

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ**



# **ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ, РАБОТА В КОМАНДЕ**

**РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ**

**ДЛЯ СЛУШАТЕЛЕЙ ИНСТИТУТА  
ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА**

**МОСКВА 2022**

## Понятия: коллектив, группа, команда

Собратся вместе – это начало.

Быть вместе – это прогресс.

Работать вместе – это успех.

Дайте определение понятиям:

**Коллектив – это:**

---

---

---

---

---

**Группа – это:**

---

---

---

---

---

**Команда – это:**


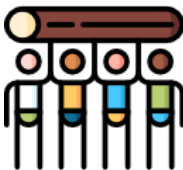




---

---

---

---

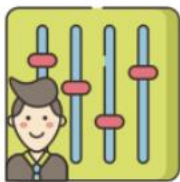
---

Характеристики	Коллектив	Группа	Команда
Цель 			
Ответственность 			
Результат 			
Компетенции 			
Мотивация 			
Лидер 			

[illegible]

## **Базовые психологические настройки команды**

1. Тип отношений СУБЪЕКТ  $\rightleftharpoons$  СУБЪЕКТ
2. Ведущая транзакция ВЗРОСЛЫЙ  $\rightleftharpoons$  ВЗРОСЛЫЙ
3. Внимание к каждому члену команды и индивидуальная мотивация (учет психологического типа по MBTI)
4. Декомпозиция ответственности: «Один за всех, все за одного»
5. Характерная атмосфера: психологическая безопасность и свободный обмен мнениями
6. Взаимное уважение
7. Доверие



БАЗОВЫЕ  
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ  
НАСТРОЙКИ



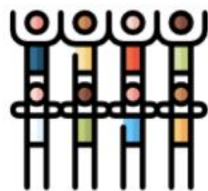
СУБЪЕКТ СУБЪЕКТ



ВЗРОСЛЫЙ ВЗРОСЛЫЙ



Учет психотипа



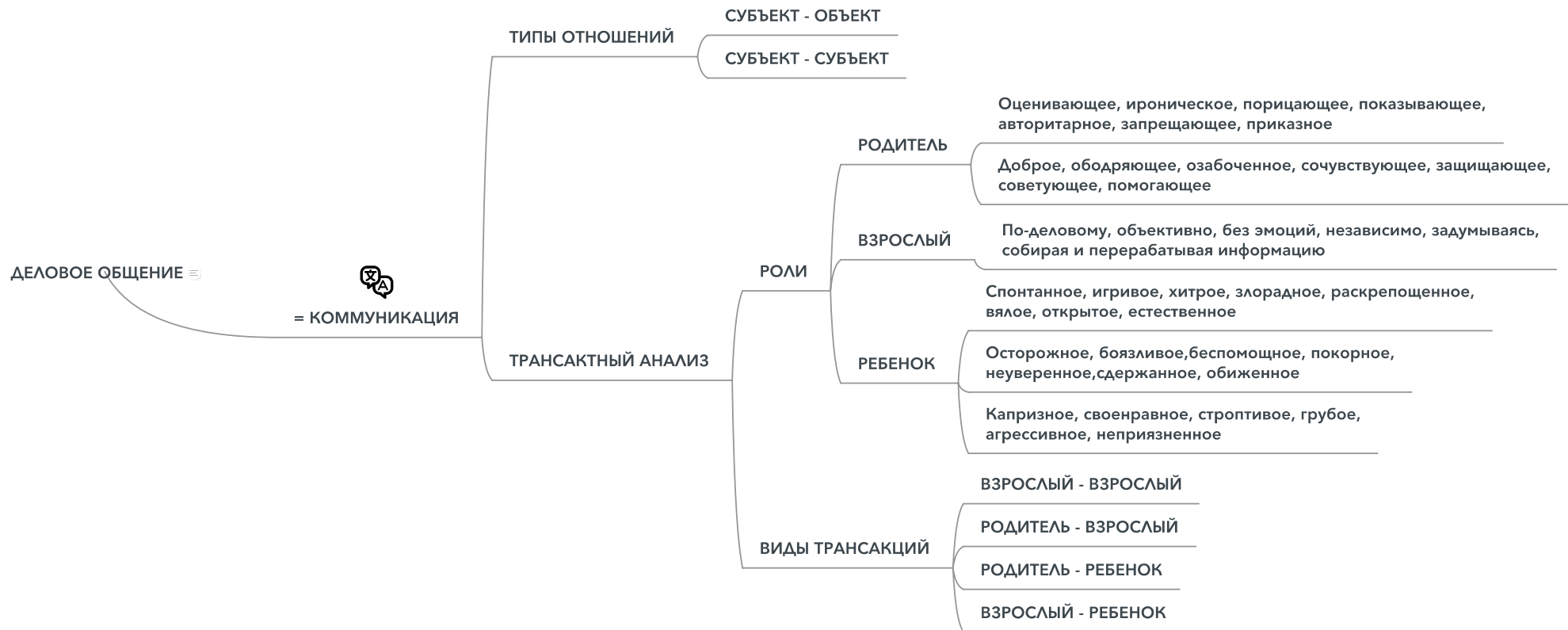
Атмосфера безопасности

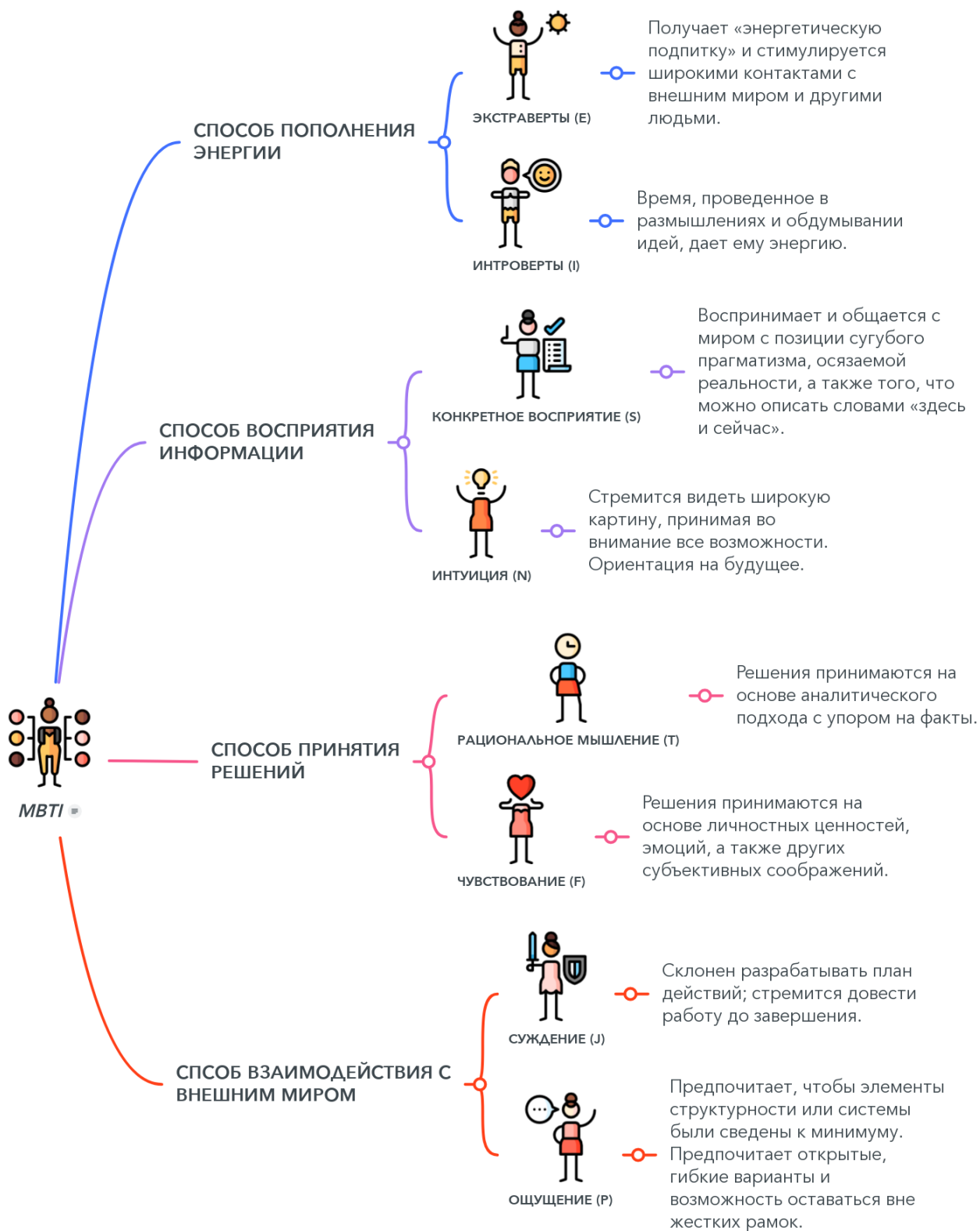


Взаимное уважение



Доверие







**Что способствует формированию атмосферы безопасности, взаимного уважения и доверия:**

1. Активное слушание
2. Создание доверия
3. Поощрение

Умение внимательно слушать – это один из самых лучших способов проявить уважение к человеку и установить с ним глубокий контакт.

По статистике 70% своего времени (без учета сна) мы проводим в вербальном общении. Из них:

- 40% уходит на слушание;
- 35% - на говорение;
- 16% - на чтение;
- 9% - на письмо.

Согласно исследованиям современных психологов, люди используют возможности своего слуха всего лишь на 25%. Из чего можно сделать вывод, что при такой зависимости от умения слушать, наши шансы преуспеть резко снижаются, учитывая, что мы используем свои возможности максимум на четверть.

Умение слушать эффективно помогает собеседнику снизить уровень эмоционального возбуждения и начать трезво размышлять об имеющихся проблемах. Это умение особо необходимо в общении с людьми, отличающимися повышенной эмоциональностью. Пока уровень эмоциональности человека не

будет приведен к нормальному, с ним вообще не имеет смысла о чем-либо дискутировать.

### **Существует три уровня слушания:**

Первый уровень слушания требует искреннего «слушания сердцем» и предполагает, что человек прилагает все усилия, чтобы понять, услышать и поддержать своего собеседника, обращает внимание на его эмоции, жесты, проявляет эмпатию.

Второй уровень слушания - уровень восприятия слов без какого-либо особого приложения своих усилий с целью понять намерения собеседника. Создание видимости внимания при его отсутствии. Опирается на логику, сосредотачивается на содержании, а не на чувствах, оставаясь эмоционально отчужденным от акта общения. Слушающий логически просчитывает и представляет, что может сказать говорящий.

Третий уровень слушания или пассивное (предвзятое) слушание. Поверхностное отслеживание происходящего, заключается в том, что сам слушатель сосредоточен исключительно на себе и только и ждет удобного случая, чтобы вступить в разговор. Взгляд пустой, мысли отвлечены.

Опытные профессионалы, умеющие слушать, внимательные, способны за 2-3 минут слушания «прочитать» собеседника, определить тип личности, понять мысли и желания, распознать сильные стороны и точки роста. При таком раскладе они в полной мере управляют ситуацией и ходом коммуникации.

Одним из самых важных факторов в умении слушать выступает восприятие невербальных сообщений. Нужно всегда смотреть, что стоит за словами, а также иметь в виду, что, говоря одно, люди часто подразумевают, порой неосознанно, другое. Большое количество информации передается посредством выражения лица: когда человек говорит о чувствах, необходимо наблюдать за жестами, мимикой, изменениями цвета лица, темпа голоса и языком тела.

Согласно исследованиям известного психолога Альберта Миграбяна:

7% информации передают слова;

38% - тональность речи;

55% - жестикуляция и выражение лица.

Делая резюме, подводите промежуточные итоги, подтверждайте соглашения, уточняйте информацию, проверяйте понимание.

**Активное слушание** — основной навык наставничества. Активное слушание помогает наставнику и подопечному быть услышанными и понятыми, строить прочные доверительные взаимоотношения.

*Чтобы научиться активно слушать:*

- ✓ давайте развернутые ответы и комментарии;
- ✓ не перебивайте наставника;
- ✓ используйте невербальные средства общения: жесты, мимику, интонации;
- ✓ интересуйтесь тем, что говорит собеседник;
- ✓ обобщайте ключевые моменты и подводите итоги диалогов.

Не поддавайтесь побуждению всегда переводить разговор к своему опыту и мнению, чтобы быстро решить проблему. Сначала выслушайте собеседника, а потом принимайте решение.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

**Доверие.** Если вам не доверяют, то вас не будут слушать. Когда люди испытывают негативные эмоции: злятся, раздражаются, сердятся, сомневаются или чем-то озадачены, то они физиологически слышат хуже. Если сосредоточить все свое внимание на человеке, с которым вы общаетесь, то вероятность достигнуть большего повышается. Люди в пять раз чаще будут стремиться помочь вам, если вы будете относиться к ним как к личностям, то есть выстраивать Субъект-Субъектные отношения, выбирая транзакцию Взрослый-Взрослый, а не как к безликой массе.

Доверие – один из главных элементов взаимодействия людей. Выгоды от доверия огромны: сделки заключаются быстрее, их становится больше, а результаты значительнее. Честность или откровенность является основным элементом доверия. При этом доверие не означает, что люди стремятся во всем быть согласны или стараться угодить друг другу. Кредит доверия – один из важнейших ресурсов. Доверие – это эмоциональное обязательство людей друг перед другом, основанное на взаимном уважении, порядочности и положительных чувствах, и эмоциях. Потеря доверия – это деньги, ваша репутация, кредит доверия к вам.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Создание доверия.** Чем больше члены команды доверяют друг другу, тем сильнее партнерские отношения и эффективнее работа. Если все участники команды соблюдают договоренности, доверие будет расти.

*Чтобы стать надежным:*

- ✓ не разглашайте информацию, которую договорились сохранить между собой;
- ✓ выделяйте достаточно времени на встречи;
- ✓ выполняйте свои обещания;
- ✓ уважайте коллег и их границы;
- ✓ признавайте и исправляйте свои ошибки;
- ✓ вежливо и вовремя говорите собеседнику, если не согласны с ним, будьте честны.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Поощрение.** Это признание партнера, искреннее положительные отзывы и похвалы. Поощрение помогает оставаться сосредоточенным и мотивированным. Эффективный руководитель вовремя поощряет членов команды, чтобы повысить доверие и мотивировать к развитию.

*Чтобы научиться поощрению:*

- ✓ хвалите членов команды, своих коллег за достижения и действия;
- ✓ указывайте на положительные черты характера, например, настойчивость или целостность;
- ✓ хвалите перед другими людьми;
- ✓ благодарите;
- ✓ пишите обнадеживающие письма или голосовые сообщения;
- ✓ говорите, как каждый из членов команды вам помог.

Убедитесь, что ваша похвала и поддержка искренняя. Не поощряйте слишком много или мало. Эксперты по человеческому развитию рекомендуют поощрять четыре-пять раз за каждое корректирующее замечание.

---

---

---

---

---

---

## Удаленная работа

Данные исследований аналитической компании Gartner ([gartner.com](http://gartner.com)), исследовательского института ADP ([adp.com](http://adp.com)), издания Harvard Business Review Россия ([hbr-russia.ru](http://hbr-russia.ru)) (Выход бумажной и электронной версии журнала «Harvard Business Review Россия» с 22 июня приостановлен. Вместо него заработал новый проект «**Большие идеи**».)

### Плюсы:

- + Людям нравится дистанционная работа.
- + Удаленная работа повышает вовлеченность. Данные показывают, что люди, которые работают удаленно хотя бы четыре из пяти дней обычной рабочей недели, почти в два раза больше вовлечены в процесс, чем те, кто трудится удаленно меньше одного дня в неделю.
- + Растет результативность сотрудников. На удаленке высокорезультативных работников на 5% больше, чем тех, кто работает в офисе (при полной занятости в обоих случаях).
- + Сформированы новые нормы, продуманы новые форматы и способы взаимодействия.
- + В виртуальном пространстве уровень стресса, негативных эмоций и конфликтов, связанных с рабочими задачами, стабильно падает: эти показатели снизились минимум на 10%.
- + Сотрудники стали более уверенными в себе и сосредотачиваются на работе примерно на 10% лучше.
- + Улучшилась коммуникация руководитель-сотрудник.
- + Совещания стали короче.
- + Стало легче найти время на общение с семьей.
- + Никто не скучает по ежедневной дороге на работу.
- + Конкуренция среди компаний за «талантливых» сотрудников.
- + Снижение арендных площадей (ожидаемое сокращение площади арендуемых площадей в течение следующих трех-пяти лет на 42% больше, чем до COVID-19).



## **Минусы:**

- Слабые связи между сотрудниками сокращаются: контакты с ближайшими коллегами увеличились на 40%, а с остальными — уменьшились на 10%. «Слабые связи» - поверхностные или периферийные для работы отношения людей, в рамках одной компании, но почти не пересекаются по рабочим делам.
- Страдает сеть полезных связей: у руководителей нет возможности наблюдать за взаимодействием сотрудников и помогать им налаживать новые связи, которые в будущем могут принести компании выгоду. Руководить, видя каждого сотрудника и беседуя с ними, совсем не то же, что управлять по электронной почте.
- Сильно усложнился процесс введение новых сотрудников в курс дела: сложно помочь новому сотруднику проявить свои сильные стороны и раскрыть его собственные взгляды на задачи. Коллеги гораздо лучше понимают друг друга, если они долго контактируют вживую.
- Потеря незапланированных встреч, которые важны для развития, и из которых зачастую вырастают новые идеи. Новые отношения, которые раньше развивались на основе личного знакомства, свелись к минимуму и стали менее эффективными.
- Долгосрочные отношения, которые раньше развивались на основе общего опыта, сейчас в зоне риска.
- Уровень доверия падает потому что люди меньше беседуют просто ради общения. Сокращение спонтанной коммуникации и снижение уровня доверия может негативно повлиять на инновации и сотрудничество.
- Сотрудникам с детьми, на кого свалилась дополнительная нагрузка из-за закрытых школ и детских садов, пришлось нелегко.
- Появление феномена под названиями «пандемическая усталость», «затуманенное сознание», «размывание баланса между работой и жизнью», «расширенный вакуум», «бесконечное ожидание». Это возросшая эмоциональная подавленность из-за стресса, в результате которой люди стали чаще ссориться, более эмоционально на все реагировать и чаще нарушать данные обязательства.

## **Тенденции:**

1. Сдвиг к цифровому, гибкому, дистанционному труду. Мультиканальность.
2. Развитие гиг-экономики. Гиг-экономика - система работы, когда сотрудников не нанимают в штат, а приглашают на конкретные проекты, где они в обозначенные сроки решают поставленные задачи. Для бизнеса модель гиг-экономики - быстрое решение задач компании и доступ к внешней экспертизе.

Активное развитие платформ поиска талантов «по вызову»:

- Маркетплейсы кадров высочайшего класса (например, Tortal и Catalant).
- Маркетплейсы фрилансеров (например, Upwork, Freelancer и 99designs)
- Платформы краудсорсинга идей (например, InnoCentive и Kaggle)
- Платформа Профessionалы 4.0 для реализации бизнес-проектов в гибких командах (professionals4-0.ru)

По прогнозам Financial Times, к 2050 году 83% работников будут задействованы в гиг-экономике. Сейчас самые быстрорастущие и большие сегменты — наукоемкая отрасль и творческие профессии.

3. Увеличение рабочих мест, оцениваемых по результату, а не по отработке согласованного количества часов. В организациях со стандартной 40-часовой рабочей неделей высокоэффективными считают только 36% сотрудников. В компаниях, где работники могут сами выбирать, когда, где и сколько им работать, высокую результативность показывают 55%.
4. Повышение привлечения талантов «по вызову» - временных кадров с необходимыми компетенциями на краткосрочный период. Введение премий за компетенции. Исследования показывают, что требуемых навыков в объявлениях о вакансиях стало в 2020 году на 33% больше, чем в 2017 году.
5. Забота о благополучии сотрудников. В компаниях, которые заботятся об общем благополучии сотрудников, на 23% увеличивается количество тех, кто отмечает улучшение психологического самочувствия, и на 17% — тех, кто чувствует себя лучше физически. Есть и прямая выгода для самих работодателей: высокоэффективных

сотрудников у них на 21% больше, чем в других организациях, не уделяющих внимания этим вопросам.

6. Забота о ментальном здоровье сотрудников. Первая реакция была импульсивной, но сейчас возросла необходимость быть настойчивыми, терпеливыми и уметь бороться с хаосом, унынием и невзгодами, вызванными пандемией. Психологическая выносливость опирается на глубокие эмоциональные паттерны, формируемые индивидуальными потребностями, историей и опытом. Выносливость нужна потому, что:

- переживать вторую волну уже совсем не интересно;
- люди тоскуют, нервничают и чувствуют себя оторванными от мира.

Людям нужно больше тепла и заботы, чем до пандемии. Вы не успокоите команду таблицами и планами; для этого нужно выслушивать сотрудников и быть рядом с ними в самые сложные времена — смело говорить о сомнениях и дискомфорте.

7. Эффективная коммуникация. С точки зрения тактики, это означает, что руководители должны отвести большую часть времени на то, что называют «избыточной коммуникацией». Крайне важно на 200-300-...% вкладываться в объяснения и стать «директором по повторениям». «Не останавливайтесь, пока все вокруг вас не смогут точно повторить, что вы делаете, почему это делаете и в чем видите успех этого дела».
8. Появление в компаниях «директора по удаленной работе», главной задачей которого будет помогать сотрудникам повысить «виртуальную» продуктивность.
9. Активное развитие необходимых новых навыков и компетенций у сотрудников, работающих в компании (согласно исследованию Gartner 68% HR-лидеров выделили в качестве приоритета на 2021 год).

## **Что помогло сотрудникам лучше адаптироваться к работе при переходе на удаленку?**

**Степень адаптации сотрудника** (удовлетворенность работой и уровень стресса) сильнее всего зависит от ***уживчивости и устойчивости***.

Уживчивость проявляется в:

- желанием и умением поддерживать дружеские взаимоотношения;
- воспринимать чужие эмоции;
- сочувствовать и интересоваться другими людьми и их проблемами.

Устойчивость - важнейшее качество, необходимое для борьбы с хаосом.

Люди с высокой степенью устойчивости воспринимают неудачи как временное явление, что позволяет им выигрывать гонку.

Мысли: «Это когда-нибудь пройдет, с этим можно справиться, я всегда могу что-то сделать». Это мотивирует на действия.

Устойчивым людям легче принимать решения, они верят, что действительно могут повлиять на ситуацию, и не боятся воздействовать на нее.

Люди - невротики с высоким уровнем перфекционизма, постоянно себя оценивающие, а в моменты стресса испытывающие тревогу, беспокойство и страх, тяжелее всех адаптировались к дистанционной работе.

Мысли: «Это навсегда, это глобальная проблема, и я ничего не могу с ней поделать». Таким образом люди лишают себя воли к действию.

Коллективам и организациям пришлось объединиться на новой основе, чтобы сформировать нормы для виртуального взаимодействия, найти общий язык и построить новую культуру отношений.

Команды перестроились, сформировали новые нормы, продумали новые форматы и способы взаимодействия.



Лидер



Функциональный менеджер



Модератор



Фасилитатор



Тьютор



Наставник



Коуч



РОЛИ МЕНЕДЖЕРА

## Роль и место менеджера в команде

Менеджер команды как лидер

---

---

---

---

---

---

---

---

Менеджер команды как функциональный менеджер

---

---

---

---

---

---

---

---

Менеджер команды как модератор

---

---

---

---

---

---

---

---

Менеджер команды как фасилитатор

---

---

---

---

---

---

---

---

Менеджер команды как тьютор

---

---

---

---

---

---

---

---

Менеджер команды как наставник

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Менеджер команды как коуч

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## Этапы формирования команды

Этап	Первичная задача команды	Желательные действия и роль) менеджера команды
Объединение		
Несогласие и конфликт		
Групповые стандарты и дорожные карты		
Выполнение работы		
Расформирование команды		

[illegible]

[illegible]

## Как измерить вовлеченность?

Работа в команде — самый значимый стимул вовлеченности и продуктивности. Вовлеченный командный игрок мотивирован на достижение высокого уровня эффективности, лоялен и активен в своих действиях.

Опросник вовлеченности Исследовательского института ADP (Always Designing for People [adp.com](http://adp.com)) Оцените каждое утверждение по 5-балльной шкале от «совершенно не согласен» до «совершенно согласен».

1. Я всецело поддерживаю миссию моей компании
2. Я полностью понимаю, чего от меня ожидают на работе
3. В команде меня окружают люди, разделяющие мои ценности
4. Мне ежедневно на работе дают возможность задействовать мои сильные стороны
5. Мои товарищи по команде всегда рядом
6. Я знаю, что получу признание за отлично выполненную работу
7. Я искренне верю в будущее моей компании
8. На работе меня постоянно поощряют к росту

[illegible]

## Командное соглашение/Устав Команды



**Командное соглашение или Устав команды** - свод правил, в соответствии с которым участники команды будут взаимодействовать друг с другом:

- ☒ как они будут планировать и проводить групповые встречи;
- ☒ распределять рабочую нагрузку;
- ☒ принимать решения;
- ☒ давать друг другу обратную связь;
- ☒ сочетать виртуальное и личное общение;
- ☒ уважать индивидуальный подход к работе и личные предпочтения.

Примеры:

- *В зависимости от вопроса, роль лидера отдается разным членам команды.*
- *Во всех командных коммуникациях команда следует особому протоколу общения.*
- *Все члены команды участвуют в равной степени и работают во всех командных мероприятиях.*
- *Команда поощряет здоровые дискуссии; если кто-то чувствует наличие неразрешенного конфликта, на него ложится ответственность за доведение этой информации до руководства, для решения.*
- *Все члены команды приходят на совещания вовремя.*
- *Все члены команды обладают навыками активного слушания для достижения понимания.*



Как планировать и проводить встречи



Как распределять нагрузку



Как принимать решения



Как давать друг другу ОС



Какими способами взаимодействовать



Командное соглашение

[illegible]



[illegible]

## Обратная связь (Feedback)

### Упражнение

Задача:

1. Вспомните о самом ярком опыте, когда полученная обратная связь вызывала у Вас отрицательные эмоции:

- Каким способом Вам давалась ОС?
- Вы сами искали эту ОС или Вам ее навязали?
- Какое влияние оказала эта ОС на Ваши чувства и дальнейшие действия?

2. Вспомните, когда Вы получали обратную связь, повысившую Вашу самооценку и настроение:

- Каким способом Вам давалась ОС?
- Вы сами искали эту ОС или Вам ее навязали?
- Какое влияние оказала эта ОС на Ваши чувства и дальнейшие действия?

Вопрос:

Какая обратная связь более эффективна для повышения мотивации и результативной деятельности?

## Обратная связь VS Неудача

### Рамка Обратной связи

Результат: чего Вы хотите?

Обратная связь: как вы можете научиться?

Как: как это произошло?

Возможность: какая здесь есть возможность?

### Рамка Неудачи

Проблема: что не так?

Неудача: чья это вина?

Почему: почему это произошло?

Ограничение: как это меня ограничивает?

## Характеристики эффективной обратной связи:

### 1. Описательная, а не оценочная.

Включает описание того, какие чувства чьи-то действия вызвали у человека. Когда мы даем описательную ОС, мы стремимся сообщить другим то, какие чувства мы ощущаем. Когда мы даем оценочную ОС, мы чаще всего стремимся высказать суждение о другом человеке, либо дать оценку качеству или достоинству ее, или его действий или работы.

### 2. Конкретная, а не общая.

Человеку не очень помогает, когда ему говорят, что он эмоционален или апатичен, нерационален или холоден, слишком чувствителен или мало чувствителен. Такие характеристики являются общими, хоть и выглядят отчасти правдивыми, при этом описывают вас на таком общем и абстрактном уровне, что та информация, которую вы получаете, не имеет практического смысла.

### **3. Учитывает потребности дающего и принимающего.**

ОС, высказываемая для облегчения своих чувств, иногда может быть оправдана в ситуациях, когда человеку нужно защититься от продолжающихся атак мучительного, нескромного, презрительного или враждебного характера.

### **4. Должна быть направлена на такое поведение получателя, которое он может контролировать или как-то изменить.**

Если человеку говорят, что он доминирует или утомляет, разочаровывает или забавляет, мешает или помогает, то маловероятно, что это даст ему какой-то ключ к изменению поведения. Если вы чувствуете, что кто-то доминирует или пытается доминировать в группе, то ОС, направленная на конкретное изменяемое поведение может дать человеку ключ к изменению своего поведения.

### **5. Человек должен:**

- понимать информацию
- иметь возможность принять эту информацию
- иметь возможность сделать что-то с этой информацией.

## **Как давать Обратную связь:**

1. Говорите о своих ощущениях, реакциях и мнениях как о таковых, а не как о непреложных фактах.
2. ОС должна относиться к поведению, действиям или результатам, а не к личности человека.
3. ОС должна говорить о конкретном, наблюдаемом поведении (не глобальном или общем).
4. Если нужна оценочная ОС (а не описательная), то она должна описываться в терминах принятых критериев.
5. ОС о результатах действий должна ссылаться на примеры успешных и неуспешных действий в этой области, а также на конкретные действия, которые усиливают или ограничивают продуктивность.
6. При обсуждении проблемных областей, где существуют принятые процедуры или решения, следует давать предложения по способам улучшения работы или поведения.
7. В ОС следует избегать раздувания эмоций и эмоционально нагруженных слов, поскольку это вызывает защитную реакцию.
8. ОС должна описывать то, что человек может контролировать.
9. Если в процессе дачи ОС возникает защитная или эмоциональная реакция, то с ней следует обращаться соответствующим образом, а не спорить или пытаться убедить с помощью логики и фактов.
10. ОС должна даваться таким образом, чтобы демонстрировать ценность личности данного человека и его право быть особенным.



Демонстрировать ценность личности



Не спорить



Не раздувать эмоции



Говорить о своих ощущениях



Говорить о поведении, действии, результате



Конкретно



Давать предложения по улучшению



Должна быть в зоне контроля



Как давать ОС

## **Как получать Обратную связь:**

1. Слушайте внимательно.
2. Не начинайте защищаться, вместо этого мысленно отмечайте несогласие.
3. Повторите то, что вы услышите, чтобы проверить правильность своего восприятия.
4. Просите пояснить и привести примеры там, где вы не уверены. Перефразируйте еще раз.
5. Тщательно оцените точность и возможную ценность того, что вы слышали.
6. Собирайте дополнительную информацию от других людей или наблюдайте за своими действиями и реакцией на них других людей.
7. Не проявляйте чрезмерной реакции на обратную связь, но изменяйте свое поведение в предложенном направлении и наблюдайте за результатами.



Не защищаться



Проверять правильность услышанного



Просить прояснить непонятное



Оценить ценность услышанного



Собирать дополнительную информацию от других



Менять свое поведение и наблюдать за результатами



Как получать ОС



[illegible]

