

Лекция 4

Тема: Групповая динамика

- 1. Группа и команда.**
- 2. Основные понятия групповой динамики.**
- 3. Этапы развития команды.**
- 4. Роли в команде и их распределение.**
- 5. Алгоритм создания эффективной команды.**
- 6. Обратная связь.**

Определение группы

Группа – это некоторое количество людей, которые взаимодействуют друг с другом, психологически осознают друг друга и воспринимают себя как группа.



Определение команды

Команда - это группа людей, которую разделяет ответственность за результаты деятельности в организации.



Основные отличия группы от команды

Группа	Команда
Нет ограниченности в размерах	Ограниченность в размерах
Чувство принадлежности к чему-то или осознание себя в качестве части целого	Взаимодействием между членами для достижения индивидуальных или групповых целей
Взаимозависимость в желаемых пределах	Взаимозависимость между членами для достижения индивидуальных или групповых целей
Отсутствие другой ответственности кроме чувства принадлежности к группе	Разделение ответственности
Договорная подотчетность	Индивидуальная подотчетность
Необязательно есть работа или цели	Команда работает вместе, физически или виртуально

Эффективность команд

Критерии эффективности деятельности команды (Роллин и Кристин Глейсер):

- Задачи, планирование, постановка целей
- Роли в команде
- Процесс функционирования команды
- Межличностные отношения в команде
- Отношения между командами



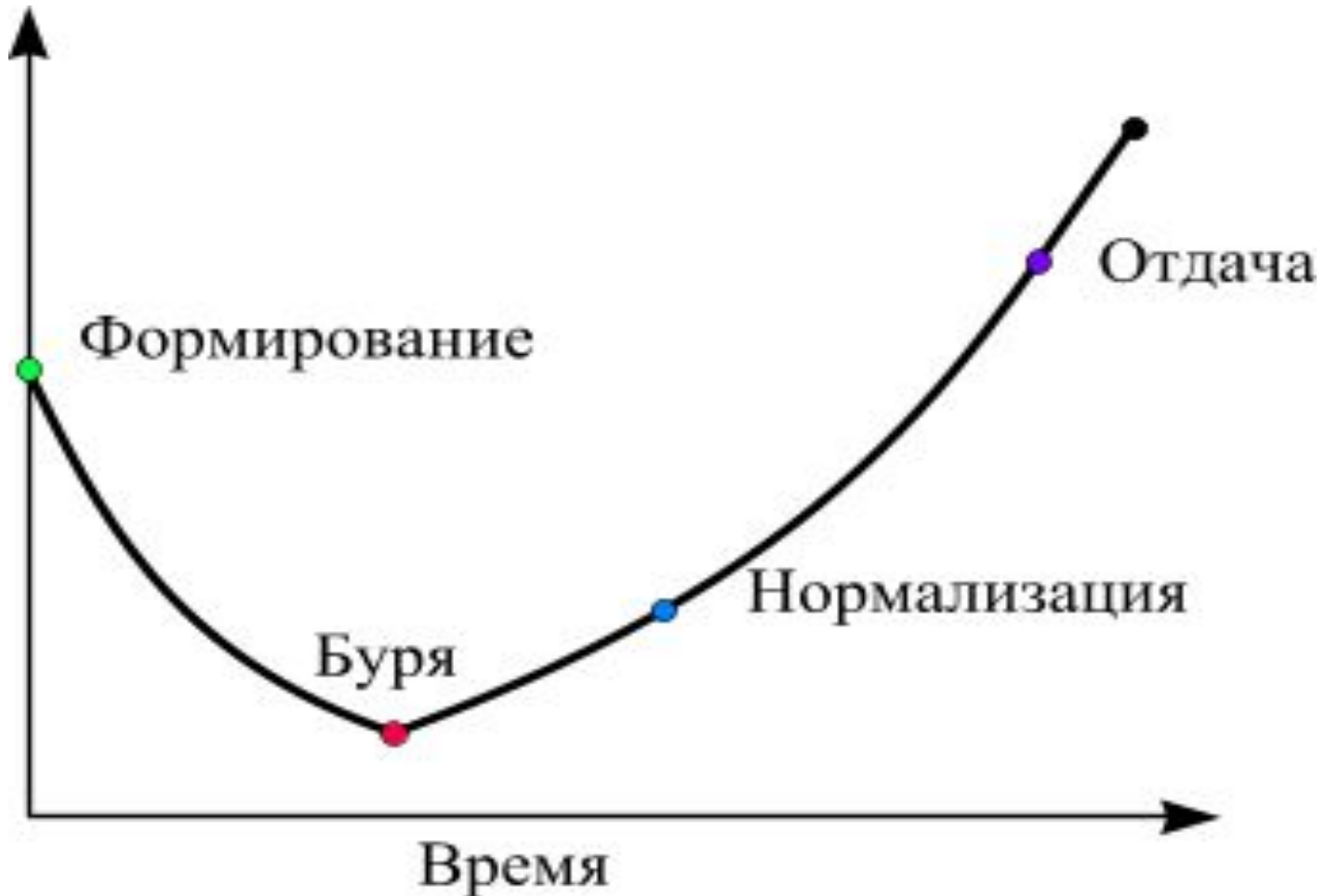
Групповая динамика

Групповая динамика - обозначение, в отличие от статичности группы, совокупности тех динамических процессов, которые одновременно происходят в группе в какую-то единицу времени и которые знаменуют собой движение группы от стадии к стадии, т.е. ее развитие.



Групповая динамика. Изменение в команде.

Модель Б. Такмана «Изменение в команде»



Стадии изменения в команде

Формирование

Задачи и цели:

Нет понимания в целях, больше концентрация на задачах

Роли в команде:

Не распределены. Лидер – Руководитель

Процесс функционирования:

Принятие решений проходит тяжело.

Процедуры совместной работы неясны.

Межличностные отношения:

Вежливы друг с другом. Присматриваются.

Осторожны.



Стадии изменения в команде

Формирование: стиль управления

- Ставить четкие цели
- Устанавливать сроки
- Прописывать стандарты
- Расставлять приоритеты
- Предоставлять ресурсы
- Обсуждать все решения с командой
- Хвалить за мелкие достижения и позитив

Стадии изменения в команде

Буря

Задачи и цели:

Выражение несогласиям целям;
несоответствие между ожиданиями
и реальной ситуацией

Роли в команде:

Не распределены.

Процесс функционирования:

Разочарование в существующих политиках
и процедурах, присутствует соревновательность.

Межличностные отношения:

Выраженные конфликты, раскол в коллективе,
неуверенность в способности команды достичь цели.



Стадии изменения в команде

Буря: стиль управления

- Ставить четкие цели и объяснять почему цели таковы
- Контролировать регулярно, но не пошагово расставлять и согласовывать приоритеты
- Провоцировать открытое выявление отношений и бурление в команде

Стадии изменения в команде

Нормализация

Задачи и цели:

В большинстве случаев ясны и понятны

Роли в команде:

Разделение ответственности, есть стремление использовать сильные стороны члена команды.

Процесс функционирования:

Члены команды сами разрабатывают пути достижения целей. Стремление избегать необоснованной критики.

Межличностные отношения:

Негативные эмоции сменяются позитивными. Члены команды оказывают друг другу поддержку. Растет атмосфера доверия.

Стадии изменения в команде

Нормализация: стиль управления

- Очерчивать проблему, описывать задачу
- Согласовывать границы полномочий
- Задавать вопросы и побуждать предоставить решения
- Контроль по вехам
- Быть с командой как один из игроков
- Хвалить. Праздновать победы.

Стадии изменения в команде

Отдача

Задачи и цели:

Цели ясны и принимаемы.

Роли в команде:

Распределены роли и ответственность за принятие решений.

Процесс функционирования:

Индивидуальные достижения оцениваются и руководителем, и членами команды. Свободное выражение собственной точки зрения. Понимание и прозрачность существующих норм и правил.

Межличностные отношения:

Гордость за коллектив. Уважение и признательность друг другу. Высокое доверие.



Стадии изменения в команде

Отдача: стиль управления

- Очерчивать проблемную область
- Участвовать как один из игроков на стадии выработки решения
- Возможно устранимся от процесса
- Визировать финансовое решение команды до начала его выполнения
- Контролировать по результату
- Праздновать успехи

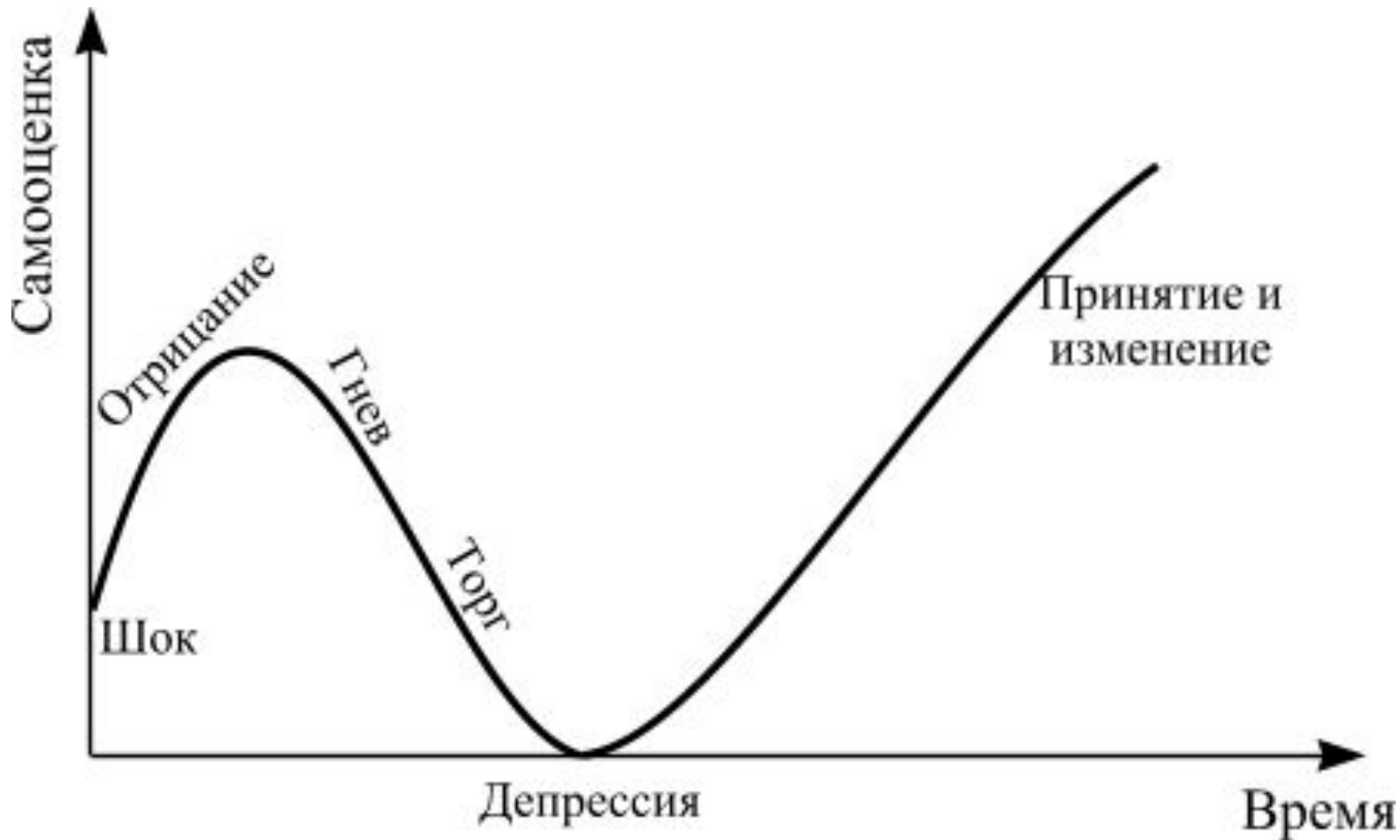
Групповая динамика. Изменения в команде.

Последствия недостаточного руководства

- Сотрудники не уверены в себе
- Работа выполняется не так, как вы хотите
- Сотрудники чувствуют разочарования и обиды



Групповая динамика. Кривая изменений Дж.Адамса, Дж. Хейеса и Б. Хопсона, 1976г.



Групповая динамика.

Роли в команде.

Роли в команде по Р.М. Белбину

- **Гарант качества** - качественно выполняет работу. Последователен, добросовестен. Въедлив. Доводит начатое до конца. Внимателен к деталям. Беспокоится о мелочах, с трудом делегирует полученные задания другим людям, не командный игрок. Интроверт – во внутрь себя. (Или не берись – или доводи до конца).
- **Специалист**- высокопрофессионален и самостоятелен. Гордится своей работой. Вносит вклад только в узкой сфере, не командный игрок. Не испытывает удовольствия от межличностного общения. Интроверт. (Знание это – орудие, а не цель). Человек, который нацелен на процесс.
- **Изыскатель ресурсов** – Экстраверт. Создает и поддерживает широкую сеть контактов, эффективно использует идеи других, Энтузиазм быстро угасает. (Идеи воспаляют друг друга подобно электрическим искрам).

Групповая динамика.

Роли в команде.

Роли в команде по Р.М. Белбину

- **Оценивающий контролер** – серьезен, невозмутим, предусмотрителен и мыслит критически, вносит обновленные решения, высокий интеллект. Почти не вдохновляем, скептичен, не способен поддерживать мотивацию других. Критическая обратная связь. (девиз: Измеряй микрометром. Отмечай мелом. Руби топором.)
- **Гармонизатор отношений** – высоко социален, спокоен, уважает чувства других, восприимчив, дипломатичен. Настроен на межличностные коммуникации, покровительствует, с ним комфортно. Легко адаптируется под разные ситуации и людей, поддерживает гармонию и командный дух, хороший слушатель. Нерешителен, особенно в кризисные моменты. Не выносит долгих критических ситуаций. (Девиз: когда накормишь убогого, считай, что себя накормил).

Групповая динамика.

Роли в команде.

Роли в команде по Р.М. Белбину

- **Координатор** – эффективно делегирует полномочия, очень хорошо умеет мотивировать и поддерживать других людей. Спокоен, уверен в себе, держит все под контролем. Интеллектуальные и творческие способности не выдающиеся. (Друга своего хваля-хвалишь себя сам).
- **Активатор (активизатор)** – драйвер, с высокой энергетикой, динамичен, общителен. Мотивирован, готов преодолевать трудности, способен вдохновлять. Поддается на провокации и агрессию, раздражителен и нетерпим. (Успех – это способность не теряя энтузиазма, идти от одной неудачи к другой).
- **Генератор идей** – человек способный предлагать оригинальные, нестандартные идеи, индивидуалист, очень серьезен, высокий творческий потенциал. Независим и оригинален. Пренебрегает рутинной. Плохо воспринимает критику.

Групповая динамика. Роли в команде.

Компания «А»

Продажа телекоммуникационных услуг

На рынке 12 лет

Внутри компании

конкурентные отношения

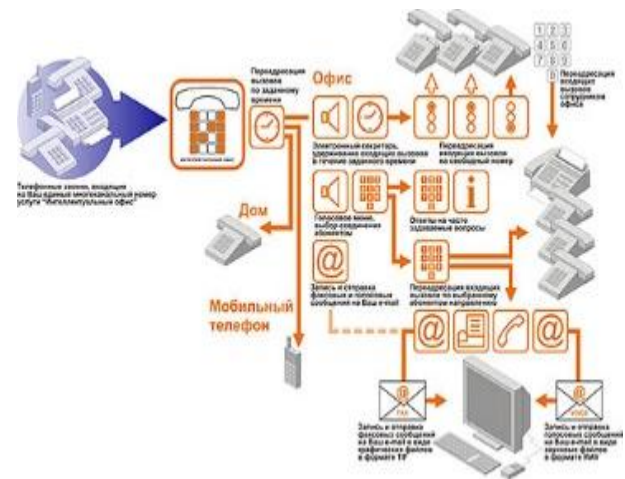
безответственное отношение к работе,

сложности в планировании и

организации работы

Недостаток ролей:

- Грант качества
- Специалист
- Оценивающий контролер



Групповая динамика. Роли в команде.

Компания «В»

Производство уникальных фармпрепаратов

На рынке 25 лет

Основная проблема: сложности
в налаживании коммуникаций,
обеспечивающих взаимодействие
подразделений.

Недостаток ролей:

- Координатор
- Активизатор
- Гармонизатор отношений



Групповая динамика. Роли в команде.

Компания «Г»

Разработка ИТ решений и продаж

На рынке 10 лет.

Наблюдается дублирование функций,
сосредоточение на оперативных планах
и задачах, зачастую неэффективное
перераспределение усилий

Недостаток ролей:

- Генератор идей
- Изыскатель ресурсов



Групповая динамика.

Эффективная обратная связь.

Обратная связь – намеренное сообщение другому человеку о тех действиях, которые ведут к достижению цели и о тех, которые приводят к результатам, не соответствующим целям организации

Цели обратной связи:

- Поддержание и поощрение действий, ведущих к успеху и дающих нужный результат
- Изменение неэффективного поведения
- Мотивирование
- Обучение, извлечение опыта из прошлых ошибок и неудач

Групповая динамика. Эффективная обратная связь.

Формула подачи обратной связи:

- Предоставьте сотруднику возможность осознать свое поведение
- Покажите последствия поведения
- Наметьте дальнейший план действий по изменению/поддержанию поведения

Групповая динамика.

Эффективная обратная связь.

Как люди принимают обратную связь

«Рюмка» люди, которые могут выслушать только один пункт Критики. Они не ожидают и не хотят слышать о своих проблемных зонах. Переживают, падает самооценка.



«Стакан» люди, которые принимают 3 или 4 пункта критики. Высказываются про совершенно разные вещи, или три – про одно и тоже.



«Бочка» - люди способные принять огромное количество критики. Уверены в себе и хотят научиться как можно большему.



«Бездонная бочка» - люди способные выслушать огромное количество критики, но не принять ее.



Групповая динамика.

Алгоритм создания эффективной команды.

1. Сделать ролевой профиль команды
2. Проанализировать недостающие роли относительно стоящих задач
3. Принять решения о том, как можно возместить недостающие роли
4. Оценить стадию развития вашей команды
5. Выбрать стиль управления команды
6. Менять стиль управления в зависимости от стадии развития команды

Спасибо за внимание!