



КАРТОЧКИ-ВОПРОСЫ «НАША КОМАНДА»

Инструмент для фасилитаторов управленческих
и педагогических команд образовательных
организаций

для диагностики эффективности, коммуникации,
взаимодействия, конфликтов и напряжения, лидерства и
управления, профессионально-личностного благополучия,
рефлексивности, динамики и процессов

Ирина Шехтман
МКОУ ДПО РЦ

Методические рекомендации

Методическое пособие «Карточки-вопросы «Наша команда» представляет собой комплект карточек с вопросами, предназначенными для проведения рефлексивных фасилитационных сессий среди управленческих и педагогических команд образовательных организаций. Карты служат инструментом экспресс-диагностики эффективности, коммуникации, взаимодействия, конфликтов и напряжения, лидерства и управления, профессионально-личностного благополучия, рефлексивности, динамики и процессов на деятельностном, мотивационном и ценностном уровнях. Этот инструмент позволяет выявить скрытые проблемные зоны взаимодействия, подчеркнуть сильные стороны команды и создать условия для конструктивного обсуждения путей развития образовательной организации.

Карточки с вопросами будут полезны для проведения диагностики как динамики, так и процессов.

1. Диагностика динамики команды. Динамика команды — это изменения, которые происходят в команде с течением времени. Она включает в себя взаимодействие между членами команды, их эмоциональное состояние, уровень мотивации и вовлеченности. Диагностика динамики помогает понять, как команда развивается, какие изменения происходят в ее структуре и взаимодействии, и какие факторы влияют на ее эффективность.

Что можно диагностировать:

- Эмоциональный климат в команде: уровень доверия, открытости, удовлетворенности участников.
- Мотивация и вовлеченность: насколько участники заинтересованы в достижении общих целей.
- Конфликты и напряжение: наличие и характер конфликтов, способы их разрешения.
- Развитие команды: стадии развития команды.

2. Диагностика процессов в команде. Процессы в команде — это конкретные действия и взаимодействия, которые происходят в команде для достижения поставленных целей. Диагностика процессов направлена на выявление того, как команда выполняет свои задачи, какие методы и инструменты использует, и насколько эффективно эти процессы организованы.

Что можно диагностировать:

- Эффективность коммуникации: как информация передается между членами команды, насколько она понятна и своевременна.
- Принятие решений: как принимаются решения, насколько они коллегиальны и обоснованы.
- Распределение ролей и обязанностей: насколько четко определены роли и обязанности, и насколько они соответствуют способностям участников.
- Управление конфликтами: как команда справляется с разногласиями и конфликтами.
- Планирование и контроль: насколько эффективно команда планирует свою работу и контролирует выполнение задач.
- Взаимосвязь динамики и процессов:

Проведение экспресс-диагностики с помощью предлагаемых карточек основан на комбинации двух видов вопросов:

- ассоциативные вопросы, которые стимулируют творческое мышление и проявление внутренних ощущений и ассоциаций участников;
- диагностические вопросы, направленные на объективную оценку реальных условий работы, удовлетворенности трудом и вовлеченности сотрудников, и позволяет фасилитатору быстро получить информацию по следующим показателям развития команды:

1. Диагностика эффективности команды:

Цели и задачи: насколько четко определены цели и задачи команды, и насколько они понятны каждому участнику.

Роли и обязанности: насколько эффективно распределены роли и обязанности, и насколько они соответствуют способностям участников.

Результаты работы: насколько успешно команда достигает поставленных целей и выполняет задачи.

2. Диагностика коммуникации:

Каналы коммуникации: какие каналы используются для обмена информацией, и насколько они эффективны.

Качество коммуникации: насколько информация передается четко, понятно и своевременно.

Обратная связь: как часто и насколько эффективно команда использует обратную связь для улучшения работы.

3. Диагностика мотивации и вовлеченности:

Уровень мотивации: насколько участники команды мотивированы на достижение общих целей.

Вовлеченность: насколько участники активно участвуют в работе команды и принимают на себя ответственность за результаты.

Удовлетворенность: насколько участники удовлетворены своей работой в команде и условиями труда.

4. Диагностика конфликтов и напряжения:

Типы конфликтов: какие конфликты возникают в команде, и как они решаются.

Стратегии разрешения конфликтов: какие методы и подходы используются для разрешения конфликтов.

Эмоциональная атмосфера: насколько команда справляется с напряжением и стрессом.

5. Диагностика лидерства и управления:

Стиль лидерства: какой стиль лидерства используется в команде, и насколько он эффективен.

Управление изменениями: как команда справляется с изменениями и адаптируется к новым условиям.

Поддержка и развитие: насколько лидер поддерживает развитие участников и их профессиональный рост.

6. Диагностика командного взаимодействия:

Сотрудничество: насколько эффективно участники команды работают вместе и поддерживают друг друга.

Доверие: насколько участники доверяют друг другу и руководству.

Синергия: насколько действия участников команды дополняют друг друга и приводят к лучшим результатам.

7. Диагностика профессионально-личностного благополучия:

Автономность: насколько участники команды чувствуют себя независимыми в принятии решений.

Самопринятие: насколько участники принимают себя как профессионалов и уверены в своих силах.

Профессиональное развитие: насколько участники стремятся к профессиональному росту и развитию.

8. Диагностика рефлексивности:

Коллективная рефлексия: насколько команда использует рефлексивные практики для анализа своей работы и улучшения процессов.

Метакогнитивная осведомленность: насколько участники команды осознают свои сильные и слабые стороны и используют эту информацию для улучшения работы.

Инновационность: насколько команда открыта к новым идеям и методам работы.

Основные возможности использования карточек-вопросов:

- Регулярная оценка самочувствия команды, выявление слабых мест и резервов для развития.

- Интеграция новых сотрудников в коллектив через ознакомление с традициями и ценностями команды.

- Рефлексия по итогам реализованных проектов, анализ успехов и неудач, определение областей для улучшения.

- Тренировка лидеров и помощь в управлении проектами, выявление необходимых компетенций для эффективного руководства.

Инструкция по использованию карточек-вопросов «Наша команда»

I. Подготовка:

Перед использованием карточки-вопросы необходимо распечатать и разрезать, собрав колоду. Это обеспечит удобство использования и мобильность. Фасилитатору рекомендуется внимательно изучить содержимое колоды и подобрать вопросы, соответствующие целям занятия. Это поможет сделать сессию более целенаправленной и эффективной.

II. Проведение:

- Создание доверительной атмосферы. Основное условие успешной работы с карточками — создание доверительной атмосферы. Участники должны чувствовать себя комфортно и свободно выражать свои мысли и чувства.

- Выбор карточек. Карточки участникам можно предлагать как на выбор, так и «вслепую». Это зависит от целей сессии и предпочтений фасилитатора.

- Работа с вопросами. Участники выбирают карточку и отвечают на вопрос, стараясь быть искренними и открытыми. Важно, чтобы фасилитатор поддерживал участников и помогал им раскрыть свои мысли.

- Обсуждение. После ответа на вопрос участники могут обсудить свои ответы в группе. Это способствует обмену мнениями и углублению понимания.

- Завершение: обобщение и рефлексия.: Фасилитатор деликатно обобщает полученную информацию, выделяя ключевые моменты и идеи. Это помогает участникам увидеть общую картину и сделать выводы. Участники могут и сами провести рефлексию, размышляя о том, что нового они узнали о себе и своей команде.

Рекомендации фасилитатору по работе с карточками-вопросами:

- Уважение к высказываниям: важно уважать любые ассоциативные высказывания участников и не критиковать их ответы.

- Гибкость: фасилитатор должен быть готов адаптировать процесс в зависимости от реакции участников и динамики группы.

- Поддержка: фасилитатор должен поддерживать участников, создавая безопасную и поддерживающую среду.

Использование карточек-вопросов «Наша команда» помогает участникам лучше понять себя, свою команду и улучшить взаимодействие, что способствует повышению эффективности командной работы, служит мощным инструментом изучения динамики команды. Члены команды получают возможность свободно выражать своё мнение, формировать ответственность и гордость за вклад в общий успех образовательной организации.

Адресовано руководителям и фасилитаторам команд образовательных организаций, HR-менеджерам, психологам и специалистам, занятым в управлении персоналом и формировании эффективных рабочих коллективов.

Методическое пособие подготовлено при финансовой поддержке Благотворительного фонда «Вклад в будущее» в рамках проекта № АРС-10/25 «Повышение профессионального благополучия и эффективности командной работы в образовательной организации средствами коллективной рефлексии».

**«Наша команда» - карточки-вопросы
для диагностики и рефлексии командных процессов**

I. Вопросы-ассоциации и вопросы-метафоры про доверие и взаимопонимание

1. Если бы наша команда была музыкальным инструментом, каким бы она была и почему?
2. Какие образы или символы приходят вам в голову, когда вы думаете о нашей команде?
3. Если бы команда была природным явлением (например, деревом, рекой, горой), каким бы она была и почему?
4. Представьте, что команда — это корабль. Какие качества или характеристики он должен иметь для успешного плавания?
5. Какая метафора лучше всего описывает текущий настрой или атмосферу в команде?
6. Если бы вы могли описать команду с помощью цвета, какой бы это был цвет и почему?
7. Какие ассоциации возникают у вас при словах «сила», «гармония», «рост», связанные с командой?
8. Представьте, что команда — это сад. Какие растения или элементы там растут, и что они символизируют?
9. Если бы команда была животным, каким бы она была и почему?
10. Какие истории или мифы приходят вам в голову, когда вы думаете о развитии или потенциале нашей команды?
11. Если бы команда была звуком, каким бы она была — тихим шепотом или грохочущим громом?
12. Как бы выглядела команда, если бы она была сказочным существом?
13. Если бы наша команда могла летать, каким бы она была — птицей, самолетом или звездолетом? Почему именно так?
14. Представьте, что вся команда — это команда супергероев. Какие у них были бы суперспособности, и как они помогали бы работать вместе?
15. Если бы команда состояла из предметов мебели, чтобы это было и почему?
16. Какая часть вашей команды могла бы стать героем мультфильма, и в чем заключалась бы её особенность?
17. Если бы команда могла говорить, что бы она сказала о своих слабостях или проблемах?
18. Если бы доверие в нашей команде было деревом, каким бы оно было — высоким и раскидистым или коротким и крепким? Почему?
19. Представьте, что доверие — это мост. Какие части моста у нас хрупкие или разрушены? А где он прочен и надежен?
20. Если бы доверие в команде было цветом, каким бы оно было — ярким и насыщенным или бледным и тусклым? Почему?

21. Если доверие — это персонаж из сказки или фильма, кто бы он был и почему?
22. Представьте, что доверие — это вода. Что в нашей коммуникации «засыхает» или «брызжет» из этого источника?
23. Что в нашей команде мешает полностью доверять друг другу — это страх, недопонимание или что-то еще?
24. Если бы вы могли «залечить» недоверие в команде одним словом или действием, чтобы это было?
25. Если бы общение в нашей команде было музыкальным инструментом, каким бы оно было — тихим и нежным или громким и ярким? Почему?
26. Представьте, что наши разговоры — это путешествие. Какие препятствия или узкие места встречаются на пути?
27. Если бы общение в команде было игрой, какой бы она была — командной, стратегической или случайной? Почему?
28. Какие слова или фразы в нашей коммуникации вызывают у вас ощущение «стены» или препятствия? А что помогает «строить мосты»?
29. Если бы вы могли описать стиль общения в команде одним образом — как ветер, как реку или как огонь — каким бы он был?
30. Что мешает вам чувствовать себя услышанным или понятым при взаимодействии с командой?
31. Представьте, что каждое сообщение — это посылка. Какие послышки в нашей команде доставляются с ошибками или недопониманием?

II. Вопросы на диагностику удовлетворенности и вовлеченности в командную работу:

1. Как вы оцениваете уровень взаимопонимания внутри команды? Что можно сделать для его улучшения?
2. Какие барьеры или препятствия мешают вам максимально эффективно взаимодействовать с командой?
3. Что, по вашему мнению, способствует хорошему взаимодействию внутри команды?
4. Какие идеи по улучшению коммуникации внутри команды вы хотели бы предложить?
5. Какие ситуации в работе команды вы считаете наиболее продуктивными и почему?
6. Какие моменты в командных проектах вы считаете особенно вдохновляющими или мотивирующими?
7. Какие навыки или ресурсы, по вашему мнению, необходимо развивать в команде для достижения лучших результатов?
8. Какие аспекты нашей командной работы вы считаете наиболее успешными и почему?
9. Какие ваши личные цели связаны с развитием команды, и как вы можете способствовать их достижению?

10. Какие инструменты или методы командной работы, по вашему мнению, стоит внедрить для повышения эффективности?
11. Как вы оцениваете баланс между индивидуальной ответственностью и командной работой в нашей группе?
12. Что, по вашему мнению, делает команду сильной и устойчивой в условиях перемен?
13. Какие проблемы или трудности вы замечаете в работе команды?
14. Какие изменения или улучшения вы хотели бы видеть в работе нашей команды?
15. Какие личные сильные стороны вы привносите в команду, и как они помогают в достижении общих целей?
16. Как вы ощущаете уровень доверия и открытости в нашей команде? Что, по твоему мнению, можно улучшить в этом плане?
17. Какие моменты в командных взаимодействиях вызывают у тебя наибольший стресс или неудовлетворение?
18. Какие идеи или инициативы вы хотели бы предложить для улучшения командной работы?
19. Как вы оцениваете уровень мотивации и вовлеченности членов команды? Что, по вашему мнению, может повысить их мотивацию?
20. Какие ценности или принципы, по вашему мнению, должны лежать в основе командной работы?



<p>Если бы ваша команда была музыкальным инструментом, каким бы она была и почему?</p>	<p>Какие образы или символы приходят в голову, когда вы думаете о своей команде?</p>
<p>Если бы команда была природным явлением (например, деревом, рекой, горой), каким бы она была и почему?</p>	<p>Представьте, что команда - это корабль. Какие качества или характеристики он должен иметь для успешного плавания?</p>
<p>Какая метафора лучше всего описывает текущий настрой или атмосферу в команде?</p>	<p>Если бы вы могли описать команду с помощью цвета, какой бы это был цвет и почему?</p>
<p>Какие ассоциации возникают у вас при словах «сила», «гармония», «рост», связанные с командой?</p>	<p>Представьте, что команда — это сад. Какие растения или элементы там растут, и что они символизируют?</p>

<p>Если бы команда была животным, каким бы она была и почему?</p>	<p>Какие истории или мифы приходят вам в голову, когда вы думаете о развитии или потенциале нашей команды?</p>
<p>Если бы команда была звуком, каким бы она была — тихим шепотом или грохочущим громом?</p>	<p>Как бы выглядела команда, если бы она была сказочным существом?</p>
<p>Если бы наша команда могла летать, каким бы она была — птицей, самолетом или звездолетом? Почему именно так?</p>	<p>Представьте, что вся команда — это команда супергероев. Какие у них были бы суперспособности, и как они помогали бы работать вместе?</p>
<p>Если бы команда состояла из предметов мебели, чтобы это было и почему?</p>	<p>Какая часть вашей команды могла бы стать героем мультфильма, и в чем заключалась бы её особенность?</p>

<p>Если бы команда могла говорить, что бы она сказала о своих слабостях или проблемах?</p>	<p>Если бы доверие в нашей команде было деревом, каким бы оно было — высоким и раскидистым или коротким и крепким? Почему?</p>
<p>Представьте, что доверие — это мост. Какие части моста у нас хрупкие или разрушены? А где он прочен и надежен?</p>	<p>Если бы доверие в команде было цветом, каким бы оно было — ярким и насыщенным или бледным и тусклым? Почему?</p>
<p>Если доверие — это персонаж из сказки или фильма, кто бы он был и почему?</p>	<p>Представьте, что доверие — это вода. Что в нашей коммуникации «засыхает» или «брызжет» из этого источника?</p>
<p>Что в нашей команде мешает полностью доверять друг другу — это страх, недопонимание или что-то еще?</p>	<p>Если бы вы могли «залечить» недоверие в команде одним словом или действием, чтобы это было?</p>

<p>Если бы общение в вашей команде было музыкальным инструментом, каким бы оно было — тихим и нежным или громким и ярким? Почему?</p>	<p>Представьте, что наши разговоры — это путешествие. Какие препятствия или узкие места встречаются на пути?</p>
<p>Если бы общение в команде было игрой, какой бы она была — командной, стратегической или случайной? Почему?</p>	<p>Какие слова или фразы в коммуникации вызывают у вас ощущение «стены» или препятствия? А что помогает «строить мосты»?</p>
<p>Если бы вы могли описать стиль общения в команде одним образом — как ветер, как реку или как огонь — каким бы он был?</p>	<p>Что мешает вам чувствовать себя услышанным или понятым при взаимодействии с командой?</p>
<p>Представьте, что каждое сообщение — это посылка. Какие посылки в нашей команде доставляются с ошибками или недопониманием?</p>	<p>Если бы вы могли «залечить» недоверие в команде одним словом или действием, чтобы это было?</p>