

# Эмоциональный интеллект



# Содержание

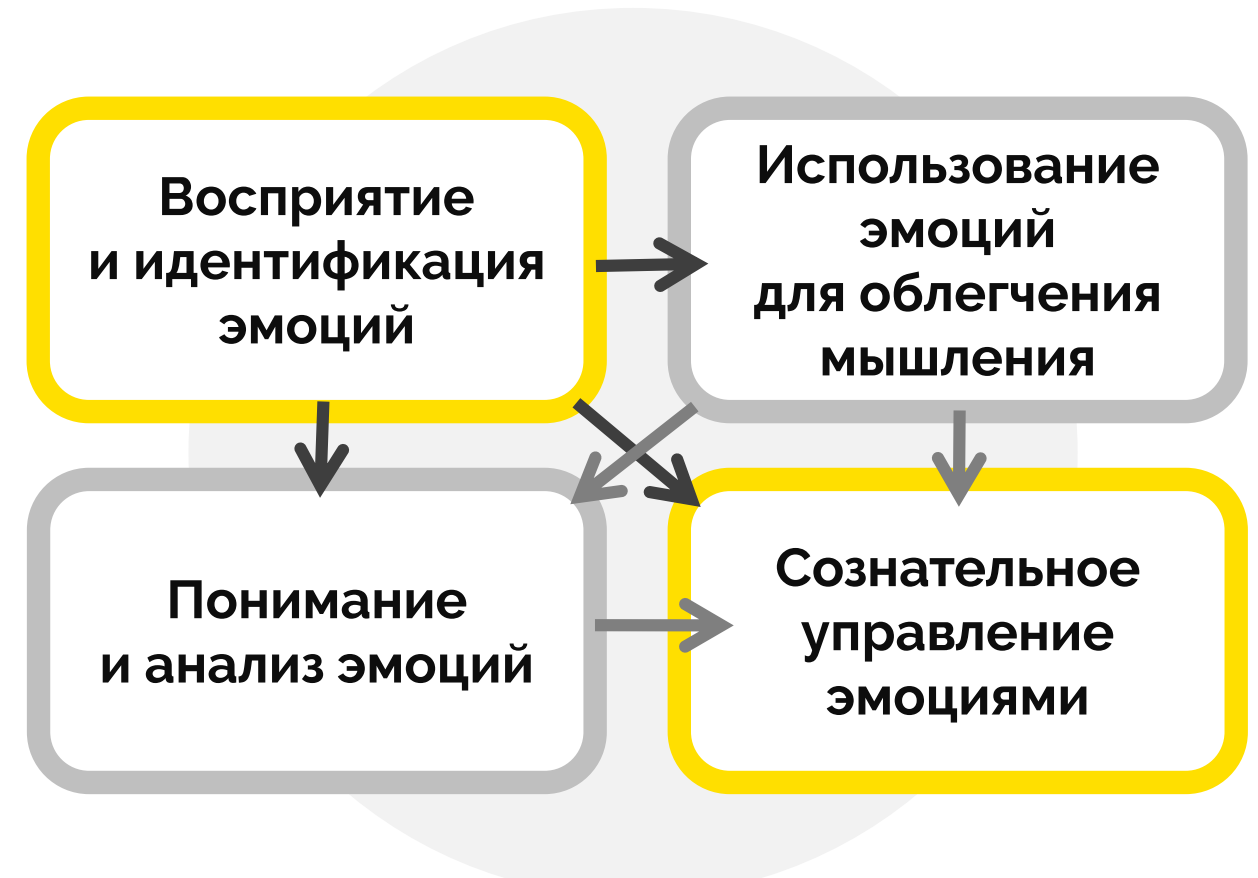
- Эмоциональный интеллект
- Команда
- Энергия группы
- Формирование команды
- Способы организации командной работы
- Smart-задачи
- Виды и структура команд
- Командные роли
- Как собрать рабочую команду по модели Белбина
- Спиральная динамика Грэйвза
- Что такое лидерство и чем оно отличается от руководства
- Ситуационное лидерство и типы сотрудников
- Оптимальные размеры команд
- Тайм-менеджмент
- Тонус-менеджмент
- Тайм-инвестмент
- Восприятие времени человеком
- Стресс-менеджмент: способы борьбы со стрессом
- Выгорание человека: как не допустить выгорания
- Делегирование
- Способы контроля делегированной задачи
- Коммуникация в команде
- Обратная связь
- Мозговой штурм
- Особенности организации удаленной работы
- Поддержание позитивной эмоциональной атмосферы
- Стадии развития команд
- Групподинамические процессы в проектных командах
- Теории мотивации: Маслоу, Герцберга, МакГрегора, применение подходящих факторов для стимулирования.
- Современные теории мотивации
- Motype Герчикова

# Эмоциональный интеллект

**Способность распознавать и понимать свои и чужие чувства и эмоции.**

Контролировать мотивацию и порывы.

Использовать этот навык во взаимодействии с окружением.



**Эмоциональный интеллект:** Модель Мейера-Сэловея-Карузо

# Эмоциональный интеллект в Soft skills

## 1. Социальные навыки

Коммуникации

Принятие критики

Взаимодействие с публикой

## 2. Лидерские навыки

Вдохновение и мотивация

Поддержка

Решение конфликтов

## 3. Волевые навыки

Самомотивация

Стрессоустойчивость

## 4. Интеллектуальные навыки

Креативность

Интерпретация



# Тесты на определение уровня

1. Тест Мэйера — Сэловея — Карузо.
2. Самоотчетная методика SREIT.
3. Тест «ЭМИн» Дмитрия Люсина
4. Тест эмоционального интеллекта Кимберли Бачард.

# Команда

Ключевые признаки:

1. **Два** и более человек
2. **Общая цель** и ответственность
3. **Сотрудничество** (взаимодействие) в достижении

**Команда** – это управляемое состояние малой группы, которая обладает навыками самоорганизации и живет по внутренним правилам, выработанным для эффективного решения командных задач.

# Синергия команды

**Синергетическая команда** – это взаимодополняющая команда, организованная таким образом, что сильные стороны одних членов группы компенсируют слабые стороны других

Цель синергии: **Активизация коллективного мышления**, для взаимоусиления участников команды

Условия появления:

1. **Эмоциональная вовлеченность людей**
2. **Активная** коммуникация
3. **Доверие** и совместное творчество
4. **Ролевое** распределение обязанностей



# Формирование команды

Компетенция сотрудника



Конфигурация команды





# Командное взаимодействие

Дать структуру, точки опоры и основную систему взаимодействия

1. **Регулярная актуализация цели** для всей команды
2. **План достижения цели** и открытые сроки
3. **Распределение ролей и обязанностей.** Контроль за исполнением
4. **Адаптация новичков,** обратная связь для коррекции состава команды
5. **Организация правил общения** и информационного поля
6. **Отслеживание прогресса** всей команды и совместная корректировка пути и усилий

# Задачи команды

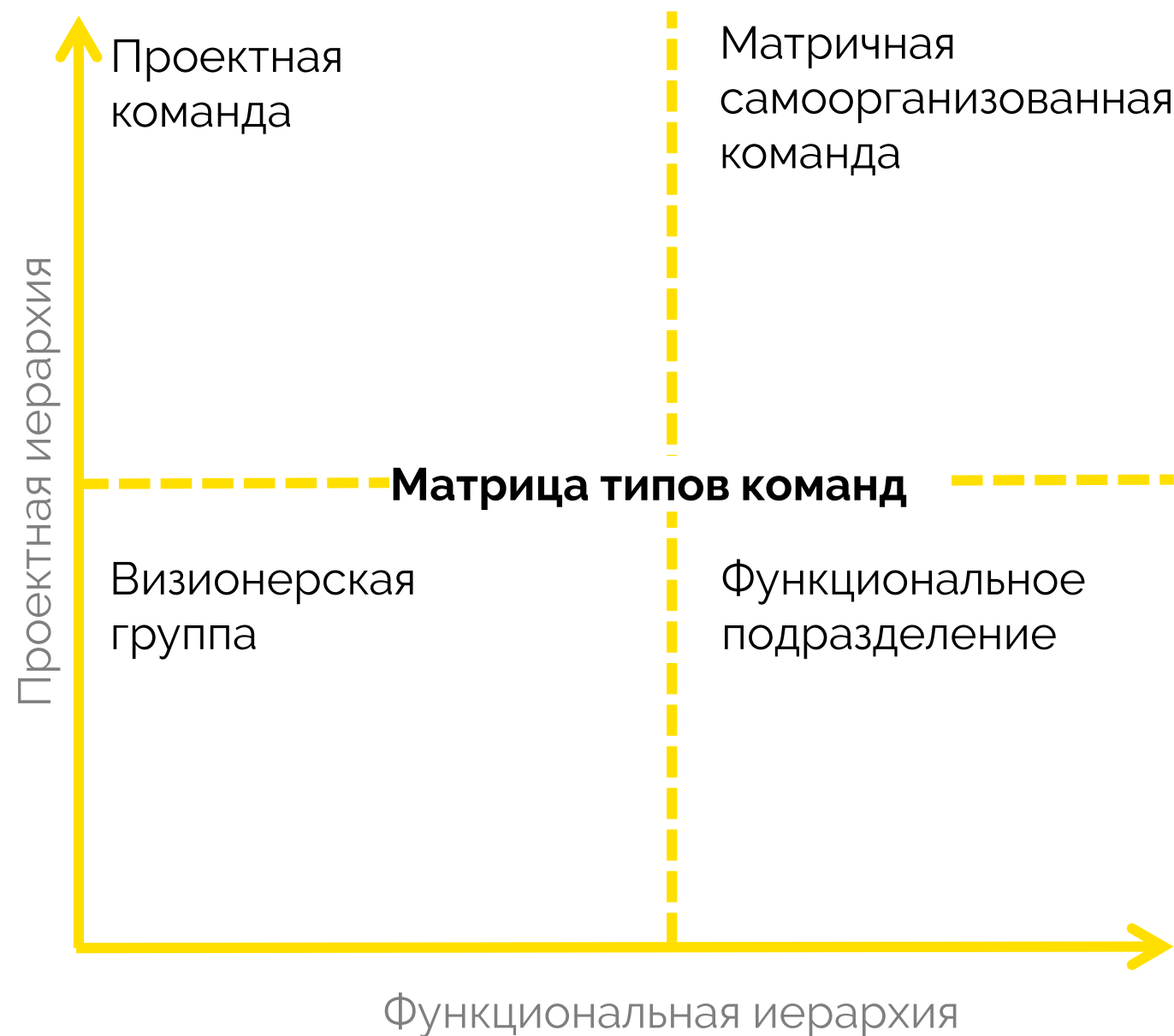
<b>S</b>	Specific (конкретный)	А что конкретно получится в конце? Какой осязаемый результат?
<b>M</b>	Measurable (измеримый)	Нужно «оставаться на плаву», а значит как-то отмерять по ходу, сколько в запасе осталось ресурсов, времени и какую часть результата сделали
<b>A</b>	Achievable (достижимый)	Нужно понимать, что до цели точно дойдем, проработать минимальные барьеры и варианты.
<b>R</b>	Relevant (актуальный)	А вот этот итоговый результат он делается чтобы что? Нам именно это нужно?
<b>T</b>	Time-bound (ограниченны во времени)	Нужно получить результат пока не стало поздно или растянутое время не привело к овер-расходам

**Периодический актуализировать и пересматривать пункты.** При чём, чем «больше» задача и «дальше» ее горизонт, тем больше промежуточных точек должно быть

# Виды команд

Каждый тип имеет преимущества для различных типов задач

- 1. Стартап или создание новой концепции:** высокая неопределенность и скорость, слабая структура и формализм
- 2. Проект:** чёткое видение результата и работ. Высокие ограничения ресурсов и сроков. Низкая неопределенность и креатив
- 3. Матрица:** уникальные задачи, высокая степень творчества как в результате так и в инструментах.
- 4. Отделы:** чёткое видение задач, процессов и действий. Высокий формализм. Размытая ответственность за глобальный результат



# Командные роли по ЖЦ Разработки

Суть/Результат	На стороне Заказчика	На стороне Команды
Профит, Цели, Бюджеты	Куратор, Бизнес-Заказчик	Аккаунт-Менеджер, Владелец продукта
Ожидания, Договоренности, Результат	Администратор проекта	Проектный менеджер, Тимлид
Концепция, Архитектура, Модель	Технический Куратор, Эксперт	Архитектор, Аналитик, Дизайнер
Инфраструктура, код		DevOps, Разработчик
Качество, поддержка	Группа тестирования и внедрения	Инженер поддержки, Тестировщик
Использование	Пользователь	

# Модель командных ролей Белбина



1. Как и в командном спорте, в команде **у каждого должна быть своя роль** и сформулированы правила взаимодействия.
2. Однородные **команды сильны в определенных предметных областях**, но, сталкиваясь с проблемами, в которых нужны специфичные навыки, наблюдаются провалы.
3. Распределение **ролей** в коллективе значительно повышает эффективность команды.
4. Необходимо **учитывать мнение всех игроков команды** и принимать взвешенные решения.
5. В команде **нет нужных и ненужных ролей**. Каждая роль имеет свою ценность

# Теория спиральной динамики Грейвза

1. Теория развития личности через последовательность ступеней сознания
2. Подходит для описания модели развития команды и ее ценностей
3. Один из способов применения – Определение текущих ценностей команды и усиление неформального лидерства в команде



# Лидер или Руководитель

## Руководитель

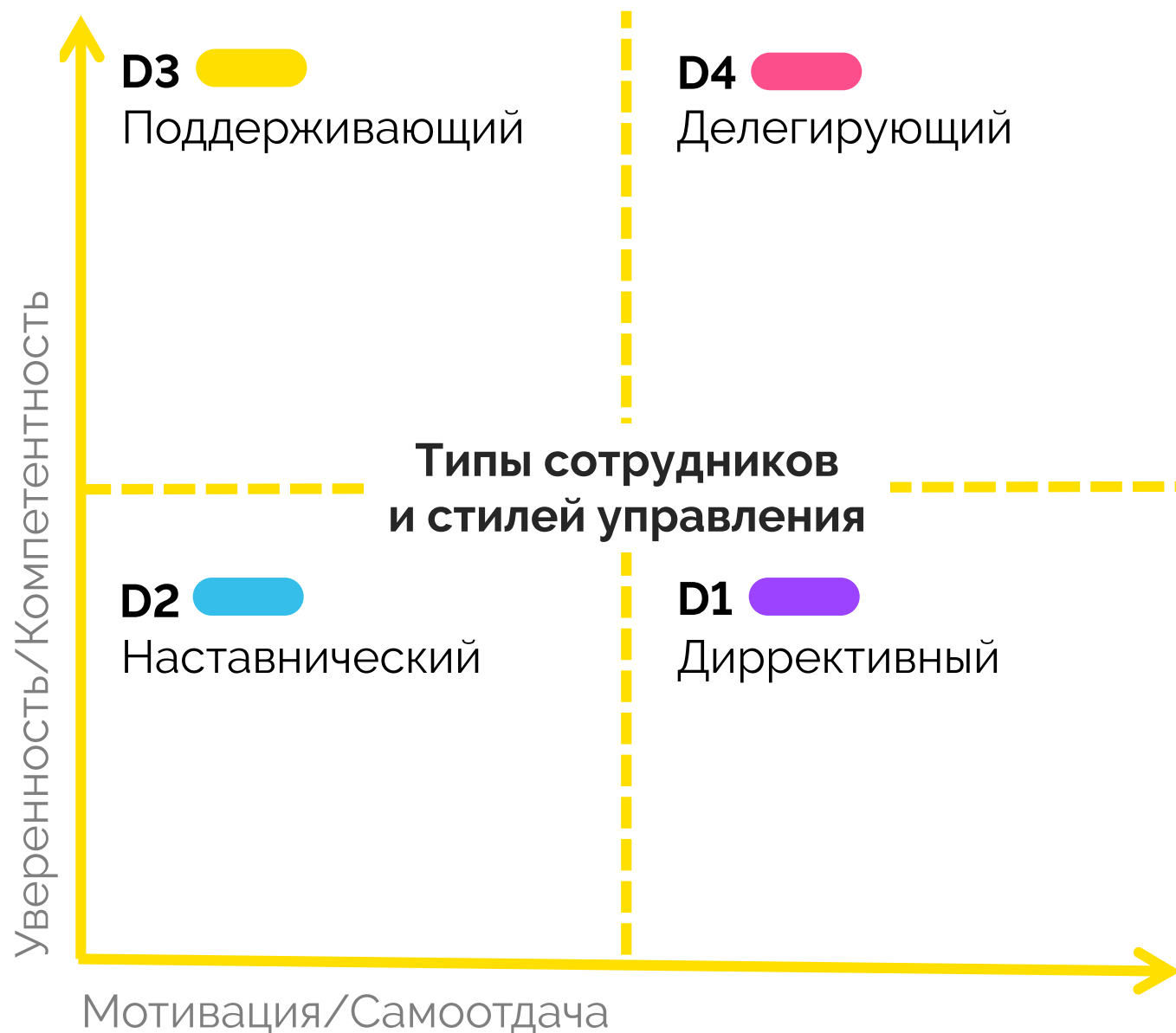
1. Назначен официально
2. Формально и стабильно
3. Официальные полномочия и инструменты
4. Существует за рамками команды
5. Регулирует формальные отношения
6. Может не иметь авторитета
7. Несет официальную ответственность
8. Действует по правилам и регламентам

## Лидер

1. Определяется командой неформально
2. Стихийно
3. Неформальные полномочия и инструменты
4. Существует внутри конкретной команды
5. Регулирует межличностные отношения
6. Всегда обладает авторитетом
7. Не несет формальной ответственности
8. Действует по здравому смыслу и целесообразности



# Ситуационное лидерство



**D1 – Новички.** Горят желанием, но мало опыта. Поддержка не так важна, как практика. Необходимы короткие задачи и частая обратная связь

**D2 – Разочарованные.** Первый интерес пропал, а опыта/уверенности еще нет. Необходимо внимание, обратная связь, участие и поддержка, инструкции исполнения.

**D3 – Осмотрительные.** Компетенции развиты, но уверенности мало. Не нужны советы, поддержка и директивный стиль. Нужно привлекать к решениям и выслушивать мнение

**D4 – Самодостаточные.** Уверенные и компетентные. Ставить проблему а не решение. Не перегружать. Давать обратную связь, ценить и общаться

# Оптимальный размер команды

## Принцип скрам команда: 6+-3

Менее 3-х человек не способны выдать синергетический эффект

Более 9 человек критически растет рассогласованность и коммуникации

## Закон Миллера: 7+-2

Кратковременная память человека способна помнить от 5 до 9 бессвязных элементов, не пытаясь создать для них отдельной группировки по различным принципам и характеристикам.

## Рекомендация Джеффа Сазерленда: менее 7

Такие команды чаще достигают эффекта гиперпродуктивности, работая в 8 раз эффективнее стандартной команды

## Исследование колледжа Хенли

**Наилучшие показатели достигаются командой из 6-ти человек.** Ограничено время согласований, при это количество мнений достаточно, отсутствует продолжительное состояние пассивности

Различные источники и исследования сходятся в максимально эффективном размере команды: **6-7 человек**

# Методы тайм-менеджмента

## **Тайм-менеджмент –**

Техники и методы организации и управления временем.

## **Тайм-инвестмент –**

Инструменты для вложения времени с целью его возврата «с процентами»

## **Тонус-менеджмент –**

Меры по поддержке и развитию энергичности и активности на пути решения задач

**Правильно поставленные цели и возникшие из них задачи формируют регулярную нагрузку и выдвигают требования к дисциплине и организации работы**

# Методы тайм-менеджмента

## Структурировать большой проект, задачу или список дел

- Личный/командный треккер
- Интеллект-карта

## Обработка постоянного «Вороха» задач

- Матрица Эйзенхауэра
- Система 4D
- Zero-Inbox

## Организовать оперативную работу

- Методы нарезки дня на интервалы: Метод помидора, техника временных блоков, Метод 90 на 30
- Методы разделения задач и доведения до результата: Принцип 1-3-5; Принцип 3-х дел; Автофокус; Метод лягушки; Fresh or Fried

# Методы тонус-менеджмента

Жизненный тонус = Духовный + Физический + Эмоциональный + Интеллектуальный

## Духовный

Ценности

Жизненные цели

Своё влияние  
на окружение и  
роль

«Зачем, во имя чего  
я делаю?»

## Физический

Ритм дня

Физическая  
активность

Питание

Сон

## Эмоциональный



Качество общения

Самоуважение

Отношение  
к коллективу

Доверие

Безопасность

## Интеллектуальный



Прогресс

Решенные задачи

Созданные идеи

Оформленные планы

Наставничество



# Тайм-инвестмент

Вложение в:

- 1. Команду/людей** – делегирование задач в будущем
- 2. Процесс (оптимизация)** – отказ от неэффективных действий, уменьшение «непрямых» расходов времени
- 3. Знания** – оптимизация за счет применения новых техник и технологий
- 4. Автоматизацию** – сокращение расхода времени на те же задачи

# Восприятие времени

**У человека отсутствуют рецепторы и органы восприятия времени.** Оно зависит от нескольких субъективных факторов

Типы субъективного восприятия времени:

1. **Линейный** – воспринимают время как объективную линейную шкалу. Ориентированы на цели, планы и декомпозицию.
2. **Параллельный** – концентрация на результате а не на времени. Каждая задача живет в своем временном векторе.
3. **Циклический** – воспринимают время по-разному в зависимости от внешних факторов и событий.
4. **Социальный** – воспринимают время как хаос, не связывают его с задачами и результатом.



# Восприятие времени

Тип	Линейный	Параллельный	Циклический	Социальный
Особенности	Не может без дела Время=деньги Организован и собран Склонен к планированию	Переключение между задачами Ускорение в режиме дедлайна Меняет приоритет	Переменная эффективность задач Влияние мотивации и вдохновения	Сконцентрирован только на задаче, а не на ресурсе
Помехи	Делегирование Переключения Изменения условий или сроков	Рутина Жесткий контроль Отсутствие «маневра»	Жесткие сроки Некомфортные условия Перегруз	Самоконтроль Ответственность за сроки Отсутствие внешнего контроля
Инструменты	Планы, графики, четкие оценки	Приоритезация Итеративность Параллельность	Комфортные условия работы Борьба со стрессом Обратная связь	Системы внешнего управления Санкции за несоблюдение сроков

# Виды стресса

**Стресс** – реакция человека на экстремальные и нестандартные требования окружающей среды.

## Духовный

Для чего работать  
Какая роль в команде  
Бессмысленность  
Внутренняя критика



## Физический

Недостаток сна  
Нарушение режима  
дня и питания  
Плохие условия труда  
Вредные привычки  
Отсутствие  
физической  
активности



## Эмоциональный

Страх  
Обида  
Злость  
Тревога  
Вина  
Конфликты  
Нарушение этики



## Интеллектуальный

Рутина  
Информационная  
перегрузка  
Хаос в задачах  
и планах

# Реакция на стресс

Диагностика:

- 1. Заметное изменение поведения**  
в негативную плоскость (тоска, безразличие, циничность, тревога)
- 2. Перепады настроения,**  
раздражительность
- 3. Отрешенность**
- 4. Падение** производительности
- 5. Отстраненность** от коллектива
- 6. Физические проявления** (болезни, изменение веса, появление вредных привычек)

## 01. Позитивный стресс

Кратковременное увеличение частоты сердечных сокращений, повышение гормона стресса

## 02. Терпимый стресс

Серьёзные, временные стрессовые реакции

## 03. Токсичный стресс

Длительная активация систем реагирования на стресс

Виды реакции на стресс. Центр развития ребенка при Гарвардском университете

# Стресс-менеджмент

## Направления

- Профилактика
- Диагностика
- Снижение напряжения
- Преодоление последствий

## Корпоративный уровень

- Регулярные ревью и мониторинг состояния персонала
- Условия труда
- Корпоративные и командообразующие мероприятия
- Открытые ценности и цели компании/отделов/команд

## Личный уровень

- Операционная диагностика состояния сотрудников
- Корректировка задач/уровней ответственности/Ротация
- Индивидуальные встречи, привлечение к принятию решений, прозрачные планы развития
- Обучение конкретным антистрессовым инструментам

# Способы борьбы с личным стрессом

## **Метод Mindfulness-Based Stress Reduction**

(снижение стресса на основе осознанности)

основывается на практиках полного расслабления, замедления и возврата в чувство спокойствия и трезвой оценки событий и причинно-следственных связей

## **Метод прогрессивной мышечной релаксации**

основан на уменьшении физического напряжения или тонуса, что в последствии влияет и на психо-эмоциональное состояние

## **Когнитивно-поведенческая терапия** (обычно со специалистом)

выявление негативных мыслительных моделей и их преодоление

## **«Неотложка»**

при необходимости экстренно выйти из стресса. Любая физическая активность, легкая механическая деятельность, смена обстановки на легкую и отвлеченную.

# Профессиональное выгорание

## Синдром выгорания (определение ВОЗ):

1. Физическое, эмоциональное или мотивационное истощение
2. Нарушение продуктивности в работе
3. Усталость, бессонница
4. Подверженность к соматическим заболеваниям
5. Употребление психоактивных веществ

**Падение производительности и активности, циничное и негативное отношение к работе.**

Чаще всего подвержены люди, чья деятельность связана с коммуникацией: Преподаватели, мед.работники, сотрудники фин.сектора, гос.сектора, IT

# Профессиональное выгорание

## Что видит руководитель

- Падает вовлеченность, сотрудник больше не прикладывает усилия
- Результаты работы уже не такие хорошие как раньше
- Человек становится более язвительным и даже агрессивным
- Частые больничные



## Что испытывает сотрудник

- Неуверенность в себе
- Нежелание идти на работу
- Неприязнь к коллегам
- Постоянная усталость
- Тоска, апатия, раздражительность
- Ощущение бессмысленности работы





# Профессиональное выгорание

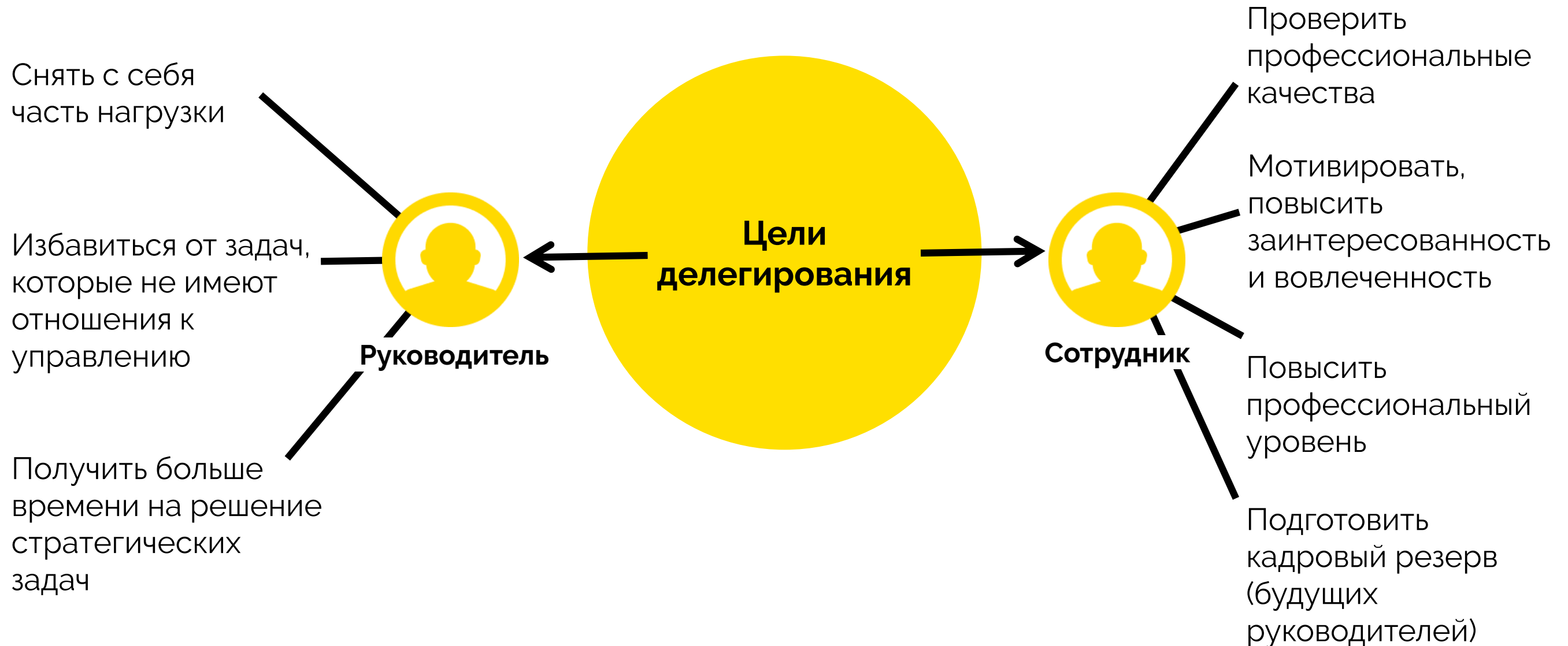
## Четыре стадии:

- 1. Физическое, психическое, эмоциональное истощение.**  
Ощущение хронической усталости
- 2. Стыд и сомнение: в своих силах и проф. компетенциях.** То что раньше получалось легко и с удовольствием, теперь вызывает трудности и уныние
- 3. Цинизм и грубость.** За ними начинает скрываться проявление стыда и сомнений
- 4. Беспомощность.** Деструктивное поведение и мысли усугубляют ситуацию, «спираль» закручивается

## Восстановление

- Врачебная консультация и диагностика
- Возобновление близкого доверительного общения
- Получение позитивных эмоций
- Возвращение мотивации – пересмотр текущей нагрузки и рабочих задач
- Work-life balance: восстановить сферы жизни, которыми пренебрегали
- Физическая активность
- Режим питания/сна
- Неинвазивное/немедикаментозное лечение: Нейрофидбек, аудиовизуальная стимуляция и т.д.

# Делегирование



# Делегирование

## Что делегировать

- Процессы и рутину – Новичкам и помощникам
- Конкретные задачи и результаты – Профессионалам и экспертам
- Проблемы – опытным и самоорганизованным

## Когда делегировать

- Исполнение задачи самим руководителем не критично
- Для делегирования есть подходящий исполнитель
- Возможно повторение задачи в будущем
- Руководитель готов потратить на делегирование и контроль время

# Как делегировать

1. **Определить** проблему-цель-результат
2. **Подобрать исполнителя**, обладающего нужными качествами
3. **Поставить задачу по SMART**, возможный алгоритм решения
4. **Достигнуть понимая** задачи и ограничений исполнителем
5. **Выделить достаточный ресурс** для исполнения задачи
6. **Обозначить ответственность** и поддержку
7. **Оценить** результат



# Ошибки при делегировании

1. **Тотальный контроль** или отсутствие контроля
2. **Отсутствие коммуникации**
3. **Размытие ответственности**
4. **Неудачный выбор исполнителя**
5. **Отсутствие реального ресурса** или полномочий исполнителя для решения



# Методы контроля делегированных задач

Зависят от класса задачи и исполнителя

## Процессы и рутина

### Сотрудники D1 и D2 типа.

Периодический режим контроля – регулярная проверка качества исполнения и мотивации. С течением времени интервалы проверки увеличиваются

## Результаты

### Сотрудники D3 и D4.

Поэтапный – проверка готовности и мотивации на ключевых точках решения задачи

Итоговый – по результату решения

## Проблемы

### Сотрудники D4

Выборочный – нет четкого графика контроля до спроектированного решения

Поэтапный – как только появится план

Итоговый – по результату решения

# Коммуникации в команде

**Коммуникация** – это любой обмен информацией. В устной или письменной форме.

1. **Важно** быть **понятым**
2. **Экономия** времени и мыслительной энергии
3. **Фокус** на результате, **на ценности**

Человек – человек.

Человек – группа.

Группа – группа.



# Письменные коммуникации

## Цель

Получение информации

Информирование

Убеждение,  
аргументирование, влияние

Побуждение, призыв

Разъяснение,  
предостережение

Выражение мнения

Соблюдение правил\ритуалов

## Форматы

Требования и комментарии

Личная переписка

Коллективная переписка

Мессенджеры (личка)

Мессенджеры (команда)

Отчеты - Уведомления

## Сложности и проблемы

Потеря информации

Неуправляемая

Смена фокуса

Размытие ответственности

# Устные коммуникации

## Цель

Моментальное получение информации: Инструкция, пожелание, распоряжение, совет, просьба

Моментальная обратная связь

Проще удержать контекст

## Форматы

Монологические – один доносит информацию до остальных

Диалогическая – равноценное общение участников

Полилогическая – массовое взаимодействие с чередованием стилей

## Сложности и проблемы

Могут быть без четкой цели

Потеря контекста

Искажение при восприятии

Отсутствие результата/ артефакта



# Инструменты коммуникаций

- **Писать и говорить коротко** и по делу
- **Матрица** коммуникаций команды (актуальная)
- **Корректный выбор канала** и формы коммуникаций от задачи
- **Подготовка** (в особенности для устных форматов)
- **Контекст** на результате
- **Фиксация** результата (всегда)
- **Не бояться менять формат**, если того требует результат

# Обратная связь

## **Что это:**

информация, оценка работы сотрудника, направленная на поддержание или коррекцию его действий

## **Какая бывает:**

Мотивирующая для поддержки модели поведения и Развивающая для коррекции поведения

## **Зачем нужна руководителю:**

1. Уменьшает «Неожиданности»
2. Плановмерно, мелкими шагами корректировать работу сотрудника и управлять развитием

## **Зачем нужна сотруднику:**

1. Помощь в саморазвитии и росте
2. Инструмент решения проблем

# Фундаментальная ошибка атрибуции

Тенденция объяснять действия других людей их личными особенностями, недооценивая при этом внешние факторы, а к собственным действиям относиться противоположным образом.

Х

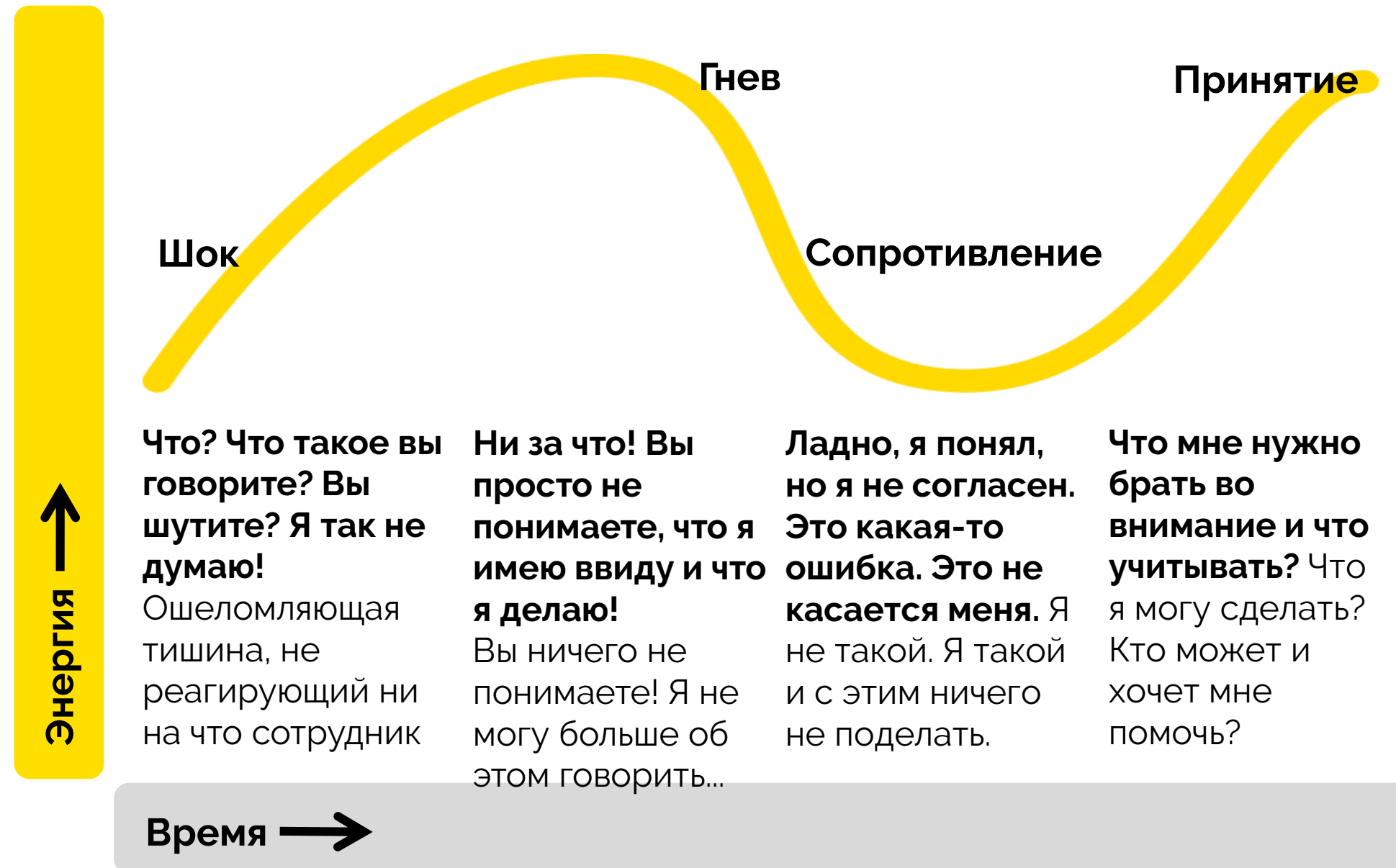
Кто это сделал?

	Я	Кто-то другой
Позитивный результат	Личные качества	Обстоятельства
Негативный результат	Обстоятельства	Личные качества

# Модель эмоциональной реакции SARA

## SARA

- Shock/ Surprise
- Anger/ Anxiety
- Resistance/ Rejection
- Acceptance



# Модели обратной связи

## Бутерброд



1. Похвала
2. Оценка, критика, коррекция
3. Позитивное завершение

## STAR(AR)



**ST** – Ситуация или задача

**A** – Действие

**R** – Результат

**AR** – Альтернативное действие и альтернативный результат

## BOFF

**B** – Событие

**O** – Последствия

**F** – Ваши чувства в связи с произошедшим

**F** – Будущие изменения и последствия

## SOR

**S** – Стандарт или правило

**O** – Наблюдение за реальным событием

**R** – Результат

# Формат и артефакты

## 1. Регулярно – раз в 4-6 недель

В рабочее время, 1 час. Офлайн или с камерами. «Дверь на ключ».

## 2. По инициативе руководителя.

Мало какие сотрудники могут сами своевременно выходить на эти беседы.

## 3. Направления работы. Мотивация, ответственность, эмоциональный настрой, решение трудностей, развитие технических навыков.

## 4. Индивидуальное пространство.

У каждого есть своя «доска». На ней фиксируются итоги встречи и задачи, доска задает структуру обсуждения и помогает документировать итоги, между встречами на ней можно делать заметки для последующего обсуждения.



# Мозговой штурм

## Что это:

Использование творческого потенциала команды при решении проблем

## Плюсы

1. Творческий подход в генерации идей
2. Разнообразие точек зрения
3. Налаживает связи в команде и упрощает внедрение решения
4. Площадка для проявления способностей

## Минусы

1. Не поддающийся контролю мыслительный процесс
2. Возможный психологический барьер членов команды
3. Когнитивные искажения : одновременная концентрация на речи, обдумывании и удержании в голове всей картинки
4. Эффект Рингельмана или социальная лень – снижение персональной ответственности с ростом команды



# Мозговой штурм

Этапы проведения:

## **1. Фиксация «правил игры»**

- Говорить идеи, если они есть
- Не перебивать
- Доводить идеи до конца
- Не критиковать
- Уточнять

## **2. Постановка проблемы.** Чем конкретнее, тем лучше

## **3. Этап генерации и фиксации всех идей.** Может происходить в разных форматах

## **4. Классификация и выбор наилучших решений.** Фиксация результата



# Техники мозгового штурма

## 1. 6-3-5

- Каждый член группы за 5 минут пишет на листе 3 идеи
- Каждый лист передается соседу по кругу. Сосед расшифровывает и уточняет каждый пункт за 5 минут
- Так продолжается пока лист не вернется хозяину
- Из уточненных идей коллективно выбираются лучшие

## 2. MeWeUs

- Каждый за 5 минут пишет минимум 3 предложения по решению проблемы
- Объединяются в команды по 3-4 человека. Команда из всех листов выбирает максимум 8 лучших вариантов и готовит их презентацию
- Все заслушивают презентации и выбирают наилучшие варианты



# Техники мозгового штурма

## 3. Метод Дельфи

Суть метода – первичные идеи собираются «Инкогнито» для преодоления барьеров в команде

## 4. Обратный мозговой штурм

генерируются идеи, противоречащие достижению результата. Итоговое решение формируется как противовес

## 5. NUF

Суть метода в оценке каждой идеи по критериям New(Новизна), Usable(Польза), Feasible(Достижимость). Идеи набравшие максимум по всем трем - принимаются

# Особенности удаленной работы

Гибридные команды Стали стандартом а не привилегией.  
**Около 60% сотрудников ИТ остаются на удаленном формате**

## Как использовать:

- Уменьшение затрат на контроль присутствия
- Увеличение контроля результата работы
- Обмен привилегии на ответственность

# Особенности удаленной работы

Гибридный режим приводит к задержкам в коммуникации  
**45% проблем сотрудников** в удаленном формате вызваны коммуникациями

## Как использовать:

- Уменьшение неформальных каналов для обсуждения задач и требований
- Перевод коммуникации в задачи, требования и комментарии
- Сквозные командные каналы остаются для неформального контакта



# Управление гибридной командой

1. Рабочий график и стыковка коммуникаций для различных ролей
2. Повышенное внимание матрице коммуникаций и качеству коммуникаций в целом
3. Принятие решений только на основании проверенных результатов и фактов, а не слов и обещаний
4. Регулярная синхронизация команды по целям, зонам ответственности и обязательствам
5. Регулярный личный контакт
6. Контроль за безопасностью производства (доступ и передача информации)

# Эмоциональная атмосфера в команде

## Складывается из двух факторов

1. Личное состояние каждого члена команды
2. Общий микроклимат команды на уровне взаимодействия

## Три основных направления диагностики

1. Индивидуальные встречи
2. Наблюдение за групповой работой
3. Инструменты групповой обратной связи (Анкетирование, Ретроспектива)

## Точки приложения усилий для коррекции атмосферы

1. Индивидуальная обратная связь, коррекция поведения, развитие и поддержка сотрудников.  
Условия труда
2. Целеполагание, установка командных правил и ценностей, коррекция процессов взаимодействия
3. Изменение стиля руководства: Личный пример, оптимизм, признательность, защита интересов команды





# Эмоциональная атмосфера в команде

## Складывается из двух факторов

1. Личное состояние каждого члена команды
2. Общий микроклимат команды на уровне взаимодействия

## Три основных направления диагностики

1. Индивидуальные встречи
2. Наблюдение за групповой работой
3. Инструменты групповой обратной связи  
(Анкетирование, Ретроспектива)

# Структура климата по Парыгину

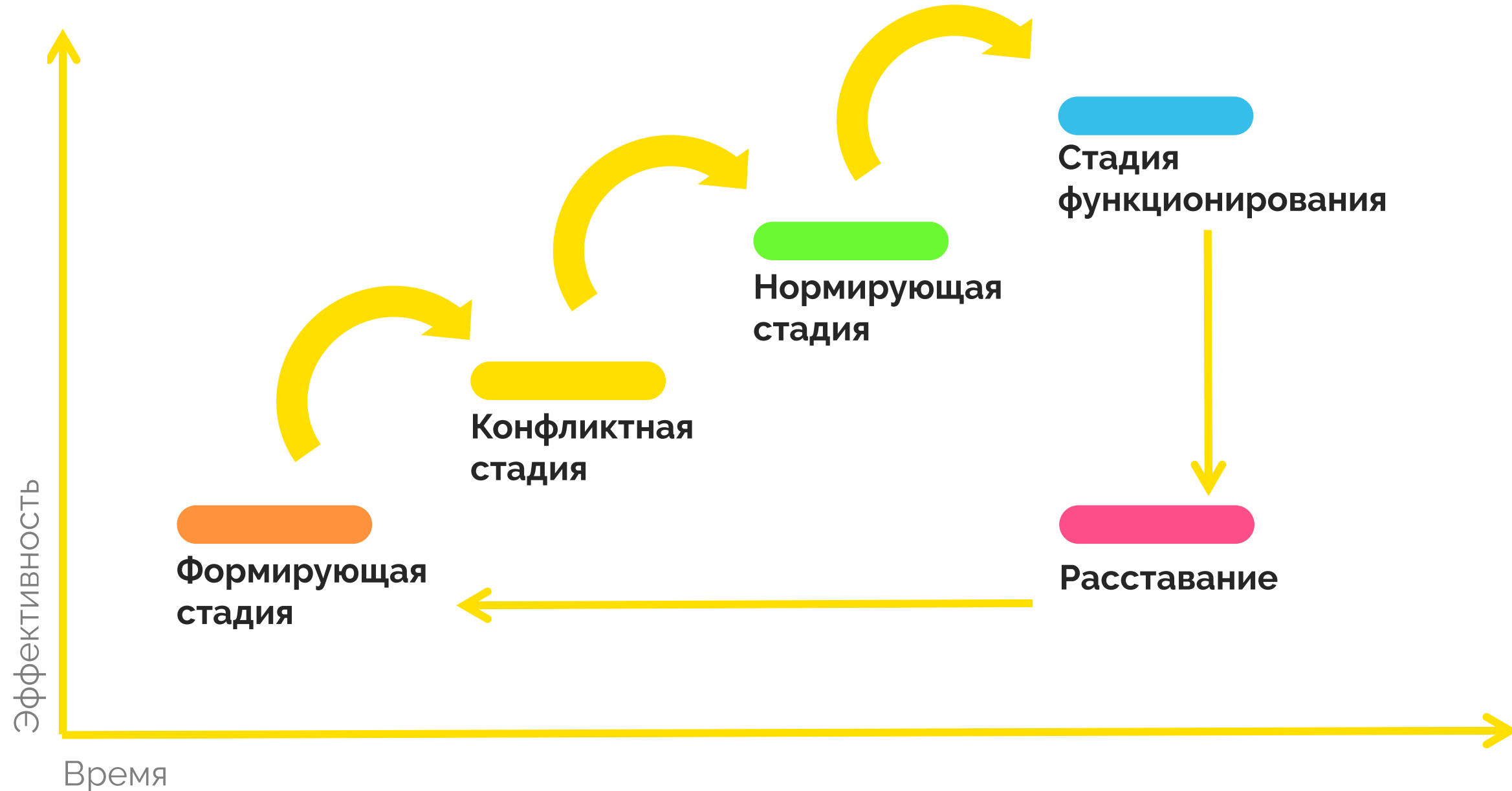




# Факторы, влияющие на климат

1. Глобальное окружение: «что происходит в мире».
2. Что происходит в организации
3. Что происходит лично с человеком/его семьей
4. Условия труда
5. Виды деятельности (монотонность или разнообразность, уровень стресса и риска)
6. Субъективная оценка уровня организации (управленческие, экономические и технические аспекты)
7. Оценка текущих результатов работы
8. Совместимость с членами команды по социальному признаку (возраст-пол-образование-интересы)
9. Стил ь руководства
10. Уровень сплоченности и взаимопомощи
11. Коллективное настроение и его традиции
12. Характер коммуникаций и общая культура общения в компании

# Модель Такмана



# Модель Такмана

Этап	Особенности	Что делать
Формирование	Низкий уровень синергии Зависимость от Лидера Роли и обязанности не ясны Директивный стиль руководства Проверка терпимости системы и лидера	Продвигать командные ценности Выстраивать процессы и границы ответственности
Конфликт	Борьба при принятии решений Ясность командной цели растет Формирование фракций	Искать компромиссы Не «упустить» управление Индивидуальная оценка членов команды Безопасность коммуникаций
Нормирование	Роли и обязанности ясны Работают групповые соглашения и делегирование Приверженность и единство сильны	Поддержка и шлифовка процессов
Функционирование	Общий командный дух Стратегия работы команды	Делегировать полномочия и контролировать исполнение
Расставание	Полное выполнение командой своих целей и задач	Поддержка планирование будущего

# Групподинамические процессы

Феномен группового давления

1. **Конфликт между мнением индивида и группы** и преодоление конфликта в пользу группы (Конформность).
2. **Негативизм** – сопротивление давлению группы, отрицание ее норм, демонстрация независимости

## Эксперимент М.Шерифа (1954)

Межгрупповое взаимодействие на основе конкуренции должно привести к конфликтному взаимодействию, а выполнение совместной деятельности будет способствовать кооперативному поведению.

## Эксперимент С.Аша (1951)

Люди демонстрируют **конформность**, т.к. **хотят понравиться группе**, быть принятыми, поступать «как все»

## Эксперименты С.Московичи (1969)

Меньшинство, последовательно отстаивающее свою позицию, может существенно повлиять на **публичные суждения большинства**



# Типы социального влияния

(Г.Джерард и М.Дойч)

Механизмы группового влияния

1. **Нормативное** – большинство «давит» члена группы своим мнением. Последний демонстрирует согласие, но остается при своем мнении. Это внешний Конформизм
2. **Информационное** – меньшинство «предлагает» члену группы свое мнение. Если последний доверяет меньшинству, то изменяет и свое мнение. Это внутренний конформизм

# Групповая сплоченность

**Групповая сплоченность** – результирующая всех сил, действующая на членов группы с тем, чтобы удержать их в ней (Л.Фестингер, 1950).

**Групповая сплоченность** – совокупность процессов, побуждающих участников оставаться в группе (И. Ялом, Д. Картрайт).

**Групповая сплоченность** – привлекательность группы для ее членов (Дж. Франк, Дж. Корей).

**Стратометрическая концепция** (теория деятельностного опосредования межличностных отношений в группе)



**Слой Г** – непосредственные эмоциональные контакты

**Слой В** – опосредованные межличностные отношения

**Слой Б** – ЦОЕ (ценностно-ориентационное единство)

**Слой А** – ядро (совместная групповая деятельность и ее цели; общее отношение к труду, окружающим, миру)



# Ситуационная теория лидерства

**Лидер** – система отношений в группе. Это член малой группы, который выдвигается для организации определенной задачи в конкретной ситуации

## Ситуативная теория Э.Хартли

- если человек становится лидером в одной ситуации, то не исключено, что он может им стать и в другой;
- в результате стереотипного восприятия лидеры в одной ситуации рассматриваются группой как «лидеры вообще»;
- став лидером в одной ситуации, индивид приобретает авторитет, который способствует избранию его лидером и в другой ситуации;
- лидером чаще выбирают человека, который имеет мотивацию к достижению этого статуса.



# Поляризация выбора

## **Групповое решение не всегда является «средним»**

- Нормативное: Человек видит, что другие думают так же, и укрепляется во мнении
- Информационное: Групповая дискуссия генерирует новые аргументы. Сдвиг мнений отражает пропорцию аргументов с обеих сторон

# Теории мотивации

**Теории содержания** – определяют потребности человека и связывают мотивацию с удовлетворением этих потребностей

- Иерархия потребностей Маслоу
- Теория потребностей МакКлелланда
- Двухфазная теория Герцберга
- Теория Альдерфера

**Теории процесса** – описывают КАК происходит мотивация и какие процессы могут влиять на мотивацию

- Теория ожиданий Врума
- Теория справедливости Адама
- Модель Портера-Лоулера
- Теория Скиннера
- Теория Локка

# Теория Маслоу

Необходимость	В основном	В работе
Самореализация	Образование, религия, хобби, личностный рост	Обучение, продвижение, рост, творчество
Уважение	Одобрение семьи, друзей, сообщества	Признание, высокий статус, ответственность
Причастность	Семья, друзья	Коллеги, клиенты, руководители, подчиненные
Безопасность	Свобода от войны, насилия	Охрана труда, медицинское страхование
Физиология	Еда, вода	Тепло, воздух, базовая зарплата

Работники мотивированы удовлетворением каждого уровня потребностей в порядке их продвижения по иерархии.

**Уровни потребностей:** физический, безопасность, социальная, самооценка, самореализация.

Компания должна **полностью** удовлетворить более базовый уровень потребностей сотрудников, прежде чем они будут мотивированы достигать более высоких уровней потребностей.

# Теория Герцберга

## Мотиваторы

**Достижения, признание, сама работа, ответственность, продвижение, личный рост**

**Гигиенические факторы** (необходимы, но не достаточны, для удовлетворенности работой)

**Статус, безопасность, отношения с подчинёнными, личная жизнь, отношения с коллегами, зарплата, условия труда, контроль, политика администрации компании, отношения с начальником**

- Сотрудники мотивированы работать больше, если у них есть, например, больше ответственности, больше интересной работы, больше похвалы за хорошую работу.
- Сотрудники могут лишиться мотивации, если гигиенические факторы не соблюдаются, например, оплата, условия труда, отношения с коллегами.

# Теория Макклелланда

Потребность в достижении	Потребность во власти	Потребность в принадлежности
Выполнять сложные задачи, ставить рекорды или делать что-то, что раньше не делали.	Желание быть ответственным за других.	Следовать социальным нормам организации, опасаясь отвержения.
Результаты должны быть под контролем и основываться на усилиях, а не на внешних факторах.	Радость от побед и соревнований.	Наслаждаться сотрудничеством, но не любить конкурентные ситуации.
Получать отзывы о своей работе.	Наслаждение статусом и мотивация других.	Избегать рискованных ситуаций и неопределенности.
Избегать ситуаций высокого и низкого риска. Ситуации с низким риском не дают смысла в достижении, а ситуации с высоким риском слишком сильно находятся вне контроля.	Использование только выигрышных аргументов.	Желание принадлежать группе.

Теория трех потребностей может помочь определить ключевые мотиваторы, управляющие вашими сотрудниками, а затем использовать эту информацию, чтобы помочь получить максимальную отдачу от каждого члена команды.

Вы можете сделать это, изменив способ обратной связи, цели, стиль руководства и подход, которым вы пытаетесь их мотивировать.

# Теория Врума



**Теория ожидания является теорией мотивации на рабочем месте.**

В ней говорится, что человек в вашей команде будет мотивирован, когда он верит, что может достичь своих целей и знает, что будет вознагражден за них, и он ценит награду. Таким образом, заслуженно награждая всех членов команды, вы можете создавать высоко мотивированный персонал и высокоэффективные команды.

# Теория Скиннера

## Положительное подтверждение

Поведение имеет положительные последствия

## Отрицательное подтверждение

Поведение приводит к исключению чего-нибудь негативного

## Наказание

Поведение имеет негативные последствия

## Последствия (удаление)

Поведение приводит к удалению положительного подкрепления

**Теория подкрепления** пытается объяснить, что мотивирует хорошее и плохое поведение на рабочем месте. Это также дает нам механизм влияния на поведение нашей команды, используя то, что теория называет подтверждением, наказанием или исчезновением.

Подтверждение относится к вознаграждениям, которые используются для поощрения хорошего поведения, а наказания используются для уменьшения плохого поведения.

Последствие похоже на наказание, но включает в себя устранение награды.





# Система определения мотивации Герчикова

Чистые типы мотивации:

**Избегательный тип** – Нет стремлений и желаний.

Сотрудник уклонится от задачи, если за это не будет санкций. Хочет делать как можно меньше за небольшую, но своевременную и стабильную плату. Не стремится к повышению и активности. Выступает против активности других

**Инструментальный тип** – Для них работа – средство получения денег и привилегий. Стремятся сами влиять на уровень заработка. Готовы на повышение ради повышения оплаты. Основной мотиватор – деньги. Содержание труда несущественно



# Система определения мотивации Герчикова

**Профессиональный тип** – важно развитие карьеры, опыта, новые проекты. Интересует содержание работы. Могут отказаться от неинтересных задач. Основная мотивация – изучение чего то нового. С радостью берутся за новые задачи. Работа приносит удовольствие

**Патриотический тип** – важно уважение со стороны руководства и коллег. Ощущение своей важности, стремятся поднять свой статус. Хотят занимать солидную должность. Им нужно часто говорить что они ценны и незаменимы

**Хозяйский тип** – ответственно относятся к работе в принципе любят все делать сами без контроля. Им сложно подчиняться руководству. Управлять ими сложно, но задачи они выполняют добросовестно

**N\***

**Спасибо  
за внимание**

ФИТ Лекция №3. 25'