

презентация

**ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ,
или эффективная мотивация**

психологические
инструменты

Об этом так много говорят, и много обещают, немногие умеют создавать по-настоящему

- ❖ Что отличает успешные команды от неуспешных?
- ❖ Каковы признаки настоящей команды?
- ❖ Почему большинство предложений на рынке услуг по командообразованию - это профанация?
- ❖ Как психология помогает решить эту проблему?
- ❖ Почему большинство систем мотиваций не работают? Почему сотрудники готовы делать только требуемый минимум?
- ❖ А вы готовы пройти этот путь, и стать успешной командой?

Группа людей - это ещё не команда!

Где найти нужную информацию?

- ❖ Социальная психология и социология давно пытаются ответить на различные вопросы, связанные с командообразованием и мотивацией людей.
- ❖ Но читать книги и изучать наработанные материалы неспециалистам тяжело и лень.
- ❖ Всех интересует прикладной аспект: что конкретно нужно сделать, чтобы создать команду и сотрудники хотели работать?



Что можно сказать с уверенностью сегодня о психологии поведения человека?

- ❖ Отсутствие мотивации, если нет ощущения, что сам человек может влиять на процесс и конечный результат. **Потребность в контроле - биологический императив!** Хотите мотивировать - предоставьте людям возможность самим принимать решения.
- ❖ Внутренний и внешний локус локус человека контроля поддается тренировке и обучению. Самомотивация и ответ на вопрос «Зачем я это делаю?» работаю лучше любых бонусов. **Это то, что принято называть «сила воли».**
- ❖ В своем ежедневном поведении мы опираемся в большей степени на **«ментальные модели»**. Принимая решения и делая выбор в экстренных условиях, или переизбытка информации, мы рискуем попасть в «когнетивный тоннель». Чтобы быть продуктивным, необходимо управлять своим вниманием.
- ❖ Нашим поведением управляет **потребность к завершению**. Идея способна заглушить любые рациональные доводы.
- ❖ Правило Байеса. **Многие судьбоносные решения, по сути, есть попытки прогнозировать будущее.** Человек способен делать прогнозы даже при наличии очень малого количества данных, строя вероятностное будущее, и находя оптимальные варианты.
- ❖ Чем больше вариантов, тем сложнее процесс выбора, и тем выше риск ошибки. Мозг требует свести выбор к 2-3 вариантам, чтобы избежать «информационной слепоты».

Что выяснила психология в вопросах управления командами?

- ❖ По статистике в долгосрочной и среднесрочной перспективе выигрывают команды построенные на **принципах «приверженности»**.
- ❖ Чем больше инициативы и права выбора дается низовому элементу, тем выше производительность и эффективность всей системы. Децентрализация принятия решений способна превратить любого человека в эксперта.
- ❖ Даже из самых непохожих и разных людей может выйти успешная команда, если у нее будут **продуктивные групповые нормы**.
- ❖ Прогнозируя будущее, необходимо принимать неопределенность и поддерживать идеи его вариативности.
- ❖ Креативность - это не талант отдельного человека и умение создавать новое, это способность решать проблемы и компилировать, казалось бы несовместимое.
- ❖ Первоначальная идея будет доминировать в команде. «Инженерное мышление», когда сверхзадача разбивается на мелкие задачи, выдвигается гипотеза, которая проверяется до тех пор, пока задача не будет решена, способно побороть доминанту.

Но обратимся к опыту компаний GOOGLE и FACEBOOK. Никто не станет спорить, что эти парни обладают достаточными ресурсами, чтобы использовать передовые знания?

Вы слышали о «Проекте Аристотель», на который компания Google затратила несколько лет и несколько десятков миллионов долларов? 180 команд было подвергнуто всестороннему изучению, еще более 100 пришлось проанализировать повторно. Проект «Кислород» был запущен подразделением «People Analytics», чтобы определить ключевые управленческие навыки.

*о проекте «Аристотель» была напечатана статья в «The New York Times Magazine», от 25 февраля 2016 года

Менеджеры часто находятся в плену стандартных управленческих убеждений:

- ❖ «Чтобы построить лучшую команду, нужно собрать лучших специалистов»
- ❖ «Команды более эффективны, если все дружат за пределами работы»
- ❖ «Команда из интровертов (или наоборот экстравертов) будет лучше понимать друг друга и работать эффективнее»
- ❖ «Лучшие команды создаются из людей с похожими интересами, привычками»
- ❖ «Люди с одинаковым образованием работают успешнее»
- ❖ «Команды, состоящие из мужчин и женщин работают успешнее»
- ❖ «У успешной команды должен быть яркий лидер» и прочие...

И как бы исследователи ни компоновали данные, четкого шаблона, влияющего на успех или каких-либо доказательств, что состав команды имеет хоть какое-то значение, обнаружить не удалось!

Среди успешных команд были такие, которые состояли из друзей, тусивших вне работы; были команды, состоявшие из незнакомцев, которые встречались только на совещаниях, где-то был сильный руководитель, в других – неиерархичные структуры.

У одного и того же руководителя одна команда могла быть эффективной, а другая нет.

Самое непонятное, что две команды могли иметь аналогичный состав с аналогичными пересечениями характеристик, но при этом кардинально отличаться по эффективности.

После дополнительного анализа еще 100 групп, было выявлено ключевое влияние на успешность и совершенствование команды.

Групповые нормы – это традиции, поведенческие стандарты и неписанные правила, которые определяют наши действия, когда мы вместе.

Каждый из участников команды по отдельности может вести себя определенным образом, но когда они собираются вместе, групповые нормы переопределяют индивидуальные склонности и поощряют принадлежность к команде.

Другими словами, групповые нормы доминируют над индивидуальным поведением.

Социальные групповые нормы - ключевой фактор!

К аналогичным выводам подводило исследование группы психологов из MIT (2010 г), в котором исследовалась зависимость и влияние индивидуального интеллекта на интеллект группы.

Ученые хотели убедиться, будет ли коллективный интеллект, который появляется в группе, отличаться от суммы интеллектов каждого отдельного члена группы. 699 человек были распределены на маленькие группы, каждая из которых должна была выполнить серию заданий, требовавших разного вида сотрудничества.

Самым интересным в этом исследовании было то, что те команды, которые успешно справлялись с одним заданием, справлялись и с остальными. И наоборот, команды, которые терпели неудачу в одном кейсе, проваливали и все остальные. Исследователи из MIT заключили, что «хорошие» группы отличало от других то, КАК члены группы взаимодействовали друг с другом.

Иными словами, правильные нормы могут поднять коллективный интеллект группы, так же как вредные нормы могут провалить команду, даже если все участники по отдельности исключительно выдающиеся специалисты и личности.

В «хороших» командах проявлялись разные стратегии поведения. Где-то был костяк сообразительных людей, кто разобрался как распределить работу равномерно, в других были довольно посредственные участники, но они умело использовали преимущества относительной силы каждого (самые сильные качества каждого в этой группе), некоторые группы имели одного сильного лидера, другие были более гибкими и любой мог занять роль лидера.

Но все «успешные» команды
продемонстрировали несколько
ключевых параметров поведения

Пять факторов, которые отличают успешные команды от остальных

Факторы успеха

1. **Психологическая безопасность.** Могут ли участники проекта брать на себя риски, не чувствуя себя при этом незащищенными.
2. **Зависимость.** Члены команд должны знать, что могут положиться друг на друга.
3. **Структура и ясность.** Команда нуждается в ясных целях и четко определенных обязанностях.
4. **Значение работы.** Члены команда должна чувствовать, что их работа лично значима.
5. **Влияние работы.** Команда должна верить, что их работа важна.



Критическим фактором оказалась «психологическая безопасность»

«Разделяемая всеми членами команды вера в то, что команда безопасна для межличностных рисков.»

Психологическая безопасность – это чувство уверенности, что команда не будет смущать, отвергать или наказывать кого-то за высказывание.

«Это описывает командный климат, характеризующийся межличностным доверием и взаимным уважением, при которых людям комфортно быть самими собой».



Психологи, которые проводят групповую психотерапию, хорошо осведомлены про важность фактора **«психологической безопасности»**.

Пока в группе не возникнет доверия между участниками, пока они не убедятся в безопасности для собственных высказываний и предъявлений, они не продвинутся в решении сложных психологических задач, которые будут возникать как на индивидуальном, так и на групповом уровне.

Факторы успеха

1. **Равенство распределение высказываний.** В команде участники говорили примерно поровну. Где-то во время каждого задания каждый высказывался по очереди, где-то лидерство переключалось от задания к заданию. Но в любом случае, к концу дня каждый высказывался примерно равное количество раз и времени, как и другие.

«Пока у каждого есть возможность высказаться, команда работает хорошо, но как только кто-то один или небольшая группа начинают все время говорить (решать), коллективный интеллект снижается.»

2. **Высокая средняя социальная чувствительность (эмпатия).** Участники команды обладают способностью интуитивно определять то, как другие чувствуют себя – по тону голоса, выражениям и невербальным подсказкам.
3. **Понимаемые и разделяемые всеми правила коммуникаций между участниками команд** (правила общения и поведения), а также общий понятийный язык.



Практически никто на рынке тренингов по командообразованию не предлагает работу по изменению корпоративной культуры.

В большинстве случаев мы видим спортивные игры по типу «Зарница», или двухдневный тренинг с набором психологических игр для старших школьников, иногда, с элементами коллективной попойки.

Кратковременный эмоциональный эффект у сотрудников исчезает через неделю-другую.

* Еще один факт обмана, который подтвердит компетентный психолог: проводить командообразование в группе 50-100-200 человек также бессмысленно, как стрелять из пушки по воробьям. **Законы групповой динамики не позволяют достичь поставленной цели.** Вы не задумывались, почему армия имеет деление на звено, взвод, роту и т.д.?

Вы не можете людей заставить или принудить больше общаться или слушать друг друга, проявлять эмпатию.

Более того, некоторые люди пошли в программные инженереры, например, как раз ради того, чтобы избежать общения с другими людьми.

Но давайте не забывать, что люди проводят на работе половину своей жизни! Поэтому невозможно оставить часть себя, своей личной жизни дома, надев «рабочее лицо» в офисе.

Мы хотим знать, что работа - это что-то большее, чем просто труд. Мы хотим знать, что коллеги **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** нас слышат.

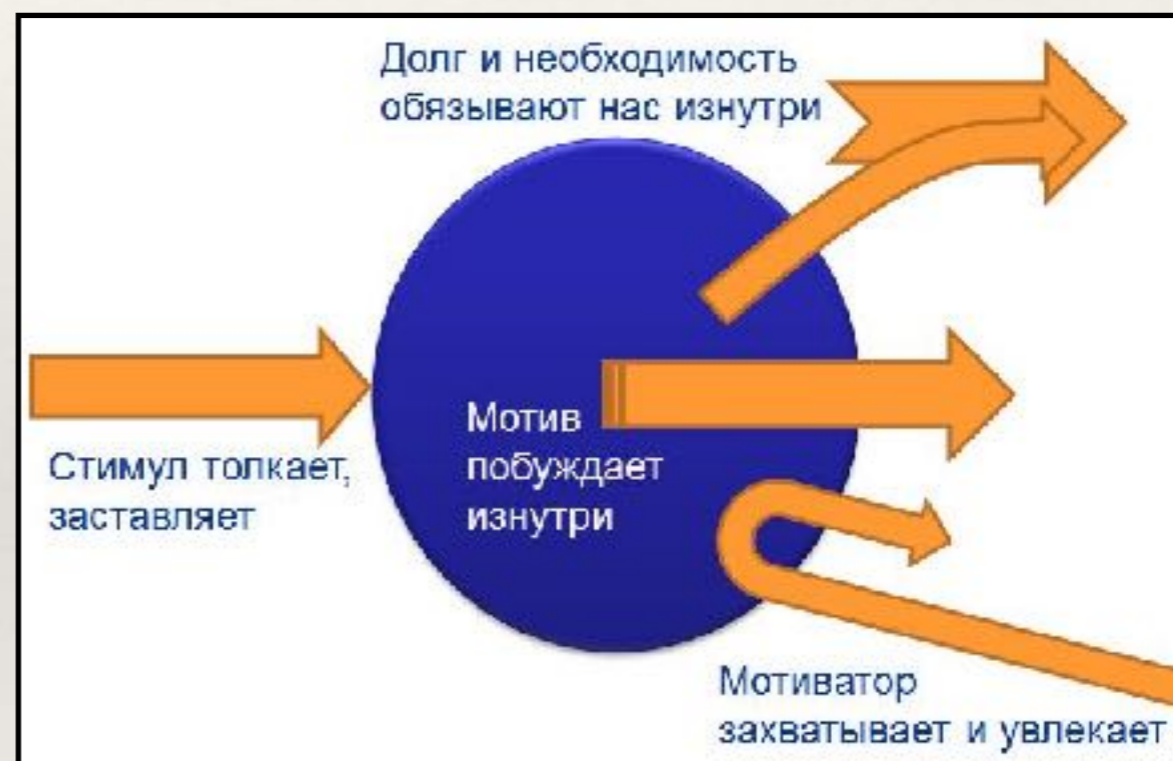
Теоретически, любая группа
может стать идеальной командой.

Большинство систем мотивации, которые доводится видеть в компаниях, акцентированы на финансовых и производственных показателях

Хоть системы поощрения сотрудников называют «мотивация», правильно говорить о «стимуляции». Стимул - внешнее воздействие, мотив - внутреннее побуждение.

Вы не можете платить бесконечно много, тем более, что деньги стимулируют несколько первых месяцев, и дальше перестают работать.

Если вы хотите создать команду, вам нужно думать о мотивации ее участников!



Все сотрудники вначале приходят работать в «хорошую компанию», а уходят, потом из «плохой». Вы нанимаете, вроде, хорошего специалиста, а увольняете «посредственность».

Что же изменилось за это время с вашей компанией и сотрудником?

«Эффект банки солёных огурцов»

Самые мотивированные новые сотрудники вначале пытаются привнести в работу свои идеи, в надежде «поменять мир».

Их слабый голос тонет в общем хоре и остается не услышанным. **Никто не любит «маленьких людей с большими идеями».**

Новый сотрудник хорошо усваивает одно правило в вашей компании: хочешь играть в этой команде - делай, как все и не высовывайся. **Хочешь выиграть - не играй!**

Делай то, ради чего тебя нанимали, и не лезь, куда тебя не просят и о чем не спрашивают! Мы сами разберемся, как улучшить бизнес!

Бинго! Вы получили «очередную посредственность» и виноват сам Вася!



Культура — это не лозунг на вашей стене и не описание миссии компании во время собеседования.

Культура — это то, как люди действуют и о чём они на самом деле заботятся.

Если вам интересно, какая у вас культура, посмотрите, как ведут себя люди. Если вам не нравится увиденное, измените это.

Установки лидера будут копироваться на всех уровнях. Поэтому культура — не вина Васи. Её формируют руководители команд, менеджеры, технический директор.

Хотите создать команду? Придется начать с корпоративной культуры!

Корпоративная культура всегда есть, хотите вы того, или нет. Если вы не станете управлять этим процессом, то этот процесс начнет управлять вашими сотрудниками.

Должны появиться единые правила, которые станут разделяться **критическим большинством** сотрудников.

Общие правила создают необходимые условия для психологической безопасности, открытости и личной инициативе, возможности конструктивно решать рабочие вопросы.



От системы стимуляции, где каждый сотрудник отвечает за свой кусок работы, необходимо перейти к мотивации, где важен лишь общий счет на табло!

«Либо мы все выигрываем, либо мы все проигрываем! Я сделал всё, а подвел другой!» - в команде неприемлемо!

Меняем психологию

- Всем людям свойственно избегать личной ответственности и перекладывать её на обстоятельства и других.
- Все люди играют с собой и другими в психологические игры, чтобы избежать ответственности за свой результат, или приписать себе чужие достижения.
- Все мы являемся заложниками своего мышления, которое мешает или помогает достигать результатов.



Компания Facebook провела исследование в рамках всей компании, проанализировав результаты примерно 10000 сотрудников.

Как говорит вице-президент компании по вопросам HR Лори Голер:
«Мы выбираем менеджеров, которые хотят быть менеджерами».

Т.е. которые действительно хотят управлять людьми, а не тех, кто чувствует, что им нужно стать руководителями для того, чтобы двигаться в своей карьере.

Поведение лидера

- Забота о членах команды
- Обеспечивать возможности для роста
- Четко формулировать ожидания и цели
- Отвечать часто и по сути
- Обеспечивать необходимыми полезными ресурсами
- Не снимать с команды ответственности за успех
- Признавать успехи и выдающуюся работу



Меняем корпоративную культуру

- Вскрываем все негативные элементы, сложившейся стихийно, корпоративной культуры
- Учим говорить открыто на неприятные темы
- Формулируем новые продуктивные правила
- Приводим систему мотивации к общему результату
- Избавляемся от балласта «саботажников»
- Теперь все на виду, понимают свое место и задачи, работают на общий результат, сами проявляют инициативу
- Больше нет бессмысленных митингов, недовольных разговоров в курилках, потерь мотивации



Есть команда, которая способна побеждать!

Не всем нужны команды, но всем нужны эффективные сотрудники!

Команды востребованы в проектах, в IT-бизнесе, стартапах, реже в реальных секторах бизнеса.

Возможно, сейчас вам не нужна команда, но вы планируете существенно (на несколько десятков процентов или в разы) увеличить результат компании, тогда имеет смысл потратить ресурсы на подобную работу.

Если вы хотите просто выпустить эмоциональный пар и развлечь сотрудников, то закажите корпоратив или спортивный праздник.



Сколько времени может потребоваться, чтобы из группы сотрудников подготовить команду?

Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо узнать исходное состояние группы и познакомиться с корпоративной культурой.

Работа начинается с серии тренингов, цель которых достижение индивидуальных результатов участников. Члены команды должны начать общаться на одном языке и разделять единые принципы.

Можно говорить о нескольких месяцах работы с коллективом.

А тренер должен работать с командой до конца, до финального свистка и счета на табло. Только так можно оценивать результат! Он либо есть, либо его нет!

Провести тренинг, собрать эмоциональные отклики участников, и свалить с гонораром, не добившись реальных результатов - это не тренер. Это развод!