



Командообразование, как кадровая технология

Павел Александрович Аксютин
Заместитель директора по информатизации

Тимбилдинг ?!



Идеальный мир

Все участники заинтересованы
в сотрудничестве и
достижении общих целей

- Сплочённый коллектив = высокая эффективность
- Меньше трудностей в коммуникации



Команда. Определение

Команда – небольшая группа людей (5-7 человек), которые:

- разделяют цели, ценности и общие подходы,
- имеют взаимодополняющие навыки,
- принимают на себя ответственность за конечные результаты,
- способны изменять функционально-ролевую соотнесенность (исполнять любые внутригрупповые роли),
- имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной группе.

Команда – особый вид малой группы



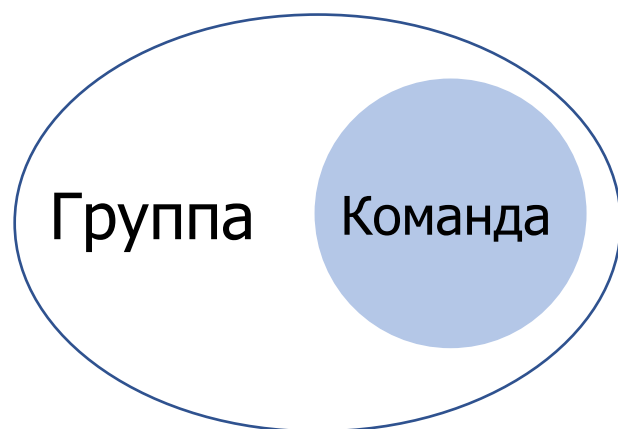
Спортивная команда



Кооперация



Диада (друзья, супруги)

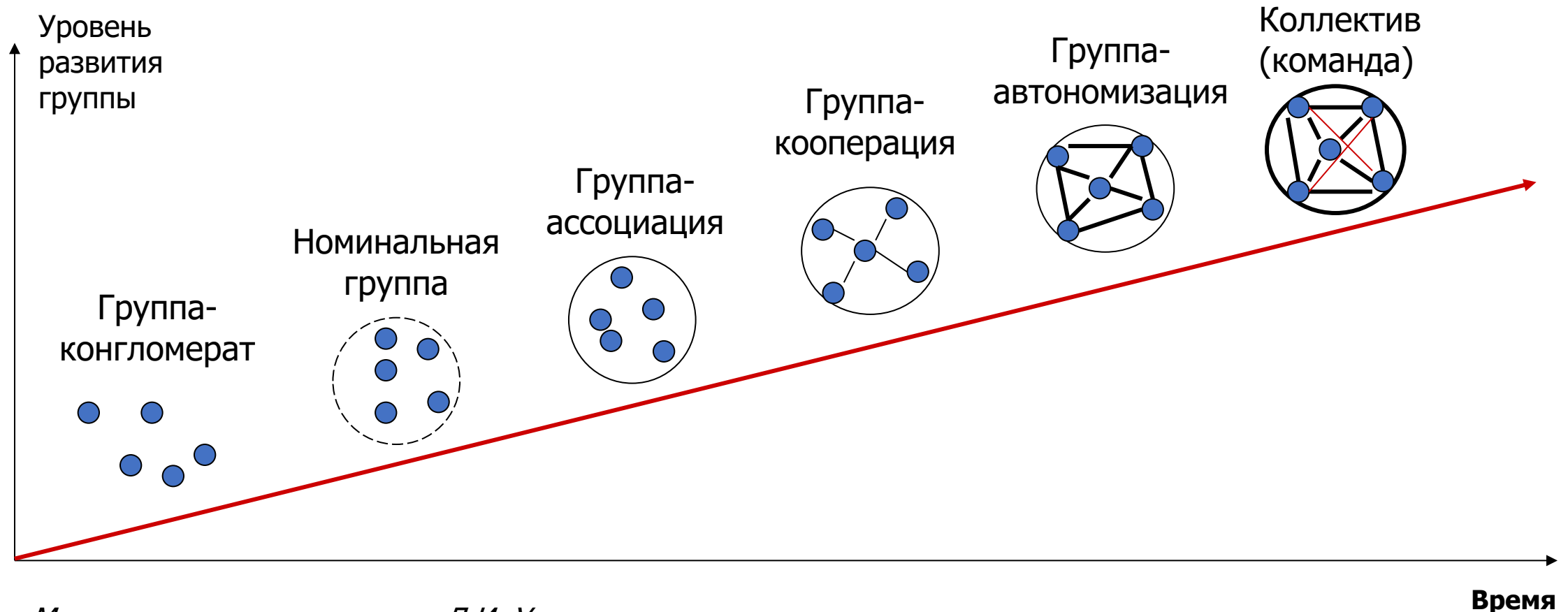


Управленческая команда



Рабочая группа

Команда – высший уровень развития группы



Модель развития коллектива Л.И. Уманского
советского психолога, классика в области психологии малых групп

Основные характеристики команды

- Общее видение,
- Распределение ролей,
- Взаимодополнение по функциям,
- Способность к функциональной и ролевой взаимозамене
- Способность быстро реагировать на изменения,
- «Понимание друг друга с полуслова»
- Сработанность (согласованность, сыгранность)
- Связанность (сплоченность, командный дух)
- Способность мотивировать членов команды к совершению определенных действий

A group of people's hands are shown holding together four interlocking puzzle pieces. The pieces are colored orange, white, red, and green. The hands are positioned around the pieces, suggesting a collaborative effort. The background is blurred, showing other people in a professional setting.

Виды команд

Формы
внутрикомандного
взаимодействия

Комбинат

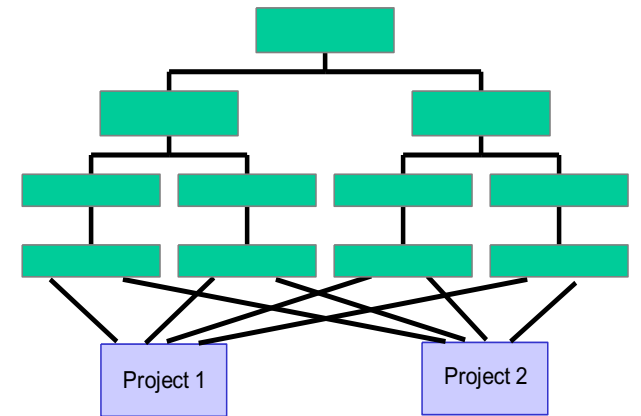
Групповые ценности выше индивидуальных

Комбинат - иерархически организованная система закрытого типа с четким распределением функций

Беспрекословное подчинение членов группы «сильному лидеру». Основа для подчинения – страх лишиться места в группе

Все решения принимаются лидером единолично. Члены группы только подготавливают предложения. Участие в процессе принятия группового решения определяется местом в иерархии

Клика / Банда / Шайка



Клї́ка

Банда, Шайка

Групповые ценности выше индивидуальных
Присутствует индивидуальная креативность

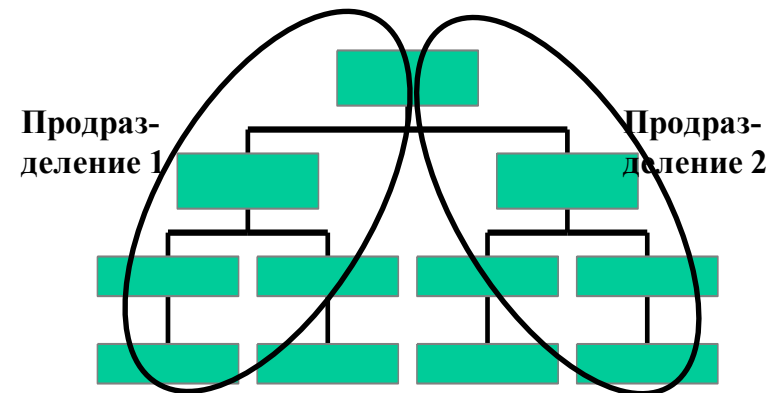
Клика – закрытая хорошо организованная система,
с явно выраженным лидером и сплоченным коллективом,
обладающим собственным кодексом поведения

Высокое доверие членов группы к лидеру

Решения принимаются лидером, но не авторитарно, а при учете
мнений группы. Первостепенным является не решение задачи, а
эмоциональная атмосфера в группе.

Свойственна семейственность в стиле управления

Кружок



Кружок

Вовлеченность и идентификация себя с группой
Синхронность, исполнительность

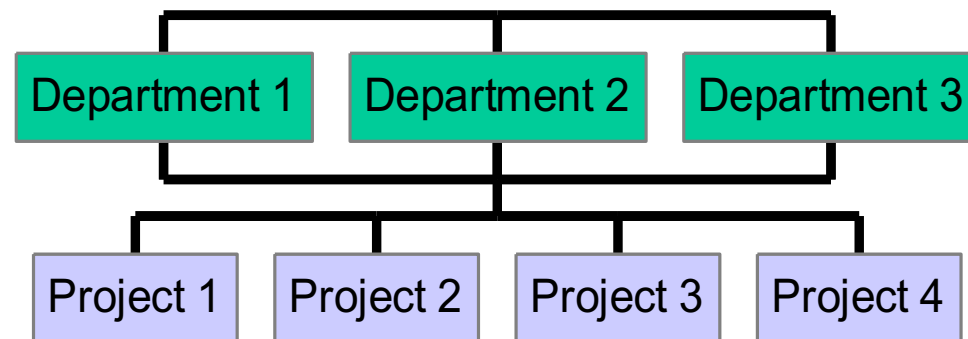
Кружок – группа свободно объединившихся личностей, нуждающихся в наставнике, организаторе

Добровольность объединения для повышения эффективности

Решения принимаются консенсусом или в диаде (руководитель-специалист). Вместо формальной иерархии проектная форма. Источник влияния – профессиональный статус

Строгое распределение полномочий и сфер деятельности внутри коллектива, высокая степень формализации и стандартизации

Команда



Команда

Профессионализм и универсальность членов группы
Взаимозаменяемость, взаимозависимость

Команда – группа профессионалов, каждый из которых готов выступить в качестве лидера в своей области деятельности.

Контроль осуществляется всеми участниками в соответствии с общими целями и профессиональной компетентностью каждого

Решения принимаются на основе всестороннего обсуждения и консенсуса. С предложенным решением должны быть полностью согласны все члены группы. Открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации.

Разные задачи – разные группы



Этапы командообразования v1

1. Комплектование, знакомство
2. Институализация
3. Установка общего видения, позиционирование
4. Выполнение
5. Анализ, рефлексия

Этапы командообразования v2

Адаптация – взаимное информирование и анализ задачи

- Предоставление информации и обеспечение четкой структуры
- Разъяснение контекста и цели совместной задачи
- Озвучивание членами группы ожиданий, опасений в связи с содержанием, и в связи с командной работой
- Модерирование установления контакта между отдельными членами группы

Критерии успешной адаптации

Содержание: насколько все условия задачи понятны

Организация: понятны правила и структура решения

Эмоции: уменьшение настороженности, не осталось человека, который ждет команды, что говорить; свобода в передаче информации; никто не противен (противники).

Этапы командообразования v2

Кооперация – создание объединений по интересам

- Налаживание обратной связи;
- Создание атмосферы гласности и устранение домыслов;
- Договоренность о правилах;
- Разрешение конфликтов, обсуждение конфликтов и деструктивных процессов

Критерии успешной кооперации

Децентрация (большее обобщение в рамках роли)

Нет децентрации у члена группы – реакция группы в виде психологического давления

Синхронность («салат Оливье», а не «винегрет»)

Этапы командообразования v2

Нормирование – разработка принципов и норм группового взаимодействия

- Переход от организационного лидерства к экспертному;
- Формирование атмосферы доверия и взаимоподдержки;
- Оказание содействия неформальным контактам;
- Столкновение различных подгрупп в случае их возникновения с целью выработки единых правил и норм;

Критерии успешного нормирования

Переход от формальности
к настоящему переживанию

Игра

создание роли, усовершенствование роли

Этапы командообразования v2

Функционирование – достижение задач групповой работы

- Руководитель может перейти к роли наблюдателя
- Командный коучинг, совместные проекты
- Управление через создание конфликтов
 - 15% рабочего времени отнимают конфликты...
 - Можно попробовать использовать их для повышения эффективности
- Совместный анализ опыта

Критерии успешного функционирования

Чувство общего ритма

Эмоции «по делу»

Принципы эффективной работы команд

На что обратить внимание
участникам и руководителям?



Целеполагание – краеугольный камень

- Личная мотивация принципиально важна
- Сформированная задача должна быть коллективной
- Важна конкретика, чтобы не требовались разъяснения

Чем конкретнее задача, тем больше концентрация у работника.
Он сможет приложить все свои умения, чтобы достичь цели
=> формируется осознание личной ценности, общности интересов,
доверия между участниками команды

Коллективное достижение результата

- Главный смысл создания команды — добиться того, чтобы цели достигались коллективно, а не усилиями каждого сотрудника в отдельности.
- Командная работа сопровождается выбросом большого количества энергии. **Коллективный** результат всегда **превосходит** по эффективности **индивидуальный** труд.
- Совместное достижение цели ведет к обсуждениям, как решить ту или иную проблему. А такие совещания способствуют креативности и генерации новых идей.

Личная ответственность перед командой

Все сотрудники должны
понимать, что от их
индивидуального вклада
зависит коллективный
результат

Стимуляция

- Тимбилдинг не возможен без поощрений... как и любая «дополнительная активность*»
- Производство продукции? Лучший «пряник» – премия + похвала и чувство морального удовлетворения
- Умственный труд? Слава, возможность продвижения



* по мнению сотрудников

Профессиональный рост

- Коллективные и личные навыки должны расти
 - Q: Для чего собираем команды?
 - A: Для повышения скорости достижения целей, качества результата...
- Необходимо заранее определить, как показывать команде её рост. Осознание профессионализма и видимый результат – стимул для дальнейшего роста

Правила эффективного командообразования

Что нельзя упустить руководителю
при формировании
и поддержке команд?



Четко озвучивайте ожидания

Опишите правила игры, способы достижения целей, предполагаемые результаты для всех членов команды



Уважайте каждого участника команды

Каждый сотрудник, в первую очередь – человек,
а не шестерёнка механизма.

У него есть чувства, эмоции и жизненный опыт.



Поощряйте общение и обратную связь

Побуждайте сотрудников знакомиться и общаться

Отсутствие **качественной** обратной связи приводит к снижению эффективности и деморализует.



Все телепаты
в отпуске



Ошибки в командообразовании

Когда тимбилдинг не поможет?

- Много индивидуального труда, сотрудники не пересекаются, из «волков-одиночек» стаю не сделать
- Постоянная усталость
Вымотанным людям нужен отдых, а не тимбилдинг
- Сотрудники не заинтересованы в «процветании» предприятия и **работают из-под палки**
- Постоянная смена состава работников

Отсутствие руководителя

- Сформировал, а дальше сами разберутся?
- Оправдание сильной занятостью?

Группа сформируется, но действия команды могут не соответствовать целям и задачам...
или методы окажутся неудачными...

Несоблюдение личных границ сотрудников

Дружба «не равно» команда.

Работа – это труд и выстраивание приятельских отношений не должно быть насильственным...

Если команда построена только на базе «Дружбы», то те из сотрудников, которые не стали близкими товарищами, будут вытеснены коллективом с ярлыком «Не наш человек»

TRIPLE
LETTER
SCORE

TRIPLE
LETTER
SCORE

TRIPLE
LETTER
SCORE

DOUBLE
LETTER
SCORE

DOUBLE
LETTER
SCORE

DOUBLE
LETTER
SCORE

DOUBLE
LETTER
SCORE

TRIPLE
WORD
SCORE

DOUBLE
LETTER
SCORE

DOUBLE
LETTER
SCORE

DOUBLE
LETTER
SCORE

DOUBLE
LETTER
SCORE

DOUBLE
LETTER
SCORE

DOUBLE
LETTER
SCORE

S₁ U₁ C₃ C₃ E₁ E₁ D₂

TRIPLE
LETTER
SCORE

DOUBLE
WORD
SCORE

DOUBLE
WORD
SCORE

DOUBLE
LETTER
SCORE

DOUBLE
WORD
SCORE

DOUBLE
LETTER
SCORE

DOUBLE
WORD
SCORE

L₁

T₁

E₁

A₁

M₃

A₁