

# Эффективная работа в команде

**Светлана Федоровна Алипова-Светозарова**  
**Москва - 2012**

# Светлана Федоровна Алипова-Светозарова



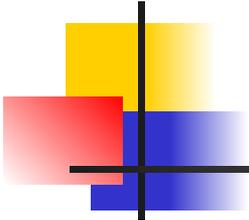
Режиссер, преподаватель, музыкант,  
публицист

Художественный руководитель Академического  
театра РАНХиГС

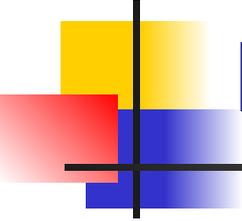
Старший научный сотрудник Центра социальных и  
психологических исследований ВШМБ РАНХиГС

Ведущий бизнес-тренер, коуч и бизнес-консультант  
корпоративных университетов компаний: Cisco  
systems, Марс, ТНК-ВР, Газпром, Правительство  
Москвы, Билайн, Лукойл, Банк Москвы, Уралсиб,  
Дойчебанк, Юнистрим, Basf, и др.

Ведущий преподаватель на программах МВА в РГУ  
нефти и газа им. Губкина. (svetlana\_alipova@mail.ru)



**Не бывает попутного ветра у корабля,  
который не знает, в какую гавань идет...»**  
*Сенека*

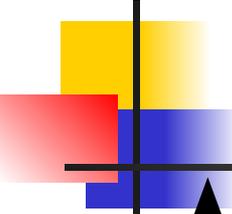


# Группа и динамика отношений

---

Группа – это совокупность людей, обладающая:

- коллективным восприятием
- общими потребностями
- общими целями
- взаимозависимостью
- взаимодействием

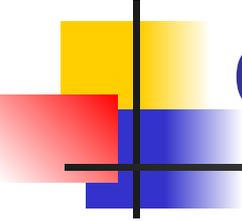


## Численность группы и характеристики

Сплоченность

- **2 – 4** – незначительные требования к структуризации
- **7-12** – начало структуризации, дифференциации ролей, сокращение контактов лицом к лицу
- **12-25** – жизненная важность структуры и разделения ролей, подгруппы, взаимодействие лицом к лицу затруднено
- **25 и более** – положительное лидерство – основа успеха, подгруппы структурируются, неформальное лидерство, упорядочиваются стереотипы, возможны затяжные конфликты

Напряженность



# Стадии группового развития

---

- Стадия формирования
- Стадия взрыва недовольства
- Стадия выработки групповых норм
- Стадия выполнения задания

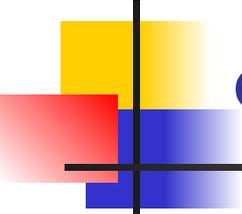


# Команда

---

«Небольшая группа людей с дополняющими друг друга способностями, которые преданы общей цели и активно способствуют ее воплощению в жизнь, проявляя взаимную ответственность»

**Кетзенбеч и Смит, 1993**



# Факторы командной работы

---

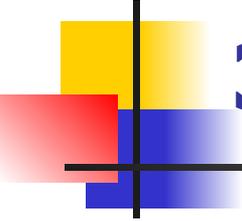
## **Эффективность командной работы зависит от факторов:**

- соответствие ролей уровню компетентности и склонностям членов к определенным видам деятельности
- оптимальность распределения ролей в команде

## **Социальные роли**

- Совокупность действий, ожидаемых от человека в соответствии с его индивидуальными особенностями и местом в организационной иерархии. Роль диктует правила поведения и делает его предсказуемым.

**Факторы ролевого поведения:** характер индивида, особенности восприятия и оценки своей роли, приемлемость роли для индивида, соответствие возможностям и желаниям



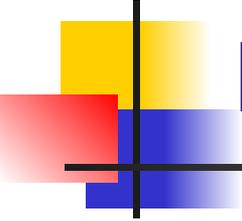
# Эффективная команда

---

- Общие цели
- Компетентность
- Взаимодополняющие способности
- Стремление к достижению
- Взаимное доверие и понимание
- Взаимозависимость
- Удовольствие от участия
- Небольшое число членов

# Роли в команде по Белбину

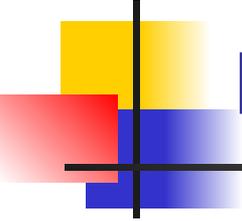
- **Генератор идей:** креативность, воображение, своеобразие, необычность. Решает сложные проблемы. Игнорирует случайности. Слишком занят, чтобы эффективно обмениваться информацией.
- **Исследователь:** экстраверт, энтузиазм, общителен. Не упускает возможности, развивает контакты. Чрезмерный оптимизм. Потеря интереса если проходит первоначальный энтузиазм.
- **Координатор:** зрелость, уверенность, хороший руководитель. Разъясняет цели, стимулирует принятие решения, делегирует полномочия. Часто воспринимается как манипулятор. Разгружает персональную работу
- **Творец:** поиск, динамичность, преодоление давления. Напористость и смелость в преодолении препятствий. Склонность к провокациям. Обижает чувства других людей.
- **Эксперт:** рассудительность, стратегия, проницательность. Видит все возможности. Умеет дать точную оценку. Недостаток напористости, неумение воодушевлять других.



# Роли в команде по Белбину

---

- **Дипломат:** сотрудничество, мягкость, восприимчивость, дипломатия. Умеет слушать, строить, и предотвращать трения. Нерешительность в спорных ситуациях.
- **Реализатор:** дисциплинированность, надежность, консерватизм, практичность. Превращает идеи в практические действия. Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности.
- **Исполнитель:** старательность, кропотливость, добросовестность, щепетильность. Находит ошибки и упущения, выполняет все вовремя. Склонен к чрезмерному беспокойству. Неохотно делегирует полномочия.
- **Специалист:** целеустремленность, преданность своему делу. Предоставляет знания и умения по специфическим вопросам. Делает вклад только в узкой сфере. Чрезмерно сосредоточен на технической стороне дела.



# Роли руководителя в команде

---

## Руководитель

### Член команды

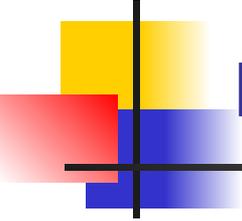
#### Задачи:

- Отобрать кандидатов
- Обеспечить условия
- Распределить роли
- Учредить процедуры
- Делегировать
- Вести себя как равный

### Внешний руководитель

#### Задачи:

- Определить цель
- Определить полномочия и ответственность
- Обеспечить мотивацию
- Осуществлять контроль



## Межличностное общение в команде

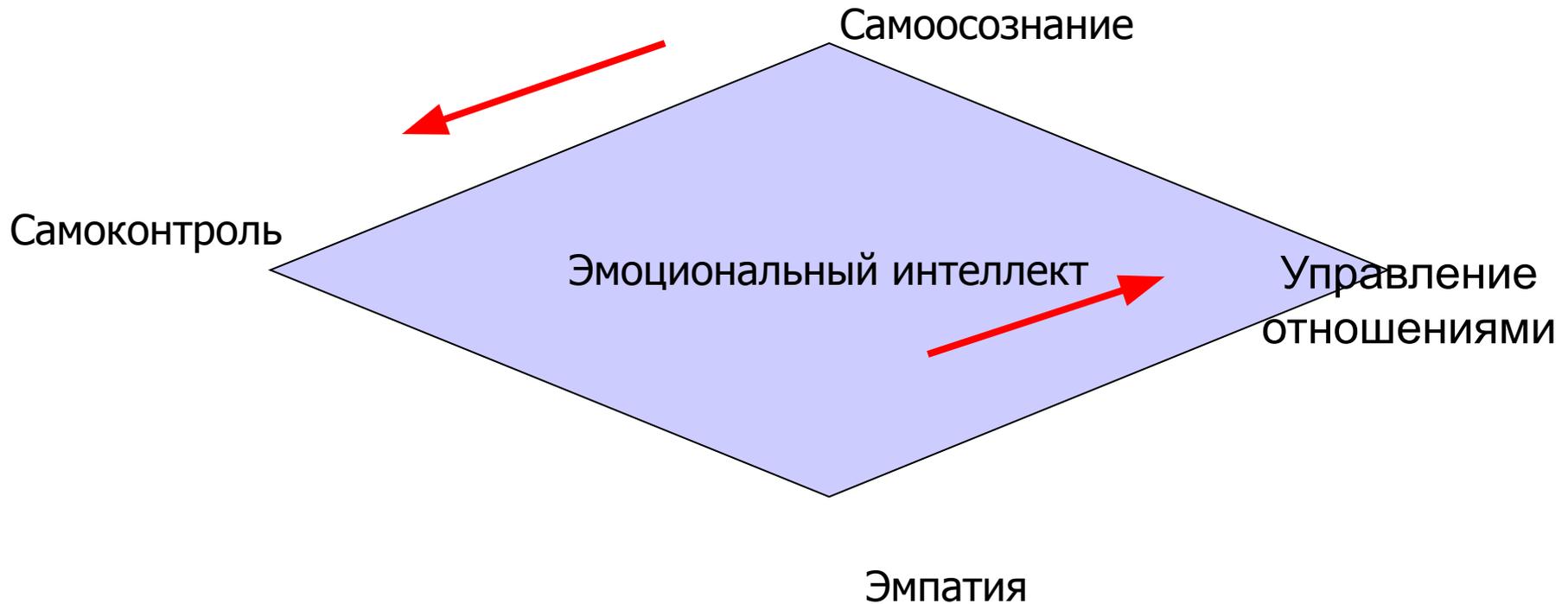
---

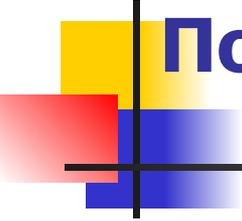
**Эмоциональный интеллект** – основа атмосферы доброжелательности и сопереживания, взаимного дополнения и уважения друг друга



# Эмоциональный интеллект- совокупность личностных качеств

---

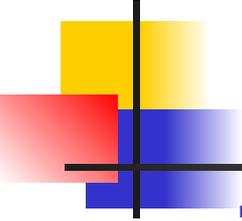




# Последствия недостатка ЭИ руководителя

---

- Отсутствие самоконтроля приводит к конфликтам на производстве в сфере межличностных отношений
- Снижение эффективности результатов рабочего дня
- Трудность в привлечении и удержании талантливых работников
- Отсутствие на работе – больничные листы, прогулы –
- Развал команды



# Эмоциональные состояния

---

- **Настроение** - эмоциональное состояние, окрашивающее все другие переживания и деятельность человека. Настроения отличаются разной степенью продолжительности, выраженности, осознанности. Поэтому говорят о переходящем и устойчивом настроении.
- **Аффект** - это кратковременная, бурно протекающая, чрезвычайно интенсивная эмоциональная реакция. Огромная сила и яркость аффекта соединяются с кратковременностью его протекания. Это бурная взрывная реакция, быстро себя изживающая.
- **Стресс** - это такое эмоциональное состояние, которое вызывается неожиданной и напряженной обстановкой.

В стрессовом состоянии может с трудом осуществляться целенаправленная деятельность, переключение и распределение внимания, может наступить даже общее торможение или полная дезорганизация деятельности.

При стрессе возможны ошибки восприятия, памяти, неадекватные реакции на неожиданные раздражители.

**Фазы стресса: тревога - сопротивляемость - истощение.**



# Базовые эмоции по Кэрролу Э. Изарду

---

«Для того, чтобы контролировать свои и чужие эмоции нужно уметь отличить одну эмоцию от другой и назвать ее».

интерес-возбуждение

удовольствие-радость

удивление-изумление

печаль - горе- депрессия

гнев - ярость

отвращение – презрение

страх – тревога

смущение - стыд

вина – покаяние

любовь

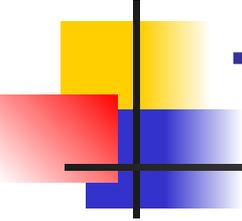


# Мимические проявления эмоций

---

Л.С Выготский

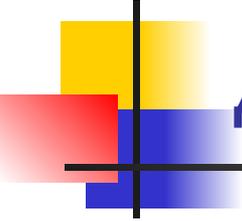
- «Умение владеть своими чувствами психологически не означает ничего другого, как уметь владеть их внешним выражением, то есть связанными с ними реакциями. Поэтому чувство побеждается только через овладение его двигательным выражением, и тот, кто научится не кривиться и не морщиться при отвратительном вкусе, победит и само отвращение. Отсюда та чрезвычайная власть над воспитанием чувств, которая принадлежит развитию сознательных движений и управлению ими».



# Техники управления эмоциями

---

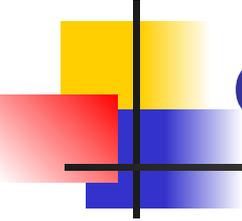
- От внешнего к внутреннему
- От внутреннего к внешнему
- Изменение темпо-ритма
- Переключение плана внимания
- Действительный анализ общения
- Мышечная свобода
- Музыка



# Действенный анализ общения

---

1. Словесное действие (подтекст)
2. Сквозное действие
3. Расстановка сил
4. Инициатива



# Словесное действие (Подтекст)

---

**7% - Что говорится (слова, фразы)**

**38% - Как говорится (голос, интонация)**

**55% - Что делается (жесты, мимика, поза)**

1. Информация
2. Радость
3. Извинение
4. Угроза
5. Ирония
6. Депрессия

Первый:

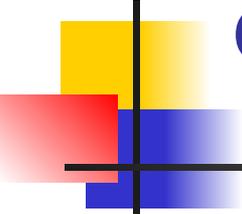
Второй:

Третий:

Четвертый:

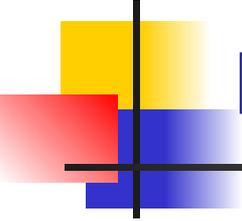
# Лидерский репертуар.

## Стили общения



---

- **Идеалистический** Лидер воодушевляет людей, рисуя им привлекательный образ будущего.
- Используется, когда изменение ситуации требует создания нового образа будущего или определить ясное направление движения.
- **Торжественный** Используется, чтобы сплотить сотрудников на основе патриотизма и лояльности.
- **Товарищеский** Используется, чтобы мотивировать работников в трудные времена или укрепить межличностные отношения.
- **Авторитарный** Используется в кризисной ситуации, когда необходима полная реорганизация бизнеса, либо при управлении трудными сотрудниками.



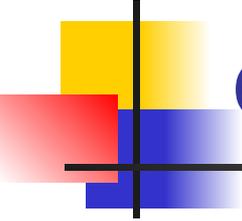
# Мотивационная теория Рисса

---

**Стивен Рисс** (Steven Reiss) Профессор психологии и психиатрии.  
Государственный Университет штата Огайо, США

## **Наши базовые (основные) желания:**

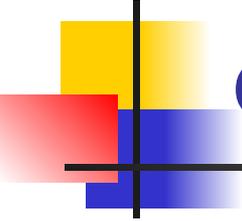
- **Возникают автоматически**
- **Мотивируют все наши действия**
- **Показывают наши глубочайшие ценности**
- **Показывают, что нам необходимо для счастья**
- **Возникают при разных степенях самоосознанности**



# Основные положения 1

---

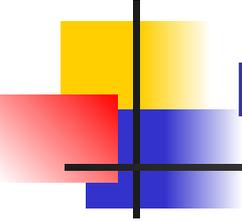
- Люди ведут себя определенным образом для того, чтобы выразить свои ценности
- Ценности являются мотивом, а НЕ энергией
- Если вы знаете ценности, вы знаете мотивы
- Зная мотивы, можно предсказать поведение



## Основные положения 2

---

- Люди не обязательно осознают свои ценности
- Мы не выбираем свои внутренние ценности, они возникают автоматически
- Ценности включают в себя количество, не только **ЧТО** вы хотите, но и **насколько**



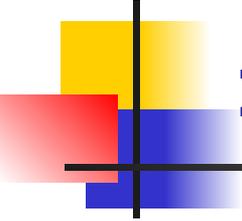
# Профиль Рисса

---

- 16 базовых стремлений управляют личностью и ее поведением

Профиль Рисса:

- оценивает силу каждого из 16 базовых стремлений
- Сравнивает силу одних стремлений по отношению к другим



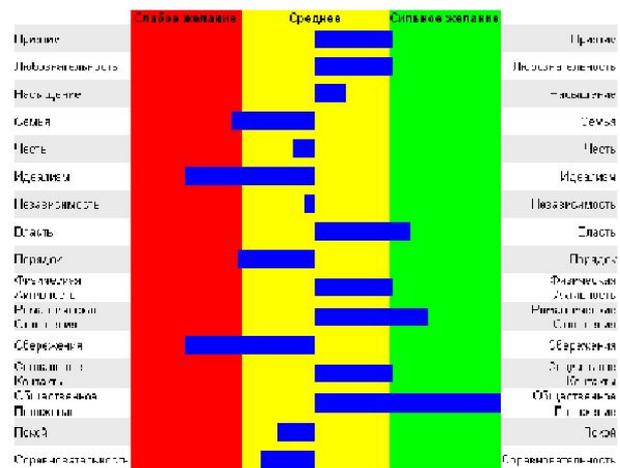
# 16 базовых желаний

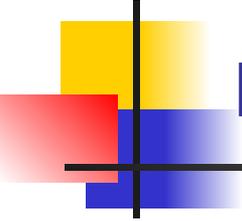
---

- Приятие – это желание одобрения.
- Любознательность – это желание знания.
- Насыщение – это желание потреблять пищу.
- Семья – это желание растить своих детей.
- Честь – это желание соблюдать традиционные кодексы морали.
- Идеализм – это желание социальной справедливости.
- Независимость – это желание полагаться на себя самого.
- Власть – это желание оказывать влияние.
- Порядок – это желание все упорядочить.
- Физическая Активность – это желанья мускульной активности.
- Романтические Отношения – это желание секса.
- Сбережения – это желание собирать, запасать и хранить.
- Социальные Контакты – это желание взаимодействия с другими людьми.
- Общественное Положение – это желание престижа.
- Покой – это желание эмоционального спокойствия.
- Соревновательность – это желание расплатиться за обиду

# Пример профиля Рисса

## ПРИМЕР ПРОФИЛЯ РИССА



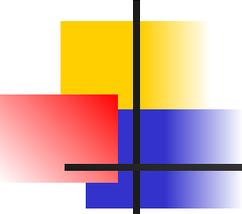


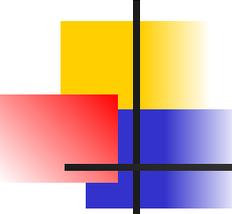
## Проявление базовых желаний

---

- *Внимание:* Высокий показатель общественного положения мотивирует людей замечать дорогие вещи.
- *Познание:* Высокий показатель общественного положения заставляет людей думать, что они важны.
- *Поведение:* Высокий показатель общественного положения мотивирует людей вести себя высокомерно или покупать дорогие вещи.

# ПРИЯТИЕ

- 
- Приятие – это желание одобрения, необходимость принадлежать к чему-либо. Удовлетворение этого желания дает ощущение достоинства, тогда как неспособность его удовлетворить приносит чувство незащищенности.
  - Люди с «зеленым» Приятием ведут себя так, как будто они нуждаются в других, очень чувствительны к критике, неудачам и ситуациям, когда их отвергают. Они не уверены в себе.
  - Люди с «красным» Приятием легко мирятся с критикой и неудачами, мало обращают внимания на мнение о них других людей, могут выглядеть «толстокожими»



# Любознательность

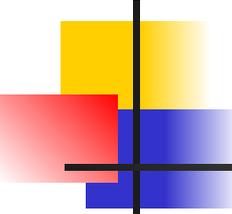
---

Любознательность - это желание учиться. Удовлетворение этого желания приводит к ощущению изумленного восхищения, а невозможность удовлетворения вызывает к жизни стремление докопаться до истины.

Любознательность ассоциируется с интеллектуальным стилем жизни. Чуть менее оно соотносится с желанием путешествовать и исследовать новое. Люди, у которых Любознательность в зеленой области, ищут понимания.

Люди с сильно развитой Любознательностью обращают внимание на логику и истинность интеллектуальных аргументов.

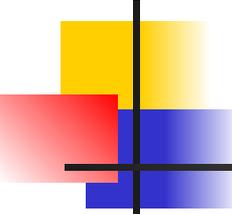
Те, у кого Любознательность «красная» избегают интеллектуальной деятельности, если не видят для этого достойной причины. У них может быть ярко выраженное стремление к ясности ума



# Насыщение

---

- Насыщение – это желание потреблять пищу. Удовлетворение этого желания приводит к ощущению сытости, обратное – к чувству голода.
- Люди, у которых Насыщение находится в «зеленой» области имеют хороший аппетит, многие из них (хотя и не все) часто думают о еде и любят пробовать разную еду.
- Люди с Насыщением в «красной» области редко думают о еде. Они могут есть далеко не все.



# Семья

---

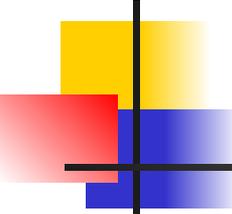
- Семья — это желание растить своих детей. Удовлетворение его приносит радость родительской любви, неудовлетворение — чувство беспокойства.
- Стремление к семье мотивирует человека проводить время с детьми и ставить их нужды превыше своих. Желание, которое привязывает родителя к ребенку не связано с желанием, которое привязывает ребенка к родителям (см. Честь).
- Люди, у которых Семья в «зеленой» области много времени стремятся проводить, воспитывая детей.
- Те, у кого это качество в «красной» области могут и не хотеть иметь детей, видеть в них скорее нагрузку, чем источник радости



# Честь

---

- Честь – это стремление к связи со своими корнями, родителями, наследием. Удовлетворение этого желания приносит ощущение лояльности, верности, невозможность его удовлетворить – вину и стыд.
- Честь более всего связана с принятием традиционного кодекса морали. Немного меньше она связана с патриотизмом, традициями, религией.
- Люди с «зеленой» Честью мотивированы к тому, чтобы заботиться о характере, честности, этике.
- Люди с низким уровнем Чести не обращают много внимания на этические аспекты поведения и его правильность. Они скорее склонны создавать свои правила, чем следовать правилам, созданным кем-то



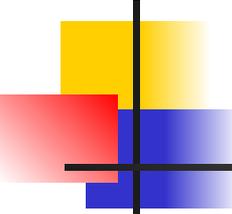
# Идеализм

---

Идеализм – это желание социальной справедливости. Удовлетворение этого желания приносит ощущение равенства, обратное дает чувство неравенства. Стремление к идеализму мотивирует людей принимать участие в общественной жизни, обращать внимание на происходящие события, заниматься благотворительностью.

Люди с «зеленым» уровнем Идеализма принимают участие в общественной жизни, политике, гуманитарной деятельности.

Людей с уровнем Идеализма в красной области не сильно заботит общество как таковое, они больше фокусируются на тех, кого знают лично. Им трудно участвовать в благотворительной деятельности, они могут быть склонны считать, что «каждый получает то, что заслуживает», что помощь все равно не дойдет до адресата.



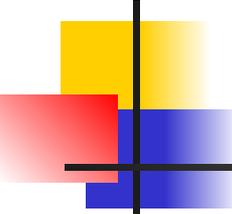
# Власть

---

Власть – это желание оказывать влияние на других. Удовлетворение этого желания создает радость от восхищения собой, тогда как невозможность его удовлетворить приводит к ощущению беспомощности.

Власть является, прежде всего, желанием быть директивным и управлять другими. Чуть менее она ассоциируется с достижением и стремлением развить определенные умения. Люди, у которых Власть в зеленой области, могут быть амбициозны и иметь хорошие способности к работе. Они имеют тенденцию обращать внимание на вопросы, связанные с достижением.

Люди, у которых Власть в красной области, чувствуют себя комфортнее следуя за лидером или отдаваясь естественному ходу вещей.



# Независимость

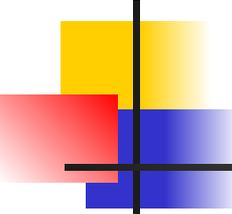
---

Независимость - это желание полагаться на себя самого. Удовлетворение этого желания приносит радость личной свободы, тогда как неспособность его удовлетворить приводит к ощущению зависимости.

Независимость, прежде всего, связана с тем, чтобы делать что-то без помощи других людей.

Люди, у которых Независимость находится в зеленой области, стараются не просить помощи у других.

*Зависимость или Взаимозависимость* (Когда Зависимость находится в Красной области) являются противоположными желаниями, связанными с радостью от сознания того, что человек может рассчитывать на психологическую поддержку. Многие люди с сильно развитой взаимозависимостью любят работать в команде.



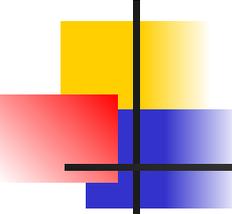
# Порядок

---

Порядок — это желание все организовывать. Удовлетворение этого желания дает ощущение стабильности, неудовлетворение — приносит чувство, что все нестабильно, неконтролируемо.

Стремление к порядку мотивирует людей все планировать, организовывать, составлять расписания. Люди с «зеленым» Порядком уделяют много внимания деталям, им трудно принимать перемены. Им может быть свойственна фанатичная приверженность к ритуалам.

Люди, у которых Порядок находится в красной области, любят гибкость, легко приспосабливаются к переменам. Для них некомфортна необходимость действовать по плану, они больше предпочитают спонтанность.



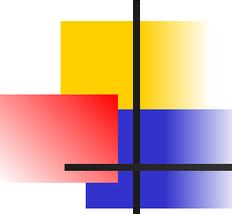
# Физическая активность

---

Физическая активность – это желание мускульной активности.

Удовлетворение этого желания приносит радость жизненности, неудовлетворение – чувство беспокойства и стремление постоянно двигаться. Это желание мотивирует людей заниматься спортом. Люди, у которых физическая активность находится в «зеленой» области стремятся к активному образу жизни, обращают внимание на других людей с точки зрения, насколько они подтянуты, здоровы и хорошо выглядят.

Люди с «красной» Физической активностью предпочитают активности покой. Они склонны выбирать малоподвижный образ жизни, могут страдать от лишнего веса

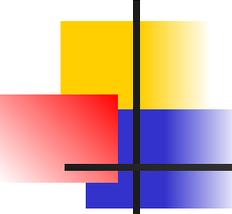


# Романтические отношения

---

Романтические отношения – это стремление к сексу. Удовлетворение этого желания дает ощущение экстаза, неудовлетворение – похоти. Желание романтических отношений тесно связано с ощущением эстетики и красоты. Люди с «зеленым» желанием Романтических отношений много фантазируют о сексе и проводят много времени, пытаясь удовлетворить сексуальные нужды. У них есть тенденция иметь много сексуальных партнеров, хотя этого и нельзя сказать об абсолютно всех людях с высоким уровнем этого стремления.

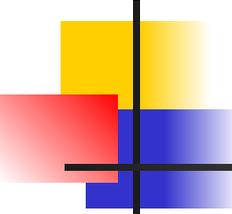
Люди, у которых Романтические отношения находятся в «красной» области редко думают о сексе, и часто отвергают возможности доставить себе удовольствие. У них может проявляться склонность к аскетизму, глубокому погружению в профессиональную, научную или религиозную деятельность



# Сбережения

---

- Сбережения – это желания накапливать и сохранять. Удовлетворение этого желания приносит ощущение подготовленности, обратное дает чувство неготовности. Люди с «зеленым» качеством Сбережения обожают делать запасы. Некоторые могут быть скаредами, часто они считают, что экономика должна быть экономной.
- Люди с «красным» Сбережением любят отдавать и выбрасывать вещи, некоторым присуще мотовство. Им может быть свойственно восстанавливать психологическое равновесие за счет процесса траты денег

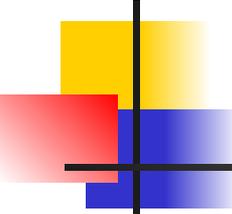


# Социальные контакты

---

Социальные контакты – это желание взаимодействия с другими людьми. Удовлетворение его приносит удовольствие, неудовлетворение – чувство одиночества. Социальные контакты это, прежде всего, желание социальной активности. Также это качество ассоциируется с желанием иметь друзей. Люди с высоким желанием к социальным контактам интересуются другими людьми и стараются развить в себе умение общаться. Они, чаще всего, любят удовольствия, хотя это может меняться от человека к человеку. Они также обращают внимание на то, что происходит в жизни других людей.

Люди, у которых желание социальных контактов в «красной» области любят проводить время в одиночестве. Они будут избегать всяческих собраний, создают впечатление людей серьезных, которых не заботят другие.

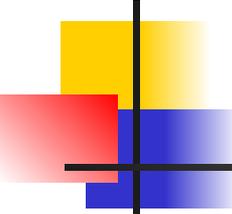


## Общественное положение

---

Общественное положение – это желание престижа. Удовлетворение его приносит ощущение собственной важности, тогда как неудовлетворение дает ощущение незначительности. Общественное положение, прежде всего, касается места в обществе и богатства. Немного меньше – славы, внимания, репутации. Люди, у которых Общественное положение находится в Зеленой области, пытаются жить в престижных районах, знакомиться со знаменитыми людьми.

Люди с низким стремлением к положению в обществе обычно скромны. Для них естественным является демократический подход к восприятию людей, они будут одинаковым образом общаться с президентом компании и с только что нанятым молодым сотрудником.

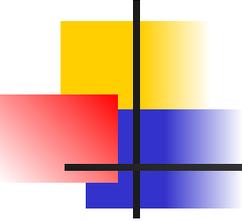


## Эмоциональный покой

---

Покой – это желание эмоционального спокойствия. Удовлетворение этого желания дает чувство безопасности, неудовлетворение – страха. Это стремление мотивирует людей беспокоиться, избегать тревожности, страха и боли. Люди с Покоем в «зеленой» области очень чувствительны к тревожности и плохо переносят боль. У них обычно бывает много страхов.

Люди с «красным» Покоем часто храбры и любят приключения.

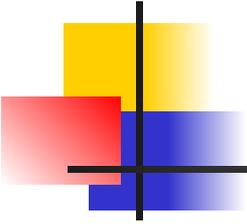


# Соревновательность

---

Соревновательность (другое название – Мстительность) – желание расплатиться за обиду. Будучи удовлетворенным, это желание приносит радость отмщения, при невозможности его удовлетворить дает чувство гнева. Оно может выражаться как агрессия или радость от соревнования. Люди с высоким уровнем мстительности могут быть агрессивны и гневливы. Иногда любят унижать других. Очень сильно реагируют, когда не добиваются своего. В более «позитивном» варианте этот мотив выражается в желании быть первым, может очень сильно поддерживать на пути к большим достижениям в ситуации, когда эти достижения есть с кем сравнивать.

Люди, у которых Соревновательность находится в «красной» области добры, вежливы, пытаются сохранить мир. Они также избегают ситуаций соревнования и конкуренц.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!