



# Тема 5. Управління ефективністю КОМАНДИ

«Командна робота - це здатність працювати разом над спільним баченням. Здатність спрямовувати індивідуальні досягнення на досягнення організаційних цілей. Це паливо, яке дозволяє простим людям досягати незвичайних результатів». Ендрю Карнегі, сталеливарний магнат, промисловець

# 5.1 Команда

---

У робочому середовищі ваша робота з іншими часто буде виконуватися в команді

Ефективна команда включає двох або більше людей, які визнають і поділяють відданість конкретній спільній меті та які співпрацюють у своїх зусиллях для досягнення цієї мети



# Командна робота

- Ваша команда запросила на бізнес-зустріч двох іноземних партнерів з (варіанти для вибору: Індії, Норвегії, Іспанії, Італії, Франції). Всього на вечері уде присутні 4 людини (два партнера і два представника компанії).
- Ваше завдання: впродовж 15 хвилин продумати і узгодити командою меню для вечері, на яку ви запросили гостей.
- На організацію вечері у вас є 1000 грн, вам треба вкластися в цей бюджет (плануючи меню більш менш достовірно оцініть вартість інгредієнтів на блюда). Наприклад: голубці – капуста, м'ясний фарш, рис, цибуля, томат = 250 грн на 4х.

# Команди формуються з таких причин:

- Кращі рішення
- Швидше реагування на проблеми
- Підвищення продуктивності
- Більше прийняття та готовність активно підтримувати та брати участь у чомусь
- Менший опір змінам
- Поліпшення морального духу співробітників
- Зменшені ризики

# Недоліки роботи в команді

- ❑ Групове мислення - виникає, коли тиск колег змушує окремих членів команди не висловлювати протилежні чи непопулярні думки.
- ❑ Групове мислення - це готовність членів команди відмовитися від особистих думок і цінностей, щоб погодитися з рештою команди, тому що належність до групи здається важливішою, ніж прийняття правильного рішення. Групове мислення може призвести до неякісних рішень і необдуманих дій, іноді спонукаючи людей діяти неетично.
- ❑ Приховані наміри - особисті, контрпродуктивні мотиви, які підривають когось іншого в команді
- ❑ Витрати: узгодження графіків, організація зустрічей і координація окремих частин проекту може з'їсти багато часу та ресурсів

# Успішні команди

Мають деякі або всі з наступних характеристик:

- Мають чітку мету та спільне відчуття мети
- Сприймають різноманітність
- Встановлюють процедури
- Мислять творчо
- Протистоять конфлікту
- Знають, як вирішити конфлікт
- Ефективно комунікують
- Співпрацюють, а не конкурують
- Приймають етичну відповідальність
- Приймають рішення на основі консенсуса, розділюють лідерство

# Ефективна поведінка команди

- ❑ Найефективніші групи мають членів, які готові встановлювати правила та дотримуватися їх.
- ❑ Ефективні члени команди здатні аналізувати завдання та визначати проблеми, щоб працювати над вирішенням.
- ❑ Ефективні члени команди прагнуть вирішити розбіжності та заохочують теплий, сприятливий клімат, хвалячи та погоджуючись з іншими.
- ❑ Коли досягається згода, ефективні члени команди рухають групу до її мети, підсумовуючи точки розуміння.

# Неефективна робота команди відбувається:

- Коли одні постійно принижують ідеї та пропозиції інших.
- Коли одні члени команди витрачають час групи на непотрібні перекази особистих досягнень або неактуальні теми.
- Коли є члени команди, які уникають завдань і відмовляються від участі в роботі.
- Команда грузне в конфліктах
- Витрачає час і ресурси на незрозумілі цілі
- Відсутня конструктивна комунікація
- Відсутня довіри до команди



# Групова динаміка

Групова динаміка - це взаємодії та процеси, що відбуваються між членами команди.

Продуктивні команди прагнуть виробити позитивні норми - неформальні стандарти поведінки, які члени поділяють і які керують їх поведінкою.

На групову динаміку впливають:

- Ролі, які виконують члени команди
- Поточний етап розвитку команди
- Успіх команди у вирішенні конфлікту
- Успіх команди в подоланні опору

## **Члени команди можуть виконувати різні ролі:**

- ❑ Роль «Орієнтація на самого себе» - ті, хто мотивований головним чином задовольнити особисті потреби - ці люди, як правило, менш продуктивні, ніж інші учасники.
- ❑ Роль «Підтримка команди» - виконують ті, хто допомагає всім добре працювати разом.
- ❑ Роль «Орієнтація на завдання» - виконують ті, хто допомагає команді досягти її цілей.

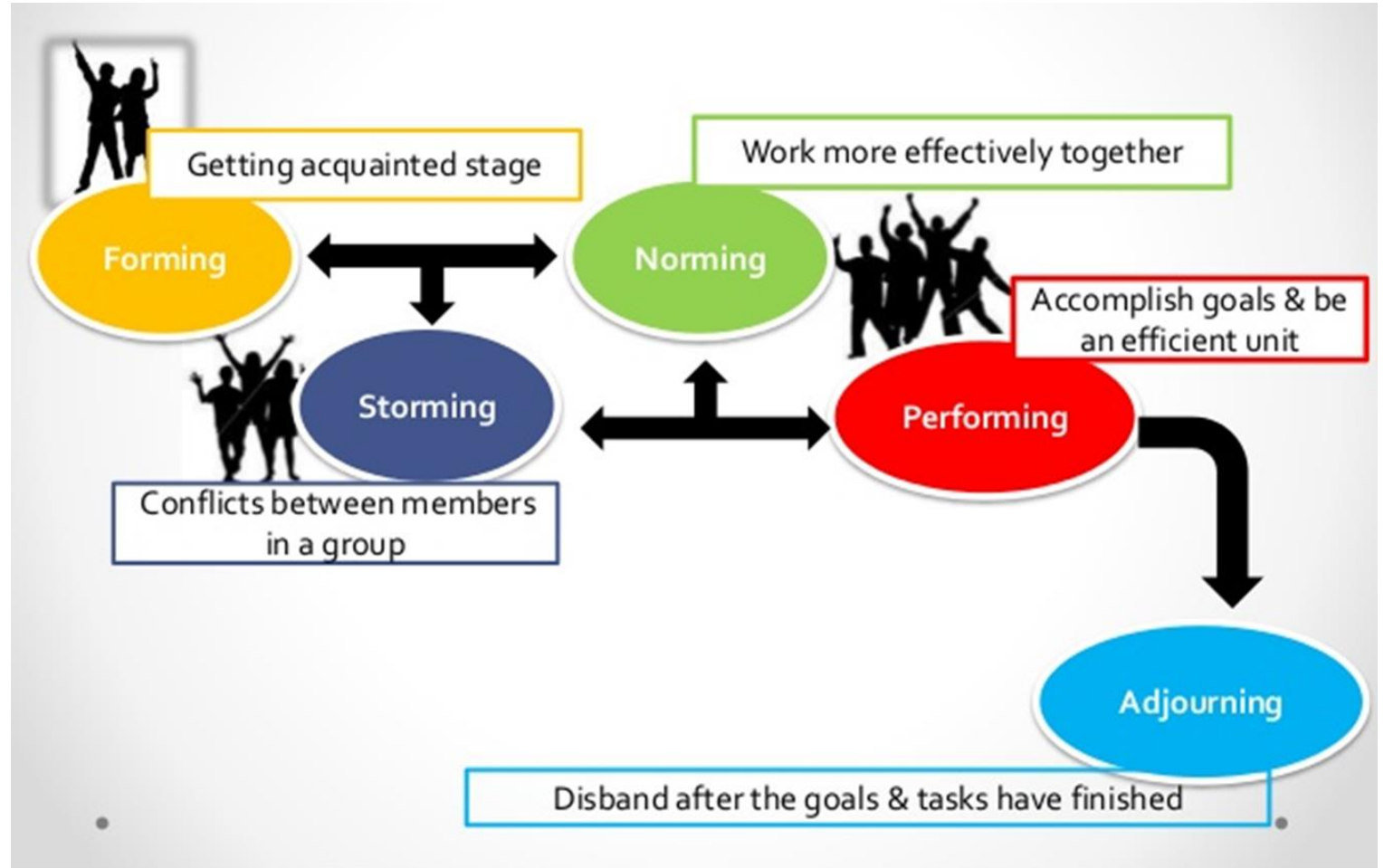
## **5.2 Коли команди ростуть і розвиваються, вони, як правило, проходять різні етапи:**

- Орієнтація
- Конфлікт
- Мозковий штурм
- Виникнення
- Зміцнення

# Етапи формування команди

Брюс Такман (1960-ті роки) розробив модель, що представляє різні етапи, які повинні пройти групи, щоб розвиватися як команда.

Модель має п'ять етапів: формування, шторм, нормування, виконання та припинення.



# 1. Формування команди

## Почуття

Члени команди зазвичай раді бути частиною команди та з нетерпінням чекають майбутньої роботи. Члени часто мають високі позитивні очікування щодо командного досвіду. У той же час вони також можуть відчувати деяку тривогу, цікавлячись, як вони впишуться в команду і чи досягне їх продуктивність.

## Поведінка

Поведінка може включати багато запитань від членів команди, що відображає як їх захоплення новою командою, так і невпевненість або занепокоєння, які вони можуть відчувати щодо свого місця в команді.

## Командні завдання

Основна робота для команди полягає у створенні команди з чіткою структурою, цілями, напрямком і ролями, щоб члени почали будувати довіру. Хороша орієнтація/початковий процес може допомогти сформулювати членів щодо місії та цілей команди, а також може визначити очікування команди як щодо продукту команди, так і, що більш важливо, щодо процесу команди. На етапі формування більша частина енергії команди зосереджена на визначенні команди, тому виконання завдань може бути відносно низьким.

## 2. Шторм

### Почуття

Коли команда починає рухатися до своїх цілей, члени виявляють, що команда не може виправдати всі їхні хвилювання та очікування. Їхня увага може бути зосереджена з поточних завдань на почуття розчарування або гніву через прогрес або процес команди. Члени можуть висловлювати занепокоєння щодо нездатності досягти цілей команди. Під час етапу шторму учасники намагаються побачити, як команда реагуватиме на розбіжності та як вирішуватиме конфлікт.

### Поведінка

Поведінка може бути менш ввічливою, ніж на стадії формування, з розчаруванням або незгодою щодо цілей, очікувань, ролей і обов'язків, які відкрито виражаються. Члени можуть висловлювати розчарування через обмеження, які уповільнюють прогрес їх особи чи команди; це розчарування може бути спрямоване на інших членів команди, керівництво команди. Члени команди можуть сперечатися або критикувати початкову місію чи цілі команди.

### Командні завдання

Завдання команди на етапі розвитку Шторму вимагають від команди перефокусуватися на своїх цілях, можливо, розбиваючи більші цілі на менші, досяжні кроки. Команді може знадобитися розвивати як навички виконання завдань, так і навички групового процесу та управління конфліктами.

# Нормування/Пристосування

## Почуття

Члени команди починають вирішувати розбіжності, які вони відчували між їхніми індивідуальними очікуваннями та реальністю досвіду команди. Якщо команда успішно встановлює більш гнучкі та інклюзивні норми та очікування, її члени повинні відчувати підвищене відчуття комфорту, висловлюючи свої «реальні» ідеї та почуття. Члени команди відчують все більше прийняття інших у команді, визнаючи, що різноманітність думок і досвіду робить команду сильнішою, а її продукт кращим. Конструктивна критика можлива і вітається. Члени починають відчувати себе частиною команди і можуть отримувати задоволення від збільшення згуртованості групи.

## Поведінка

Поведінка може включати членів, які докладають свідомих зусиль для вирішення проблем і досягнення групової гармонії. Між членами команди може спостерігатися частіша та змістовніша комунікація, а також більша готовність ділитися ідеями або просити про допомогу товаришів по команді. Члени команди знову зосереджуються на встановлених основних правилах і практиках і повертаються до завдань команди. Команди можуть почати розвивати власну мову (прізвиська) або внутрішні жарти.

## Командні завдання

Члени направляють свою енергію на цілі команди та демонструють підвищення продуктивності як в індивідуальній, так і в колективній роботі. Команда може виявити, що це відповідний час для оцінки командних процесів і продуктивності.

# Виконання

## Почуття

Члени відчувають задоволення від прогресу команди. Вони діляться думками про особисті та групові процеси та усвідомлюють власні (та один одного) сильні та слабкі сторони. Члени відчувають прив'язаність до команди як щось «більше, ніж сума її частин» і відчувають задоволення від ефективності команди. Учасники відчувають впевненість у своїх особистих здібностях і здібностях своїх товаришів по команді.

## Поведінка

Члени команди здатні запобігати або вирішувати проблеми в процесі команди або в прогресі команди. Видно ставлення «можу зробити», як і пропозиції допомогти один одному. Ролі в команді, можливо, стали більш мінливими, а учасники беруть на себе різні ролі та обов'язки за потреби. Відмінності між членами цінуються та використовуються для підвищення продуктивності команди.

## Командні завдання

Команда значно просувається до поставлених цілей. Відданість місії команди висока, а також висока компетентність членів команди. Члени команди повинні продовжувати поглиблювати свої знання та навички, зокрема працювати над постійним покращенням розвитку команди. Досягнення в командному процесі або прогрес вимірюються та відзначаються.



# Припинення

Деякі команди приходять до кінця, коли їх робота завершена або коли потреби організації змінюються. Для будь-якої команди важливо звернути увагу на процес завершення або припинення.

## Почуття

Члени команди можуть відчувати різні занепокоєння щодо майбутнього розпуску команди. Вони можуть відчувати деяку тривогу через невпевненість щодо своєї індивідуальної ролі чи майбутніх обов'язків. Вони можуть відчувати смуток або почуття втрати через зміни, які відбуваються у їхніх командних стосунках. І в той же час члени команди можуть відчувати глибоке задоволення від досягнень команди.

## Поведінка

Деякі члени команди можуть стати менш зосередженими на завданнях команди, і їх продуктивність може впасти. Крім того, деякі члени команди можуть вважати, що зосередження на поставленому завданні є ефективною відповіддю на їхній смуток або почуття втрати. Продуктивність виконання завдань може зрости.

## Командні завдання

Команда повинна визнати майбутній перехід і різноманітність способів, які люди та команда можуть відчувати щодо майбутнього розпуску команди.

## 5.3 Сучасні тренди щодо командної роботи

- Переважній більшості професіоналів «білих комірців» (85 %) потрібно співпрацювати з іншими, щоб завершити свою роботу.
- У матричних командах робочі завдання співробітників розподілені між кількома командами, і вони не завжди працюють з тими самими людьми або підпорядковуються одному керівнику.
- 84 відсотки співробітників США є членами так званих матричних команд.
- Віддалена робота: розвиток віртуальних команд
- Гібридна модель - збалансування віддаленої роботи з присутністю на місці.
- Економіка «Роботи з дому» - термін, введений ученим Стенфордського університету для позначення поточної тенденції в сучасній робочій силі, коли велика кількість працівників працює з дому, повний або неповний робочий день.
- Розподілена ера – термін, введений керівником Spotify для визначення унікальних характеристик сучасного робочого місця.