

МЫ ХОТИМ ЗАКАЗАТЬ ТИМБИЛДИНГ!

*Сергей Зверев и Александр Нефедов,
тренеры-консультанты ООО «Коллекция Приключений»
департамент «Лаборатория команды - TeamLab»*

Именно так звучит первое обращение к нам в четырех из пяти случаев. Что же имеется в виду под этим всеобъемлющим словом «тимбилдинг»? Практика уточнения запроса показывает, что разброс тем колоссальный. Приведем перечень наиболее часто встречающихся вариантов:

- организация динамично растет – не все знакомы друг с другом, теряем свой стиль, начинает размываться корпоративная культура;
- слияние, поглощение, реструктуризация – снять напряженность у персонала, познакомиться;
- каждый год мы проводим мероприятие – хотим совместить «приятное с полезным»;
- устали работать вместе, был тяжелый год – нужно «сбросить» напряжение;
- предстоит тяжелая работа – надо настроить, взбодрить, включить;
- формируем проектные команды – необходимо сплотиться и сделать удачный старт;
- собираем менеджеров одного уровня (региональные конференции, митинги) – наладить горизонтальные связи и готовность работать вместе;
- проводим ребрендинг – настроить сознание сотрудников на новые идеи и принципы;
- укрепляем корпоративную культуру – нужно развить философию и продвинуть корпоративные ценности на всю глубину структуры.

Если пристрастно посмотреть на этот перечень, становится очевидно, что большинство запросов на «тимбилдинг» (teambuilding – создание команды) не имеют никакого отношения к собственно **формированию и развитию бизнес-команд**.

Так что же в таком случае хотят от «тимбилдинга» 90% наших заказчиков? Не командную работу, а командный дух.

Командный дух – это совокупность психологических феноменов, характеризующих неформальные отношения сотрудников к коллегам и организации. Больше всего это похоже на то, что раньше называлось психологическим климатом в коллективе. Развитие командного духа, по сути, представляет собой комплекс мер, направленных на:

- усиление сплоченности, формирование устойчивого чувства «мы»;
- развитие доверия между сотрудниками;
- повышение степени принятия друг друга;
- создание мотивация на совместную деятельность;
- повышение неформального авторитета руководителей;
- развитие лояльности персонала к организации.

Развитие командного духа (TeamSpirit) является одним из направлений работы по формированию профессиональных бизнес-команд. Вместе с тем, командные эффекты TeamSpirit можно развивать как в отдельных рабочих группах, так и в масштабах организации, даже если компания не собирается повсеместно внедрять методы командной работы. В этом случае развитие командного духа является существенным вкладом в систему нематериальной мотивации персонала.

* * *

Скачкообразный рост интереса к теме командного духа в России произошел 5-6 лет назад. Наложилось несколько факторов: динамичный рост компаний, которые выжили после дефолта, приход на рынок транснациональных корпораций с сильной корпоративной культурой, тенденция к укрупнению организаций, необходимость удержания квалифицированного персонала и т.д.

Спрос, как известно, рождает предложение.

- Конечно, мы делаем тимбилдинг! – сказали туристические компании. – Ваши сотрудники вместе отдохнут в Турции (Египте, Тунисе, где скажете) и сплотятся!

- Разумеется, мы делаем тимбилдинг! – сказали праздничные агентства. – Мы организуем для Вас корпоративный Новый год (23 февраля, 8 марта, что хотите) и все скажут организации спасибо!
- Нет, это мы делаем настоящий тимбилдинг! – сказали опытные туристы. – Мы заведем Ваших бухгалтеров на высокую гору, и они станут больше доверять друг другу.
- Но тимбилдинг для настоящих мужчин все-таки делаем мы! – сказали пейнтбольные клубы. – Давайте сюда ваших айтишников. – А мы что, тимбилдинг не сделаем!? – обиделись джиперы, парашютисты и пошло-поехало...

Количество компаний, предлагающих самые разнообразные программы и услуги под брендом «тимбилдинг» **увеличилось в сотни раз!** А ведь до 2000 года в России темой команды профессионально занимались не более 10 компаний!

Неудивительно, что сегодня HR-менеджеры находятся в довольно затруднительном положении при выборе внешних провайдеров «тимбилдинговых услуг». Мы хотим помочь в прояснении этого вопроса!

* * *

Давайте рассмотрим отдельные составляющие командного духа и методы, позволяющие их развивать.

УСИЛЕНИЕ СПЛОЧЕННОСТИ, ФОРМИРОВАНИЕ УСТОЙЧИВОГО ЧУВСТВА «МЫ». На начальном уровне развития группы мера сплоченности – это количество взаимных симпатий и антипатий между участниками, т.е. по сути, желание и готовность взаимодействовать. По мере развития группы понятие сплоченности приобретает новый смысл – это приверженность группе, основанная на привлекательности групповой культуры, качества взаимодействия, стиля руководства и т.д.

Основной метод развития сплоченности – последовательное решение группой ряда модельных задач с возрастающей сложностью – может быть реализован как в игровом, так и в тренинговом варианте.

В качестве инструментария для подобной работы идеально подходят технологии сюжетно-динамических игр и Вербочного Курса. Существующий ассортимент активных задач достаточно широк и позволяет подобрать последовательность, оптимальную для развития каждой конкретной группы.

Другой метод развития сплоченности – это совместный экстремальный опыт (восхождение на вершину, сплав по горной реке и т.д.). Хорошо, если этот опыт будет связан с какими-то составляющими бизнес-деятельности.

Перед началом мероприятий по внедрению нового бренд-кода (модель Томаса Гэда) УК Быстров в составе 14 человек совершила восхождение на Килиманджаро. Цели программы: сплочение топ-менеджеров перед началом изменений и демонстрация на собственном примере новых стиля и ценностей Быстров.

Внимание! Если базовый уровень сплоченности в группе невысок, то ведущему стоит позаботиться об «успешности» команды – совместный опыт неудачи может спровоцировать конфликты и вызвать разобщенность. Поэтому любая деятельность по развитию групповой сплоченности должна планироваться и сопровождаться специалистами, способными предсказывать и регулировать групповые процессы.

РАЗВИТИЕ ДОВЕРИЯ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ. Основа доверия – это накопленный опыт «успешного» доверия участников друг к другу. По мере развития группы основой доверия становится общая философия, единство ценностей и смыслов, которые позволяют участникам лучше понимать друг друга.

Для развития доверия через накопление прецедентов используются задачи с элементами физического риска.

Наиболее известны такие задачи как «Падение на доверие» (Trust fall), «Растяжка» (Stretch) и те Высокие упражнения, где страховочная веревка отдается в руки участников. В программах проекта EvolutionTeam это альпинистская страховка, движение в связках, страховка на воде, совместное управление судном и пр.

Развитие доверия, основанного на общей философии – это уже задача из области формирования **профессиональных команд**. Для ее решения лучше всего подходят командный коучинг и практика группового самоанализа совместной работы на бизнес-задачах (процедуры на формирование видения, задачи на постановку целей, принятие решений, групповые дискуссии и т.д.)

ПОВЫШЕНИЕ СТЕПЕНИ ПРИНЯТИЯ ДРУГ ДРУГА. Принятие (или толерантность) по отношению к другим людям основывается на осознании того, что объединяет всех участников группы: общие

потребности, ценности, цели. Здесь уместна крылатая фраза Маугли: «Мы с тобой одной крови, я и ты».

Основной метод повышения степени принятия – это групповой тренинг, в котором ведущий поддерживает атмосферу открытости и доверия, организует глубокие обсуждения, позволяющие участникам лучше понимать мотивы друг друга. Одно из ключевых требований к работе ведущего в этом подходе – обеспечение психологической безопасности участников группы.

Другой взгляд на принятие более прагматичен и связан с признанием и уважением индивидуальных особенностей другого человека. Этот взгляд практикуется при формировании **профессиональной команды** – ведь системное использование личного разнообразия участников команды является одним из источников синергии.

Развития принятия в контексте разнообразия может использоваться и в игровых программах – это демонстрация ценности и полезности каждого участника. Для этого достаточно смоделировать ситуацию, когда вклад конкретного участника, связанный с его личными особенностями, оказывается уникальным, значимым и контрастно полезным для группы.

На семинаре по командным ролям один из руководителей испытал инсайт, когда сотрудник, которого он считал «тревожным занудой» (ярко выраженный Завершитель по Белбину), помог команде заработать решающее очко именно благодаря своим «негативным» качествам.

УСИЛЕНИЕ МОТИВАЦИИ НА СОВМЕСТНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ. Мотивация на совместную деятельность может создаваться как из будущего (через создание яркого образа разделяемой цели), так и из прошлого (если по субъективной оценке участников предыдущая совместная деятельность была успешной). Мотивация через будущее активно практикуется в профессиональных командах (для этого проводятся специальные процедуры формирования общего видения и совместной постановки целей).

В мероприятиях по формированию командного духа чаще формируют мотивацию «через прошлое», через создание прецедентов. Однако, здесь важно построить программу таким образом, чтобы обеспечить перенос мотивации на бизнес-деятельность. Упустив это важное требование мы можем создать мотивацию на что-то, что будет мешать рабочим задачам.

Персонал небольшой дизайнерской компании пришел на тренинг в полном составе. Несмотря на добрые дружественные отношения между сотрудниками, фирма находилась на грани распада. Нарботанный за 8 часов опыт совместных побед позволил молодому и амбициозному руководителю лично заручиться поддержкой каждого, и через два месяца компания совершила качественный скачок.

ПОВЫШЕНИЕ НЕФОРМАЛЬНОГО АВТОРИТЕТА РУКОВОДИТЕЛЕЙ. Не секрет, что многие руководители избегают участия в неформальных мероприятиях из опасения «потерять лицо». Однако работа в профессиональных командах строится именно на неформальном авторитете лидера. Поэтому одна из задач тренера при работе с группой – обеспечить успешность формального руководителя, работать на укрепление его неформального авторитета.

В рамках подхода EvolutionTeam разработан ряд приемов, работающих на повышение авторитета руководителей в роли лидера команды. Например, индивидуальное консультирование лидера по ближайшим действиям, представление лидеру эксклюзивной информации, закрепление за лидером права вступать в переговоры с тренером и т.д.

Другой метод повышения неформального авторитета руководства компании в целом реализован нами в специальном формате программ, когда на площадке одновременно работают несколько групп сотрудников и группа руководителей, которые решают более сложные задачи.

В программе «Генштаб» (проективная деловая игра для сотрудников компании или подразделения) команда руководителей решает задачу по выходу компании на новый рынок и берет на себя все основные функции управления (целеполагание, планирование, организация, мотивация и контроль). В качестве добывающих подразделений выступают команды сотрудников. Яркий и впечатляющий общий результат напрямую связывается с эффективностью действий руководителей.

РАЗВИТИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА К ОРГАНИЗАЦИИ. Для успешного решения этой задачи мы рекомендуем опираться на корпоративные ценности. Причем, вместо того, чтобы сначала формировать культуру отдела или подразделения, а потом увязывать ее с культурой компании, можно действовать наоборот – сразу формировать групповую культуру в подразделениях на базе корпоративных ценностей и норм.

В последнее время мы все чаще сталкиваемся с запросами на внедрение корпоративных ценностей. Под внедрением понимается не «выучить перечень наизусть», а научиться распознавать их проявления в поведении (собственном и коллег) и опираться на них в ситуациях выбора и принятия решений. Разработанная нами технология, основанная на групповом решении задач и специальном формате обратной связи, позволяет добиться желаемого результата за один-два дня.

* * *

И еще один момент, который обычно упускают непрофессиональные провайдеры. При планировании мероприятий по развитию командного духа в организации очень важен **системный подход** – учет того, как изменения в части системы повлияют на систему в целом. Необходимо помнить, что укрепление отдельных элементов системы может привести к ее разбалансировке.

Например, программа развития сплоченности сотрудников IT-отдела должна работать не только на приверженность сотрудников отделу IT, но и на приверженность компании в целом, чтобы не допустить формирования субкультуры и конкуренции между подразделениями.

* * *

Приведенный выше анализ не дает, да и не может дать ответ на вопрос, как должна выглядеть ВАША программа для формирования командного духа. Нашей задачей было сфокусировать внимание на различных аспектах командного духа, показать разницу между ними, дать представление о методах и подходах к их развитию. Очевидно, все это должно быть учтено провайдером при выборе формата мероприятия и разработке программы, донесено до вас в понятной и конкретной форме.

Может ли праздник сработать на развитие корпоративного духа? Безусловно, может. Но мы знаем о случаях, когда после пафосного праздника сотрудники расходились со словами: «Сколько денег выкинули на ветер, лучше бы нам раздали!».

Может ли совместный выезд на природу с ночевкой сплотить сотрудников? Разумеется. Но мы знаем о случаях, когда подобный выезд превращался в ремикс программы «Слабое звено».

Можно ли с помощью активного тренинга разрешить межличностные конфликты внутри подразделения? Мы неоднократно в этом убеждались. Но мы знаем о случаях, когда действия тренеров-непрофессионалов, напротив, обостряли эти конфликты.

Мы не критикуем наших коллег по рынку, которые под видом «тимбилдинга» продают анимационные представления или организуют соревнования по бегу в мешках. В конце концов, кто-то ведь это покупает!

Мы обращаемся к тем, кто покупает!

Коллеги! Только Ваше понимание подходов к развитию командного духа, точная формулировка целей и задач и высокая требовательность к профессионализму провайдеров поможет нам навести порядок на рынке тимбилдинга. И тогда развитие командных эффектов в ваших организациях действительно укрепит корпоративную культуру и создаст конкурентное преимущество вашим компаниям.