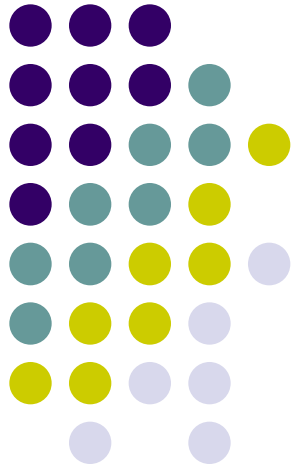
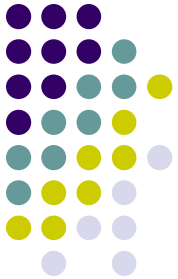
ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИЯ
Формирование команды



Команда

- Команда представляет собой группу людей, объединенную общими целями, ценностями, нормами и правилами поведения. Они распределяют между собой роли, поддерживают открытое и честное общение, несут коллективную ответственность за результат своей деятельности.

ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА



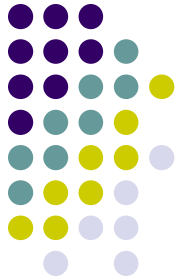
- Формирование команды — это всегда групповой процесс с прохождением всех стадий развития групповой динамики.
- Групповая динамика -- это процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.
- Жизнь группы не является неподвижной, и под влиянием как внешних, так и внутренних причин в группе возникают изменения, которые сами по себе могут быть либо небольшими, неспособными поставить под угрозу существование группы в целом, либо значительными, ведущими к нарушению равновесия и в конечном счете к распаду группы.

Первый процесс: общение

Общение - это взаимный обмен между членами группы информацией, действиями, состояниями, личностным содержанием и пр. Включает в себя:

- информирование - передача информации от одного человека к другому, без обратной связи;
- коммуникация - обмен информацией между людьми, с обратной связью;
- интеракция - взаимодействие людей, обмен действиям;
- перцепция - восприятие и понимание людьми друг друга;
- трансакция - обмен между людьми психическими состояниями, эмоциями, чувствами, переживаниями (предпосылкой адекватной трансакции служит наличие эмпатической способности общающихся людей);
- персоноакция - обмен личностным содержанием, передача одним человеком и принятие другими личностных свойств, качеств, ценностных ориентации, жизненных принципов и опыта.

Первое состояние: подготовленность



- характеризуется степенью подготовки и готовности членов группы к решению поставленной задачи и формируется на основе процесса общения.
- степень подготовленности группы к совместной деятельности можно охарактеризовать в континууме: нулевая — минимальная - средняя - максимальная.

Второй процесс: консолидация

Консолидация - это согласование членами группы в ходе совместной деятельности целей, норм, средств и способов деятельности.

1. Знакомство членов группы с поставленной перед ними задачей.
2. Осознание своих индивидуальных целей, интересов, возможностей, знаний при решении данной задачи.
3. Обмен членов группы между собой информацией - целями, интересами, знаниями, опытом.
4. Анализ каждым членом группы полученной от других информации.
5. Выработка единых для группы целей, норм, способов действий, направленных на решение задачи.
6. Согласование общих для группы целей и норм деятельности.
7. Интериоризация каждым членом группы согласованных целей, ценностей, норм, средств и способов деятельности.

Второе состояние: направленность

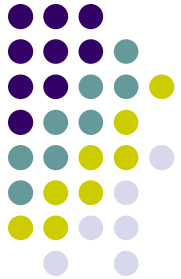
Характеризуется четким, согласованным осознанием членами группы ее целей, интересов, норм, способов и средств деятельности, а также критериев оценки результатов. Направленность предполагает, что группа будет заниматься именно тем делом, которое не просто необходимо, например обществу или начальству, а стало потребностью каждого члена группы. Психологически направленность группы выражается в мотивации ее членов на совместную деятельность и достижение конечного результата. В поведенческом плане направленность видна в осуществлении совместных действий по выполнению задания.

Третий процесс лидерство

Управление группой в ходе принятия решения групповой задачи.

- **Лидерство -** это способность оказывать влияние на отдельных людей и группы и направлять их усилия на достижение целей организации.
- В общих чертах лидерство отражает отношения доминирования и подчинения, складывающиеся в группе в процессе межличностных контактов,.
- Лидером является такой член малой группы, который выдвигается в результате взаимодействия членов группы для организации группы при решении конкретной задачи.

Третье состояние: организованность



Характеризуется четким распределением ролей и статусов в группе и соответственно наличием формальной и неформальной структуры. Организованность основывается на четком выполнении каждым членом группы своих обязанностей, которые заданы его статусом и ролью. Группа будет организованной, если каждый ясно осознает и понимает групповые ожидания и требования к своему ролевому поведению.

Четвертый процесс: конкуренция

Развитие взаимоотношений людей по поводу успехов в деятельности. Конкуренция характеризуется стремлением членов группы выразить себя, самореализоваться в деятельности и в то же время превзойти других.

В процессе конкуренции проявляется или сотрудничество, или соперничество людей друг с другом.

Четвертое состояние: активность

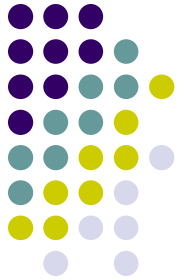
Характеризуется способностью группы совершать общественно значимую деятельность и выражается в степени реализации физического и интеллектуального потенциала ее членов.

Пятый процесс: адаптация

Взаимное приспособление членов группы друг к другу и к социальной и производственной среде. Адаптированный человек не только четко представляет себе результат будущей деятельности, обладает необходимыми знаниями, умениями и навыками, соблюдает очередность операций, затрачивает оптимальное количество физических и интеллектуальных усилий для решения поставленной задачи.

Результатом эффективного протекания процесса адаптации является формирование такого группового состояния, как сплоченность.

Пятое состояние: сплоченность



Характеризуется устойчивостью и единством межличностных взаимоотношений и взаимодействий, что обеспечивает стабильность и преемственность деятельности группы.

В теории групповой динамики, разработанной К. Левиным, сплоченность является ключевым понятием. К. Левин определял сплоченность как «тотальное поле сил, заставляющее участников оставаться в группе».

Шестой процесс: принятие решения

Принятие решения предполагает разработку технологии совместной деятельности с целью достижения конечного результата.

Процесс принятия решения в группе может осуществляться двумя способами: единоличное принятие решения руководителем (лидером) группы и коллективное принятие решения.

Шестое состояние: интегративность

Интегративность характеризуется согласованностью и упорядоченностью внутригрупповых процессов.

Интегративность определяет наличие специфических качеств системы, присущих только ей.

Данные качества формируются определенной совокупностью элементов, которые не могут в отдельности воспроизвести качества системы.

Седьмой процесс: эмоциональная идентификация

Эмоциональная идентификация - отождествление себя со всей группой как целостным образованием. Процесс эмоциональной идентификации осуществляется на основе принятия и усвоения групповых ролей, норм и ценностей. Механизмами эмоциональной идентификации являются:

а) подражание - следование образу, примеру другого человека;

б) эмпатия - способность поставить себя на место другого, посмотреть на мир его глазами, почувствовать его переживания, усвоить его личностный смысл;

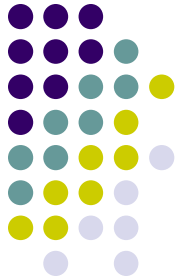
в) проекция - наделение другого человека своими чертами, чувствами, желаниями как продолжение и отражение себя самого в других людях.

Седьмое состояние: референтность

Референтность - характеризуется тем, что членство в группе представляется для людей наиболее ценным и значимым.

Референтность группы — один из наиболее значимых мотивов совместной трудовой деятельности людей. Мотивируя человека принадлежность к группе, референтность одновременно мотивирует его и на участие в совместной деятельности.

ГРУППОВЫЕ ЭФФЕКТЫ



Групповые эффекты - это механизмы функционирования группы, посредством которых осуществляются групповые процессы и достигаются групповые состояния. Они являются средствами, которые обеспечивают интеграцию индивидуальных действий в совместной групповой деятельности и общении.

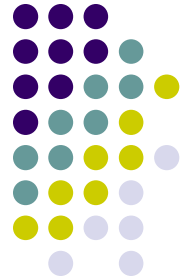
Эффект социальной фасилитации

Усиление мотивации в присутствии других членов группы.

Существует три причины возникновения эффекта социальной фасилитации:

- *Социальное возбуждение, т. е. возбуждение нервной системы от присутствия других людей, является врожденным качеством личности;*
- *Предположение о том, что его оценивают другие;*
- *Значимость окружающих людей для человека.*

Эффект социальной ингибиции

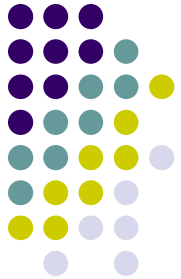


Уменьшение мотивации решения задачи у члена группы в присутствии остальных членов группы.

Условия снижения мотивации:

- Решении сложных задач, где не известен алгоритм решения и правильный ответ не напрашивается сам собой.

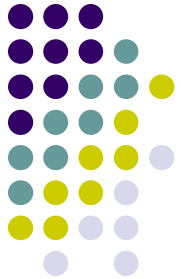
Эффект принадлежности к группе



Человек, отождествляя себя с какой-либо группой, стремится оценить ее положительно, поднимая таким образом статус группы и собственную самооценку;

- когнитивный компонент групповой идентификации состоит в осознании человеком принадлежности к группе и достигается путем сравнения своей группы с другими группами по ряду значимых признаков. Таким образом, в основе групповой идентичности лежат когнитивные процессы познания (категоризации) окружающего социального мира;
- эмоциональный компонент групповой идентичности неразрывно связан с когнитивным компонентом. Эмоциональная сторона идентичности заключается в переживании своей принадлежности к группе в форме различных чувств -любви или ненависти, гордости или стыда;
- поведенческий компонент проявляется тогда, когда человек начинает реагировать на других людей с позиций своего группового членства, а не с позиций отдельной личности с того момента, когда различия между своей и чужими группами становятся заметными и значимыми для него.

Эффект социальной лени



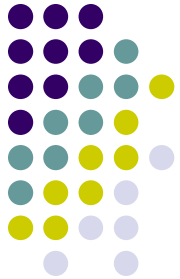
По мере увеличения количества членов в группе происходит уменьшение среднего индивидуального вклада в общегрупповую работу.

Определение среднего индивидуального вклада участников в группах разной величины:

С=100-7(К-1), где С - средний индивидуальный вклад участников,

К - количество членов группы.

Факторы влияющие на проявление социальной лени:



- Наличие индивидуальной ответственности за результаты своего труда. Чем выше ответственность, тем ниже социальная лень;
- Групповая сплоченность и дружеские отношения. Люди в группах меньше бездельничают, если они друзья, а не чужие друг другу люди;
- Численность группы. Чем больше численность группы, тем выше социальная лень;
- Кросс-культурные различия. Члены коллективистических культур проявляют меньше социальной лени, чем члены индивидуалистических культур;
- Гендерные различия. Женщины в меньшей степени проявляют социальную лень, чем мужчины.

Эффект подражания

Следование общим образцам поведения, примерам, эталонам, стереотипам, принятым в группе.

Подражание — один из основных механизмов групповой интеграции.

В процессе группового взаимодействия члены группы вырабатывают общие стереотипы поведения, следование которым подчеркивает и укрепляет их членство в группе.

Во внешнем выражении такая стереотипизация даже может вылиться в униформу (например, деловой костюм бизнесмена, белый халат врача), которая показывает окружающим, к какой именно социальной группе принадлежит тот или иной человек, какими нормами, правилами и стереотипами регулируется его поведение.

Эффект ореола

Эффект «ореола» может проявляться как в позитивном, так и негативном смыслах.

Возникает в условиях:

- Дефицита времени. У человека нет времени, чтобы обстоятельно познакомиться с другим человеком и внимательно обдумать его качества личности или ситуацию, в которую он попал;
- Перегруженность информацией. Человек настолько перегружен информацией о различных людях, что у него нет возможности и времени подумать детально о каждом в отдельности;
- Незначимость другого человека. Соответственно возникает смутное, неопределенное представление о другом, его «ореол»;
- Стереотип восприятия, возникший на основе обобщенного представления о большой группе людей, к которой данный человек по тем или иным параметрам принадлежит;
- Яркость, неординарность личности. Одна какая-то черта личности бросается в глаза окружающим и оттеняет на задний план все его другие качества. Психологи установили, что физическая привлекательность часто является именно такой характерной чертой.

Эффект «мы и они»

Это чувство принадлежности к определенной группе людей (эффект «мы») и соответственно чувство отстраненности от других, размежевания с другими группами (эффект «они»). Возникновение в группе чувства «мы» является субъективным источником группообразования и развития.

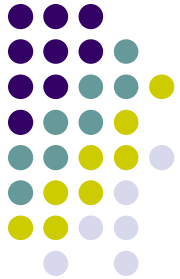
Эффект принадлежности к группе включает в себя два более частных эффекта:

а) эффект сопричастности;

б) эффект эмоциональной поддержки.

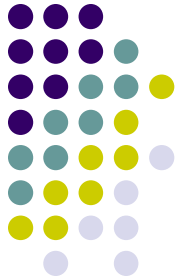
Роли в команде

(Meredith Belbin)



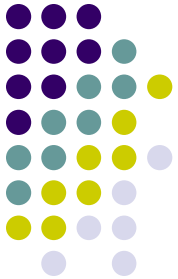
- Концепция определяет склонности человека к тому или иному виду работы и его совместимость с другими людьми.
- Построение таких команд зависит не только от профессиональных умений, но и от психологической совместимости людей.
- Система учит (вынуждает?) подбирать сотрудников с учетом их сильных ролей. Роль – это не готовый образец поведения, а скорее склонность к определенному стилю выполнения работы.
- Роль включает как динамические характеристики, так и количественные. Важная характеристика роли – возможность сочетаться с определенным набором других ролей, дополняя их. Команда становится самоорганизующимся целым.

Исполнитель (И)



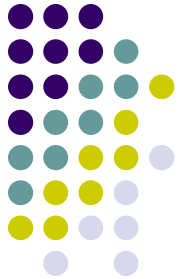
- Это член команды, выражающий ее сущность, потому что цели Исполнителя идентичны целям команды. Часто Исполнитель является именно тем человеком, который выполняет задания, которые другие не всегда хотят выполнять. Он может иметь недостаток гибкости и не любит непроверенные идеи.

Председатель (П)



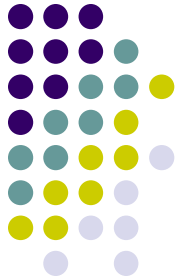
- Руководитель, который организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Председатель имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах каждого члена команды и работает с максимальным использованием потенциала каждого члена команды. Председатель может не обладать блестящим интеллектом и творческими способностями, но он хорошо руководит людьми. Главная личная черта характера Председателя - это сильное доминирование и преданность групповым целям. Председатель является спокойным, несуетливым, самодисциплинированным, поощряющим и поддерживающим типом руководителя команды. Стиль руководства командой Председателя - радушно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать их в соответствии с целями команды.

Формирователь (Ф)



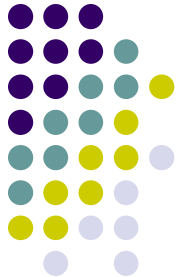
- Руководитель, более умело управляющий, чем председатель, честолюбивый, предпринимательский тип руководителя команды. Он формирует усилия команды через установление целей и приоритетов. Формирователь присоединяется к точке зрения, что победителей не судят, прибегает к незаконной или безнравственной тактике, если это необходимо. Самая предпочтительная роль в команде. Стиль руководства Формирователя - оспаривать, мотивировать, достигать. Склонен к провокациям, раздражению и нетерпению.

Генератор идей (М)



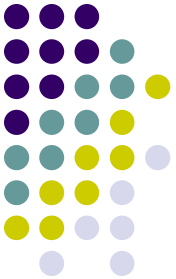
- Это интровертный (сосредоточенный на своем внутреннем мире), умный, склонный к нововведениям член команды. Мыслитель представляет новые идеи, пытается их развивать, разрабатывает стратегию. Интересуется, в основном, более широкими вопросами, которые могут дать результат, при недостаточном внимании к деталям. Стиль Мыслителя - привносить инновационные идеи в работу команды и ее цели. Он склонен "витать в облаках" и игнорировать детали или протокол.

Разведчик (Р)



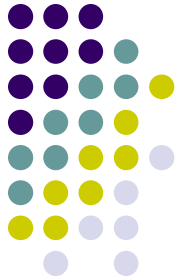
- Это экстравертивный (ориентированный на внешний мир), человек, собирающий ресурсы для команды. Разведчик исследует и докладывает об идеях, ресурсах и новых усовершенствованиях, которые имеются вне команды. Он естествен в общественных отношениях и создает полезные внешние контакты для команды. Он обычно знает, как примирить интересы людей с общественными интересами. Разведчик обычно знает, кто может помочь решить проблемы. Стиль Разведчика - создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды. Разведчики могут терять интерес, стоит только пройти первоначальному увлечению.

Оценщик (О)



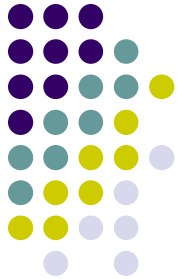
- Оценщик объективен при анализировании проблем и оценке идей. Редко охвачен энтузиазмом эмоционального присоединения к команде, но защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Главный интерес - объективно анализировать и оценивать идеи и решения команды. Как правило не хватает вдохновения или способности мотивировать других.

Коллективист (К)



- Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль. Коллективист благоприятно действует на дух команды, улучшает межличностное общение, сводит к минимуму конфликты в команде. Главное - поддерживать отношения внутри команды. Он может быть нерешителен в момент кризиса.

Доводчик (Д)



- Доводчик продвигается вперед и настаивает на данном плане, проекте или предложении, когда возбуждение и энтузиазм других членов команды исчерпаны. Доводчик является тем, кто хорошо планирует, выполняет и доводит до конца задачи команды. Педантичен. Постоянно совершенствует работу, которую выполняет. Он раздражается, если работа команды отстает от графика, и теряет удовлетворение от работы, когда работа не завершена.