



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Психология лидерства: практики и форматы командообразования

Подготовлено специально для слушателей РАНХиГС

2 сентября 2021 года, Москва

Знакомство

Анна Воинова

- методолог программ и преподаватель Московской Школы Практической Психологии (МШПП МИП),
- бизнес-тренер,
- Фасилитатор (ФаМеМо), орг.консультант
- игропрактик (*тот, кто разрабатывает игры*),
- психолог.

Эксперт «Конкурса лучших практик» и преподаватель РАНХиГС.

С 1992 года – психологическая практика и специализируюсь на игровых методиках обучения и раннего развития, которые разрабатывала сама и успешно опробовала на своих детях.

С 1998 разрабатываю разные игры для бизнеса и жизни.

С 1993 года - практикую разработку и ведение психологических тренинги.

С 2005 года - опыт бизнес-тренера.

С 2016 года - Фасилитатор (ФаМеМо) и орг.консультант.



Повестка вебинара

- 1. Что такое команда**
- 2. Для чего нужно командообразование: условия, типы деятельности, форматы мероприятий**
- 3. Какие компетенции нужны современному руководителю для осуществления командообразования**

1. Что такое команда?

**Что может называться
Командой?**

**Какие признаки присущи
Команде?**



Что такое команда?

Этапы развития малой группы



Разные люди



Группа



Коллектив



Команда

Этапы развития

ГРУППА - двое или более лиц, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что **каждое** лицо влияет и подвергается влиянию каждого другого лица.

(М.Шоу)

- ◆ некоторая продолжительность существования;
- ◆ наличие общей цели или целей;
- ◆ развитие хотя бы рудиментарной групповой структуры;
- ◆ отличительное свойство группы, как осознание входящими в нее индивидами себя как «мы» или своего членства в группе;
- ◆ осознание ее существования (именно как целого) другими лицами



Этапы развития

Коллектив – это определенная группа лиц, объединенных с целью совместной деятельности, которая является необходимой и важной для значительного количества людей, не обязательно, являющимися членами этого **коллектива**.

- ◆ *организованность;*
- ◆ *общая социально значимая цель;*
- ◆ *общая совместная деятельность для достижения поставленной цели, общая организация этой деятельности;*
- ◆ *отношения ответственной зависимости;*
- ◆ *общий выборный руководящий орган*



Этапы развития

Команда – это управляемое состояние малой группы, которая обладает навыками **самоорганизации** и живет по внутренним правилам, выработанным для эффективного решения командных задач.

Команда – это управляемо развивающаяся малая группа, которая проходит определенные этапы и постоянно совершенствуется для эффективного решения командных задач.

- ◆ *осознанно создаваемая под конкретные задачи;*
- ◆ *имеет временные границы существования;*
- ◆ *создает протоколы взаимодействия;*
- ◆ *внутреннее распределение по командным ролям;*
- ◆ *взаимодополняющие качества участников команды*



НЕ Команда

У членов коллектива **преобладают личные цели над групповыми**. В деятельности это маскируется разными способами – от агрессии до скрытого саботажа. Агрессия проявляется в тех случаях, когда сотрудников заставляют делать то, что не соответствует их личным целям, но является целями компании

Нет общегрупповой ответственности.

В коллективе **отсутствует самоорганизация** по отношению к рабочим задачам. Сотрудники ждут приказаний и постановки задач от руководителя. После этого они ожидают распределения функционала и нагрузок.

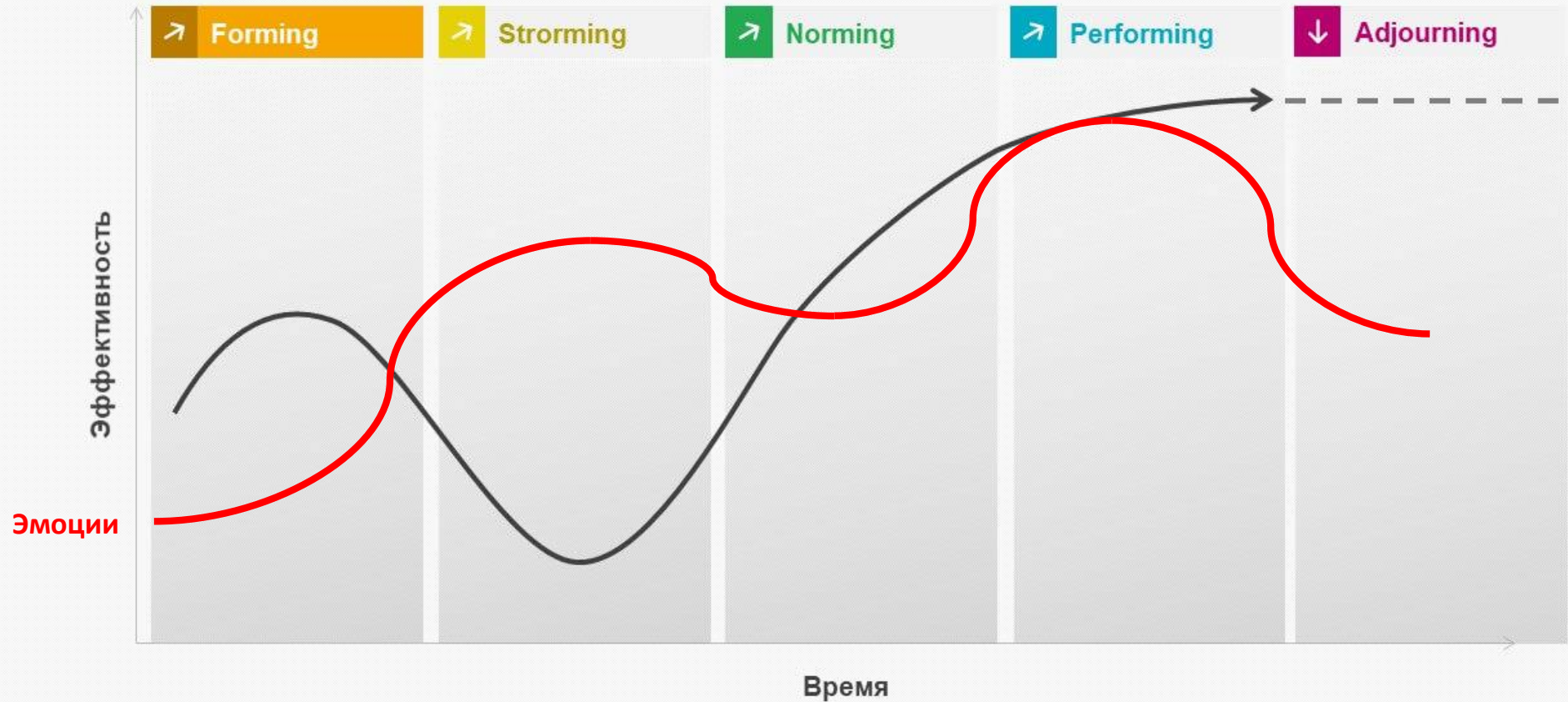
Общение сотрудников поверхностно в рамках принятых норм и правил поведения.

Кризис во взаимоотношениях в коллективе выражается в **конфликте против кого-то**.



Стадии формирования по Б.Такмену

Модель развития команды по Такману



2. Для чего нужно командообразование?

Что, зачем, как, когда, где?

Условия: орг.культура

Виды деятельности

Форматы мероприятий



Командообразование это... ЧТО?

Постоянный процесс. Как эволюция. И такой же болезненный.

С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КОЛЛЕКТИВА:

Внутриколлективный процесс, подчиненный повышению сплоченности коллектива на основе общих ценностей и представлений.



С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ HR-специалиста:

Широкий диапазон действий, направленных на формирование команды и повышение эффективности её работы.

Командообразование это НЕ...

Не «бег в мешках» 😊

Не одноразовая активность

С помощью мероприятия нельзя ПОСТРОИТЬ или СПЛОТИТЬ команду. Это лекарство, а не панацея. Лекарство от корпоративных коммуникативных «болезней».



Командообразование. Зачем?

Эффективность любого командообразующего мероприятия зависит от того, насколько точно оно соответствует запросу.

Какие задачи решает?

1. Диагностика коллектива, выявление лидеров общественного мнения, штрейкбрехеров, проблемных зон и рефлексия.
2. «Сплочение коллектива» - создание неформальной атмосферы для общения, т.е. реалистичных искусственно смоделированных ситуаций, призванных прорвать коммуникативные барьеры.
3. Повышение личностной значимости корпоративных ценностей, принципов работы, продукции, истории компании и т.д.
4. Закрепление в игровой форме навыков и умений, необходимых в работе.
5. Повышение мотивации на работу в данном коллективе, компании, выполнение определённого функционала.

Командообразование. КАК?

Что у нас для этого есть и что надо учесть?

- 1. Какие условия формирования команды?** *(Тип организации, орг.культура, тип проекта, тип деятельности, локализация участников и т.п.)*
- 2. Какие цели и задачи формирования команды?** *(Диагностика, коммуникации, ценности, сплочение, развитие, мотивация)*
- 3. На каком этапе находится группа людей и сколько их, из которых формируется команда, на какой срок?**
- 4. Какие у вас есть компетенции и инструменты?**
- 5. Что вы планируете делать с результатом?**

Командообразование. КОГДА?

Этапы:

1. Диагностика
2. Формирование
3. Практика
4. Оценка (диагностика – новый виток)



Командообразование. КОГДА?

- Боязнь изменений.
- Отсутствие мотивации на работу в конкретной компании с конкретным функционалом.
- Недоверие, неумение делегировать.
- непонимание того, что все работают не только над собственными KPI, а, в итоге, – над общей задачей.
- Стремление соответствовать не сформулированным ожиданиям.
- Боязнь потерять лицо, перекладывание ответственности на другого.
- Неготовность лидера группы принимать на себя ответственность.
- Нежелание выходить из зоны комфорта, расти.
- Soft skills непроверяемы изначально.
- Частичное обновление команды. Новички или все по одному, или сбились в кучу и дружат против.
- Отсутствие выстроенной системы передачи опыта.
- «Собрание индивидуальностей», низкий уровень навыков командной работы.
- Не различают стратегию и тактику.
- Нежелание признать проблему и работать над ней; проблемы становятся системными.

Командообразование. ГДЕ? (условия)

Какой тип организационной культуры?

Какой тип деятельности?

Какова длительность совместной деятельности?

Какая локализация участников?



Тип орг.культуры: ОРГАНИЧЕСКАЯ

Лидерство основывается на разделяемых взглядах о направлении общего движения

Коммуникации – ограничены и не существенны

Информация и данные – расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне

Проблемы решаются на основе исходного согласия с целями

Разногласия и конфликты – отражают факт расхождения с общими целями и задачами



Тип орг.культуры: БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ

Лидерство основывается на власти и положении

Коммуникации – формальны и подчинены правилам

Информация и данные – контролируются и доступ к ним ограничен

Проблемы решаются на основе ясного и сосредоточенного продумывания

Разногласия и конфликты – угрожают стабильности организации и мешают работе



Тип орг.культуры: ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ

Лидерство основывается на наличии авторитета и признания

Коммуникации – меняются по интенсивности и непредсказуемы

Информация и данные – используются для индивидуальных достижений

Проблемы решаются на основе индивидуального творчества

Разногласия и конфликты – являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей



Тип орг.культуры: ПАРТНЕРСКАЯ

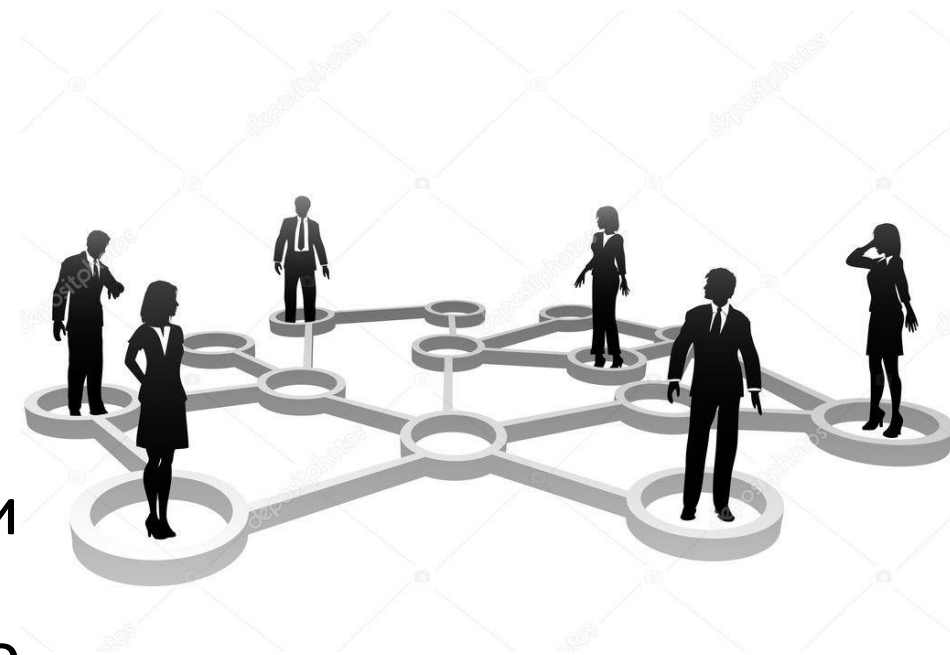
Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству

Коммуникации – открыты и насыщены

Информация и данные – оцениваются и распределяются открыто

Проблемы решаются всестороннем обсуждении

Разногласия и конфликты – считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем



Типы деятельности

Лев Ильич Уманский (1921—1983) — советский [психолог](#), специалист в области [социальной](#) и [педагогической](#) психологии. Доктор психологических наук (1969), профессор (1969).

Автор модели развития группы как коллектива

Типы деятельности:

- Совместно-взаимодействующий тип деятельности
- Совместно-последовательный тип деятельности
- Совместно-индивидуальный тип деятельности



Типы деятельности

Модель развития группы как коллектива



Совместно-
взаимодействующий
тип деятельности



Совместно-индивидуальный тип
деятельности



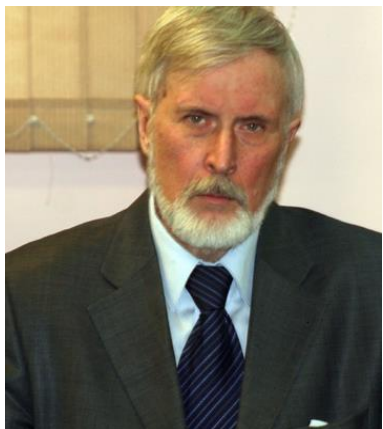
Совместно-
последовательный тип
деятельности

Типы деятельности



Тахир Юсупович Базаров

Доктор психологических наук
Профессор МГУ имени М.В. Ломоносова
Научный руководитель Института практической психологии НИУ
«Высшая школа экономики»
Председатель Экспертного совета Российского психологического общества
Руководитель филиала МГУ имени М.В. Ломоносова в Ташкенте
Победитель Национального психологического конкурса «Золотая психея» в номинации «Личность года в психологической практике» (2005 г.)



Павел Владимирович Малиновский

Доктор философских наук, консультант по технологиям управления и профессиональному развитию, член Академического совета программы профессиональной переподготовки «Бизнес-партнер: организационное и кадровое консультирование» МШПП



Психология управления персоналом. Теория и практика : учебник для бакалавров
Москва : Издательство Юрайт, 2014.

Типы деятельности

Модель развития группы как коллектива



Совместно-творческий тип деятельности

Командообразование в организации это...

Стратегическая оценка



Командообразование в проекте это...



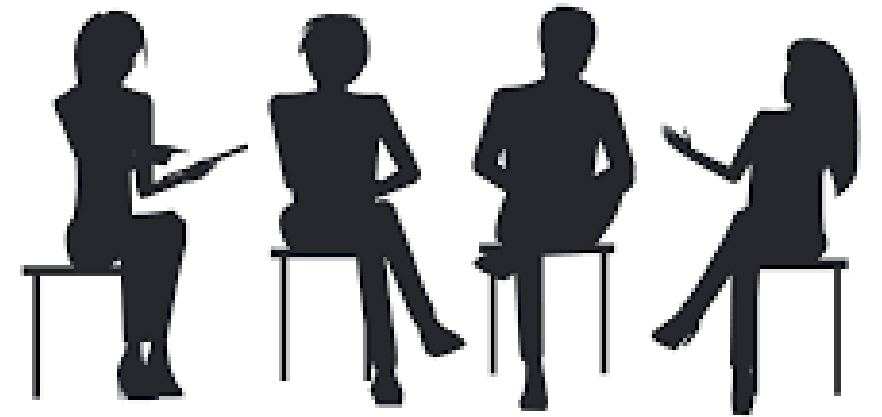
Командообразование. Форматы



Разновидности форм

Напишите в чат или скажите голосом:

**Какие варианты
командообразующих
мероприятий вам знакомы
или вы используете?**



Разновидности форм

Проект, проектная деятельность (краткосрочные и долгосрочные)

Совещания, принятия решений

Развитие: обучение, тренинги

Сопровождение: коучинг, наставничество, менторство

Групповая работа:

- фасилитация, модерация, медиация
- брейнштурминги
- рефлексия и ретроспективы

Исследования, анализ, поиск

Игра: деловая игра, совместное времяпрепровождение



3. Какие компетенции ...?

**...нужны современному
руководителю для
осуществления
командообразования?**



Модель развития компетенций

*Термин **T-Shaped** придумал Дэвид Гест, упомянув в статье журнала *Independent* в сентябре 1991 года. Популяризовали его Тим Браун из IDEO и разработчики игр Valve.*

T-shape

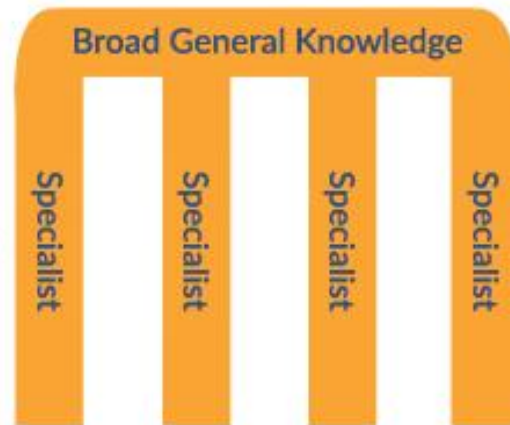
Они не только обладают глубокой экспертизой в своей основной сфере, но и стремятся получать дополнительные знания в смежных областях.



Модель развития компетенций



Comb-Shaped



Comb-Shaped

COMB-shape

Лучшей на сегодня представляется гибридная М-модель, которая, в сущности отличается от Т-модели только тем, что соискатель рабочего места глубоко знает несколько предметов (или, как говорят, является экспертом в них). Соответственно, значки могут подтверждать Т- и М-квалификацию в областях, где технологии изменяются наиболее часто.

Кто вы: Лидер или Руководитель?

Какая роль? Какие функции?

ЛИДЕР + РУКОВОДИТЕЛЬ



ЛИДЕР = РУКОВОДИТЕЛЬ



ЛИДЕР vs. РУКОВОДИТЕЛЬ



Выбор формата командообразования

- 1. Вы хотите сами проводить?** *(Да/Нет)*
- 2. У вас для этого все есть?** *(Компетенции, навыки, ресурсы...)*
- 3. Вы учли все нюансы, условия, подробности?**
- 4. Какой образ результата вы хотите получить?**
- 5. Имеет ли смысл делегировать?** *(Фасилитатору, игротехнику, тренеру, Event-агентству...)*

Компетенции лидера/руководителя

Какие компетенции нужны современному руководителю для осуществления командообразования

1. Коммуникативные компетенции
2. Эмоциональный интеллект и управление конфликтами
3. Управление группой и Управление групповой динамикой (малой и средней группы)
4. Понятийное мышление
5. Стратегическое мышление Управление процессами
6. Психология управления персоналом (практическая психология)
7. Адаптивность и гибкость
8. Компетенции организатора
9. Лидерские компетенции
10. Целеполагание и целедостижение

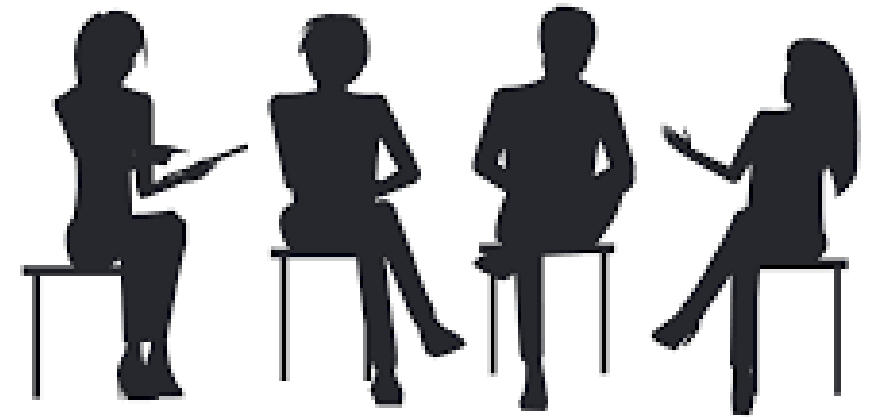
Обратная связь

Напишите в чат или скажите голосом:

Ваши впечатления?

Изменилось ли представление о командообразовании?

Было ли полезно для вас этот вебинар?



Спасибо за внимание!

