

# Как отличить настоящую команду от подделки

Ведущая: **Галина Сартан**, канд. психол. наук, руководитель Команды профессионалов «Катарсис», автор книги «Команда: Как создать управляемый коллектив» (2011)

[www.katarsis.ru](http://www.katarsis.ru)  
[info@katarsis.ru](mailto:info@katarsis.ru)  
**+7 916 391 7771**



# Вы думаете, что знаете, как строить команды?



«По-моему, они играют совсем не так,- говорила Алиса.

- Справедливости никакой, и все так кричат, что собственного голоса не слышно.

Правил нет, а если есть, то никто их не соблюдает.

Вы себе не представляете, как трудно играть, когда все живое»  
(Л.Керролл «Алиса в стране чудес»)



# Существующие подходы к формированию команд



# Различные подходы к формированию команд

- **На основе эмоциональной сплоченности** – построение «команды», при котором акцент делается на эмоциональное сплочение, выполнение совместных упражнений, которые невозможно сделать в одиночку.
- **Ролевой** – на основе функций и ролей, необходимых для более слаженной работы коллектива, например, командные роли М. Белбина.
- **Проблемно-ориентированный** – организация заранее спланированных серий встреч по фасилитации процесса (обычно с участием консультанта) с целью последовательного решения командных проблем и достижения главной командной задачи.
- **Динамический подход** – на основе общепринятой модели групповой динамики: Forming- Storming- Norming- Performing, подменяющей реальные групповые процессы.



## ОПРОС

Как вы считаете, какой подход наиболее распространен на рынке?  
(1 выбор)

1. На основе эмоциональной сплоченности
2. Ролевой
3. Проблемно-ориентированный
4. Динамический

# Эмоциональная сплоченность

Тренинг эмоциональной сплоченности – улучшение общения между участниками, повышение эмоционально-положительного фона. Команда при этом не формируется.

Примером может служить разработанная нами Командно-интеллектуальная Игра «Матрица»: 120-140 человек одновременно выполняют различные задания в течение 3-4 часов.



# Эмоциональная сплоченность

## Плюсы и минусы подхода

Плюсы	Минусы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Улучшение межличностных отношений между участниками тренинга.</li> <li>• Получение знаний о более эффективных способах делового и межличностного взаимодействия.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тренинг обычно не затрагивает реальные бизнес-проблемы компании и их не решает.</li> <li>• Эмоциональный подъем, ощущаемый участниками, в течение 2-3 месяцев сходит «на нет», и требуется очередной тренинг для «эмоциональной подпитки».</li> <li>• Сформированные на тренинге дружеские отношения могут в рабочей ситуации подменять бизнес-цели, уменьшать время на работу за счет времени на личные увлечения, общение и т.п.</li> </ul>

## Ролевой подход

Формирование «команды» происходит на основе взаимодополнения по функциям или ролям, которые необходимы для совместной деятельности.

Роли могут быть функциональными или командными

### Командные роли. Модель Р.М.Белбина

- |                       |   |
|-----------------------|---|
| Менеджеры-исполнители | <ul style="list-style-type: none"><li>• Реализатор / Company Worker</li><li>• Контролер / Completer / Finisher</li></ul>  |
| Лидеры                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ведущий / Chairman</li><li>• Мотиватор / Shaper</li></ul>                         |
| Интеллектуалы         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Аналитик / Monitor Evaluator</li><li>• Генератор идей / Plant</li></ul>           |
| Переговорщики         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Гармонизатор / Team Worker</li><li>• Изыскатель / Resource Investigator</li></ul> |





# Типологический/ролевой подход

## Плюсы и минусы подхода

Плюсы	Минусы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Попытка предотвратить конфликты при взаимодействии в реальной деятельности.</li> <li>• Выделение ролевой структуры работоспособного коллектива, понимание необходимости распределения ролей в группе.</li> <li>• Разработка простого, понятного инструментария для диагностики ролевого состава группы и качества исполнения участниками ролей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Яркое разделение людей по типам личности/командным ролям современными исследованиями не подтверждается</li> <li>• Сильно ограничен в работе с уже существующими рабочими коллективами, подобранными по профессиональному принципу.</li> <li>• Жесткое распределение ролей останавливает развитие группы и не дает ей дойти до состояния команды.</li> <li>• Преобладание личных целей над коллективными: каждый старается соответствовать своей роли.</li> <li>• Сложно подобрать людей по заданным критериям и одновременно сохранить требования в области профессионализма</li> <li>• Не учитываются другие психологические особенности личности: опыт, установки, ценности и т. д.</li> </ul>

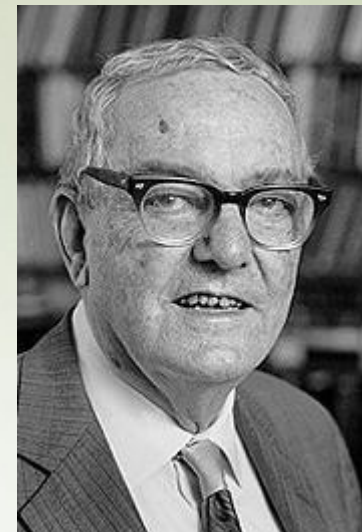
## Проблемно-ориентированный подход

**В основе проблемно-ориентированного подхода лежит теория «ограниченной рациональности» Гербер Саймана.**

Суть идеи «ограниченной рациональности» заключается в невозможности даже самого эффективного лидера увидеть лучшее решение в силу следующих ограничений:

1. Ограниченных познавательных способностей менеджера.
2. Политических факторов в организации.
3. Организационных факторов.

Основа построения команды – это процесс обсуждения рабочих задач, выработка множества решений, выбор лучшего из них, принятие согласованного решения и разделения ответственности за реализацию.



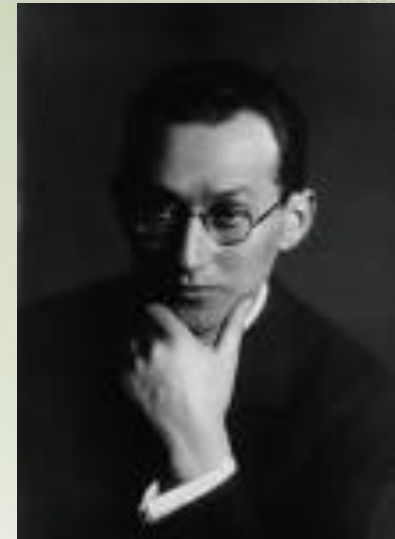
**Гербер Сайман получил Нобелевскую премию в 1978 году за теорию «ограниченной рациональности»**

# Проблемно-ориентированный подход

## Плюсы и минусы подхода

<b>Плюсы</b>	<b>Минусы</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Осуществляется на реальном проблемном поле компании.</li><li>• Может проходить без отрыва от основной деятельности.</li><li>• Носит эволюционно-поступательный характер и снижает сопротивление изменениям.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Не происходит системных изменений во взаимодействии членов группы, так как основное внимание уделяется решению задач, а не групповым процессам.</li><li>• Функции лидера заменяются функциями внешнего модератора (консультанта).</li><li>• Лидер не обучается иному стилю управления своими сотрудниками, за него группой управляют внешние консультанты.</li></ul>

## Динамический подход



В основе данного подхода лежит динамическая психология Курта Левина.

«Процесс исследования социальной ситуации должен стать составной частью организации любого процесса, связанного с осуществлением социальных действий» (Курт Левин)

Формирование команды происходит при прохождении стадий развития групповой динамики и достижения группой уровня зрелости.

Основное внимание уделяется процессу развития группы и развитию межличностных отношений.

# Динамический подход

## Плюсы и минусы подхода

Плюсы	Минусы
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понимается необходимость групповых процессов, как определяющих эффективность работы группы.</li> <li>• Учитывается взаимозависимость членов группы.</li> <li>• Улучшается коммуникация между участниками.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствует четкая методология управления групповой динамикой.</li> <li>• Не используются критерии определения этапов группового развития. Из-за этого в большинстве случаев группа остается на начальном этапе групповой динамики.</li> <li>• При таком ведении тренинга группа, так правило, выходит на стадии эйфории или на стадии начала конфликта.</li> </ul>

# Формирование команды по технологии SNED



# ТЕХНОЛОГИЯ SNED

**SNED** – это технология создания команды на основе групповой динамики и проблемно-ориентированного подхода, обеспечивающая поступательное развитие группы, которое сопровождается системными изменениями как в сфере внутригрупповых взаимодействий, так и в сфере решения рабочих задач.

**S – самоорганизация**

(Self-organization)

**N – новые способы достижения цели**

(New methods of goal achievement)

**E – энергетический потенциал**

(Energy)

**D – динамика**

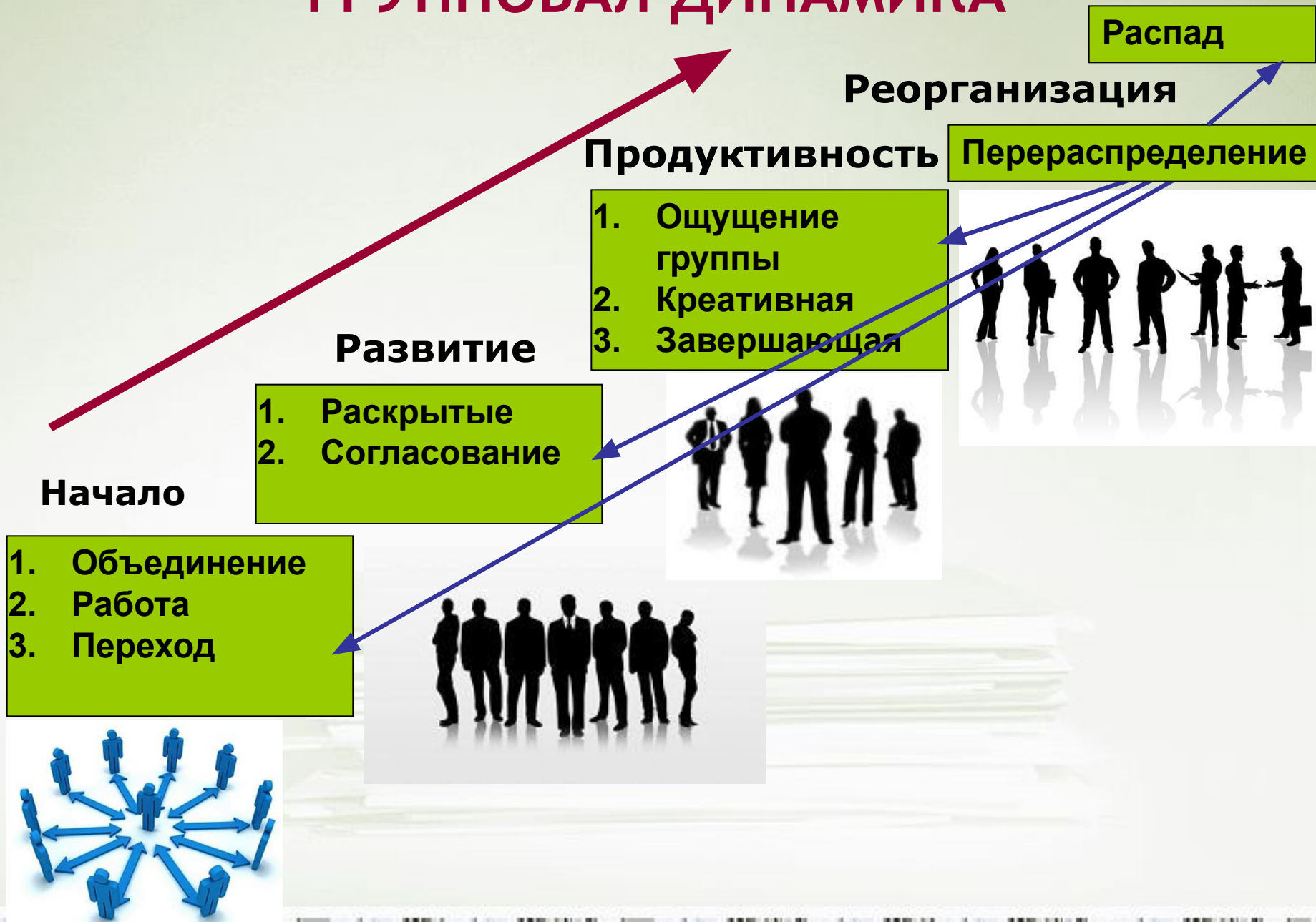
(Dynamics)

**Групповая динамика** — внутригрупповой поступательный процесс изменений системы взаимоотношений, способов и традиций взаимодействия между членами группы, приводящий к максимально возможному (при сохранении индивидуальных особенностей) единству целей и мотивов деятельности, ценностей, интересов членов группы.





# ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА



# Опрос

(Можно выбрать несколько ответов)

**Выберите то, что присутствует сейчас в Ваших коллективах:**

1. У членов коллектива преобладают личные цели над групповыми.
2. Нет общегрупповой ответственности. Сотрудники тяготеют передать ответственность за результат руководителю.
3. В коллективе отсутствует самоорганизация по отношению к рабочим задачам. Сотрудники ждут приказаний, постановки задач и распределения от руководителя.
4. Общение сотрудников поверхностно в рамках принятых норм и правил поведения.
5. Большинство решений принимаются путем голосования.
6. Кризис во взаимоотношениях в коллективе выражается в конфликте против кого-то.
7. В коллективе проблемы предпочитают видеть не в своей работе, а в других подразделениях компании и т.п.
8. Большая часть внимания сосредотачивается на отрицательных моментах в работе.

# ГРУППОВЫЕ ЭФФЕКТЫ



# Основные групповые эффекты

**Мы - Они**

Чувство принадлежности к определенной группе людей (эффект «мы») и, соответственно, чувство отстраненности от других, размежевания с другими группами (эффект «они»)

**Конформизм**

Стремление согласиться с мнением большинства членов группы, невзирая на собственное мнение

**Группомыслие**

Критерием эффективности принятого решения является согласие всех (или абсолютного большинства) членов группы с принятым решением

**Групповой фаворитизм**

Тенденция каким-либо образом благоприятствовать членам своей группы, в противовес членам другой группы. Предпочтение норм, правил, интересов своей группы

**Групповой эгоизм**

Направленность групповых интересов, целей и норм поведения против интересов, целей и норм поведения отдельных членов группы или всего общества. Цели группы достигаются за счет ущемления интересов ее отдельных членов, в ущерб интересам Компании

**Эффект социальной лени (Рингельмана)**

По мере увеличения количества членов, в группе происходит уменьшение среднего индивидуального вклада в общегрупповую работу

# Опрос

**Какие групповые эффекты проявляются в Вашем коллективе? (можно несколько ответов)**

1. **Мы - они** - Чувство принадлежности к определенной группе людей (эффект «мы») и, соответственно, чувство отстраненности от других, размежевания с другими группами (эффект «они»)
2. **Конформизм** - Стремление согласиться с мнением большинства членов группы, невзирая на собственное мнение
3. **Группомыслие** - Критерием эффективности принятого решения является согласие всех (или абсолютного большинства) членов группы с принятым решением
4. **Групповой фаворитизм** - Тенденция каким-либо образом благоприятствовать членам своей группы, в противовес членам другой группы. Предпочтение норм, правил, интересов своей группы
5. **Эффект социальной лени** - По мере увеличения количества членов, в группе происходит уменьшение среднего индивидуального вклада в общегрупповую работу
6. **Групповой эгоизм** - Цели группы достигаются за счет ущемления интересов ее отдельных членов, в ущерб интересам Компании

# Групповые эффекты в компаниях



# Эффект «Мы-Они»

- **Отсутствие** чувства «Мы» может повлечь за собой распад рабочей группы.
- Наличие **умеренно выраженного** чувства «Мы-Они» приводит к сплочению группы, повышению удовольствия от общения в группе, стремлению конкурировать с другими группами (подразделениями) и, как следствие, повышение эффективности деятельности.
- **Чрезмерное** повышение чувства «Мы-Они» приводит к эффекту **группового эгоизма** (группового эгоцентризма):
  - завышенное мнение о способностях и эффективности как членов группы, так и группы в целом;
  - неприятие критики со стороны;
  - снижение эффективности принятия решений вследствие направленности группового мышления на поиск доказательств эффективности и исключительности собственной группы

# Чат

Что делать, если вы обнаружили эффект «Мы-Они»?





# Эффект «Мы-Они»

Если Вы обнаружили этот эффект:

1. Слабовыраженный эффект или его отсутствие – необходимо создать или укрепить чувство «**Мы**»:
  - Корпоративные мероприятия («веревочные тренинги», корпоративные вечеринки, совместные спортивные или культурные мероприятия);
  - Соревнование между подразделениями;
  - Совместное отмечание дней рождения сотрудников, подарки от компании и т.д.
2. Средневыраженный эффект – на уровне поддержки
3. Чрезмерно выраженный эффект – варианты: «расчленение» группы; усложнение целей; «размывание» границ группы и т.п.

# Основные критерии состояния группы

- Стиль Лидерства
- Вид конфликта
- Внутригрупповые коммуникации
- Потенциал коллектива
- Уровень самоорганизации



VIDEO.ru



# Индивидуальный менеджмент и Командное лидерство

## Индивидуальный менеджмент

- Руководство не командой, а отдельными сотрудниками.
- Преобладание собственных целей, задач.
- Восприятие своего коллектива как набора отдельных сотрудников.

## Командное лидерство

- Лидер развивает свой коллектив до самоорганизующейся команды.
- Отвечает за стратегические цели, ресурсы.
- Доверяет коллективу решать тактические задачи.
- Разделяет ответственность за результат с коллективом единомышленников.

# Суть командного лидерства

Видение

- Имеет четкий образ команды и видит преимущества командной работы.

Энергия

- Ведет команду в выбранном направлении, используя для этого энергию группы.

Вдохновение

- Побуждает команду к взаимодействию и совместному достижению целей. Помогает увидеть преимущества командной работы и получать удовольствие и от процесса, и от результата достижения целей. Вдохновляет группу к развитию.

# ЧАТ

- **Каким Лидером Вы считаете себя и почему? Каким Лидером Вы хотели бы быть?**



## Определение команды

**Команда** – малая группа, члены которой:

- обладают высокой мотивацией к совместной работе;
- преданы общей цели деятельности (что выражается в готовности поступиться личными целями ради достижения целей команды), для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу;
- несут групповую ответственность за результаты своей деятельности.



# Колесо Команды



# Мифы командообразования

1. Команду можно сделать за один-два дня «веревочного» тренинга, совместных корпоративов и т.п.
2. Считают, что команда нужна всегда для компании.
3. При создании команды не должно быть конфликтов.
4. Команда – это навсегда.
5. Лидерство и команда несовместимы.
6. Создание команды – это одноразовое мероприятие.
7. Команду можно сделать из всего коллектива компании.
8. Команда – это всегда позитивные эмоции внутри группы.
9. Команду можно сформировать отдельно от руководителя.
10. При формировании команды руководитель может сохранить привычный стиль лидерства.



# ОПРОС

(можно несколько выборов)

**С какими проявлениями мифов командообразования Вы встречались в своей практике?**

1. Команду можно сделать за один-два дня «веревочного» тренинга, совместных корпоративов и т.п.
2. Считают, что команда нужна всегда для компании.
3. При создании команды не должно быть конфликтов.
4. Команда – это навсегда.
5. Лидерство и команда несовместимы.
6. Создание команды – это одноразовое мероприятие.
7. Команду можно сделать из всего коллектива компании.
8. Команда – это всегда позитивные эмоции внутри группы.
9. Команду можно сформировать отдельно от руководителя.
10. При формировании команды руководитель может сохранить привычный стиль лидерства.

# Магнитное поле



- **Магнит** - командный лидер
- **Магнитное поле** - новые нормы командного взаимодействия, групповая идентичность, чувство «Мы»
- **Железные частицы** - сотрудники. Могут быть либо «намагниченными», либо нет. Если они не «намагничены», то приходится вручную управлять каждой отдельно (индивидуальное лидерство)

# Тренинг-Марафон

## «Как самостоятельно сделать Команду. Практикум для руководителей»

- Дата: 12-13 марта
- Начало: 12 марта с 14.00
- Окончание: 13 марта в 17.00
- Стоимость: 18400 руб. (включает проживание и питание). Для участников этого вебинара скидка 10%
- Подробная программа на сайте [www.catarsis.ru](http://www.catarsis.ru)
- Запись: по эл.почте: [info@katarsis.ru](mailto:info@katarsis.ru)
- По тел.: +7 916 391 7771

**КОМАНДА ПРОФЕССИОНАЛОВ**

 **КАТАРСИС**



[www.katarsis.ru](http://www.katarsis.ru)  
[www.catarsis.ru](http://www.catarsis.ru)

[info@katarsis.ru](mailto:info@katarsis.ru)

+7 916 391 7771