



ЗАКОНЫ ЭВОЛЮЦИИ АН: ОТ ГРУППЫ ДО ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ

Елена Каминская,
корпоративный бизнес-тренер CENTURY 21 Россия

«Если вы хотите построить корабль, не призывайте людей собирать лес, разделять труд и отдавать приказы, вместо этого вначале научите их тосковать по огромному и бесконечному морю»

Антуан де Сент-Экзюпери



КОМАНДА –

небольшая группа людей, занятых достижением общей цели и имеющих личную заинтересованность в успехе всей группы.

5 ПРИЗНАКОВ КОМАНДЫ

1. Общая цель понятная всем участникам группы.
2. Добровольная взаимная ответственность за общий результат.
3. Отсутствие жесткой иерархии, коллегиальное принятие решений.
4. Постоянная синхронизация друг с другом.
5. Регулярная оценка результатов деятельности.

ЭВОЛЮЦИЯ: ОТ ГРУППЫ ДО КОМАНДЫ



1. Рабочая группа.
2. Псевдокоманда (лжекоманда).
3. Потенциальная команда.
4. Реальная команда.
5. Высокоэффективная команда.

РАБОЧАЯ ГРУППА (РГ)

Рабочая группа – это группа людей, у которой нет общей цели и взаимной ответственности, нет потребности в повышении эффективности совместного труда.

Члены группы взаимодействуют для обмена информацией и опытом, что помогает каждому работать в зоне его ответственности.

РГ не ставит цель достижения совместного результата, требующего объединения усилий и ответственности. Члены РГ остаются на уровне индивидуальных целей.

АН, работающее в стиле рабочей группы – группа риэлторов, работающих на себя, на свои цели.

Выбирая путь команды, рабочая группа берет на себя риски преодоления конфликтов.

ПСЕВДОКОМАНДА (ЛЖЕКОМАНДА)



Группа, у которой есть потребность в повышении эффективности совместного труда и есть возможность стать командой, но она не сосредоточилась на коллективном выполнении работы и не пробует это делать.

Члены группы не проявляют интереса к определению общей направленности и целей деятельности, хотя при этом группа может называть себя командой. Группу раздирают конфликты и противоречия.

Риск псевдокоманды – негативная синергия, потому что используемые методы уменьшают индивидуальную производительность каждого члена группы и не дают эффекта от объединения.

ПОТЕНЦИАЛЬНАЯ КОМАНДА

Потенциальная команда – это группа, у которой имеется существенная потребность в повышении эффективности совместного труда и она пробует это делать.

Группе не хватает ясности относительно направления, целей и процесса выполнения работы. Эта группа не установила совместную ответственность за результат и ей требуется усиленная дисциплина.

Такие команды называются потенциальными, так как берут на себя риски совместного взаимодействия и конфликтов (осознано или неосознанно).

РЕАЛЬНАЯ КОМАНДА

Небольшое число людей с взаимодополняющими навыками, которые преданы общему направлению деятельности и целям, за которые они чувствуют свою взаимную ответственность.

Команда полностью определила процесс и результат совместной деятельности для достижения общей согласованной цели.

Каждый член команды осознает свое место в процессе работы и берет на себя ответственность за результаты деятельности.

Риск реальной команды – члены команды не чувствуют свою реализацию.

ВЫСОКОЭФФЕКТИВНАЯ КОМАНДА (ВЭ)



ВЭ команда – это реальная команда, члены которой ясно видят общую цель, пути ее достижения и обладают ответственностью за общий результат работы.

Методы работы и взаимодействия в группе способствуют персональному росту и успеху каждого члена команды.

ВЭ команды обладают избытком синергии, который превосходит ожидания.

Любая группа развивается через конфликт.
До ВЭ команды коллектив (группа) может прийти, пройдя несколько этапов. От того, как будут разрешаться конфликты, будет зависеть скорость формирования команды.

ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ Б. ТАКМАНА

1. Формирование.
2. Бурление.
3. Нормирование.
4. Работа.

ФОРМИРОВАНИЕ

Люди встречаются, знакомятся, начинают работать вместе и общаться на рабочие темы. Здесь дежурные улыбки, социально приемлемые техники общения, выжидательная позиция.

Группа проясняет основания для совместной деятельности, начинается формирование команды и запускается групповая динамика.

БУРЛЕНИЕ



Это кризис! Атмосфера в группе накаляется. Вежливость уходит на второй план. Начинается распределение ролей и «борьба за место под солнцем». Низкое усвоение знаний. Интриги, борьба, сплетни.

От того как лидер разрешит конфликты и распределит роли, зависит дальнейшая судьба бизнеса.

НОРМИРОВАНИЕ

Если руководитель ведет себя правильно, то команда переходит в более взрослый этап развития. Каждый член группы осознает свою командную роль, распределены функциональные обязанности. Группа прошла период конфликта. Страсти улеглись. Бизнес структурируется.

РАБОТА

Раскрывается потенциал команды, на который не способна группа. Включается синергетический эффект. Работа – максимальная слаженность в действиях и эффективность.

**Лидер может допустить на
каждой стадии свои ошибки.
Самый чувствительный этап –
бурление.**



ОШИБКА ЛИДЕРА №1

Лидер может притупить конфликт, сгладить его или делать вид, что конфликта нет.

В этом случае, возникает фаза недобурления. Так называемый период «группового мышления», когда ради единства и под влиянием лидера группа готова к неверным решениям. Единомыслие ценнее, чем дело. Важная информация игнорируется или искажается. Всеобщий «одобрямс». Личные отношения становятся выше результатов работы.

Все пытаются дружить. Группа останавливается в развитии.

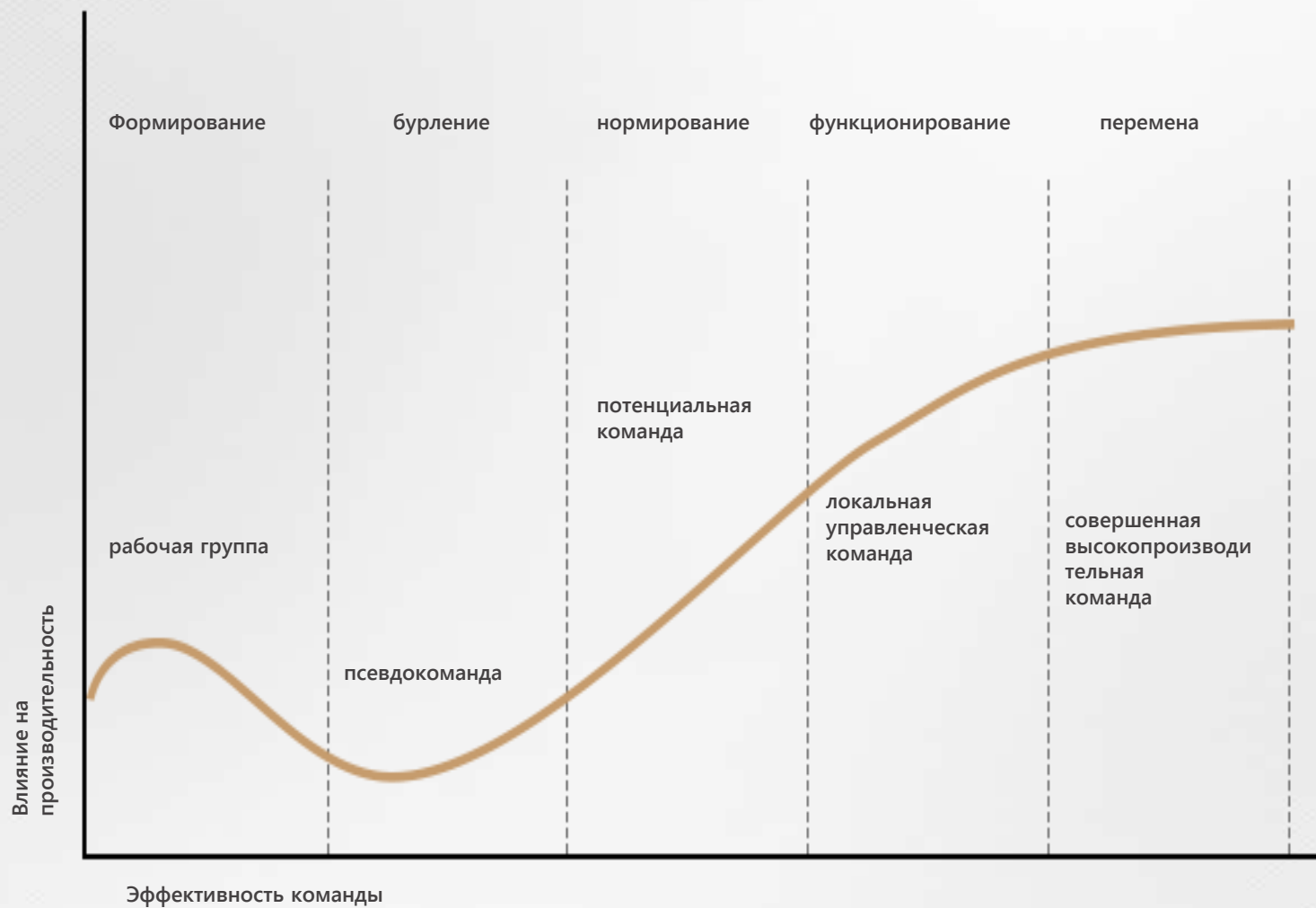
ОШИБКА ЛИДЕРА №2

Лидер поддерживает конфликт, не обоснованно принимает одну из сторон, демотивирует, применяет дисциплинарные взыскания.

Фаза перебурления – борьба за лидерство, споры, ультиматумы, протесты, истерия, интриги, группировки, выход из группы.

Более опасная фаза, бизнес разрушается или стагнирует.

Фаза оптимального бурления – результаты дела важнее личных отношений, амбиций и единомыслия. Постепенно происходит распределение командных ролей. Все идеи предъявляются и обосновываются. Лидер слышит и уважает все мнения, а так же обоснует выбранный путь развития.



Елена Каминская,

корпоративный бизнес-тренер CENTURY 21 Россия, бизнес-психолог, коуч

8 (906) 059-35-14,

elena.kaminskaya@hq.century21.ru

