



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# Экология команды и профилактика профессионального выгорания

Анна Хруслова



## Анна Хруслова

- Психолог, бизнес-тренер, тренер команд.
- Эксперт в области Психологии здоровья и Экологии команды.
- Эксперт кафедры "Технологии командного менеджмента" Академии Социальных Технологий

В своей работе я сочетаю методы групповой (тренинговой) работы и индивидуального консультирования. Имею большой опыт работы как с компаниями, так и с индивидуальными клиентами в личном коучинговом и психологическом сопровождении. С 2019 года глубоко исследую тему психосоматики, а так же влияния здоровья участников команд на результаты работы. Так родилась программа **"Экология команды"**.



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

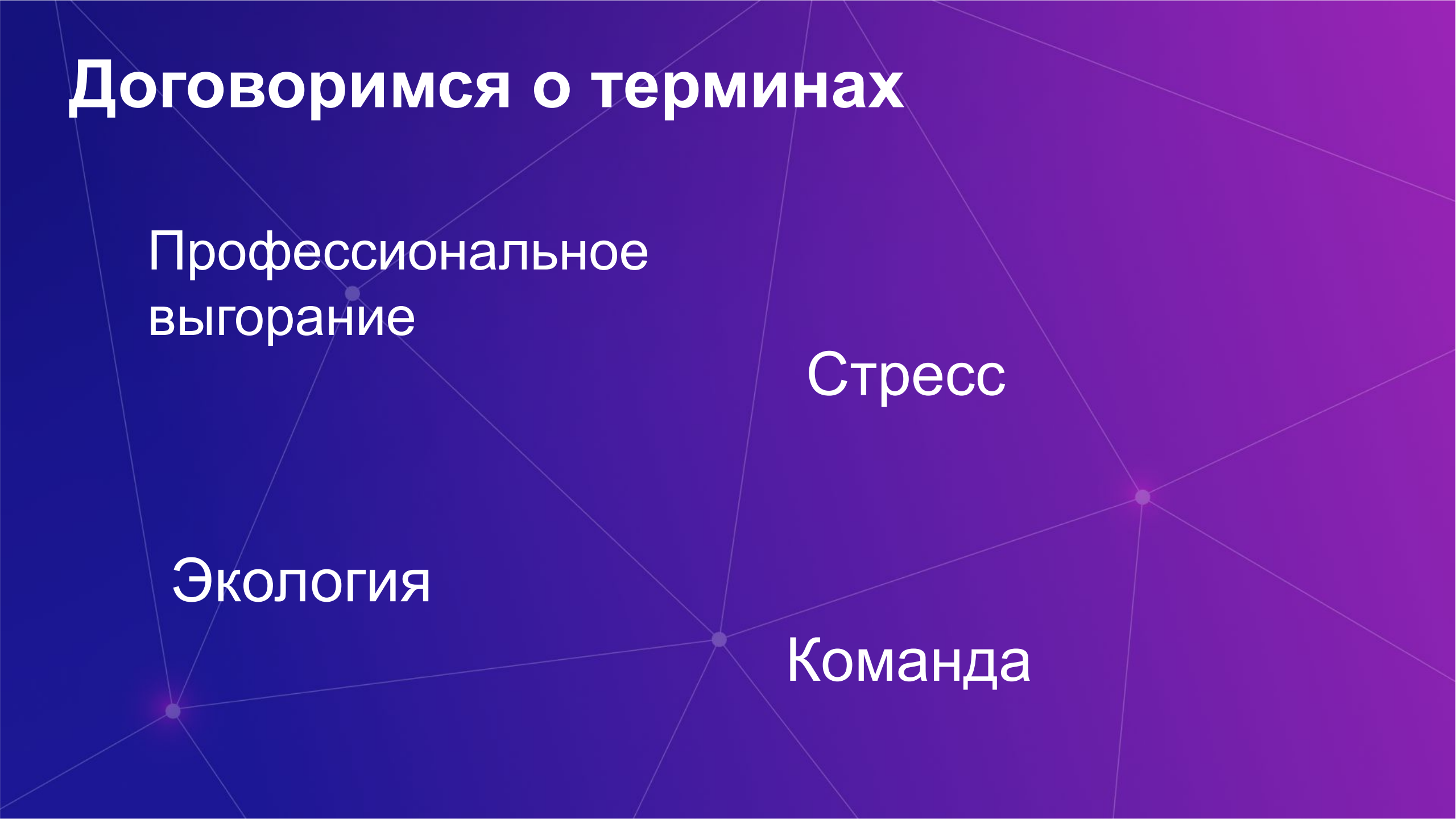
# Договоримся о терминах

Профессиональное  
выгорание

Стресс

Экология

Команда





# Профессиональное выгорание



по определению Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), - это *синдром, возникающий в результате хронического стресса на рабочем месте, с которым не удалось справиться.*

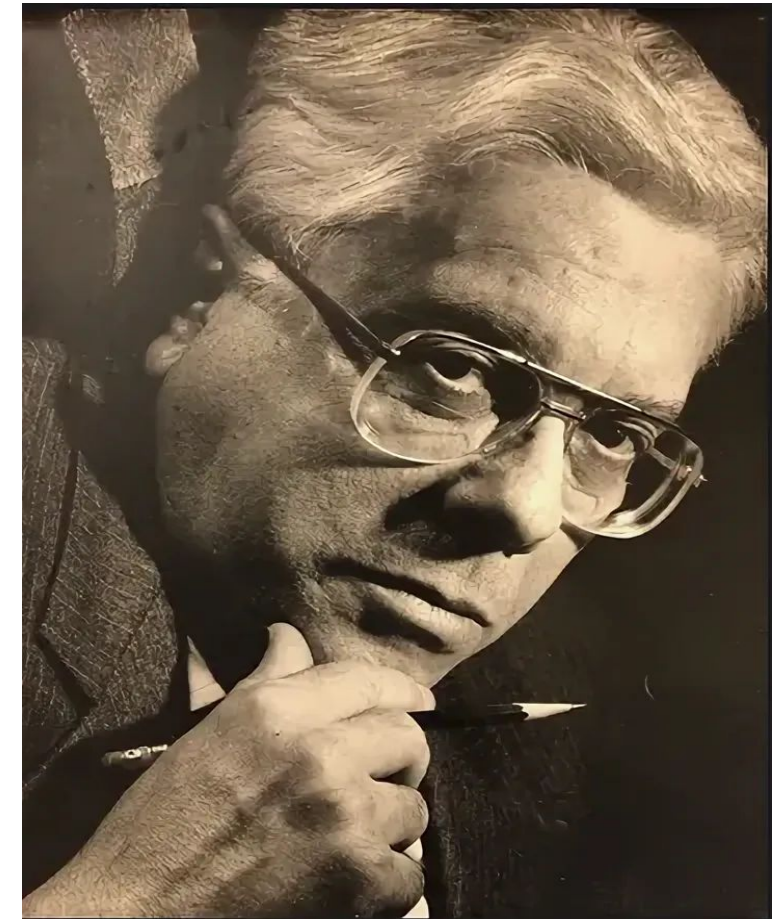
Выгорание определяют как состояние физического, умственного и эмоционального истощения, вызванного длительным пребыванием в эмоционально перегруженных ситуациях.

Включено в МКБ-11 как феномен, связанный с работой.



«**burn-out**» - «выгорание сотрудников»  
постепенное увядание положительного  
отношения работника к своей профессиональной  
деятельности, вплоть до появления полного  
отвращения, депрессий и иных проявлений,  
которые значительно снижают качество жизни и  
способны привести к **соматическим**  
нарушениям.

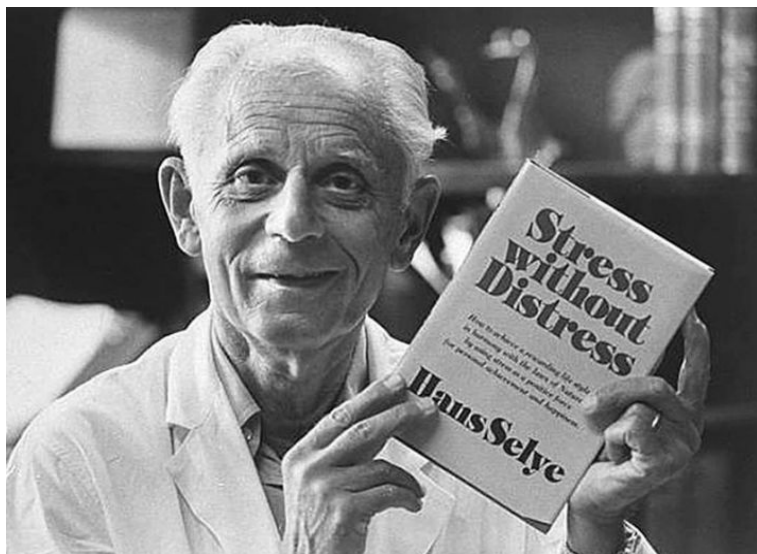
Первооткрыватель понятия «**выгорание**»  
использовал его для характеристики  
психологического состояния здоровых людей,  
**постоянно находившихся в атмосфере  
высокого эмоционального напряжения в  
связи с исполнением своих рабочих  
обязанностей.** В первую очередь, это касалось  
работников социономических профессий.



Американский психиатр  
Г.Фрейденбергер  
1974 г.



# Стресс



**Ганс Селье (1907-1982)**  
Канадский врач и физиолог  
Создатель учения о стрессе  
Нобелевский лауреат

(от англ. *stress* «нагрузка, напряжение; состояние повышенного напряжения») — совокупность неспецифических адаптационных (нормальных) реакций организма на воздействие различных факторов- стрессоров (физических или психологических), нарушающее его гомеостаз, а также соответствующее состояние нервной системы организма (или организма в целом).

Первоначальное определение стресса было предложено канадским ученым Гансом Селье в 1936 году: «Стресс есть неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование».



## Существует два вида стресса:



**Эустресс.** Повышает адаптационные возможности организма, то есть оказывает на человека положительное влияние, мобилизует его, улучшает внимание, реакции, психическую деятельность.

**Дистресс.** Оказывает отрицательное влияние на организм, также на психическую деятельность и поведение человека, вплоть до полной их дезорганизации.



По данным ВОЗ, около **70%** известных заболеваний инициируются эмоциональным стрессом, который приводит к снижению иммунной резистентности и ухудшению качества жизни.





# Профессиональное выгорание

1



2



3

Чувство  
истощения  
или нехватки  
энергии

Усиление психической  
дистанцированности  
от работы или чувство  
негативизма,  
связанное с работой

Снижение  
профессиональной  
эффективности



**Экология** — это наука, изучающая взаимодействия живых организмов между собой и с окружающей средой на всех уровнях организации (от отдельного организма до биосферы).

**Команда** - группа единомышленников, объединенных общей целью, авторитетом лидера (лидеров), пониманием кто, что и когда делает, обладающая стандартами взаимодействия и поведения, созданная ради достижения контрастного результата, превосходящего ожидания.

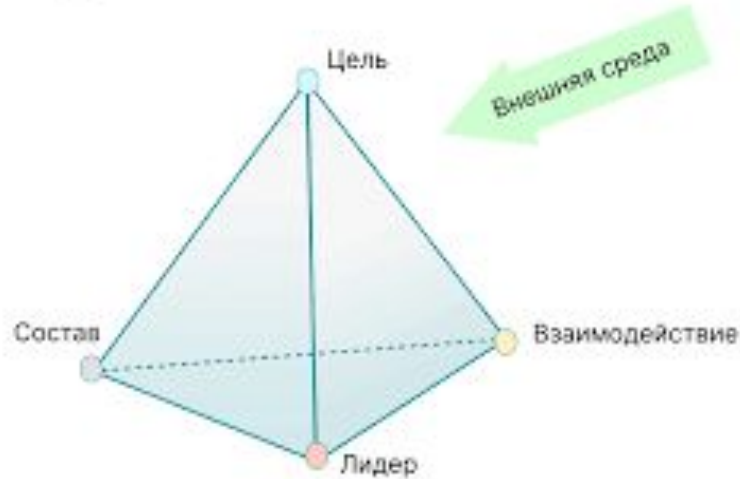
(авторская модель развития команд 5F)

### **«Экология команды»**

эффективное построение командных процессов и коммуникаций в команде, психологический климат, который характеризуется доверием, уважением, эмпатией и конструктивной обратной связью.



## Модель 5F



<https://team5f.ru/page90999756.html#submenu:experts>



<https://team5f.ru/shop#!/tproduct/792512830-7093261803880>

## Авторская модель развития команд — 5F

В настоящее время вызовы **Внешней среды** становятся **жестче** и интенсивность изменений становятся все **сильнее**. Давление Внешней среды и неожиданность повышает риски стресса и выгорания.

**Преодолеть стресс и не допустить выгорания** сотрудников можно применяя именно командные методы управления.

Чтобы команда не выгорала необходимо минимизировать влияние вызовов за счет урегулирования внутренних факторов. Развитие команд, с учетом 5 взаимосвязанных факторов **Авторской модели** — «5F» М. Долгова не только способствует развитию командных эффектов в управлении, но и способствует минимизации рисков профвыгорания участников команд.



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

# Дистанция 400 метров - кто быстрее?

Мировой рекорд в беге среди  
мужчин принадлежит Вайде ван  
Никерку (ЮАР), установлен  
14.08.2016 и составляет

**43,03 с**



Мировой рекорд в эстафете  
4 x 100 м принадлежит команде  
Ямайки, установлен 11.08.2012 и  
составляет

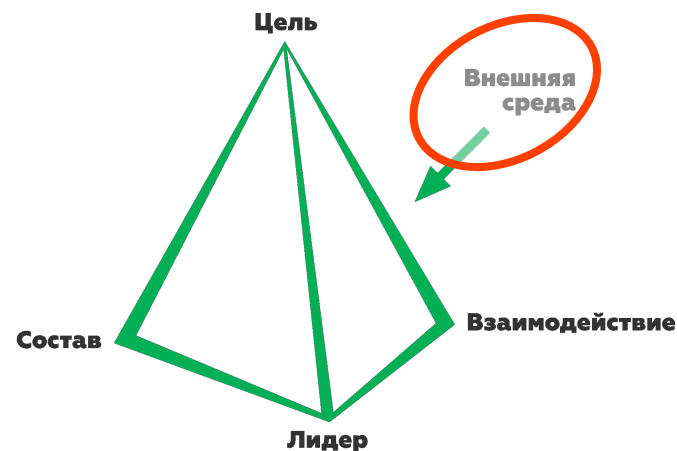
**36,84 с**





# Фактор

## «Внешняя среда»



# VUCA

vs.

# BANI

С 1980-х,  
после  
холодной войны



С 2020,  
после климатических и  
глобальных изменений

Описывает **неоднозначную,  
сложную** ситуацию



АКРОНИМ



Описывает **новую эпоху  
бизнеса**

- V**olatile — нестабильный
- U**ncertain — неопределённый
- C**omplex — сложный
- A**mbiguous — неоднозначный



- B**rittle — хрупкий
- A**nxious — беспокойный
- N**on-linear — нелинейный
- I**ncomprehensible — непостижимый



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

## Причины потери энергии

- Влияния стресса тем сильнее, чем человек **менее готов** к неожиданным вызовам **Внешней среды**
- Постоянные форс-мажоры, дедлайны и т.д. истощают нервную систему и весь организм
- **Неизвестность и непрогнозируемость** вызывает повышенное хроническое напряжение

## Профилактика

- ✓ Снижение неопределенности
- ✓ Регулярный мониторинг внешней среды. Определение 3х ведущих трендов
- ✓ Нахождение точек в опыте
- ✓ Прогнозирование событий и формирование образа возможностей
- ✓ Составление планов и нескольких сценариев развития.

«А что, если ...

Тогда

1.....

1.....

2.....

2.....

3.....

3.....



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ



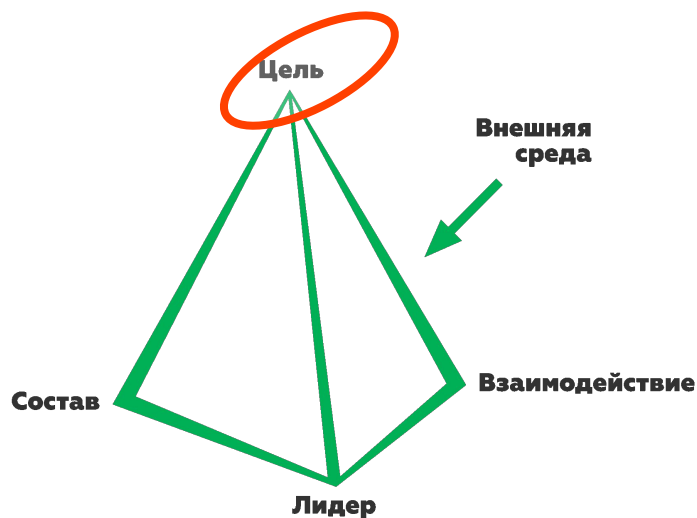


"Черта необходимости проходит через  
все миры, ведь даже конь на горном  
перевале знает, на какой камень ступить  
копытом"

*Шакьямуни Гаутама Будда*

2

# Фактор «Цель»



## Причины потери энергии.

### □ *Цель не поставлена.*

Психическая энергия тратится на постоянный поиск цели и осмысливание действий.

### □ *Непонятная цель.*

Включает механизмы додумывания, возникновения ложных представлений и смыслов, энергия не направляется в нужное русло, результаты приходится корректировать, переделывать.

### □ *Несогласованные цели между членами команды.*

Энергия тратится на то, чтобы преодолеть движение другого в «другую» сторону.

### □ *Участники команды не разделяют формально поставленную цель и не чувствуют личной ответственности за ее выполнение.*

Любое действие производится из «надо», а не из «хочу», энергия тратится на преодоление внутреннего сопротивления.



### □ *Личные цели превыше командных — несогласованные, непонятные, неразделенные.*

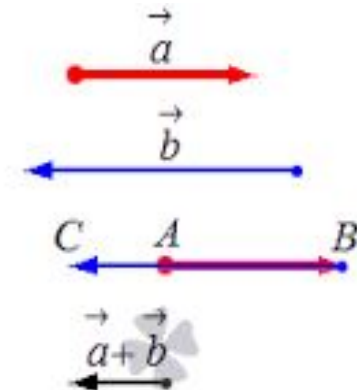
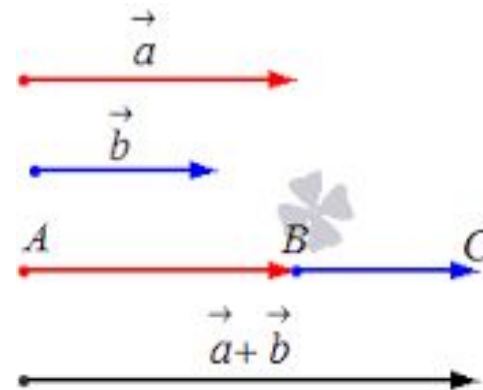
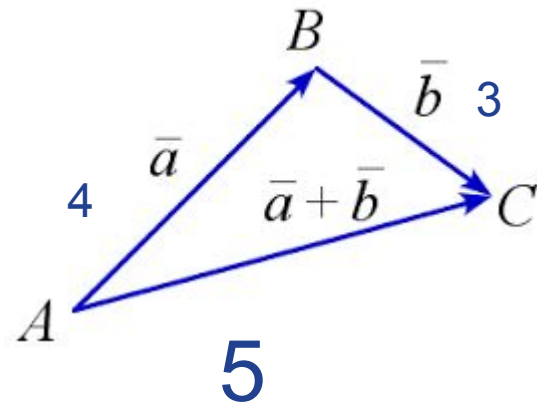
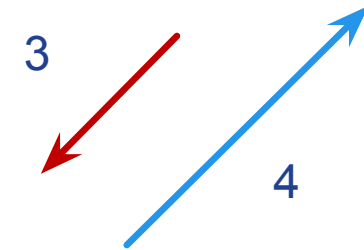
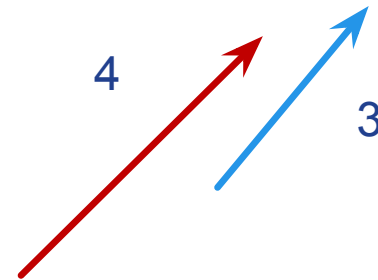
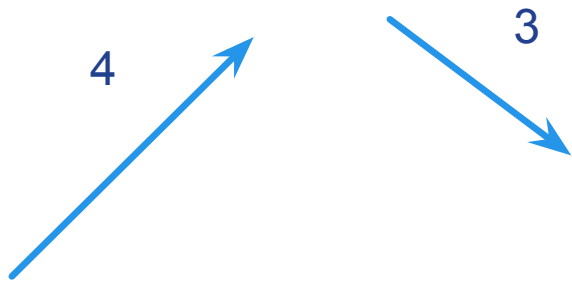
### □ *Не подводятся итоги. Не фиксируется достижение целей.*

Нет ощущения законченности. Энергия продолжает расходоваться.  
«Гештальт не завершен»





# Сложение векторов



7

1



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

## Профилактика

- ✓ Анализ и согласование индивидуальных целей, ценностей, смыслов, ожиданий участников команды
- ✓ Формирование общего видения будущего команды
- ✓ Совместное создание видения цели, образа будущего
- ✓ Вовлекающее лидерство. 4 драйвера вовлечения
- ✓ Регулярное подведение итогов. Ретроспективы. «Празднование» достижений.



А. Волобуева



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

## Командные сессии по постановке целей, отвечающей всем критериям:

- ✓ Общая
- ✓ Согласованная
- ✓ Событийная
- ✓ Амбициозная
- ✓ Контрастная
- ✓ Соответствующая SMART

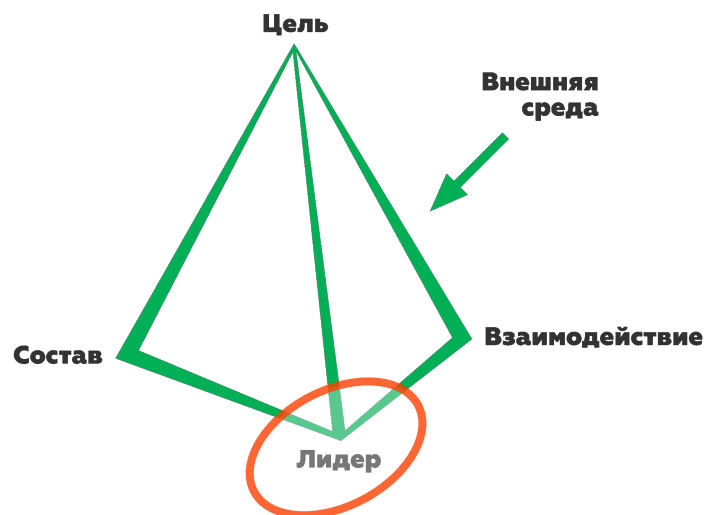
<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
<u>КОНКРЕТНАЯ</u>	<u>ИЗМЕРИМАЯ</u>	<u>ДОСТИЖИМАЯ</u>	<u>АКТУАЛЬНАЯ</u>	<u>Ограничена во ВРЕМЕНИ</u>
- Укажите, что вы будете делать - Используйте слова-действия	- Предоставьте способ оценки - Используйте метрики или целевые данные	- В вашей сфере - Ее возможно достичь, можно дотянуться	- Имеет смысл в вашей работе - Улучшает бизнес в определенном смысле	- Укажите, когда вы планируете сделать это - Точно укажите дату и время





3

# Фактор «Лидер»



## Причины потери энергии

### □ Команда или ее члены не разделяют ценности и цели лидера.

- Энергия уходит на преодоление сопротивления.
- Результирующая всегда меньше, чем при согласованности. Чтобы достичь лучшего результата- тратится больше энергии.

### □ Нет обратной связи от Лидера.

- Не признание ценности деятельности какого - либо специалиста, члена команды, ведет к обесцениванию деятельности самим участником. «Если это не важно, зачем я это делаю?» Не происходит уравнивания затрат и возврата энергии.

### □ Негативная обратная связь превалирует над позитивной.

- Участники команды могут считать, что то, что у них получается — это совсем не важно, а важно то, что не получается, происходит обесценивание **важных** вещей.
- Собственный вклад воспринимается как необязательный, усилия снижаются из-за стремления людей экономить собственные ресурсы

### □ Отсутствует распределение лидерства под задачу.



# Почему журавли летают клином?

Основная причина заключается в использовании аэродинамических преимуществ полета в группе.

- **Использование восходящих потоков:** Когда вожак стаи взмахивает крыльями, позади него образуются завихрения воздуха, создающие восходящую подъемную силу.
- **Снижение сопротивления:** Птицы, летящие следом и по бокам, используют эти воздушные потоки, что помогает им "скользить" и значительно снижать собственное сопротивление воздуха, затрачивая меньше усилий на полет.
- **Смена лидера:** Птица, летящая впереди, работает тяжелее всех, сталкиваясь с наибольшим сопротивлением ветра. Когда она устает, она перемещается в конец клина, а ее место занимает другая, более отдохнувшая особь. Таким образом, они поочередно сменяют друг друга на протяжении всего перелета, позволяя всей стае преодолевать огромные расстояния.



Экономия энергии Аэродинамика



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

## Профилактика

- ✓ Развитие лидерской позиции
- ✓ Вовлекающее лидерство
- ✓ Признание **ценности** деятельности участника или команды в целом = возврат энергии
- ✓ Распределение лидерства под задачу

### Ресурсный подход

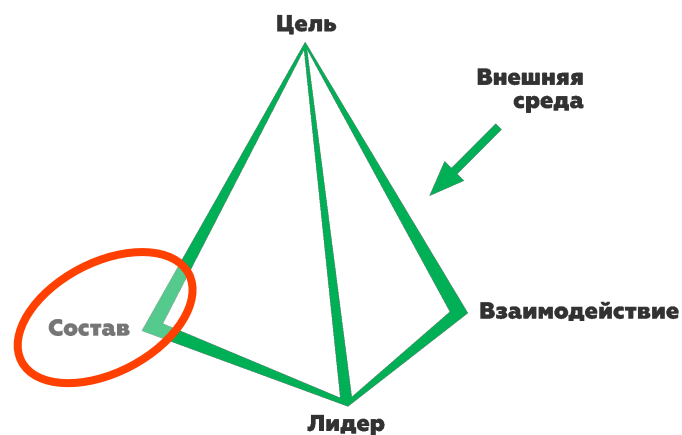
- ✓ Регулярная обратная связь команде и участникам:
  - конструктивная
  - оптимальный баланс позитивной и «негативной» обратной связи (70\30)
  - своевременная





# 4

## Фактор «Состав»



## Причины потери энергии

□ В команде некоторые роли дублируются, некоторых не хватает.

- Энергия может тратиться на прекрасные генерации, которые так и останутся не реализованными при отсутствии исполнителей, контролеров и т. д.

- Энергия потрачена, результата нет = нет восполнения энергии, которое происходит тогда, когда мы получаем результаты.



<https://testograd.com/test/test-belbina-komandnye-rolj/>



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ  
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

## □ Наличие в команде деструктивных ролей

### Пожиратель времени

#### Типичное поведение:

В некоторых случаях – эта «роль» связана с прямым «отъемом» времени окружающих из-за их отвлечения. В других – непродуктивный расход времени возникает не из-за какого-то особенного поведения члена команды, а из-за того, что он действует в рамках своей командной роли, но – не вовремя.

Например, генератор идей продолжает предлагать альтернативные варианты в момент, когда команда перешла к этапу оценки-критики или исполнения.

#### Профилактика и противодействие

С точки зрения носителей командных ролей – основной вклад в прерывание пожирающих время проявлений у контролера поведения, координатора и исполнителя с функцией контролер времени.



#### Типичные фразы:

«А вот у меня был случай...»

«Есть интересная история...»

«Прежде чем ответить на Ваш вопрос, хочу объяснить...»

Задаёт вопросы: «А зачем?» или предлагает отвлекающие идеи на этапе исполнения



## □ Наличие в команде деструктивных ролей.

### Организатор паники.

Заметив (реальную или мнимую) угрозу, быстро теряет самообладание, озвучивает заявления панического характера, распространяет эту непроверенную информацию среди всего состава команды. Часто в такие моменты избыточно эмоционален, склонен «сгущать краски». Своим поведением снижает мотивацию и веру в успех у остальных членов команды.



#### Типичные фразы:

«Всё пропало»,  
«Ничего у нас не получится»,  
«Всё это зря»,  
«Нам не хватит на это ресурсов»  
«Мы не успеем»

### Профилактика и противодействие

- ✓ Ситуативно - Контролером поведения в самом начале.
- ✓ Стратегически- введение норм поведения: «Сложную ситуацию рассматриваем как возможность», «Распространяем только проверенную информацию»





## □ Наличие в команде деструктивных ролей.

### Саботажник

#### *Типичное поведение:*

В процессе работы требует очень много уточнений, буквально на каждый шаг, регулярно высказывает негативное отношение по множеству поводов, делает выпады в отношении лидера и других авторитетных членов команды.

#### **Профилактика и противодействие:**

В случаях «злонамеренного» и «неуправляемого» саботажа – вывод из состава команды. Особенно, в ситуациях, когда саботажник старается втянуть в этот процесс остальных членов команды.



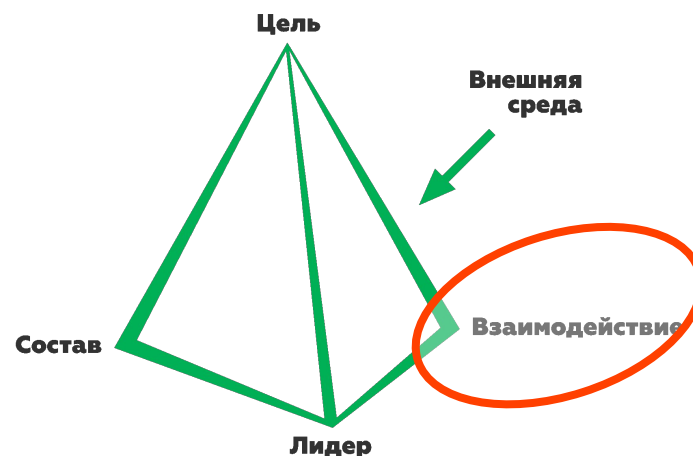
#### *Типичные фразы:*

- «Лучше за рубль лежать, чем за два бежать»
- «Хороший заказ должен вылежаться»
- «Работа не волк в лес не убежит»
- «Зачем так надрываться»
- «Вам, что, больше всех надо?»



5

# Фактор «Взаимодействие»



## Причины потери энергии



### □ Неэффективная организация работ:

- Не понятно кто, что и когда делает, к кому обратиться.
- Энергия уходит на выяснение процессов
- Возникают форсмажеры и непредвиденные ситуации, требующие действий на пределе возможностей.
- Функции, действия могут дублироваться. Энергия тратится зря, не происходит возврат.
- Некоторые функции и действия не закреплены ни за кем, постоянно «футболятся». Кому-то все время приходится делать больше, быстрее и т. д.

## Профилактика

- ✓ Описание процессов, фиксирование.
- ✓ Ежедневные летучки, совещания и пр.
- ✓ Командные сессии по постановке целей и т. д.
- ✓ Регулярные ретроспективы.



## Причины потери энергии

### □ *Отсутствие мотивации и вовлеченности.*

Если я не понимаю, с какой целью, для чего я что-то делаю, мне приходится все время внутри искать оправдания, подтверждения нужности и важности этих действий. Энергия уходит на поиски и преодоление сопротивления.

### *Профилактика*

- ✓ Информационные и мотивационные обращения
- ✓ Использование «вовлекающих технологий». («4 драйвера вовлечения»)
- ✓ Поздравления. Благодарности. Рассылки
- ✓ Процедуры мотивирующей обратной связи.
- ✓ Благодарить за ежедневный труд.





## Причины потери энергии.

### □ Токсичные отношения в команде

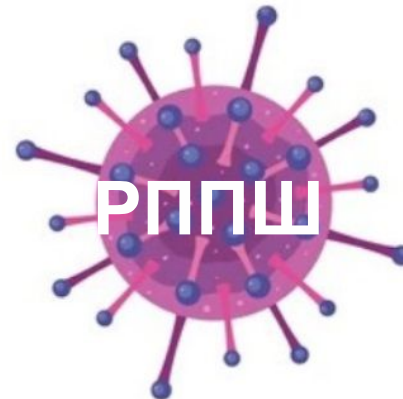
- Энергия уходит на эмоции, переживания, преодоление представлений о себе и коллегах, нужно постоянно справляться с негативной атмосферой. На распри, сплетни, обсуждения тратится очень много времени и энергии.
- Зачастую , особенно в больших организациях, это не замечается, люди просто привыкли так жить и не знают как по-другому.
- Вирус РППШ. ( Название РППШ заимствовано в одной из команд.)

Распри

Претензии

Представления

Шаблоны



## Профилактика

- ✓ В команде действует **запрет на вирус РППШ**. Так как он «очень заразен».

### Если хочешь что-то сказать, то скажи:

- с ориентацией на сотрудничество
  - давая конструктивную обратную связь
  - доброжелательно настраиваясь на общение с коллегой, вне зависимости от прошлого опыта и представлений о нем
  - оценивая каждую ситуацию «здесь и сейчас», исключая шаблоны.
- 
- ✓ Выработать правила и стандарты общения в команде.
  - ✓ Предоставить права «контролеру поведения».



- ✓ Командные сессии и встречи
- ✓ Совместное проведение праздников
- ✓ Выезды на природу
- ✓ Тимбилдинги
- ✓ «Посиделки у костра»



Тренинг  
**«Экология команды  
и профилактика  
профессионального  
выгорания»**



[https://ast-academy.ru/service\\_ta/zdorove-lidera-i-komandy-profilaktika-vygorania-po-modeli-5-f/](https://ast-academy.ru/service_ta/zdorove-lidera-i-komandy-profilaktika-vygorania-po-modeli-5-f/)



<https://ast-academy.ru/experts/1685604d74f48335992c/t>



+7921-750-9877



khruslova@mail.ru



+7921-750-9877



+7921-750-9877