

## Создаем команду НКО



Источник иллюстрации: <https://icons8.com/>

Когда люди только объединились, они представляют собой рабочую группу. Сразу же ожидать от неё максимальной продуктивности не стоит. Задача руководителя – привести рабочую группу в состояние настоящей, а в идеале – высокоэффективной команды. Для этого требуется время.

Есть модель развития команды, которой пользуются многие социологи и менеджеры по персоналу. Предложили ее в конце прошлого века зарубежные методологи Джон Канценбах и Дуглас Смит.

Они назвали **пять видов команд**:

1. **рабочая группа:** взаимодействие осуществляется в основном для обмена информацией и опытом, характерна персональная ответственность членов группы за результаты их деятельности;
2. **псевдокоманда:** участники могли бы повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому никаких усилий;

- 
3. **потенциальная команда:** осознает необходимость общей цели, есть согласованность совместных действий, направленных на ее достижение, предпринимаются попытки выработать приемы и методы сотрудничества;
  4. **настоящая команда:** участники обладают взаимодополняющими навыками и умениями, имеют общие цели и задачи, выработали эффективные методы совместной деятельности;
  5. **высокоэффективная команда:** обладает всеми характеристиками настоящей команды и способствует индивидуальному развитию ее членов, результаты ее деятельности превосходят ожидания.

Посмотрите на свою команду и попробуйте определить, к какому виду она относится. Это поможет выбрать методы работы с ней.

*Когда вы уже знаете вид своей команды, важно подумать про мотивацию команды. Следующий материал поможет вам выбрать вам подходящие способы.*

## **Поддерживаем мотивацию и вдохновляем!**

Если представители вашей команды пришли в организацию и не уходят, вносят вклад в общее дело, значит, у них уже есть мотивация. **Задача руководителя – создать условия, чтобы мотивация сотрудников не снижалась, а скорее даже усиливалась, становилась более устойчивой.**

**Давайте попробуем сделать список того, что может помочь руководителю в этом.**

1. **Создание воодушевляющего видения будущего,** которое будет мотивировать каждого члена команды. При этом каждый сотрудник и волонтер должен знать, что вносит вклад в общее дело команды, в достижение желаемого будущего.
2. **Практика совместного принятия решений** – надежный инструмент поддержания мотивации. Конечно, не каждое решение нужно принимать совместно. Например, чтобы решить, где купить канцелярские товары, не нужно собираться всей командой. Для каких-то решений важно, чтобы каждый обозначил свою позицию, для каких-то можно дать возможность, но не создавать обязательность.

Групповое принятие решений, как и сбор мнений для принятия решения, требует времени. В конкретной ситуации оцените, что важнее – вовлеченность членов команды или скорость принятия решения. Совместность в выработке и принятии решений влияет не только на вовлеченность сотрудников и волонтеров, но также повышает качество решений за счет рассмотрения вопроса разными глазами.

---

### 3. Доверие и возможность делать ошибки.

Доверие – это когда каждый сотрудник или волонтер организации часть решений принимает самостоятельно. Доверие – это отсутствие чрезмерного контроля.

Когда в команде есть доверие, не нужно бояться и защищаться. Можно сосредоточиться на работе и получать от этого удовольствие. Можно просить о помощи. Можно критиковать и предлагать помощь. Команды, лишённые доверия, тратят силы и время на выяснение отношений и сведение счетов.

Формирование доверия – длительный совместный процесс руководителя и всей команды. Доверяйте сотрудникам и демонстрируйте им свою уязвимость – станьте для них вдохновляющим примером. А ещё обращайтесь на случаи, когда недоверие мешает, а доверие помогает – практика всегда убедительна.

4. **Совместная радость за успехи организации.** Это практикуют даже в бизнесе, а уж в среде НКО это особенно важно. Отмечайте вместе успехи и достижения команды, пусть иногда небольшие, но важные шаги к успеху.

5. **Возможности для профессионального и/или личного роста сотрудников и волонтеров.** Для некоторых именно это может стать даже основной причиной того, почему они остаются в команде.

Поэтому помогайте сотрудникам размышлять о развитии, помогите определить свои зоны роста.

Развитие сотрудников и волонтеров можно проводить во время рабочего процесса. Например:

- Привлекайте сотрудников к преодолению кризисных ситуаций. Такой опыт научит людей не создавать подобного в своей работе, даст опыт разрешения трудных ситуаций, а вдобавок ещё и сплотит команду.
- Сделайте опытных сотрудников и волонтеров наставниками для новичков. Так они освоят новую роль, по-новому взглянут на привычные организационные процессы и рабочие задачи, почувствуют свою значимость.

Итак, раскрывайте потенциал сотрудников, это даёт массу энергии, ведь когда в нас верят, мы и сами больше верим в себя.

*Чтобы ваша команда работала эффективнее, чтобы каждый понимал общие цели и ценности, предлагаем инструмент для настройки команды.*

---

## Инструмент «Холст команды» (Team Canvas)

Самое важное, что нужно обсудить команде, чтобы сделать работу в группе продуктивной и слаженной

НАЗВАНИЕ КОМАНДЫ \_\_\_\_\_ ДАТА \_\_\_\_\_

<b>ЛЮДИ И РОЛИ</b> Как нас зовут? Какие навыки и сильные стороны есть в нашей команде? Какая композиция ролей поможет нам достичь целей?	<b>ЦЕННОСТИ</b> На чем мы стоим? Каковы наши принципы? В чем заключается наша общность ценностей, которые мы бы хотели видеть в основе нашей команды?
<b>ЦЕЛИ</b> Чего мы хотим достичь как группа? Каковы наши достижимые, измеримые и ограниченные по времени цели?	<b>ПРАВИЛА И ПРАКТИКИ</b> Какие правила мы хотим ввести после этой осени? Как мы собираемся общаться, чтобы все были в курсе происходящего? Как мы собираемся принимать решения? Как мы собираемся выполнять решения и оценивать то, что мы делаем?

**НАЗНАЧЕНИЕ**  
Зачем мы делаем то, что мы делаем?

The Team Canvas by TheTeamCanvas.com  
Alex Ivanov

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.  
To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>

### Возможные цели применения:

1. Формирование команды
2. Уточнение целей и решение проблем с производительностью
3. Вовлечение в команду новых участников и их развитие
4. Перезагрузка всей команды

### Требования к работе:

- 1) Продолжительность: 60 – 90 мин
- 2) Участники: 2 - 8 человек
- 3) Фасилитатор/ведущий
- 4) Просторная комната

### Материалы:

1. Шаблон (распечатанный / нарисованный на флипчарте)
2. Стикеры разных цветов (количество цветов по числу участников)

---

3. Маркеры или ручки для записи на стикерах

4. Таймер

5. Флипчарт + бумага

## **ПРОЦЕСС РАБОТЫ С ИНСТРУМЕНТОМ «ХОЛСТ КОМАНДЫ» ПО ЭТАПАМ:**

### **1 этап: ЗАПУСК ПРОЦЕССА**

Вводное слово ведущего. Например:

*Уважаемые коллеги!*

*Мы формируем новую команду, нам нужна настройка и синхронизация друг с другом. Мы сделаем это с помощью практического инструмента, который называется «Холст команды». Он помогает членам команды узнать основные вещи друг о друге и согласовать свои цели и ожидания.*

*Эта работа рассчитана на 1,5 часа.*

*Сейчас я прокомментирую, что означает каждый сегмент шаблона, обсудим нюансы его заполнения.*

### **2 этап: ПОЯСНЕНИЕ ПО ШАБЛОНУ TEAM CANVAS**

Важно разобрать каждый сегмент шаблона.

Время: 10 мин.

### **3 этап: РАБОТА ПО ШАБЛОНУ – 5 СЕГМЕНТОВ**

*Ведущий поясняет, что работа с каждым сегментом идет по двум этапам:*

*- Участники сначала работают индивидуально: 1-3 мин.*

*- Потом в парах или малых группах делятся своими ответами. Главные идеи фиксируют на стикерах, размещают на шаблоне: до 7 мин.*

*!!! Используйте таймер для каждого шага, отводя четкое время на блок, чтобы команда действительно сосредоточилась на достижении*

*сути при каждом обсуждении. Если некоторые обсуждения занимают довольно много времени или, кажется, затрагивают более серьезные проблемы, договоритесь с командой о возможности обсудить их за рамками данной встречи, запланировав на них отдельное время.*

#### **Сегмент 1: ЦЕЛИ**

Вопросы:

- Чего мы как команда действительно хотим достичь?

- 
- Каковы наши достижимые, измеримые и ограниченные по времени цели?
  - Каковы мои личные цели, которыми я хочу поделиться с коллегами?

Время: 10 мин.

### **Сегмент 2: ЛЮДИ И РОЛИ**

Вопросы:

- Напишите свои имена на стикерах, свои должности и навыки.
- Напишите на отдельном стикере свои неформальные роли в команде.

Время: 10 мин.

### **Сегмент 3: ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ**

Вопросы:

- Почему мы делаем то, что делаем?
- Что является более важным, что мотивирует меня следовать нашей общей цели?
- В чем наша планетарная миссия?

Время: 10 мин.

### **Сегмент 4: ЦЕННОСТИ**

Вопросы:

- Каковы руководящие принципы работы друг с другом?
- Каковы наши общие ценности, исповедуемые в нашей команде?
- Есть ли конфликтующие ценности?
- Как их можно скорректировать?

Время: 10 мин.

### **Сегмент 5: ПРАВИЛА И ПРАКТИКИ**

Вопросы:

- Какие правила мы хотим ввести?
- Как мы общаемся и держим всех в курсе?
- Как мы будем принимать решения?
- Как мы будем выполнять решения и оценивать то, что мы сделали?

Время: 10 мин.

---

#### **4 этап: ОБОБЩАЮЩИЙ ОБЗОР ОТВЕТОВ УЧАСТНИКОВ**

Участники рассматривают все ответы коллег на стикерах. Группируются близкие по смыслу ответы.

Время: 10 мин.

#### **5 этап: РЕЗЮМИРОВАНИЕ И ПОДВЕДЕНИЕ**

##### **ИТОГОВ ЗАПОЛНЕНИЯ ШАБЛОНА**

Расскажите об 1-2 наиболее важных открытиях, которые вы получили во время работы с шаблоном.

Время: 10-20 мин.

#### **6 этап: ЗАВЕРШЕНИЕ РАБОТЫ С ШАБЛОНОМ**

Общий обмен впечатлениями от процесса и полученных результатов.

Обратная связь коллегам.

Благодарность.

Время: 10-15 мин.

*При подготовке использованы материалы:*

*Курса повышения управленческих компетенций «Управление человеческими ресурсами» от Межрегиональной «Школы ресурсного центра»*

*Курса «Управление НКО в меняющемся мире» от Кухни НКО*

*Сайта <https://theteamcanvas.com/>*

---

**Информационный бюллетень №15 (41) 2022** подготовлен МОО ЦРТ «Сотрудничество» в рамках проекта «Сила сообществ», реализуемого с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов  
Наш адрес: 660075, г.Красноярск, ул.Маерчака, 3, офис 210, тел.: (391)241-70-16, эл.почта: [kccp@kccp.ru](mailto:kccp@kccp.ru) , <https://kccp.ru> , ВКонтакте: [https://vk.com/sotrudnichestvo\\_krsk](https://vk.com/sotrudnichestvo_krsk)

