

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
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"> • Улучшение межличностных отношений между участниками тренинга. • Получение знаний о более эффективных способах делового и межличностного взаимодействия. 	<ul style="list-style-type: none"> • Тренинг обычно не затрагивает реальные бизнес-проблемы компании и их не решает. • Эмоциональный подъем, ощущаемый участниками, в течение 2-3 месяцев сходит «на нет», и требуется очередной тренинг для «эмоциональной подпитки». • 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.

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



Типологический/ролевой подход

Плюсы и минусы подхода

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

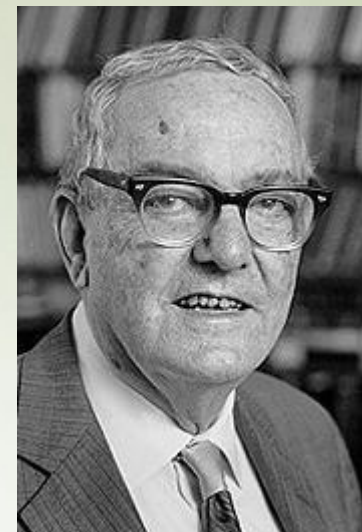
Проблемно-ориентированный подход

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

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

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

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)

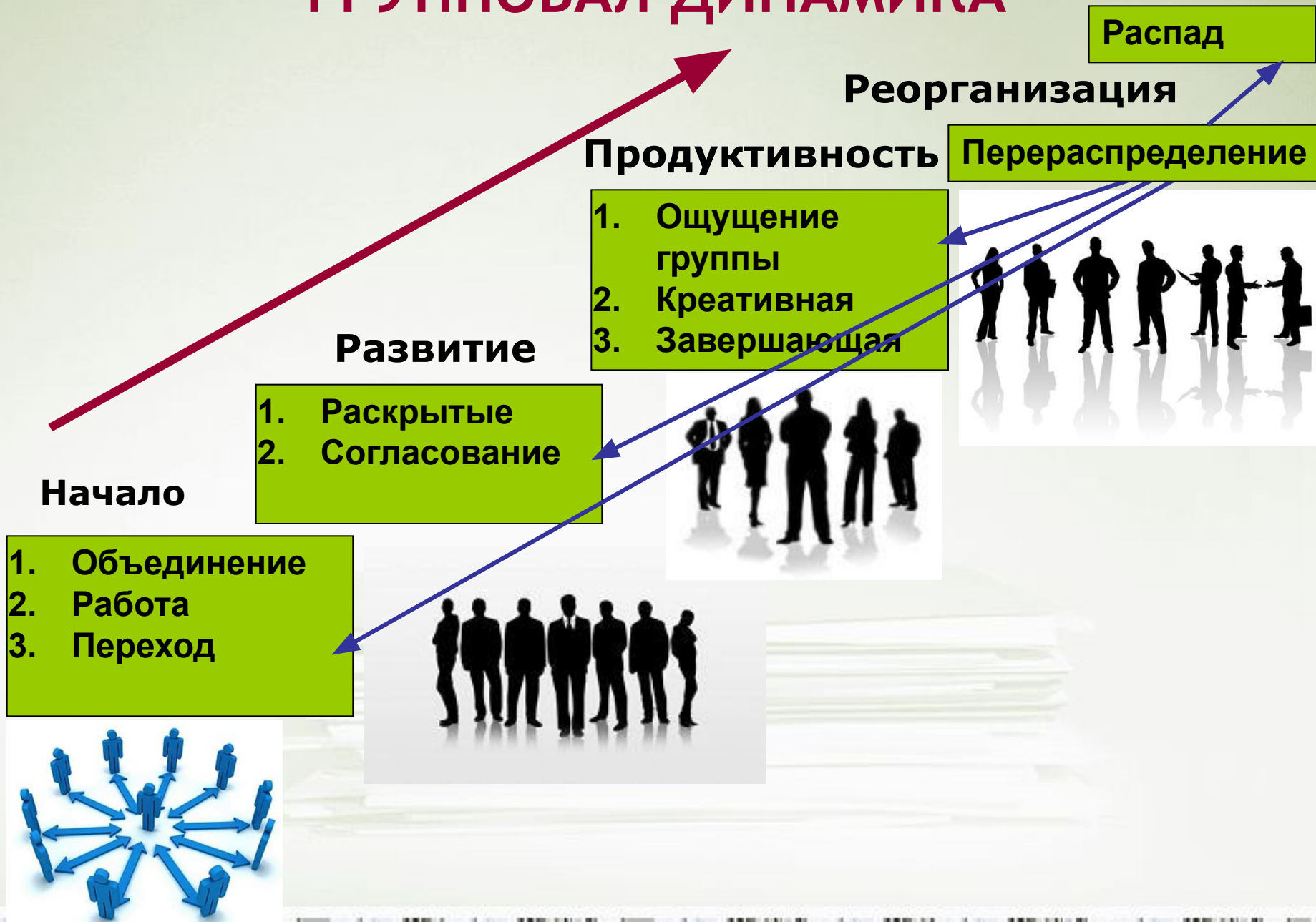
D – динамика

(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
- Запись: по эл.почте: info@katarsis.ru
- По тел.: +7 916 391 7771

КОМАНДА ПРОФЕССИОНАЛОВ

 **КАТАРСИС**



www.katarsis.ru
www.catarsis.ru

info@katarsis.ru

+7 916 391 7771