и последствия, составить общий план совместных действий;

«реализатор» — член команды прагматичного и практичного склада мышления с навыками планирования и организации практической деятельности (возможно это — руководитель команды); он умеет практически воплотить идею, организовать все совместные действия, правильно «расставить всех по местам»;

«критик» — тот же «скептик» из II типа ролевого распределения.

Важно отметить, что команда может возлагать на своего наиболее выдающегося в личностном плане члена команды не одну, а две и более ролевых функций, что естественно повышает его вес и влияние в команде.

Поскольку II и III типы ролевых распределений являются неформальным ресурсом команды, то внешние установки и рекомендации руководства в этом плане крайне нежелательны, так как могут привести не к консолидации команды, а к ее разобщению и предубежденности против тех членов команды, неформальные ролевые функции которых «навязываются сверху». Тем не менее подбор кандидатов в команду производится

руководством (а лучше самим руководителем команды) с учетом их личностных способностей и возможного места в неформальных ролевых распределениях II и III типа.

Вот, на наш взгляд, каким образом распределялись роли в известной команде мушкетеров Александра Дюма (д'Артаньян, Атос, Портос и Арамис):

I. Профессиональная деятельность

1. «Организатор-координатор» — Атос
2. «Главный специалист» — все четверо в равной степени
3. «Напарник» — все четверо в равной степени
4. «Завхоз» — Портос
5. «Агент по снабжению» — д'Артаньян

II. Взаимодействие с внешней средой

1. «Аналитик» — Атос
2. «Переговорщик» — Арамис, д'Артаньян
3. «Скептик» — Портос
4. «Лоббист-доставала» — Портос
5. «Душа команды» — д'Артаньян

III. Решение сложных проблем

1. «Генератор» — д'Артаньян
2. «Концептуализатор» — Атос
3. «Оптимизатор» — Арамис
4. «Реализатор» — Портос
5. «Критик» — Атос, Портос

И — «детский пример» из команды всеми любимого Винни-Пуха (Винни-Пух, Пятачок, Сова, Ослик Иа-Иа)

I. Профессиональная деятельность

- «Организатор-координатор» — Винни-Пух
- «Главный специалист» — Винни-Пух, Сова
- «Напарник» — Пятачок
- «Завхоз» — Пятачок
- «Агент по снабжению» — Винни-Пух

II. Взаимодействие с внешней средой

- «Аналитик» — Сова
- «Переговорщик» — Винни-Пух
- «Скептик» — Ослик Иа-Иа
- «Лоббист-доставала» — Винни-Пух, Пятачок
- «Душа команды» — Винни-Пух

III. Решение сложных проблем

- «Генератор» — Винни-Пух
- «Концептуализатор» — Пятачок
- «Оптимизатор» — Сова
- «Реализатор» — Винни-Пух, Пятачок
- «Критик» — Ослик Иа-Иа

Как видно, Винни-Пух совмещает одновременно несколько функций, что делает его незаменимым членом команды.

Изучить навыки формирования команды и управления взаимоотношениями внутри рабочей группы вы можете с помощью учебных курсов "Лидерство" и "Управление проектами" при обучении по индивидуальной программе.

Copyright 2006 © Элитариум — Центр дистанционного образования
(www.elitarium.ru).

Литература по менеджменту:

<http://www.aup.ru/books/i002.htm>

Административно-управленческий портал

<http://infomanagement.ru/>

Менеджмент - Лекции, Статьи, Литература

<http://www.alleng.ru/edu/manag3.htm>

Образовательные ресурсы Интернета – менеджмент