

Формирование команды

Команда



- автономная самоуправляемая группа людей, взаимодействующих и взаимозаменяющих друг друга

в ходе достижения поставленных целей

- особая форма организации людей, основанная на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействиями

ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Члены команды в полной мере осознают общую цель и стремятся к ее достижению

В команде рационально распределяются обязанности, устраняются межличностные трения, реже возникают стрессовые ситуации

Команда может рисковать в большей степени, чем каждый ее член в отдельности, так как у команды в совокупности больше навыков, поэтому легче предвидеть проблемы и свести к минимуму возможные затраты

Команда лучше решает крупные и междисциплинарные проблемы и задачи

Производительность труда в команде постоянно растет, Все члены команды обладают необходимыми знаниями и навыками



Понятие компетенции




Компетенция «Работа в

- 
- **Способен быть командным игроком, готов и умеет работать в команде**


- **понимание сути командной работы, ее преимуществ;**
- **стремление к достижению командных целей ;**
- **активное взаимодействие с коллегами;**
- **вовлечение в командную работу пассивных коллег, сплочение команды.**

Компетенция «Работа в команде»

- 
- Нацелен на кооперацию, сотрудничество. Стремится к достижению согласованного видения командных проблем и их решений

- поддержка открытого обмена мнениями в команде;
- последовательное прояснение различных точек зрения коллег, их учет при принятии командных решений.

Компетенция «Работа в команде»

- 
- При возникновении противоречий со своей точкой зрения готов пожертвовать своими интересами в пользу целей более высокого порядка

- **нахождение компромиссного решения по решаемому направлению;**
- **готовность принять и поддержать консолидированное командное решение.**

Этапы развития команды



1 ЭТАП – ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ И НАЧАЛО СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ

Обсуждение устава, распределение ролей, согласование графика совещаний и уточнение состава участников

Главное регулярно обращаться к уставу команды, использовать информационные справки при организации совещаний и составлять отчеты о текущем статусе проекта



СТАДИИ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ И НАЧАЛО СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ

Рекомендации:

- Убедитесь, что у каждого члена команды есть четко определенная роль, а также постарайтесь согласовывать с сотрудниками все решения;
- Время от времени перераспределяйте роли между членами команды;
- Проводите тренинги на тему командной работы; разработайте основные правила поведения в команде и доведите их до сведения каждого сотрудника.

2 ЭТАП – КОНФЛИКТЫ И ПРОТИВОСТОЯНИЯ

Члены команды могут прийти к пониманию, что их задача отличается от той, которую они представляли первоначально, или что она является более сложной

Проблемы:

Участники опираются на свой личный опыт и не идут на сотрудничество

Возникают конфликты среди членов команды, даже несмотря на то, что они могут придерживаться единого мнения по основным вопросам

Начинаются взаимные нападки и конкуренция

Члены команды признают первоначальные цели труднодостижимыми и высказывают недовольство по поводу больших нагрузок

2 ЭТАП – КОНФЛИКТЫ И ПРОТИВОСТОЯНИЯ

Рекомендации:

- Постоянно напоминайте членам команды о четырех этапах. Объясните сотрудникам, что разногласия - это неотъемлемая часть работы в команде; Сосредоточьтесь на общекомандной цели;
- Определите, каких результатов вам удалось добиться к настоящему моменту;
- Попросите координатора помочь в проведении командных совещаний;
- Проводите круглые столы, чтобы каждый мог высказать свои сомнения;
- Всегда ставьте в центр внимания процессы, а не конкретных людей;
- Повторяйте нормы и стандарты работы команды перед каждым совещанием; Корректируйте устав команды, ориентируясь на отчеты о текущем статусе проекта и информационные справки по совещаниям;
- Если открытое сопротивление одного-двух человек создает в команде некомфортную обстановку, то с ними необходимо провести личную беседу;
- Сконцентрируйте внимание сотрудников на том, что можно предпринять, кто это должен сделать и в какие сроки.

3 ЭТАП - НОРМАЛИЗАЦИЯ

Сотрудники принимают концепцию командой работы

Соблюдают выработанные правила поведения, общение происходит без сбоев, и все движутся по направлению к поставленной цели

Члены команды чувствуют, что совместная работа дает свои плоды, и каждый вносит определенный вклад



3 ЭТАП - НОРМАЛИЗАЦИЯ



СИЛУ



Команда начинает с относительной легкостью выявлять и решать проблемы

- **Члены команды изменяют свое поведение в положительную сторону;**
- **Промежуточные результаты достигаются раньше, чем ожидалось;**
- **Сотрудники обучают и поддерживают друг друга**

ВИДЫ МАНИПУЛЯЦИЙ

- Манипуляция чувством страха.
- Ключевые моменты манипуляции страхом
- Манипуляция любовью.
- Манипуляция любовью
- Манипуляция неуверенностью в себе.
- Манипуляция чувством вины.



МЕТОДЫ БОРЬБЫ С МАНИПУЛЯЦИЕЙ

Апеллирование к логике

Поставить манипулятора в
неловкое положение

Оценка: видимое понимание и
принятие позиции манипулятора

Выбор осознанной позиции

Понимание своих слабостей

«МАНИПУЛЯТИВНЫЕ ИГРЫ»

- 1. Убеждение человека в его уникальной привлекательности.
- 2. Убеждение человека в своей уникальной привлекательности.
- 3. Планирование счастливого совместного будущего без учета реальных средств его достижения.
- 4. Попытка стать неотъемлемой частью жизни любимой (любимого).
- 5. Попытка переложить ответственность за возникновение своих чувств на любимую (любимого).



НЕЙТРАЛИЗАЦИЯ МАНИПУЛЯЦИИ

Понять скрытый
мотив общения
в вашем партнере.

Прояснение
скрытого мотива
в вашем общении.

ЖЕСТЫ

Руки

- Сильная жестикуляция
- Стремление скрыть руки за спиной
- Касание лица

Лицо

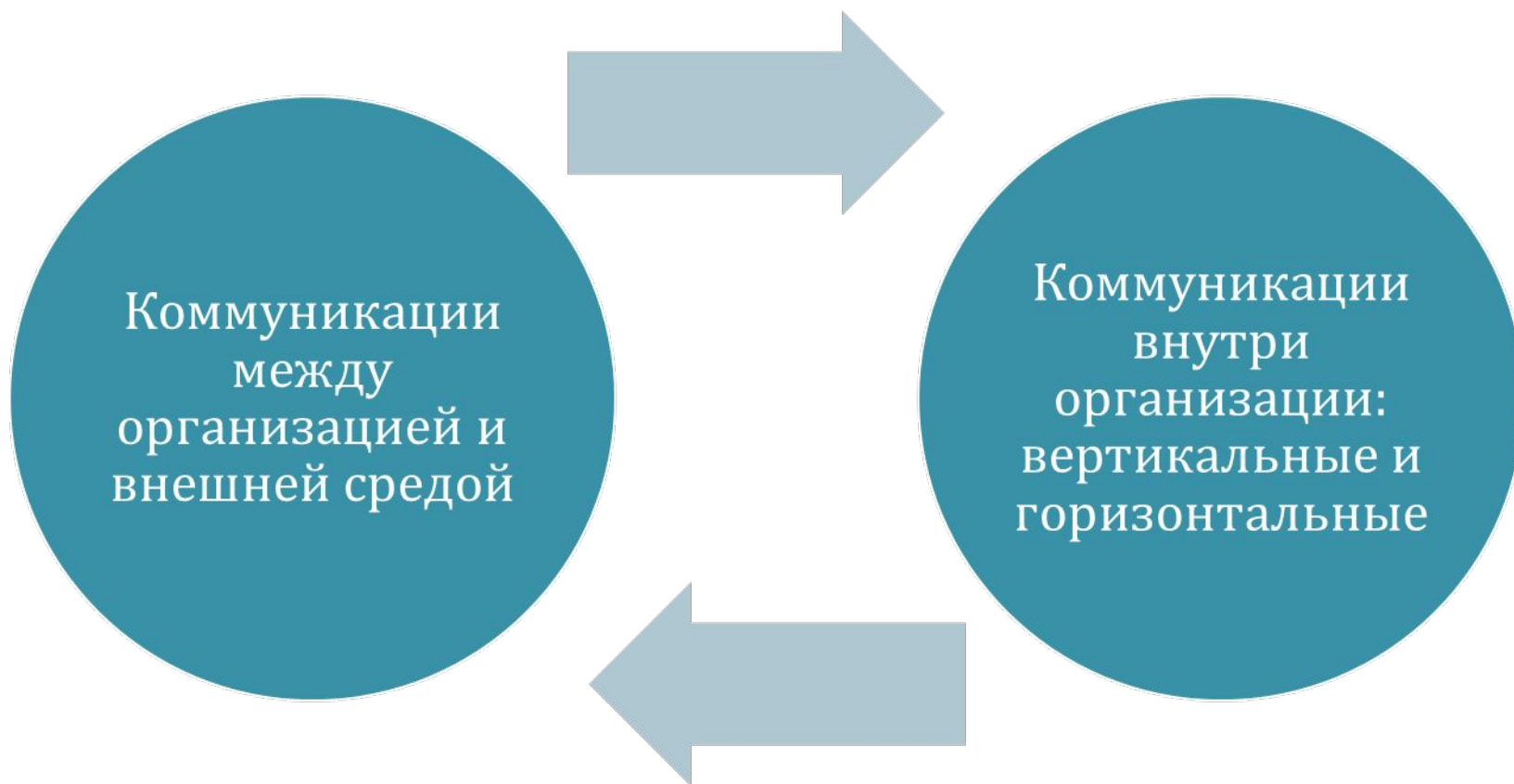
- Руки у лица – признак лжи

Глаза

- Взгляд в пол (мужчины) или на потолок (женщины) – сокрытие информации



ВИДЫ КОММУНИКАЦИЙ



ПРЕГРАДЫ НА ПУТИ КОММУНИКАЦИЙ



ОСНОВЫ ПРОДУКТИВНОГО СОТРУДНИЧЕСТВА



РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИСКУССТВУ ЭФФЕКТИВНО СЛУШАТЬ

Перестаньте говорить;

Помогите говорящему раскрепоститься;

Покажите говорящему, что готовы слушать;

Устраните раздражающие моменты;

Сопереживайте говорящему;

Будьте терпеливым;

Сдерживайте эмоции;

Не допускайте споров и критики;

Задавайте вопросы;

Перестаньте говорить!

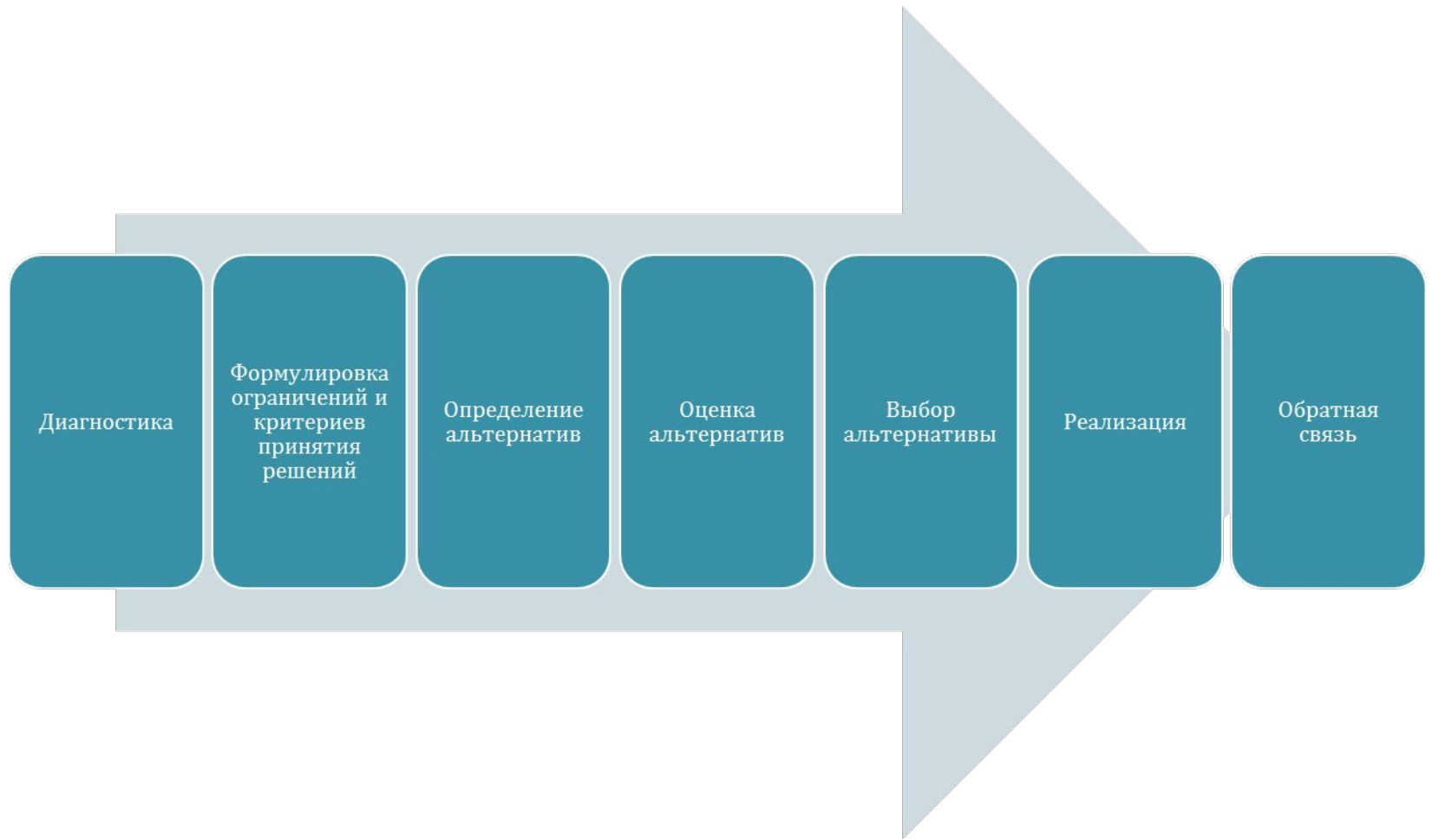
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОБЩЕНИЯ

- Проясняйте свои идеи перед началом их передачи
- Исключайте из сообщения двусмысленные слова и утверждения
- Следите за языком собственных поз, жестов и интонациями, чтобы не посылать противоречивых сигналов
- Излучайте эмпатию и открытость
- Добивайтесь установления обратной связи

ПРЕПАТЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОММУНИКАЦИЯХ



Рациональное решение проблем



- **Виды обратной связи**

- Обратная связь может быть положительной и отрицательной, коммуникативной и поведенческой, глубокой и поверхностной, односторонней и объемной, эффективной и нет.

- Положительная поведенческая обратная связь
 - поощрение Положительная поведенческая обратная связь
 - поощрение (награда), отрицательная - наказание.

- **Обратная связь и подкрепление**

- Подкрепление - это мгновенная позитивно или негативно влияющая реакция обучающего (или внешней среды) на определенное действие обучаемого. В отличие от обратной связи, подкрепление не обязательно осознанно, может быть в принципе не действием человека, а реакцией внешней среды, но при этом подкрепление действует мгновенно, в момент совершения действия
 - в отличие от обратной связи, которую человек может дать позже, когда сочтет нужным.

- В том случае, когда руководитель ставит цель сотруднику, он может использовать принцип SMARTER. Это вариация, в которой традиционный SMART дополнен двумя пунктами, позволяющими повысить вероятность достижения цели, а именно:
- **Evaluated** - каждому этапу в достижении цели руководитель должен дать оценку, то есть наладить обратную связь;
- **Reviewed** - цель должна периодически пересматриваться и корректироваться руководителем на основании изменений внутри и вовне компании, например: в связи с появлением новых технологий и отмиранием старых, изменением рынка, сменой вкусов потребителей и т.д.
- Другие способы постановки цели изложены в статьях Как ставить цели правильно Другие способы постановки цели изложены в статьях Как ставить цели правильно и Как правильно формулировать цель в работе над собой.
-

Конфликт - столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями



Управление конфликтом -
предотвращение деструктивных
конфликтов, содействие
конструктивному разрешению
конфликтов.

ЧУВСТВА

СТРАХ	ГНЕВ	ГРУСТЬ	РАДОСТЬ
ужас	ярость	боль	восторг
боязнь	бешенство	скорбь	вдохновение
тревога	ненависть	горечь	блаженство
неуверенность	злость	отверженность	нежность
беспокойство	негодование	одиночество	благодарность
удивление	раздражение	беспомощность	удовлетворение
замешательство	обида	скука	оживление
ошарашенность	досада	усталость	приподнятость
озадаченность	уязвленность	разочарование	любовь
растерянность	отвращение	удрученность	облегчение
недоумение	ревность	безнадежность	покои
стыд	зависть	подавленность	умиротворение
вина	возмущение	оцепенение	восхищение
напряжение	презрение	сожаление	воодушевление
недоверие	мстительность	отрешенность	наслаждение
подозрительность	недовольство	отчаяние	удовольствие
сомнение	неприязнь	жалость	увлечение

Трехмерная модель стратегий поведения в конфликте (Томаса-Киллмена)

