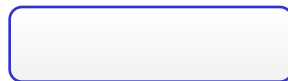
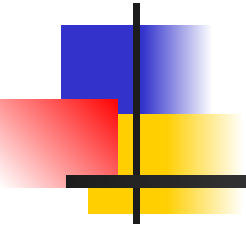
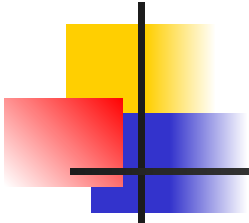


Эффективная работа в команде





**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-организатор:** 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



Требования к команде

- Успешно справляться с возложенными на нее задачами
- Иметь высокую мораль, хорошие человеческие отношения
- Создавать для каждого своего члена возможность развития личности
- Быть способной к творчеству., т.е. как группа давать людям больше, чем может дать сумма того же количества индивидов, работающих в отдельности

Признаки команды



Наличие:

- *Руководителя и лидера*
- *Определенной системы отношений в группе*
- *Конформность*
- *Нравственные ценности и нормы*
- *Каналы коммуникации*
- *Позиция и статус*
- *Внутренние установки*
- *Рольевые позиции*
- *Композиция*

Этапы формирования команды

(А.Г. Кирпичник)

- Взаимная ориентация. Это этап невысокой работоспособности группы (самопрезентация, наблюдение других членов группы, понимание и отбор важных для себя свойств партнера).
- Эмоциональный подъем. Определяется преимущественно контактами, оживленными новизной ситуации.
- Спад психологического контакта. Возникает в следствии начала совместной деятельности, в которой обнаруживаются не только достоинства, но и проблемы, отсюда ситуация взаимной неудовлетворенности.
- Подъем психологического контакта. Связан с получением результатов совместной деятельности, согласовании в ролевых функциях, выявляющих сильные стороны каждого члена 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



Типы команд

- **Несформировавшаяся команда** чаще всего характеризуется как «король и придворные», где «король» делает то, что хочет, а придворные должны ему подчиняться. Иногда «король» тяжело и много работает, но это не помогает формироваться команде, потому что все предложения, дискуссии и решения предлагаются и принимаются им самим.
- **Экспериментирующая команда** пытается избежать притворной вежливости. «Нам не нужна наша дурацкая вежливость», - говорят они; а это означает большую открытость команды и готовность столкнуться с трудностями.
- **Объединяющаяся команда** от общей работы получает больше пользы. На этом этапе выявляются больше усилий для создания структуры работы команды: объясняются цели команды; определяются задания, которые нужно выполнить; более точно и аккуратно проводится планирование и анализ результатов.
- **Зрелом команде** свойственна методологическая работа очень высокого уровня и развивающаяся деятельность (в широком смысле). Лояльность команды является естественной и само собой разумеющейся и не подлежит дискуссиям. Развитие команды становится образом жизни.

Лидерский репертуар.

Стили общения

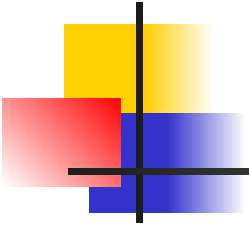


- **Идеалистический** Лидер воодушевляет людей, рисуя им привлекательный образ будущего.
- Используется, когда изменение ситуации требует создания нового образа будущего или определить ясное направление движения.
- **Торжественный** Используется, чтобы сплотить сотрудников на основе патриотизма и лояльности.
- **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.



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 желания 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



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!