

Материалы к [вебинару](#) 26.01.2018 [«Как быть преподавателем-тренером студенческой команды»](#)

Автор-составитель – к.псх. н., доцент ЭФ МГУ Красностанова Мария Вячеславовна
(при подготовке материала использована монография Красностановой М.В.

«От изобретательской команды до хайтек-корпорации:
человеческий фактор и динамика инновационного проекта».

М.: Экономический факультет МГУ, 2012)

Вряд ли будет особенно новой информация от том, что работа тренера имеет как общие, так и отличающиеся от деятельности классического преподавателя характеристики. Понимание особенностей её целей и способов их достижения в роли не просто преподавателя, но и тренера, *работающего* со студенческой командой, позволяет делать эту работу более эффективно и приносит радость всем участникам процесса. Ключевой задачей тренера-преподавателя становится не просто насыщение студентов информацией, но формирование самоорганизующейся студенческой команды, способной достигать образовательных целей с высокой степенью самостоятельности. Поэтому преподавателю, готовому брать на себя дополнительную роль тренера и расширять диапазон своих профессиональных компетенций, полезно понимать специфику формирования и развития коллектива в команду.

В современной работе особенную значимость приобретает человеческий фактор, качество команды, работающей над проектом, вовлеченность каждого в общее дело, скорость принятия решений, гибкость к изменениям и т.п. Люди становятся решающим условием эффективности и результативности любого проекта. Классическая иерархическая управленческая структура оказывается не всегда способной эффективно справляться с проблемами сегодняшнего времени: тотальной информатизацией и развитием телекоммуникационных сервисов, жесточайшей конкуренцией, растущей неопределенностью среды, высочайшей скоростью изменения технологий, глобализацией и пр. В связи с этим современным менеджментом по достоинству оценены преимущества командной работы. Команды используются повсеместно: для выполнения комплексных заданий, реализации международных проектов, для разработки стратегии, для управления организацией и мн. др. Командный подход к управлению людьми становится значимым инструментом повышения эффективности работы компании при условии грамотного формирования и управления командами.

Материалы к [вебинару](#) 26.01.2018 [«Как быть преподавателем-тренером студенческой команды»](#)

Исследователи, описывая команду выделяют так называемый принцип People chemistry (человеческая химия), важнейшей характеристикой которого является возникающая в процессе общения симпатия или антипатия между руководителями и исполнителями, между лидером и последователями. Образовательный и научный труд имеет ряд отличий от любого другого: в науке и образовании более чем в какой бы то ни было другой сфере успех зависит от индивидуальных способностей, уровня квалификации и подготовки каждого участника проекта. По сути, наука воспитывает в людях индивидуализм и самостоятельность в принятии значимых решений.

Отсюда возникает определенное противоречие, осложняющее управление людьми в научно-образовательных проектах, где основой являются научная мысль, открытия, ноу-хау, совершаемые индивидуальностями, и пр.

Задача управления научно-образовательными проектами требует обеспечения ряда условий этого управления. Среди них:

- привлечение к вопросам постановки задач, планирования, оценки результатов тех участников, которые будут обеспечивать выполнение этой задачи;
- создание команд, способных решать возникающие задачи (решение которых не под силу отдельным личностям) в соответствии с правилами создания таких команд;
- обеспечение со стороны лидера команды условий для полноценного функционирования команды (управление коммуникациями, отношениями, личный пример, отсутствие «двойных стандартов» и т.д.).

Один из способов преодоления этого противоречия логично лежит в части социально-психологической организации труда: создание атмосферы совместной деятельности – совместно-творческой деятельности. Этот тип коллективной деятельности характерен для науки и искусства, когда каждый участник процесса является равноправным создателем нового, а «следы» индивидуальных вкладов участников принципиально невычленимы. Базовым условием создания совместно-творческой деятельности является безопасная поддерживающая среда в коллективе, признающая право на ошибки и их

Материалы к [вебинару](#) 26.01.2018 [«Как быть преподавателем-тренером студенческой команды»](#)

корректировку и не угрожающая общественным порицанием и потерей статуса. Однако любой руководитель знает, что на практике бескорыстное сотворчество, гибкость и «командный дух» нередко живут либо до первых серьезных трудностей, либо до первой ситуации, когда необходимо разделить заработанные «бенефиты» в зависимости от индивидуальных вкладов и с учетом персонального значения и роли каждого в общем успехе. И это противоречие между необходимостью командной работы и естественным соперничеством, свойственным человеческой природе, делает организационную задачу выстраивания команды довольно сложной и, главное, требующей постоянных усилий и внимания со стороны лидера и членов команды.

Современная литература, посвященная теме команд, командной работе, менеджменту команд и т.п. содержит в себе самые разнообразные определения данного понятия, и каждое из них – правомерно. Приведем без комментариев некоторые из них.

«В общем команда определяется как несколько человек, действующих совместно при выполнении какой-либо работы или деятельности. Другое, более сложное определение термина «команда» – это группа индивидов, которые распределяют между собой рабочие операции и ответственность за получение конкретных результатов. Члены команды взаимозависимы в работе, т. е. для достижения разделяемых целей они нуждаются в работе других членов» [7,82]. «Если коллектив свободен от деструктивных конфликтов, в нем ощущается особый дух единства, высокая мотивация и конструктивная активность сотрудников; руководитель внимателен к способностям и возможностям каждого подчиненного и старается сделать так, чтобы в процессе работы реализовались потенциалы, сильные стороны каждого, – в этом случае можно говорить либо о команде, либо о том, что коллектив активно трансформируется в команду» [11,6]. Определение М. Амстронга: «Команда – это небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, людей, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность» [14,28]. «Самонаправляемая рабочая команда – это группа людей, которая обладает всеми умениями, знаниями, полномочиями и обязанностями, необходимыми, чтобы выполнить законченную часть работы. Команда планирует и выполняет работу, реализует многие функции контроля и управления. Члены команды регулярно (раз в неделю или ежедневно) встречаются для идентификации, анализа и

Материалы к [вебинару](#) 26.01.2018 [«Как быть преподавателем-тренером студенческой команды»](#)

решения проблем. Они формируют рабочий график, устанавливают цели, формируют структуру команды, координируют работу с другими отделами, поставщиками, потребителями и пр. Необходимой составной частью деятельности самонаправляемой рабочей команды является опережающий образовательный процесс [14,34]. Во всех приведенных и многих не приведенных определениях команды есть упоминание целей и планов, ответственности за общий результат, значимости качества коммуникаций (внимательно отношение к людям), взаимозависимость, эмоциональной вовлеченности в процесс достижения целей командой [8], ограничение по количеству людей в команде и мн. др. Исходя из перечисленных признаков команды, под командой инновационного проекта мы будем понимать группу людей, количеством от 2 до 7 (+2), объединенных и воодушевленных общей целью (воодушевление будем понимать как следствие принятия командных целей в качестве своих всеми членами команды) и зависящих друг от друга в способностях, ресурсах и компетенциях.

Главным отличием команд от традиционных формальных рабочих коллективов является наличие синергического¹ эффекта, когда $1+1>2$, который обуславливается эмоциональной составляющей отношений в коллективе. Эффективность команды гораздо выше индивидуальных усилий каждого члена каких-либо групп и коллективов. Руководство командой осуществляется гораздо менее формально, чем в других типах коллективов, роль лидера (руководителя команды) может переходить от одного члена к другому в зависимости от этапа развития команды и стоящих перед ней целей.

В классической иерархической организационной системе, работающей по принципу пирамиды, руководитель дает задание подчиненному и контролирует его исполнение, то есть, по сути, ответственность за содержание, качество постановки (формулирования), а в конечном итоге и выполнение задачи лежит на руководителе. При работе в команде все принимают участие в обсуждении проблемы, которую потом трансформируют в задачи и сценарии их реализации. Только после этого определяются зоны ответственности (кто, за что отвечает в общем результате), обозначаются и согласовываются сроки и осуществляется реализация. Благодаря такой работе каждый в команде проходит путь от

¹ Синергетический – работающий вместе, обеспечивающий совместный эффект, больший чем эффект индивидуальный

Материалы к вебинару 26.01.2018 [«Как быть преподавателем-тренером студенческой команды»](#)

осознания, обсуждения проблемы до реализации задачи и работы на общий результат, что повышает вовлеченность, ответственность и, как следствие рождает эффект синергии.

Исследователями упоминаются признаки эффективных команд: профессионализм, уважение друг к другу, признание уникальности каждого, готовность слушать и слышать, внимательность к чувствам и эмоциям коллег, доверие и партнерство (признание взаимозависимости), обсуждение альтернативных точек зрения, отличающихся от мнения большинства, работа на общий результат, гибкое распределение функций между членами команды, самоорганизуемость (отсутствие необходимости контроля «сверху» за исполнительской дисциплиной) и др. Построение работы коллектива по типу команды имеет как свои плюсы, так и минусы:

Таблица 1 Плюсы и минусы командной работы

Плюсы	Минусы
Вовлечение всех членов коллектива в обсуждение проблем и выработка коллективных решений, принятие сбалансированных решений	Длительность принимаемых решений, их усредненность
Команда способна генерировать нестандартные решения, создавать «копилку решений»	Создание команды – процесс энергозатратный, требующий времени и др. ресурсов
Принятие общих целей как своих, ответственность за общий результат и, как следствие, сотрудничество и взаимная поддержка как основной стиль в работе	Классический стиль управления, принятый в иерархической системе управления, в команде «не проходит», из-за чего время на выработку решений может увеличиваться
Профессионализм как базовое требование ко всем членам команды	Необходимо серьезно учитывать совместимость людей
Самоорганизация, не требуется постоянный контроль «сверху»	Каждая команда уникальна, тиражирование практически невозможно

Источник: составлено автором

Материалы к [вебинару](#) 26.01.2018 [«Как быть преподавателем-тренером студенческой команды»](#)

Необходимо упомянуть о российском восприятии особенностей работы в команде, отличающемся от западного. «...отличительная особенность русского человека – неосознанная потребность поставить во главу угла качество человеческих взаимоотношений. «Западные» (американские, европейские) команды ставят в качестве основы «закон» или «правила игры», с которыми согласны все члены коллектива. В «восточных» командах базу составляют традиция и глубоко переживаемый и осознаваемый всеми членами закон иерархии. Русский менталитет занимает промежуточное положение...главная особенность русской команды состоит в том, что ее основу составляет некое иррациональное переживание единства, то, что принято называть командным духом. А правила игры в русской команде задают не инструкции, а ЦЕННОСТИ КОМАНДЫ» [11,6]. Именно по этой причине многие инициативы руководства по стандартизации и унификации работы (должностные инструкции, стандарты, положения и т.п.) оборачиваются неудачами и не приводят к ожидаемым результатам при работе с российским персоналом. Во главу угла российскими работниками при работе в команде ставятся коммуникативные, межличностные ценности (честность, сотрудничество, открытость, доверие, искренность, внимательное отношение к другому человеку и др.) [11,7]. Безусловно, работа на общий результат, творчество и ответственность также оказываются важными, но не в первую очередь. Отсюда проистекает уязвимость российских команд: ориентация на «дух», то есть по сути, на эмоциональное состояние приводит к тому, что при снижении этого эмоционального состояния, снижается и работоспособность, и эффективность команды. В связи с этим у лидеров возникает дополнительная задача по поддержанию необходимого эмоционального состояния и тонуса в команде.

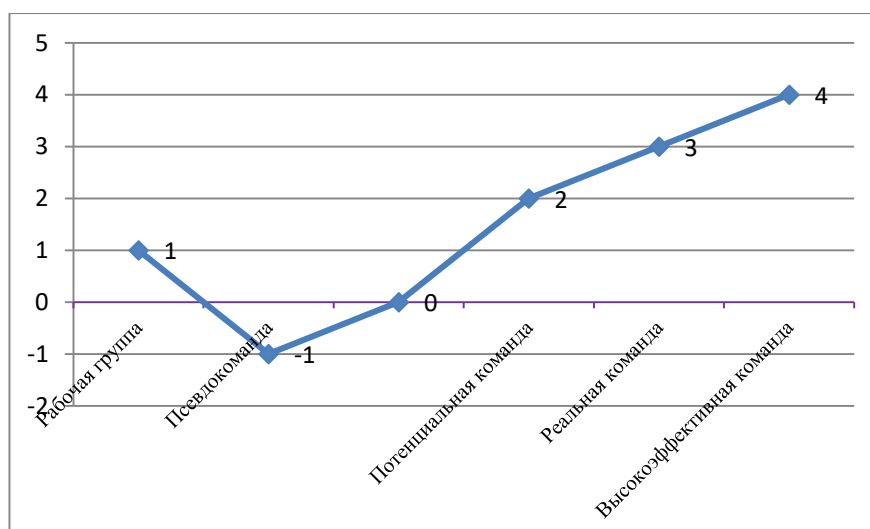
Исследователями определяются несколько *уровней развития активности коллективов* (динамический аспект): рабочая группа, псевдокоманда, потенциальная команда, реальная команда, высокоэффективная команда [7]. То есть любой коллектив может находиться на разных уровнях активности.

- *Рабочая группа* – это группа, у которой нет необходимости в синергетическом эффекте или нет возможности стать командой. Коллектив взаимодействует внутри себя для обмена информацией, опытом и т.п. Здесь нет общей цели и взаимной ответственности.

Материалы к вебинару 26.01.2018 «Как быть преподавателем-тренером студенческой команды»

- *Псевдокоманда* – это группа, которая может называть себя командой, но реально её члены не хотят либо не могут повысить эффективность совместной деятельности. Здесь присутствует негативная синергия – сумма целого меньше, чем потенциал индивидуальных частей.
- *Потенциальная команда* – это группа, которая пробует повысить эффективность совместного труда, однако ей не хватает понимания общих целей, способов работы, ответственности за общий результат и дисциплины.
- *Реальная команда* – это промежуточное состояние групповой активности между *потенциальной* и *высокоэффективной* командой, когда люди в коллективе дополняют друг друга по компетенциям, принимают цели команды и ответственность, однако эффект синергии пока не проявляет себя.
- *Высокоэффективная команда* – это реальная команда, члены которой обладают высокой степенью ответственности и осознанностью взаимных обязательств относительно достигаемых целей. Здесь присутствует эффект синергии, благодаря которому коллектив добивается результата, который превосходит ожидания окружающих.

Рис. 2



Источник: составлено автором с использованием [7]

Материалы к [вебинару](#) 26.01.2018 [«Как быть преподавателем-тренером студенческой команды»](#)

Исходя из приведенных характерных признаков, принципов работы, особенностей построения команд разных типов становится понятным, что организация работы коллективов по типу команды требует от лидеров и всех её членов команд серьезных усилий и ресурсов, что может быть оправдано только определёнными условиями.

Британские специалисты по формированию команд на высших уровнях менеджмента У. Критчли и Д. Кэйси [7] считают, что необходимость формирования команд определяется характером выполняемого задания. Они выделяют три типа заданий:

1. простые задания, имеющие понятную техническую природу;
2. обычные задания с умеренной степенью неопределенности;
3. задания с высокой степенью неопределенности и относительно сложными проблемами, имеющие значение для всех заинтересованных сторон.

По мнению этих исследователей, для выполнения заданий первого типа людям требуются только некоторые социальные навыки, и их хорошо выполняют коллективы, работающие на уровне рабочей группы. Для выполнения заданий второго типа сотрудникам необходима общая информация и идеи, которые они могут получить в процессе умеренного сотрудничества, если имеют навыки ведения переговоров и координации деятельности (потенциальная, реальная команда). И лишь для выполнения заданий третьего типа необходим высокий уровень навыков командной работы (высокоэффективная команда).

Построение эффективной команды – весьма трудозатратный, энергоёмкий и длительный процесс для её лидера и членов. Поэтому, несмотря на ставший уже в некоторых случаях общим местом *лозунг* о том, что работать в команде – это грамотно, современно, и что только так можно эффективно построить работу, что «мы – команда», стоит четко понимать: принятие решения о построении команды может быть оправдано только спецификой задач, стоящих перед коллективом. Для большинства начинающих бизнесов (с нуля), особенно наукоемких, находящихся на ранних стадиях развития чаще всего бывает необходима организация работы по типу команды, поскольку условия, в которых им приходится выживать и цели, которых им необходимо достигать можно смело отнести к высоко неопределённым и рисковым.

Материалы к [вебинару](#) 26.01.2018 [«Как быть преподавателем-тренером студенческой команды»](#)

Понимание особенностей целей и мотивации разных игроков команды позволяет во многом предупредить появление конфликтов в проекте, некоторые из которых являются своего рода классикой.

Наиболее распространенными причинами конфликтов в совместной деятельности являются:

1. непроговоренные, а потому неожиданные ожидания участников ситуации;
2. противоречивость целей участников и отсутствие их формализации в нормативных актах компании;
3. нарушение ранее достигнутых договоренностей (нарушение психологического договора);
4. низкое качество коммуникаций (недостаточность информации, её искажение);
5. личностные особенности конкретных участников ситуации (конфликтные личности, избыточно эмоциональные личности и т.п.).

О конфликтах говорить сложно, поскольку, с одной стороны, они протекают достаточно однотипно по определенному сценарию, но при этом в зависимости от контекста, каждый конфликт воспринимается его участниками как уникальный и потому либо неразрешимый, либо разрешаемый, но очень сложными (а потому недоступными) способами. Поэтому мы кратко опишем основные структурные элементы конфликтов, динамику их развития и приведем алгоритм разрешения конфликтных ситуаций, а практический анализ конфликтов в инновационных компаниях осуществим в практической части данной темы. В самом общем виде причины конфликтов в проектах следующие [38]:

- 1) отсутствие единого понимания общих целей;
- 2) отсутствие единого пути достижения общих целей;
- 3) отсутствие общих целей.

Как известно человеческая потребность в общении является базовой, и работа в коллективе позволяет удовлетворять её в той или иной степени. Однако общение между двумя и/или более людьми, участниками ситуации, имеющими те или иные личные интересы (а они есть всегда, сколь бы хорошо ни была выстроена система общих целей

Материалы к вебинару 26.01.2018 «Как быть преподавателем-тренером студенческой команды»

команды, и это нормально) сопряжено с периодическими конфликтными ситуациями, которые могут конструктивно разрешаться, приводя к новым решениям и идеям, а могут дезорганизовывать работу отдельных людей, коллективов и подразделений.

Среди различных форм конфликтных ситуаций, столкновений между людьми можно найти и такие, которые являются ценным и конструктивным ресурсом как для их участников, так и для других людей и коллективов. Конструктивные интеллектуальные споры, конфронтация разных позиций могут приносить определенную пользу и удовлетворение их участникам, могут улучшать общую ситуацию взаимодействия. Конфликтные ситуации являются результатом индивидуальных различий между людьми и возникают тогда, когда установки, чувства, стремления, цели, модели поведения и способы мышления индивидов-участников не совпадают. *Конфликт* – это столкновение противоборствующих интересов, сторон, в основе которого лежат противоречащие друг другу цели участников, часто при недостатке ресурсов. Обычно конфликту предшествует конфликтная ситуация, содержащая причину конфликта, накопившиеся противоречия. К конфликту обычно приводит конфликтоген – слова, действия, интонация и т.п., способные привести конфликтную ситуацию к конфликту.

Конфликт = Конфликтная ситуация + Конфликтоген

Опасность конфликтогенов заключается в том, что они не всегда приводят к конфликту, а мы в связи с этим не всегда внимательны и бдительны к ним: при восприятии конфликтогена в наш адрес мы, вместо того, чтобы сфокусироваться на анализе причин конфликтной ситуации стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди возможных. И тогда конфликт начинает работать по принципу воронки, вовлекая все большее количество участников, поглощая ресурсы (время, энергию и, как следствие, деньги компании) и уводя участников ситуации все дальше от реальности и возможности конструктивного разрешения ситуаций².

² Лучшей моделью, иллюстрирующей, на наш взгляд, воронку конфликта, является треугольник Кармана, где все участники конфликта последовательно меняют роли Преследователя, Жертвы и Спасителя, вовлекая все большее количество участников в конфликт и удаляясь от его решения

http://www.psychologos.ru/%D0%A2%D1%80%D0%B5%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9A%D0%B0%D1%80%D0%BF%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B0

Материалы к вебинару 26.01.2018 «Как быть преподавателем-тренером студенческой команды»



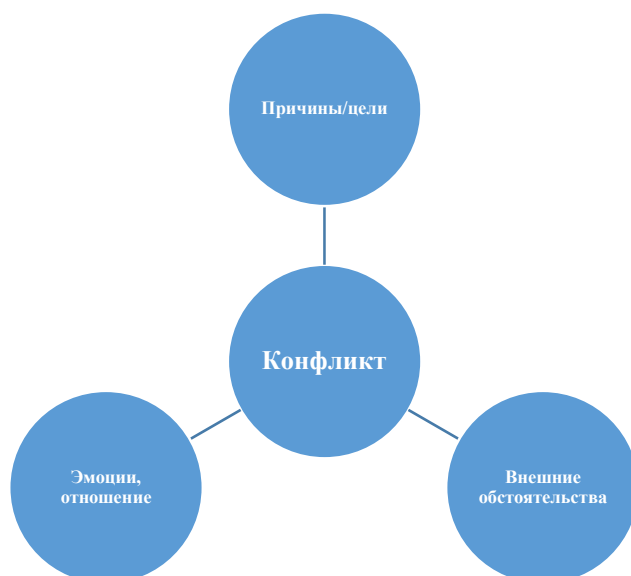
Источник: составлено автором на основе модели Карпмана

Конфликтогены классифицируются по содержанию, интонации, действиям, бездействию и считаются участниками ситуации на очень тонком, практически неосознаваемом невербальном уровне³ (приказания, угрозы, резкие замечания, отрицательная оценка, обвинения, насмешки, сарказм, снисходительное отношение, категоричность, перебивание, попытки обмануть всплески раздражения, грубость, крики, физические действия, внимание только к своей позиции и своим интересам, эгоизм, нежелание и/или неумение слышать чужие аргументы и т.д.).

Структурно конфликт включает в себя причины/цели сторон – участников конфликта, внешние обстоятельства и условия, в которых происходит конфликт и эмоции и отношение к происходящему участников.

³ Невербальное общение — это коммуникационное взаимодействие между индивидами без использования слов (передача информации или влияние друг на друга через образы, интонации, жесты, мимику, пантомимику, изменение мизансцены общения), то есть без речевых и языковых средств, представленных в прямой или какой-либо знаковой форме. www.wikipedia.org

Материалы к [вебинару](#) 26.01.2018 [«Как быть преподавателем-тренером студенческой команды»](#)



Источник: составлено автором

То есть для конструктивного разрешения конфликта необходимо держать в поле внимания все три компонента, поскольку, например, неподходящее место для обсуждения (душное, либо шумное и т.п.) может помешать процессу разрешения конфликта. А непроясненность причин и целей сторон конфликта увлечет ситуацию в воронку конфликта. Излишняя же эмоциональность иной раз просто не позволит двинуться ситуации с мертвой точки.

Традиционно бытует стереотипное представление о том, что конфликт – это плохо, негативно, и его надо скрывать, маскировать и как можно скорее от него избавляться. Однако современная теория и практика управления человеческими взаимоотношениями свидетельствуют о том, что конфликты – неотъемлемая составляющая нашей жизни, а умение конструктивно управлять конфликтом позволяет всем его участникам выходить из него с выигрышем. То есть конфликт является своего рода индикатором определенной несогласованности и неблагополучия ситуации, лакмусовой бумагой накопившихся противоречий, требующих разрешения.

Способы поведения в конфликтах можно с некоторой долей условности разделить на конструктивные и деструктивные:

Таблица 2 Конструктивные и деструктивные элементы поведения в конфликте

Материалы к вебинару 26.01.2018 «Как быть преподавателем-тренером студенческой команды»

+	-
Сдержанность в эмоциях, способность слушать и слышать противоположную сторону, обсуждение, выяснение интересов сторон, самоконтроль, <i>переговоры</i>	Крик, оскорбления, унижения, обвинения, напоминания о прошлом, рыдания, уход в себя, физическое насилие, избегание, обиды, бурное негодование, месть

Источник: составлено автором

Известным психологом, конфликтологом К. Томасом определены 5 стратегий поведения в конфликте, располагающихся в диапазоне между бегством и открытой конфронтацией (боем)

Поведение в конфликте



- **Соревнование (соперничество)** — неэффективный, однако часто применяемый стиль поведения в конфликтах, это выражается в стремлении добиться своих интересов, не принимая во внимание интересы других.
- **Приспособление** — пренебрежение собственными интересами ради других.
- **Компромисс** — соглашение между конфликтующими сторонами, которое достигается путем взаимных уступок.
- **Избегание** — уклонение, как от кооперации, так и пренебрежение собственными интересами.
- **Сотрудничество** — альтернативное решение конфликта, которое полностью удовлетворяет интересы конфликтующих сторон.

© Краснотанова М.В.

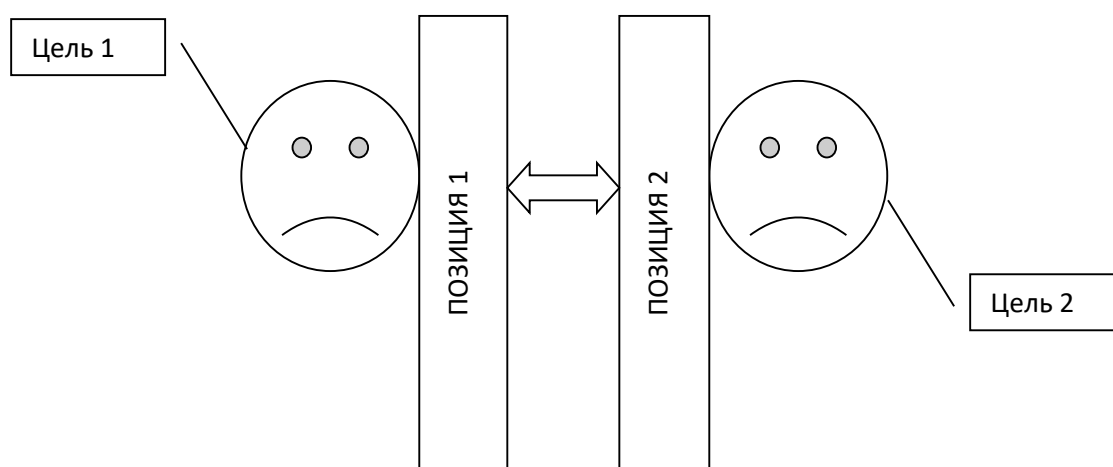
К.Томас

Источник: составлено автором на основе теории К. Томаса

Единственным конструктивным способом решения конфликтов являются *переговоры*. Различают позиционный торг и переговоры по существу. Позиционный торг заключается в том, что участники конфликта занимают определенные позиции (это преимущественно клубок эмоций и неосознаваемых иррациональных мотивов), а затем фокусируют все усилия на защите этих позиций вместо того, чтобы определить скрытые нужды и интересы, которые вынудили их эти позиции занять. Таким образом, их ложная ориентация становится препятствием для поиска решения, которое бы учитывало скрытые

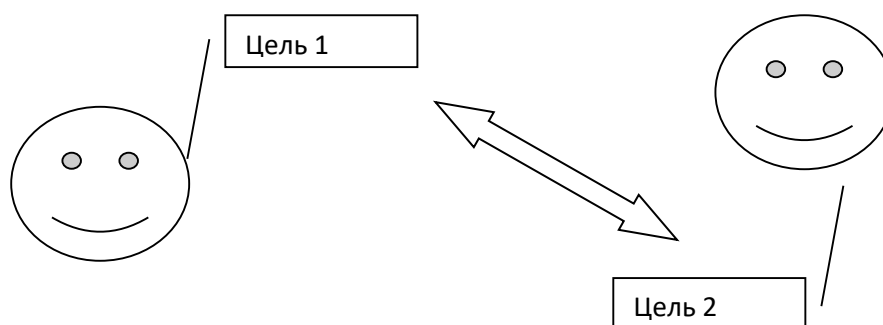
Материалы к вебинару 26.01.2018 [«Как быть преподавателем-тренером студенческой команды»](#)

интересы участвующих в конфликте сторон. «Применение интересов, а не позиций эффективнее по двум соображениям. Во-первых, для любого интереса обычно может существовать несколько возможных позиций, которые ему удовлетворяют, Чаще всего люди занимают наиболее очевидную позицию. Но если вы за противоположными позициями ищите мотивирующие интересы, вы можете обнаружить некоторую альтернативу, которая удовлетворит интересы обеих сторон»[32].



Источник: составлено автором

Переговоры по существу заключаются в том, что стороны выясняют и обсуждают потребности и цели друг друга и ищут согласия по интересам, а не по позициям. Примирение интересов может дать лучшие результаты по сравнению с примирением позиций, потому что за противоположными позициями находятся как противоположные, так и *совпадающие интересы*. Следовательно, решение можно найти, отыскав совместные или перекрывающиеся интересы.



Источник: составлено автором

Материалы к [вебинару](#) 26.01.2018 [«Как быть преподавателем-тренером студенческой команды»](#)

Есть несколько рекомендаций, следование которым позволяет выстраивать переговоры по существу эффективно. Первая из них учитывает тот факт, что все люди обладают эмоциями, поэтому иногда бывает трудно общаться друг с другом. Отсюда следует, что прежде чем начать работать над существом проблемы, необходимо отделить «проблему от людей» и разобраться с ней отдельно. Если не прямо, то косвенно участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им *необходимо* работать бок о бок и *разбираться с проблемой*, а не друг с другом. Отсюда следует **первая рекомендация: сделать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.**

Вторая рекомендация нацелена на преодоление недостатков, которые проистекают из концентрации внимания на позициях, заявленных участниками, в то время как цель переговоров стоит в удовлетворении подспудных интересов: **сосредоточиться на интересах и целях, а не на позициях.**

Третья рекомендация касается трудностей, возникающих при выработке оптимальных решений при выраженной противоречивости интересов: **искать точки соприкосновения, возможных уступок, компромиссов, концентрировать внимание на задаче найти решение, а не на доказательстве того, что это невозможно.**

Итак, переговоры по существу позволяют более эффективно достичь постепенного консенсуса относительно совместного решения. А разграничение между отношениями людей и существом проблемы позволяет снизить эмоциональный градус ситуации и фокусироваться на сути.

Ведение переговоров по типу позиционного торга приводит к ситуации, когда есть выигравшие и проигравшие, либо только проигравшие, а конфликт остается нерешенным. Переговоры по существу позволяют достичь результата, когда все заинтересованные стороны достигают желаемых целей хотя бы частично, а конфликт исчерпывается.

Для разрешения конфликта необходимо, чтобы стороны озвучили свои интересы и цели. К сожалению, по занимаемой в конфликте позиции или по манере поведения и действиям человека не всегда просто установить, какие желания, опасения и цели им движут. Люди часто скрывают свои чувства. Бывает также, что сами конфликтующие не отдают себе отчета в своих истинных намерениях: они просто хотят чего-то, а почему они этого хотят, не знают (иррациональная причина конфликта).

Материалы к [вебинару](#) 26.01.2018 [«Как быть преподавателем-тренером студенческой команды»](#)

Очень часто в ситуации конфликта мы неправильно воспринимаем собственные действия, намерения и позиции, равно как и поступки, намерения и точки зрения оппонента.

К типичным искажениям восприятия относятся:

- «Иллюзии собственного благородства». В конфликтной ситуации мы нередко полагаем, что являемся жертвой нападок злобного противника. В большинстве конфликтов каждый из оппонентов уверен в своей правоте и убежден, что только он стремится к справедливому разрешению конфликтной ситуации. Такое недоверие во многом и способствует конфликту.
- «Поиск соломинки в глазу другого». Каждый из противников видит некорректность, жесткость, «наезд» другого, но не осознает таких же проявлений у себя самого. Как правило, каждая из конфликтующих сторон склонна не замечать эффекта собственных действий по отношению к оппоненту, но зато с негодованием реагирует на его действия.
- «Двойная мораль». Даже тогда, когда противники осознают, что совершают одинаковые действия по отношению друг к другу, все равно собственные действия воспринимаются каждым из них как допустимые и законные, а действия оппонента – как нечестные и неподобающие.
- «Все ясно». Нередко каждый из партнеров чрезмерно упрощает ситуацию конфликта и преподносит ее только с выгодной ему позиции. Причем так, чтобы это подтверждало представление о том, что его действия хороши и правильны, а действия партнера, наоборот, плохи и неадекватны.

Эти и подобные заблуждения присущи каждому из нас, а в конфликтной ситуации, как правило, они усугубляются и препятствуют конструктивному выходу из проблемной ситуации. Если искажение восприятия при конфликте чрезмерно велико, возникает реальная опасность оказаться в ловушке собственной предвзятости. В результате это может привести к так называемому самоподтверждающемуся прогнозу: допуская, что партнер настроен исключительно враждебно, начинаешь обороняться от него, переходя в наступление. Видя это, партнер переживает враждебность к нам, и наш предварительный прогноз, хотя он и был изначально неверным, немедленно подтверждается.

Материалы к [вебинару](#) 26.01.2018 [«Как быть преподавателем-тренером студенческой команды»](#)

Зная о перечисленных заблуждениях в ситуации конфликта и понимая, легче контролировать возникновение собственных негативных эмоций.

Обобщая тему конфликта в её теоретико-модельном качестве, приведем последовательность действий при разрешении конфликтной ситуации:

Рис.10

Переговоры по существу как базовый инструмент разрешения деловых конфликтов

1. Ваша реальная цель переговоров, т.е. что Вы хотите получить в результате переговорного диалога.
2. Истинная цель и желаемый результат переговоров Ваших оппонентов.
3. Граница, дальше которой вы не можете пойти в своих уступках.
4. Граница возможностей ваших оппонентов, дальше которой они не могут пойти в своих уступках.

Зона возможного соглашения

© Красютина М.В.

94

Источник: составлено автором

Для команд проектов для профилактики и управления конфликтами особенно важно соблюдение принципов работы коллектива по типу команды:

- 1) разделяемая ответственность за общий результат;
- 2) качество коммуникаций и свободный обмен информацией;
- 3) синергия;
- 4) тщательный выбор средств достижения целей (творческие группы отличаются ценностными ориентациями, включающими в себя не только рыночные и профессионализм, в них одинаково высоко ценятся как хорошая работа, так и применяемые методы [38]);
- 5) атмосфера совместно-творческой деятельности.

Материалы к вебинару 26.01.2018 [«Как быть преподавателем-тренером студенческой команды»](#)

Необходимо знать динамику развития команды, этапы её трансформации и определить необходимые действия лидера команды и её членов на каждом из этапов. Исследователями выделяются пять основных стадий развития группы в команду:



43

Источник: составлено автором на основе [14]

1. **Знакомство:** члены команды обмениваются информацией, узнают и принимают друг друга, формулируют задачи группы. Преобладает аура вежливости, взаимоотношения отличаются осторожностью. Лидер должен озвучивать проблемы, ставить задачи, стоящие перед командой в целом, быть доступным для каждого, отвечать на вопросы команды, знакомить членов команды друг с другом.
2. **Бурление:** члены группы конкурируют за обладание более высоким статусом, за влияние, дискутируют о направлениях развития. Возможны эмоциональные «взрывы», конфликты и споры. Лидер команды должен внимательно следить за образующимися подгруппами, трансформацией команды в плане определения лидеров и их последователей и подтверждать собственное лидерство, направляя команду в необходимое русло и мотивируя её на достижение стоящих перед ней целей. Лидеру важно слышать здравые и полезные идеи от команды и учитывать при корректировке планов.

Материалы к [вебинару](#) 26.01.2018 [«Как быть преподавателем-тренером студенческой команды»](#)

3. **Нормирование:** группа начинает движение к общим целям, устанавливается равновесие конкурирующих сил и групповые нормы, разработан четкий план действий для команды, розданы индивидуальные и групповые задания, определены границы ответственности, запланированы промежуточные точки контроля. Лидер должен в первую очередь сам придерживаться выработанных групповых норм, правил и планов действий, а при необходимости их корректировки обсуждать и принимать эти корректировки совместно с командой.
4. **Работа:** на данном этапе команда определена и работает эффективно для достижения своих целей. Каждый член реализует несколько профессиональных компетенций. При этом как в любом живом организме в команде возможны спады и подъемы, ощущение недостатка новых идей и их поиск. Лидер должен четко формулировать актуальные цели, заботиться о развитии команды, поддерживать её в периоды спада и неудач и демонстрировать собой надежность, уверенность и компетентность лидера, который знает, куда и как вести команду.
5. **Изменения:** рано или поздно расформировываются самые успешные команды, текущая ситуация в проекте требует новых компетенций и людей. Лидер должен понимать, кто остается для работы в новом проекте, каких новых людей необходимо включить в проект, а с кем необходимо расставаться и адекватно доносит это свое понимание как до команды в целом, так и для каждого её члена индивидуально. При этом лидер должен быть готов и способен сохранить со всеми конструктивные отношения, которые можно возобновить при работе в новом проекте.

Дополнительные материалы

Как живое групповое общение улучшает результаты команды

Леонид Кроль

Группа, обсуждающая стратегические или творческие вопросы, – это живой организм. Группа раскрепощенная, с хорошими горизонтальными связями. Такая «размятая» группа – предмет вождения многих руководителей. Она обладает рядом четких параметров, обусловлена определенными факторами и возникает при конкретных условиях. Автор этой статьи много лет занимается корпоративным коучингом, и потому

Материалы к [вебинару](#) 26.01.2018 [«Как быть преподавателем-тренером студенческой команды»](#)

рискнул предложить читателю собственный термин для обозначения подобной группы: пульсирующий шар.

Почему именно так? Сначала – почему шар. В подобной группе между каждой парой участников (и между ними всеми вместе взятыми) создается устойчивое общее поле постоянного взаимодействия. Это взаимодействие и вербальное (люди часто и в среднем более коротко обращаются друг к другу, все друг друга слышат, могут дополнять и возражать), и невербальное (взгляды, жесты, смена поз, которая тоже что-то говорит другим участникам и т. д.) Если выразить это метафорой, то шар, сфера постоянных контактов – будет точным образным словом.

Теперь о том, почему этот шар – пульсирующий. Дело в том, что в зажатом, несвободном состоянии человек находится, как правило, в одной из двух противоположных точек по всем параметрам. Он или молчит, или говорит. Или тотально расслаблен и выключен из диалога, или напряженно в него включен. Или слышит другого, или говорит сам. И этот тумблер не может в нем переключаться часто. Напротив, в живой гибкой группе вместо двух полюсов, полярностей, возникают степени, шкалы, спектры состояний: человек плавно переходит от одного к другому по мере необходимости. Теперь представим, что так же плавно и гибко переходит от одного состояния к другому каждый участник группы. Этих шкал очень много. Именно они и характеризуют общение в гибкой группе, и о них мы хотим поговорить более подробно.

Мышцы, позы, дыхание

В монологичной, традиционной группе люди сидят в ригидных, статичных и не слишком удобных позах. Эти позы формируют и их положение относительно друг друга: неизменное, фиксированное. В гибкой группе все иначе: физиологические параметры каждого из участников быстро и незаметно меняются по самым разным шкалам.

- Напряжение – расслабление. Человек то напрягает мышцы, то расслабляет их, причем разные и в разной степени.
- Частые, плавные смены поз. Участник гибкой группы то встает, то подается вперед, то откидывается на стуле, то приближается или отдаляется. Центр тяжести меняется, люди делаются то устойчивыми, то неустойчивыми, находя новые положения гибкости

Материалы к [вебинару](#) 26.01.2018 [«Как быть преподавателем-тренером студенческой команды»](#)

и удобства. Из позы полулежа и полусидя люди легко переходят к гораздо большей собранности.

- Дыхание. Ритм дыхания выравнивается и соответствует большему количеству переживаемых чувств. Это происходит без подавления чувств, но и без лишней ажитации: то есть спектр чувств становится шире, а сами они – более нюансированными и точными.
- Чередование открытых и закрытых поз. Человек то прячется, то проявляется. В закрытых позах он думает и собирается, в открытых – больше выхода вовне и общения.

Внимание

В монологичной группе человек либо присутствует в разговоре, либо уходит в себя, в сторону, отвлекается. В гибкой группе и здесь не два разных состояния, а спектр «присутствия-отсутствия», причем смена состояний по этой шкале происходит очень быстро. Благодаря этому человек способен, в целом, дольше удерживать внимание: именно потому, что оно не принудительно-плотное, а вот такое «кружевное», «дырявое», с секундами ухода и мгновенным возвращением-освежением.

- В гибкой группе, ненадолго уходя в себя, человек видит «сны наяву». Это не рассеянность, а способ «идти на лыжах», отталкиваясь и катясь, то уходя в себя и что-то додумывая по инерции, то снова выходя вовне и делая более четкие включения в общий смысл.
- Внимание участника гибкой группы быстро переключается, но не скачет, потому что остается на коротком поводке: его легко вернуть обратно. Отвлекаясь, человек не спохватывается резко и не наказывает себя.

Речь

Гибкая группа – это группа диалогичная, и этим все сказано. Ситуации, когда люди лишь обмениваются монологами, и когда ответная реакция, возглас, взгляд не важны – здесь просто не может быть. Разнообразие параметров устной речи не просто делают ее богаче, они существенно экономят время и силы участников. Тот же смысл, который в монологе объясняется «разжеванно» и статично, требует массы времени на разворачивание,

Материалы к [вебинару](#) 26.01.2018 [«Как быть преподавателем-тренером студенческой команды»](#)

здесь нередко ловится другими участниками даже не с полуслова, а с полувзгляда. Кроме того, появляются следующие шкалы:

- Больше положений вместо «говорю или молчу»: думаю, обращаюсь без слов, вставляю междометие, звуком «отодвигаю или приближаю» другого участника. В гибкой группе есть не только речь и отсутствие речи, но и разные степени включенности.
- Способность слышать вес паузы. Разные паузы имеют свою заряженность. Есть пауза, не совсем пауза, паузы разной глубины, пауза, которую можно прервать или закончить.
- Интонационные изменения. Один из важнейших параметров гибкой группы. Люди, которые чувствуют интонацию друг друга, могут общаться независимо от того, нравятся они друг другу или нет. Если иерархия передается через громкость, то близость, сотрудничество – через интонацию. Можно сказать, что интонация – инструмент демократии. В гибкой группе чуткость к интонациям повышается, как и способность интонировать самостоятельно.
- Свободный речевой стиль. Участники гибкой группы могут говорить как «на общем языке», принятом при обсуждении данной проблемы, так и находить свои слова, пользоваться метафорами, формировать собственный речевой стиль или подстраиваться под стиль других. Участники такой группы свободны в своем речевом поведении, им не свойственно ни выпячивать собственную индивидуальность ради достижения лидерства или преимущества, ни все время подлаживаться.
- Невербальное. Человек более вариативен, он ведет себя как в среде друзей. Так как ему комфортно, он не тратит энергию на ориентировку. Он ничего не оставляет за кадром, не скрывает существенных деталей. Он видит больше и сам может больше выдать. Так он экономит на сторожевых инстинктах и не тратит лишних слов.

Отношения с другими участниками

В гибкой группе не так важно, какие отношения у участников «вообще», и более важно – какие они сейчас. Это похоже на общение играющих дошкольников, у которых «Петя – мой друг», если они сегодня играли вместе. Как ни странно, для результата это гораздо эффективнее, так как оставляет за кадром утяжеляющий бэкграунд личных и

Материалы к [вебинару](#) 26.01.2018 [«Как быть преподавателем-тренером студенческой команды»](#)

деловых отношений, обид и предпочтений, неформальных и формальных иерархий. Только здесь и сейчас, только эта игра – то, что имеет подлинное значение.

Участники гибкой группы «невербально договариваются» о принципе общего эмоционального комфорта. Им важно, чтобы все могли вести себя естественно. Поэтому каждый из них не ощущает в другом угрозы. Участники незаметно для себя поворачиваются к другим анфас и в профиль, внутренне не боясь найти нужный ракурс и позой выразить сиюминутную расстановку мыслей и сил.

Сближение и отдаление участников тоже выглядит как шкала. Тело помогает нам различать и находить верное расстояние друг с другом. Это основано на нюансах, но они отчетливые, как будто человек принимает, сверяется, не пропуская через голову.

Это действительно похоже на игру, у которой есть и четкие правила, и возможность уходить в сторону, когда это нужно. В общении гибкой группы больше шуток, метафор, неожиданных высказываний, богаче лексика, люди больше привносят себя и свое, и потому круг ассоциаций щедро расширяется со всех сторон. При этом общий контекст остается вполне серьезным: разговор не уходит в сторону от темы надолго, смысл не распадается.

Каждый участник то «замыкается в своем характере», утверждает свою индивидуальность и в ней черпает новые креативные возможности, то выходит навстречу всем и старается иметь как можно больше общего с остальными участниками группы. Он то в себе, то со всеми.

Мышление

Все ранее сказанное – подспорье для особой гибкости, креативности и новизны мышления. Собственно, именно для этого группа и становится гибкой: наша цель – более тесное и богатое общение с целью увеличения ассоциативного поля в рамках четко заданной темы. В результате мышление гибкой группы изменяется по следующим шкалам:

- От привычных, заданных, известных фактов или алгоритмов до поиска нового, в мелочах и более крупном.
- Соотношение абстрактных и общих высказываний и их пропорция с конкретными и образными сдвигается в сторону последних.

Материалы к [вебинару](#) 26.01.2018 [«Как быть преподавателем-тренером студенческой команды»](#)

- Логика и интеллект не заменяют метафор или образных выражений, а успешно дополняют их, чередуясь в нужной пропорции. Можно сказать, что где-то на верхних уровнях обсуждения между физикой и лирикой стирается граница, так что красивое решение становится верным, а верное не может не быть красивым.
- Создается ощущение сна наяву: в общении есть периоды, когда образы резко ускоряются – идет «перемотка ленты» – и, напротив, плавно замедляются для просмотра и углубленного взглядывания.
- Ассоциативная широта, о которой мы уже сказали, – бесценное подспорье для генерирования новых смыслов. Можно сказать, что именно ради этого и затевается увеличение гибкости. Участники могут делиться своими личными ассоциациями, обмениваться ими, оплодотворять друг друга разными кусочками идеи. В результате создается огромная вариативность, взгляд сверху на всю карту возможностей. Ни один человек, даже самый продуктивный и креативный, не заменит правильно функционирующей гибкой команды, именно потому, что дрожжами в ней является функция общения, обмена идеями.
- Разговор ведется то вне, то внутри смысла, что делает возможным взгляд на проблему с самых разных точек изнутри и извне. Внимание группы пульсирует, обращаясь то к процессу обсуждения, то к его сути.

Мы приблизительно описали «Пульсирующий шар» – гибкую группу, в которой работа становится продуктивной и интересной. Чередование различных параметров делает человека гибким в группе и переводит обсуждение в разряд творчества. И, наоборот, гибкая группа повышает свойство каждого быть творческим в своей области. Ведь креативность – это не какое-то особое качество особого человека, это аура, атмосфера, раствор, в котором преображаются «твердые» идеи и находки. В гибкой группе противоречие между процессом и результатом снимается: если обеспечить процесс и внимание к нему, результат не замедлит последовать.