

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Кулинченко Виктор Васильевич
Должность: Директор
Дата подписания: 17.02.2022 17:45:18
Уникальный программный ключ:
735d42842dd216f40de62a96e22a5064769e33a8

**Кубанский институт социэкономки и права
(филиал) Образовательного учреждения профсоюзов
высшего образования
«Академия труда и социальных отношений»**

И.Г.Жукова
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ
ОСНОВЫ
КОМАНДНОЙ РАБОТЫ



*Электронное
учебно-методическое пособие*

**Краснодар
2022**

УДК 316.6
ББК 88.5
Ж 86

Рекомендовано к изданию
Ученым советом КубИСЭП (филиала) ОУП ВО «АТиСО»
(протокол № 6 от 29.04.2022 года)

Рецензенты:

И.В.Балашова

кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой экономики и управления Краснодарского филиала ФГБОУ ВО РЭУ им.Г.В.Плеханова

В.В.Кулинченко

доцент, кандидат педагогических наук, доцент кафедры гуманитарных дисциплин экономики и управления КубИСЭП (филиала) ОУП ВО «АТиСО»

Жукова И.Г.

Социально-психологические основы командной работы:
электронное учебно-методическое пособие / И.Г.Жукова. - Краснодар: КубИСЭП (филиал) ОУП ВО «АТиСО», 2022. - 96 с.

Настоящее учебно-методическое пособие позволит обучающимся получить знания важные для выполнения профессиональной деятельности в команде, что требует определенных компетенций для организации своей деятельности в небольших группах. В результате изучения разделов студент приобретут навыки распознавания типов командной работы, командных ролей, этапов развития команды, организации эффективной коммуникации, демонстрации коммуникативных навыков.

Предназначено для студентов укрупненных групп «Экономика и управление», «Юриспруденция» системы высшего образования уровня бакалавриата, а также для слушателей системы дополнительного профессионального образования.

© И.Г.Жукова, 2022

© КубИСЭП (филиал) ОУП ВО
«АТиСО», 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Эффективность командной работы	4
2. Этапы формирования команды	7
3. Роли команды	8
4. Российский опыт создания команды	10
5. Токсичность и лидерство в командной работе	12
6. Психология изменений	14
7. Лидер в командной работе	25
8. Ключевые факторы успеха работы в команде	26
9. Проблемы организаций, в которых отсутствует принцип командной работы	31
10. Рекомендации по улучшению командной работы	34
11. Командные ценности и командная дисциплина	40
12. Метод командной работы «Мозговой штурм»	48
13. Диагностика управленческой команды	51
14. Тестовые материалы для самостоятельной проверки знаний	55
15. Вопросы для самостоятельной работы	57
16. Основные термины и понятия	59
17. Психодиагностический инструментарий	62

1. ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

Эффективность командной работы, вне зависимости от концепции управления давно доказана. Интеллектуальные и профессиональные ресурсы человека раскрываются лучше при взаимодействии с коллегами, нежели при работе в одиночку. Успех достигается за счет синергетического эффекта. Вовлеченность, взаимопонимание и поддержка коллег стимулируется на достижение общей цели. Но так ли легко добиться слаженности в работе и создать дружную команду?

Что отличает команду от группы людей? Наличие единой цели для всех участников. Например, совет директоров, объединенных общей миссией, но имеющих разные взгляды на развитие бизнеса, – не команда. Команда – это группа людей, объединенных общей целью и движимых одним лидером, при этом каждый ее член несет ответственность за результат. Другая важная характеристика команды – ее численность. Управляемой командой считается группа до 20 человек. Хотя стоит отметить, что число участников определяется лидером и зависит от его опыта, а также сложности поставленных задач. Главное условие – команда должна быть эффективной.

Что такое командная работа и как она отличается от простого взаимодействия между людьми?

Впервые термин «команда» начал применяться в лексиконе спортсменов, будучи составной частью в построении их тайм-менеджмента. На данный момент понятие команды значительно расширило сферу своего применения и является актуальным для многих сфер.

Команда – это термин, которым обозначают небольшие группы, имеющих ярко выраженную целевую направленность и интенсивное взаимодействие между членами группы. Исходя из этого, командная работа – это эффективная и продуктивная деятельность команды. Или же это некая совместная целенаправленная работа группы специалистов, которые работают по заранее установленным правилам.

Пример из истории - ... «команда – это войско, каждое действие которого нацелено на победу над противником. В войске все воины действуют слажено, продуманно и с опорой на общую цель.....».

Размер команды варьируется от 3 до 12 человек. Доказано, что маленькие команды (до 5 человек) работают быстрее, чем большие, но большие имеют преимущество в функциональности, т.е. имеют в своем распоряжении больше инструментов и ресурсов. Главное правило для того, чтобы команда в любом количестве была действительно эффективной – сразу распределить командные роли на основе профессиональной компетенции

каждого из участников, расписать правила взаимодействия и принятия решений.

Для того, чтобы лучше понять суть командной работы необходимо выделить ее главные черты.

Основные черты командной работы

<i>Основные черты командной работы</i>	<i>Характеристика</i>
<i>Совместная работа</i>	Единое целое, некая структурированная группа людей, каждый член которой взаимодополняет другого
<i>Продуманное позиционирование каждого из ее участников</i>	Каждый из членов этой группы знает всю полноту ситуации и осведомлен в стратегических целях, имеет закрепленный за ним ряд задач и несет ответственность за выполнение каждой из них
<i>Коммуникация</i>	Каждый участник команды открыт и честен с другими, готов решать конфликты еще на этапе их зарождения.
<i>Автономия</i>	Каждая команда - автономная частица в структуре любой организации. У нее есть ряд продуманных способов взаимодействия с руководящими инстанциями и другими командами, но они не имеют никакого влияния на процессы, которые происходят именно в этой группе.
<i>Синергия</i>	Эффект от совместной работы команды качественно превосходит эффект от работы отдельных людей. То есть, совместная работа специалистов может в сумме дать намного больше, чем результаты их труда в одиночку.

Таким образом, можно сказать, что командная работа – это не простое взаимоотношение между людьми, работающими в одной организации или над одним проектом. Такое взаимодействие – скорее сотрудничество между отдельными работниками, которое распространяется на различные сферы и задачи. Командная работа – это труд группы людей, сосредоточенный над решением конкретной задачи. Команда – есть отдельная «единица» в механизме работы организации.

Можно выделить главные принципы командной работы.

- общие и значимые цели каждого из участников;
- взаимодополняющие умения;
- четкие требования к продуктивности;
- взаимная ответственность;
- небольшое количество людей.

Принцип сотрудничества в команде считается наиболее эффективным по следующим свойствам:

- Команда владеет более широким инструментарием по сравнению с одиночным человеком. Отдельно взятый сотрудник ограничен своими полномочиями. В команде разнопрофильных и разноуровневых специалистов больше шансов на появление нестандартных идей и задействование разных инструментов для их реализации.

- Эффект синергии достижим лишь в команде. Совместная работа даже троих людей приносит больше результата, чем труд отдельно взятого работника.

- Команда не так сильно подвержена влиянию извне. Зачастую в одной команде собираются специалисты разного должностного уровня. Внешним инстанциям становится сложнее влиять на такой «микс», поскольку рычагов давления оказывается несравнимо мало, чем на отдельно взятых сотрудниках.

- В команде каждая достойная идея тщательно обсуждается, как и отдельные ее детали. Это значительно снижает шансы на появление ошибок.

- В командной работе все ошибки и огрехи становятся заметнее. Когда один человек долго работает над одной задачей, его глаз «замыливается». Ему становится сложно улавливать отдельные детали и быстро выявлять ошибки. Когда он работает в команде, то шанса на погрешность не остается. Взгляд со стороны коллег способен выявить все недочеты.

- Будучи частью большой компании, команда является тем сегментом, в котором можно реализовать весь потенциал определенных сотрудников.

- Если команда сформировалась в небольшой или даже маленькой организации, это хорошая возможность максимально раскрыть потенциал и творческие способности каждого из ее членов. Зачастую бывает так, что одна команда может заменить высокопрофильного специалиста, который «не по бюджету» организации.

Командная работа значительно отражается на эффективности отдельно взятых членов команды:

1. Совместно трудящиеся люди отличаются большей решительностью и готовностью сотрудничать с разнопрофильными специалистами (даже если они на порядок выше или ниже их карьерной лестницы).

2. Работа в команде делает человека более открытым и терпимым по отношению к другим. Это помогает ему в дальнейшем более легко настраивать связи с людьми и организациями.

3. Человек, работая в команде, возвращает в себе более высокий эмоциональный интеллект. То есть, он способен больше проявлять эмпатию и уважение к своим коллегам, умеет внимательно слушать и прислушиваться,

отличается уважительностью и терпимостью по отношению к окружающим. Командные игроки высоко ценятся на рынке труда. Это повышает значимость человека как специалиста и становится отличным пунктом в его резюме.

Подведя итог вышеизложенному, можно сделать следующим вывод. Командная работа важна:

-во-первых, потому, что командная работа является мощным инструментом эффективного достижения целей организации и реализации поставленных внутри нее задач.

-во-вторых, командная работа – это инструмент личностного и профессионального роста каждого сотрудника, который является членом этой команды.

2. ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ

В 1965 году американский психолог Брюс Такман (Bruce Tuckman) разработал теорию групповой динамики (известна как модель развития команды по Такману), состоящую из четырех этапов:

1. Формирование.
2. Шторм.
3. Нормализация.
4. Выполнение.

Формирование

Самая быстрая и позитивная стадия, когда команда только создается, люди заряжены и питают большие надежды на интересный проект. Они вежливы и осторожны, присматриваются и узнают друг друга. Зачастую роли еще не распределены и четкие обязанности не прописаны.

Модель развития команды по Такману



Шторм

Возникает реальное взаимодействие, и людей начинает штормить. У каждого специалиста свои интересы, и в первую очередь он старается удовлетворить свои базовые потребности. Однако желание достичь цели требует от специалистов кооперироваться. Зачастую конфликты возникают в связи с разными стилями общения, полномочиями и подходами к работе членов команды. Любая команда через это проходит, данного этапа не нужно бояться. Если стадия шторма не пройдена, значит – команда осталась в первоначальном, зачаточном состоянии и не сможет гармонично развиваться.

Нормализация

Команда договаривается о нормах и правилах взаимодействия. Все участники чувствуют себя уверенно и комфортно, ценят сильные стороны друг друга, готовы помочь, а также выслушать конструктивный фидбэк. Руководитель должен отойти на второй план, а команда – начать работать с минимальным его участием. Если руководитель по-прежнему сильно вовлечен, значит, какие-то моменты не проговорены и есть шанс скатиться обратно до стадии шторма. Эти колебания могут происходить достаточно долго, если на этапе поступления новой задачи не проговорить правила «игры».

Выполнение

После того как бури улеглись, а правила взаимодействия выработаны, команда начинает работать эффективно. Теперь это сплоченный коллектив единомышленников:

- все вопросы и конфликты обсуждаются и разрешаются открыто;
- люди искренне заинтересованы в том, чтобы поднять профессиональный уровень друг друга;
- отношения между коллегами становятся доверительными;
- руководитель может делегировать большую часть своей работы и сконцентрироваться на развитии сотрудников.

Таким образом, из обычной группы незнакомых людей получается слаженная команда.

3. РОЛИ В КОМАНДЕ

Для любой рабочей группы характерны два типа ролей, каждая из которых критически важна:

- функциональная – ее выполняет каждый игрок команды в соответствии с должностными обязанностями, профессиональной компетенцией или требованиями бизнес-процесса;

• неформальная – присуща каждому человеку с учетом его психоэмоциональных и поведенческих особенностей, проявляется в характере и способах взаимных влияний в процессе сотрудничества.

Отсутствие ясности функциональных ролей порождает конфликты внутри коллектива. Поэтому задача руководителя – четко распределить обязанности и область ответственности каждого участника процесса.

Неформальные роли – более размытая категория, у которой много различных типологий и интерпретаций. *Распределение по Роберту Хогану (Robert Hogan) выделяет пять основных ролей:*

- драйверы – нацелены на результат;
- коннекторы – ориентированы на выстраивание отношений и атмосферы в команде;
- инноваторы – внедряют новые процессы, технологии, идеи;
- практики – твердо стоят на ногах и помогают придерживаться заданного направления;
- контролеры – ориентированы на процесс, следят за соблюдением дедлайнов и технических заданий.

В идеале команде необходима сбалансированность этих ролей, но нужно понимать, что совершенных команд не существует. Зато есть запросы под конкретную задачу или индустрию. Например, для продавцов важно быть нацеленными на отношения и результат и менее существенны соответствие стандартам качества и прагматизм. Производственники, задействованные на опасных работах, наоборот, должны четко соблюдать стандарты и требования, им не нужны сверхрезультат и инновации. Также есть команды, где межличностные отношения критически важны, а их отсутствие порождает конфликты.

Другая известная концепция – британского профессора Мередит Белбина (Dr. Meredith Belbin) – выделяет девять категорий ролей:



Здесь не существует плохих или хороших ролей, в каждой есть свои преимущества и недостатки. Человек зачастую совмещает 2-3 роли, со временем они могут меняться или плавно перетекать из одной в другую.

Некоторые концепции изучают негативные роли в команде, например: саботажник, паникер, пожиратель времени, козел отпущения. Без таких ролей коллектив не может существовать. Если, предположим, уйдет козел отпущения, то команде не на кого будет «сливать» промахи и ошибки. Психология группы такова, что на эту роль негласно будет выбран другой человек. В такой ситуации руководителю важно выявить этого сотрудника и поддерживать межличностный и профессиональный баланс, не давая команде «задавить» коллегу.

4. РОССИЙСКИЙ ОПЫТ СОЗДАНИЯ КОМАНДЫ

Опытом формирования команд поделился Егор Крюнькин, начальник управления ПФР в Кировском и Промышленном районах Самары.

Здесь применяют гибкую методологию работы над проектами (Agile), которая подразумевает создание кроссфункциональных команд.

По словам Егора Крюнькина, для положительного результата нужно объединяться в проектные команды и работать над созданием продукта здесь и сейчас, в режиме многозадачности. «Члены команды должны обладать определенными компетенциями, чтобы работать в интенсивном режиме и выполнять нестандартные, творческие задачи. Всех участников отличает высокая скорость мышления и легкость переключения внимания. Также им необходимо уметь работать в команде, быть заинтересованными в общей цели и ориентированными на результат», – добавляет Егор.

Подбор сотрудников в проектный офис ПФР, как и во все рабочие группы, осуществляется при участии психолога. Он составляет список характеристик и качеств, которыми должны обладать члены команды, проводит анализ и подбирает методики для выявления этих качеств.

Каждая группа со временем вырабатывает собственные традиции и правила. Их соблюдение руководством и новыми членами групп – необходимое условие эффективного функционирования команды. Отдельное внимание уделяется межличностному взаимодействию и внутригрупповой психологической работе. Тренинговые программы по повышению навыков групповой работы, кейсы, геймификация – все это помогает группе почувствовать себя единым целым и работать совместно.

Егор Крюнькин выделяет три ключевых фактора, от которых зависит создание эффективной рабочей группы:

- грамотно составленный перечень необходимых компетенций сотрудника, принимаемого в рабочую команду;
- правильно подобранные методики выявления этих компетенций у работника;
- соблюдение руководителями и остальными работниками правил, норм и традиций конкретной рабочей группы.

Чек-листом, который поможет сформировать эффективную кроссфункциональную команду, поделилась Татьяна Ежова, консультант по оценке и развитию руководителей:

1. При распределении функциональных ролей важно учитывать личностные особенности человека, его сильные стороны и ограничения, а также мотивацию.

2. Нужно вести диалоги с членами команды: разговаривать даже о том, о чем не хочется, проговаривать сложные ситуации. Реагировать при возникновении первых «звоночков».

3. Есть разные неформальные роли, и нужно смотреть, представителей каких ролей не хватает. Обязательно должен быть человек, небезразличный к атмосфере в команде и способный инвестировать себя в это. Не каждый лидер вкладывается в межличностные отношения, и, если руководитель не готов, например, развивать эмпатию, необходимо включать в работу сотрудника с нужными качествами. Руководителю важно идти не только от задачи, но и понимать свои сильные и слабые стороны и привлекать в команду игроков, которые будут компенсировать его ограничения.

«Рекомендую задать нормы и правила, как организационные, так и поведенческие; объяснить, какие традиции и ритуалы приняты в команде. С одной стороны, может возникнуть ощущение, что вы ограничиваете человека, но с другой стороны, это задает структуру и рамки. Все члены команды четко осознают, как себя вести в определенной ситуации. Например, если что-то идет не так, рассказать руководителю об этом сразу. Сотрудник должен понимать, что его не накажут и будут благодарны за своевременную информацию», – говорит Татьяна Ежова.

Создание слаженной команды – процесс очень тонкий и требует высокой компетенции руководителя. Помимо индивидуальных и профессиональных качеств коллег, одним из наиболее важных аспектов, несомненно, является личность лидера, задача которого – создать атмосферу доверия внутри команды. «Сотрудники должны иметь возможность открыто делиться своей тревогой, смело предлагать идеи и не опасаться быть

отвергнутыми. Если коллеги чувствуют доверие и безопасность, то не нужно специально работать над коммуникацией и межличностными отношениями в коллективе. Команда будет работать дружно, качественно и успешно достигать поставленных целей», – считает Ежова.

5. ТОКСИЧНОСТЬ И ЛИДЕРСТВО В КОМАНДНОЙ РАБОТЕ

Токсичность - новый популярный ярлык. Мы часто обвиняем других в токсичности, думая, что знаем об этом всё. Но не всегда это так. И не всегда участники дискуссии воспринимают вопрос в одних понятиях. Поэтому предлагаю ещё один подход систематизации токсичности, чтобы всё расставить по местам.

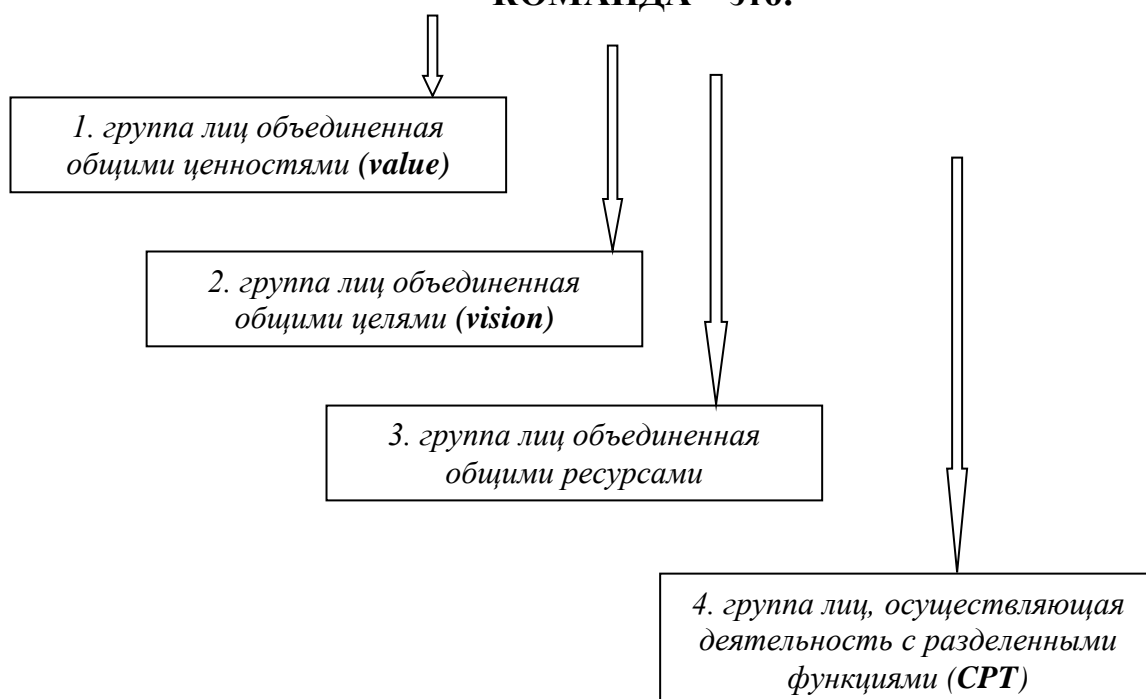
Рассмотрим токсичность с точки зрения деятельности ИТ-организации, где продуктовые и кроссфункциональные команды особенно важны.

Наверняка многие слышали известную фразу руководителя Netflix Рида Гастингса. Нам необходимо различать, когда человек ведёт команду к результату и требователен, а когда он разрушает команду, выявлять первые признаки токсичности, пока она не проросла во всей организации и не стала частью культуры, где команде нет места. Необходимо разобраться, какие есть варианты взаимодействия с людьми разных типов токсичности и какие решения в каком случае предпочтительнее.

Чтобы говорить о влиянии токсичных сотрудников на команду, для начала необходимо вспомнить, что же такое команда. Категории «команда» и «командная работа» мы рассматривали в пособии ранее.

Соберем ранее данные определения команды в единое целое.

КОМАНДА – это:



Обязательны все четыре признака. Если хотя бы один из них отсутствует, то это уже не команда. Команда - высший по сложности и эффективности способ групповой работы и вообще социальной работы человека в группе.

Один из наиболее важных признаков, который отличает команду от других видов сотрудничества людей, - **value**: *ценности, смыслы, онтология, метафизика, культура*. Это то, что стоит «за», то, что нас незримо объединяет. Именно это мы и пытаемся понять, когда проводим собеседования и собираем команду. Это тонкая материя, общая для всей команды. Если её нет - нет общих ценностей, то это будет группа лиц, клуб, иерархия - всё что угодно, но не команда.

Брюс Такман в 1965 году определил четыре фазы формирования команды:

- Формирование (forming).
- Шторм (storming).
- Нормализация (norming).
- Работа (performing).

Об этапах формирования команды мы говорили ранее. Нам интересно, что было дальше. Дело в том, что в 1977 году Такман пришел к пониманию неизбежности расформирования команды. В результате появилась еще одна фаза: расформирование (adjourning).

В этом смысле команда - *временная и очень хрупкая конструкция*, которая неизбежно распадается, когда хотя бы один из четырёх названных в определении элементов перестаёт разделяться всеми членами команды. Команда может существовать долго, и нужно много усилий, чтобы сохранить команду, пока идёт работа по достижению долгосрочных сложных целей, но чаще всего по разным причинам команда расформируется раньше, чем эти цели достигнуты.

Первое, что страдает, это value - без общих ценностей командная работа превращается в работу начальника с группой людей, в которой каждый работает в своей роли. То есть сотрудник перестаёт быть частью команды, а просто выполняет свою работу: тестировщик, верстальщик, продуктолог - и ничто другое его не интересует.

Работать в команде и держать фокус достаточно энергозатратно, поэтому мы все постепенно сваливаемся в ролевую работу. Команда помаленьку превращается в иерархию, когда общие ценности непонятны, цели, если и ставятся, людям не близки, они их не принимают внутри себя.

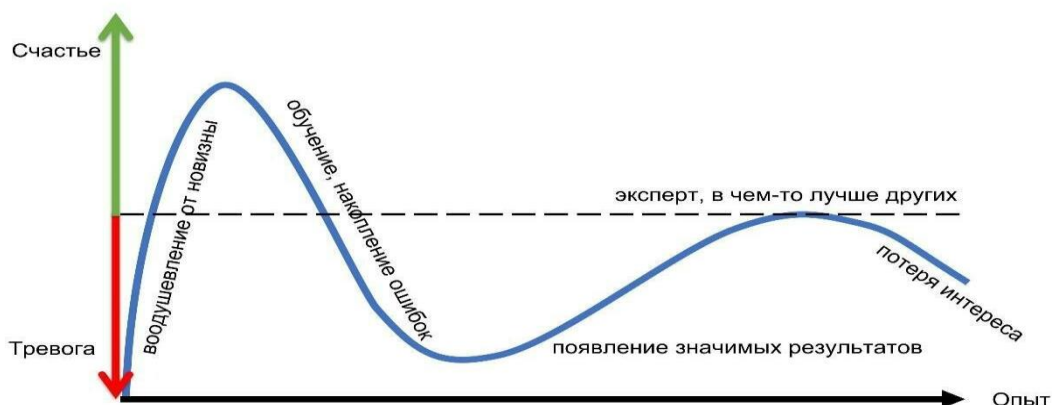
В этом нет ничего плохого, большинство работает именно так, но конкурентоспособность, креативность, ответственность, способность работать над сложными задачами и достигать выдающихся результатов так существенно ниже, чем в команде.

Токсичность в первую очередь бьёт по ценностям. Когда вдруг в команде находится человек, который не вкладывается так, как это делают остальные, занимается другими делами, уходит от ответственности, имитирует бурную деятельность, ноет, ставит себя выше других, это демотивирует остальных. И если ничего не делать, команда неминуемо развалится.

6. ПСИХОЛОГИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Давая определение психологии как науке, изучающей закономерности психической деятельности человека, можно сказать, что психология – это и область деятельности, изучающая связь мотивов человека, его целей и действий.

На графике представлен цикл изменений эмоций человека в процессе освоения нового, характерный для каждого человека. Это кривая персональных изменений, разработана Джоном Фишером в 1999 году.



По оси ОУ эмоциональное состояние (счастье/тревога) в профессиональной деятельности, по ОХ - время (опыт). Характер кривой изменений определяется психофизиологическими процессами: связи между нервными клетками, медиаторами, изменениями в нервной системе, которые происходят, пока человек что-то осваивает, находится в процессе развития. Величина взлетов и падений и их продолжительность для каждого человека индивидуальны, но общая картина всегда такая.

Цикл включает в себя следующие периоды подъема и спада эмоционального состояния:

Воодушевление о новизны – период, когда мы знакомимся с новым и предвкушаем изменения, но еще не приступили к работе. Для того, чтобы понять эту картину, достаточно вспомнить себя при поступлении на новую работу. Чаще всего в этот момент начинается новый психологический жизненный цикл.

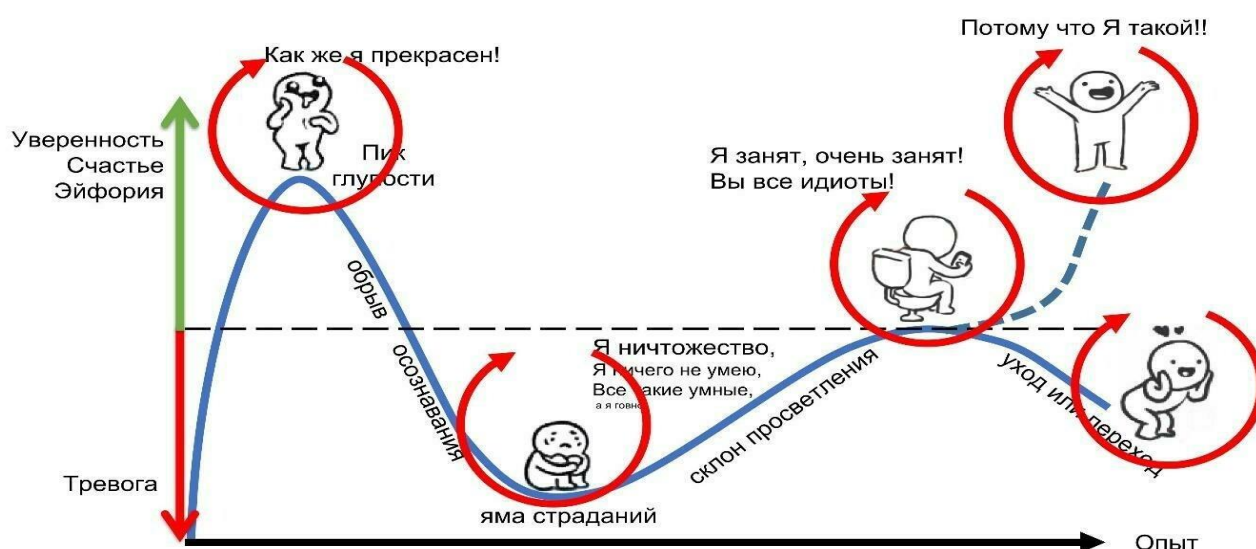
Пока мы ищем работу (нулевая фаза, до начала графика), мы испытываем тревогу, но потом, когда новая работа найдена, настроение становится приподнятым – мы думаем: «Вот сейчас жизнь начнется, все будет по-другому: новые идеи, начинания, проекты». Пока мы не приступили к реальной работе, все «очень хорошо».

Обучение, накопление ошибок. Но оказывается, что в реальной работе не все так ладно – там нужно работать. Там есть обычные проблемы и руководители, которые требуют результатов, и потихонечку эмоциональное состояние портится.

Появление значимых результатов. Настойчивое движение к результатам и упорство приносят свои плоды, и тогда на самом «дне» эмоций появляются первые, значимые для человека результаты. Постепенно тревога уменьшается, субъект набирает свою экспертность и его эмоциональный фон постепенно выравнивается.

Потеря интереса. Когда человек долго находится в роли эксперта, ему все приедается, по большому счету хочется чего-то нового.

Мертвые точки



Непрерывное движение от одной сферы деятельности, где достиг высокого уровня экспертизы, в другую - это жизнь. А вот застревание в точках перегиба на кривой изменений грозит токсичностью. Нужно постоянное движение. Как только возникает застой, человек оказывается в ловушке. Рассмотрим пять таких ловушек:

1. Амбициозный коммуникатор

Известный как эффект Даннинга-Крюгера. Выражается в чрезмерной самоуверенности, ощущения от «знания». Желание поучать окружающих при недостаточном или одностороннем опыте метко назвали «пиком глупости». На «пике глупости» человек, возможно, даже ещё не приступил к реальной деятельности, но многому «научился» в интернете, и ему кажется, что он всё знает и может.

С приходом интернета в нашу жизнь эта проблема приобрела огромный масштаб. Срабатывает психофизический механизм: если я знаю, как сделать, видел на YouTube, как делают другие, я, считай, «уже сделал», и мотивации делать работу по-настоящему больше нет, зато появляется желание «передать знание».

Эта проблема не новая, Бертран Рассел, философ, математик, нобелевский лауреат больше 100 лет назад сказал: «...Проблема этого мира в том, что глупцы и фанатики слишком уверены в себе, а умные люди полны сомнений...».

Нахождение на «пике глупости» сопровождается ощущением эйфории и уверенности. В этом смысле погоня за исключительно положительными эмоциями - тупиковая ветка. Действительно деятельные, достигающие серьезных результатов люди хоть и не находятся в зоне тревожности, но постоянно сомневаются и чувствуют, что нужно куда-то двигаться. Им всегда не хватает знаний для того, чтобы делать что-то великое.



Субъект на «пике глупости» будет стоять на своём, что бы вы ему ни говорили, и обвинять других в недальновидности, несправедливости, нетолерантности, непризнании «великого таланта» и так далее, злиться, если его «знаниям» не верят.

По нашему опыту в каждой команде на 20-30 человек встречается хотя бы один такой сотрудник. Он всегда против, у него всегда есть свое мнение, он всегда знает, как надо, и всегда всем оппонирует: «Я знаю, мой метод лучше!». Но при этом оказывается, что сам он толком ничего не пробовал делать - прочитал какую-то книжку, посмотрел в интернете и прочее.

В чём основы такого поведения?

В природе такое явление встречается довольно часто. Когда молодой лев подрастает, в какой-то момент он пытается продемонстрировать свою силу в прайде, доказать своё первенство перед «старым» вожаком, чтобы получить своё право на самку. У молодого льва активно работает тестостерон. Ему главное - побиться с кем-нибудь, чтобы завоевать первое место.

У человека пик тестостерона в 25-30 лет, и в командах можно видеть молодых людей, которые бьются за то, чтобы доказать своё первенство. Вообще говоря, в этом нет ничего плохого, это значит, что у человека есть амбиции и потенциал, в конце концов он может стать вожаком, но сейчас у него ещё нет достаточного опыта.

Как себя проявляют амбициозные коммуникаторы:

- Энергичны, харизматичны, умеют быть убедительными. Они очень говорливы и коммуникабельны, но при этом, возможно, сами ничего не делают или эффект от их деятельности очень низкий.

- Критикуют других, идеализируют себя. Считают себя умнее других. Подчеркивают это всеми способами, имеют собственное мнение по любому вопросу.

- Специалисты широкого профиля - знают все понемногу, но ни в одной из областей не разбираются достаточно глубоко.

- Подвержены эффекту «получил информацию = сделал».

- Хотят быть начальниками. Такие люди считают, что управлять - «это их» (и их назначают!).

Что делать с амбициозным коммуникатором:

-грузить задачами

-не объяснять – это бесполезно, останется при своем мнении

-не давать новых знаний, ограничить свободный доступ к знаниям, тренингам, не пускать на конференции

-оценивать результат с позиции пользы для клиента

- требовать сверхнормативный результат, исходя из его амбиций
- обязательно проводить performance review
- мало хвалить. Похвала за малозначимый результат останавливает в стремлении развиваться
- не давать свободу в аванс
- не рассчитывать на долгий период сотрудничества, все зависит от воли самого сотрудника и не поддается прогнозированию
- не работать с амбициозным коммуникатором, если чувствуешь, что не справишься.

Амбициозного коммуникатора бесполезно в чём-то убеждать и давать обратную связь - такие люди её не воспринимают! Лучше грузить задачами и требовать результат, причём не только исходя из того, какие задачи должны быть сделаны. Задачи для амбициозного коммуникатора должны быть на пределе возможностей, только так он сможет стать хорошей частью команды.

2. Бедный родственник

Название этой токсичности позаимствовано из фразеологизма, указывающего на униженного, зависимого, малоимущего человека, живущего за счёт своих более успешных и богатых родственников.

В такое положение могут попасть те, кто застрял в яме страданий.



Малькольм Гладуэлл сформулировал правило: нужно 10 тысяч часов опыта, чтобы добиться мастерства. Возможно, для некоторых профессий сегодня для этого требуется меньше времени. Но может случиться так, что на пути к мастерству эмоциональная энергия иссякнет и мотивация пропадёт. Мы делаем-делаем, а результат всё не удовлетворяет!

В развитии это нормальный процесс. Но некоторые зацикливаются и остаются в этой яме надолго. У человека возникает ограничивающее убеждение, которое говорит: «Наверное, я не способен. Наверное, я не так талантлив, мне не повезло в жизни, я занимаюсь не тем». Начинается самокопание и самобичевание.

Это приводит к тому, что в какой-то момент что-то в сознании щёлкает - и человек становится негативным или токсичным. Возникает рассуждение: «Если мне не повезло, а ему повезло — значит, он мне должен!». То есть «бедный родственник» думает, что тому, кто стал экспертом и достиг профессиональных высот, просто повезло, он должен тем, кому повезло меньше.

Если проводить природные аналогии, то такой человек оказывается в позиции кукушонка: «Пусть меня кормят!». Он сидит в команде, как кукушонок, а сердобольная мамаша приносит ему червячков и говорит, что он хороший.

В основе токсичности «бедных родственников» лежит паразитическая психология. Человек выстраивает своё поведение так, чтобы его обслуживали. Паразитическая психология основана на фрустрации, которая порождает в нем потребность в компенсации.

Фрустрация - это действие вхолостую. Фрустрация постепенно выхолащивает эмоциональную энергию и возвращает потребность в компенсации, чтобы эту эмоциональную энергию где-то (точнее, у кого-то) взять.

Бывает два вида компенсации:

1. Развивающая - когда идешь дальше, несмотря ни на что, собираешь всю силу воли, берешь на себя ответственность и продолжаешь делать, даже когда больше нет сил - ни физических, ни моральных. Главное - выйти на первые значимые для себя результаты.

2. Мстительно-манипулирующая, когда человек считает, что ему кто-то должен это компенсировать, и начинает искать себе руководителя либо коллегу, которому можно ныть и просить помощи.

Это выученная беспомощность - «бедный родственник» считает, что он какой-то ущербный, не такой, как все. Он знает, что он в «яме», но считает, что мир ему должен.

Чтобы выбраться из ямы, часто вспоминают историю Эдисона: он сделал сотую лампочку, двухсотую, тысячную - некоторые сказали бы: «Попов прав! Лучше я у него подсматрю». Эдисон же позитивно смотрел на вещи: «Я знаю еще один способ, как лампочка не работает».

К сожалению, не все способны долго работать над сложными проектами без видимого результата. Лучшая борьба с «бедными родственниками» — профилактика. Если вы чувствуете такие тенденции у своих сотрудников, главное, что вам как менеджеру *нужно сделать*:

-понять, какие победы значимы для этого человека. Декомпозируйте задачи так, чтобы они были соразмерны его способности получить значимый для него результат, тогда человек сам получит результат и его эмоциональная энергия начнет расти.

-обратная связь для человека, находящегося в яме страданий, работает плохо, поэтому бесполезно коучить такого сотрудника.

-не жалеть, не потакать, не «кормить», а напротив – призывать к ответственности, чтобы он сам достигал результатов, ни в коем случае не делать работу вместо него.

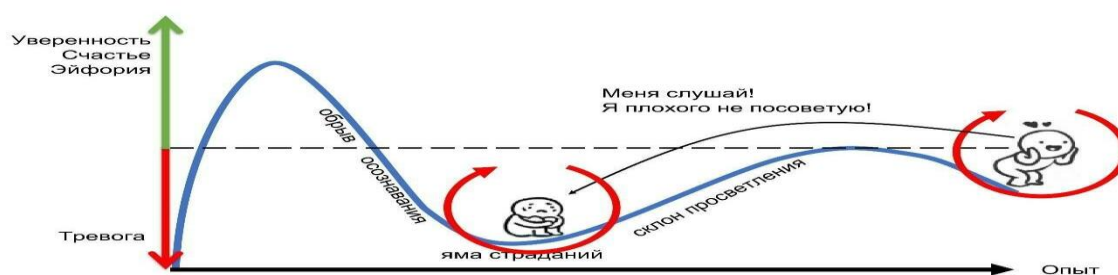
-не отвечать на все вопросы, а только на предметные.

Уточняйте у сотрудников, зачем они вас что-то спрашивают, это призовет их к ответственности. Нельзя давать ответы на все вопросы, руководитель может отвечать только на предметные вопросы, которые продвигают к результату. Надо всегда задумываться, зачем сотрудник задаёт вопрос, почему сам не может найти ответ. Либо почему хочет свалить с себя ответственность за решение этого вопроса.

В основе такого поведения зачастую лежат как раз те механизмы токсичности «бедного родственника».

3. *Madre tóxica*

«Бедные родственники», часто связаны с другим человеком, который также находится в тревожном состоянии, но уже по другому поводу. Чаще всего это сотрудник, который долго работает в компании, который когда-то мог быть экспертом, деятельным и полезным для организации, но это было давно, а сейчас работа его не мотивирует, ему все надоело, менять он ничего не хочет и находит себя в том, что учит жизни других. Это как раз и есть *madre tóxica*, или «токсичная мать», хотя гендерная принадлежность тут ни при чем.



«Бедный родственник» и «токсичная мать» образуют отличную пару, как будто бы компенсируя друг друга.

Madre tóxica - это та самая мамаша, которая кормит кукушонка. Яркий пример madre tóxica, если помните, - Шура из «Служебного романа».

Как себя проявляют madre tóxica:

- Очень заботливы, до навязчивости, стремятся к гиперопеке.
- «Питаются» чужими эмоциями.
- Дают много советов и с удовольствием ведут разговоры по душам (не по работе).
- Считают себя знатоками душ человеческих.
- Как правило, субъект, подходящий по возрасту, «мама» офиса.
- Сплетничают, рекомендуют, кого слушать, кого нет.

В наших организациях такие сотрудники могут быть из бухгалтерии, HR, офис-менеджер, коуч или сотрудник кухни. Как ни странно, встречаются даже бизнес-партнёры в этом образе. Они «поддерживают» человека в его неуверенности, говоря: «Ничего страшного!» - не на деятельность направляют, а против руководителей. Как правило, выглядеть это может социально приемлемо - кто осмелится пойти против уважаемого человека, против «матери» офиса, ведь она же за людей и против начальников-эксплуататоров.

Что делать с madre tóxica:

- изолировать от коллектива, чтобы не мешали
- не винить. Выводить на чистую воду бесполезно, может привести к агрессии. Это тот случай, когда обратная связь и рефлексия не сработают, а только вызовет насмешки.
- изолировать подальше от командной работы.

4. Эксперт-бирюк



Аналогия из животного мира - одинокий волк. Стая волков - это команда. Если молодой волк борется за первенство с матерым волком и проигрывает, то он всегда изгоняется. Он уходит и живёт один вне стаи.

Вообще говоря, бирюк, а именно так называется изгнанный из стаи взрослый волк, уже может охотиться один, и по большому счету стая (команда) ему не нужна. С одним важным дополнением - без других людей, без команды он недостаточно эффективен и никогда не сможет конкурировать с командой. А «эксперт-бирюк» думает об окружающих в негативном ключе: «Все надоели, кругом одни идиоты, которые ничего не понимают», «если хочешь сделать работу, сделай это сам».

От экспертов-одиночек мы чаще всего слышим грубость, обвинения, может быть, даже за дело в таком духе: «я лучше знаю, как надо», «ты ничего в этом не понимаешь, не лезь», «меня недооценивают, ну и шут с вами», «я докажу, что я прав (даже ценой загубленного проекта)» и т.д.

Паттерны поведения «эксперта-бирюка»:

- Защищает свою зону экспертности (технологии) и зону комфорта.
- Ригиден (не гибок) в своих выборах.
- Ревностно относится к мелочам, которые сделал он.
- Тролит командную работу.
- Манипулирует путём дискредитации других сотрудников.
- Ориентирован на себя, только на свою зону ответственности, на своё развитие, свои интересы.
- В условиях изменений готов открыто саботировать и противостоять.
- Может хамить и грубить окружающим.

В работе с такими людьми главный инструмент - 360°, Performance Review и обратная связь.

Если же человек в команду не встраивается, остаётся волком-одиночкой, к которому сложно подойти, с которым не хочется общаться, хотя он всё знает и умеет, - пусть работает один. Эксперт может выполнять автономную работу, отдельно от команды. Если же результат низкий, и, несмотря на умения, мотивации нет - придётся уволить.

Его также можно направить на другой, новый проект. Там волк-одиночка будет вынужден войти в проект, где он не эксперт, и развиваться, ему нужно будет преодолевать новые сложности. Тогда у него возникнет возможность роста.

Незамедлительная обратная связь от руководителя в случае неподобающего поведения может быть такой:

• *Вчера вы поговорили с сотрудником, и после общения с вами у него все валится из рук, он демотивирован. Вы намерены вредить командной работе?*

• *Вы способны вести себя сдержанно?*

• *Вам не кажется, что могли бы поговорить с сотрудником в другом ключе, чтобы после разговора с вами у человека остался положительный настрой, чтобы он хотел исправить ошибку?*

5. Социально-успешный психопат

Самый сложный тип для управленцев.

Иногда мы склонны обвинять своих руководителей в глупости. Как известно, каждый из нас лучше всех разбирается в футболе, политике и воспитании детей - также и в управлении. Но встречаются исключения, когда это недалеко от истины. Тогда может произойти переворот в мышлении, если эксперт наделён властью.

Это может быть руководитель организации, который сам построил успешный бизнес, но в какой-то момент у него, что называется, крыша поехала. Все мы знаем такие примеры, им посвящены фильмы, в которых условный Стивен Сигал (Майкл Дженнингс из «В смертельной зоне») борется с амбициозным психопатом. В нашей действительности можно найти немало таких «лидеров».

Нечасто, но такой переворот в восприятии случается в быстрорастущих компаниях. «Социально-успешный психопат» думает, что созданное вместе с командой в конкретной рыночной ситуации, на самом деле появилось только благодаря ему.

Его охватывает ощущение абсолютной правоты, он рассуждает так: «Это всё создано благодаря мне, это всё моё. У меня самые большие ресурсы, которые заработал я, а значит всё, что я делаю - правильно, потому что это мои результаты. А все те, у кого нет таких ресурсов и результатов, - глупцы и неудачники».

Основные установки социально-успешных психопатов:

• Все, что у них есть, всё это потому что они такие молодцы (а не потому, что вместе с другими людьми что-то делали при определённом стечении обстоятельств).

• Считают себя единственным критерием истины, гармонии, красоты. Они всегда абсолютно правы.

• Всё измеряют количеством денег на счёте и материальными достижениями.

Конечно, далеко не во всех случаях мы имеем дело с психопатом, скорее всего, это ограничивающее убеждение, формирующееся у социально-успешных людей.

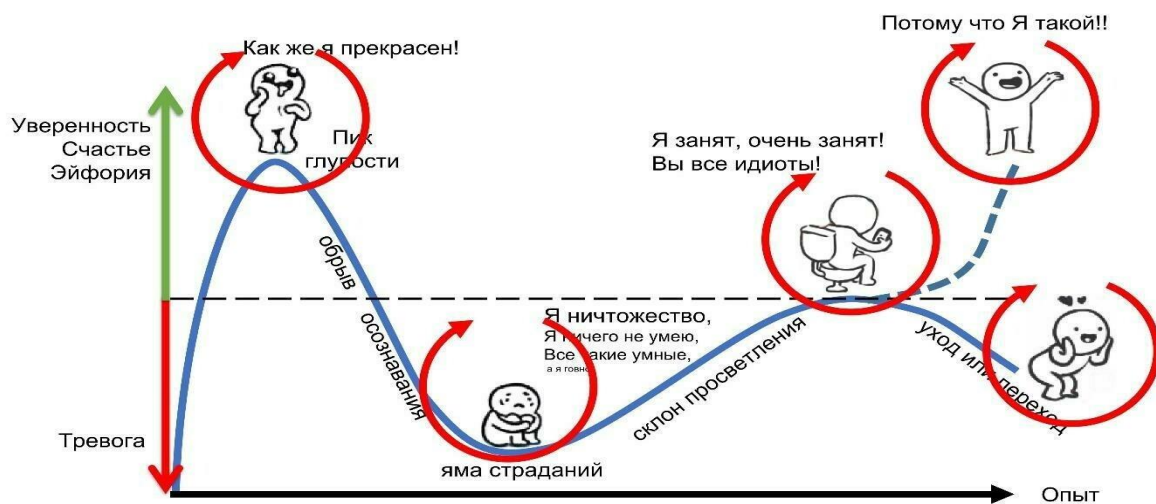
В этом случае настоятельно рекомендую книгу «Прыгни выше головы» Маршалла Голдсмита. Социально-успешному психопату нужна обратная связь, 360°, Performance Review, чтобы хотя бы увидеть свои ограничивающие убеждения. Но у него нет непосредственного руководителя, часто просто некому ему сказать, что он ведёт себя деструктивно для команды, никто не осмеливается дать ему обратную связь.

Единственный инструмент, который здесь работает, - это executive-коучинг, который в некоторых американских корпорациях внедрён в качестве базовой практики. Например, в Unilever руководитель организации по решению совета директоров должен проводить в коучинге 30% своего времени: коучить кого-то или работать со своим коучем.

Основные моменты, которые необходимо преодолевать подобного рода руководителям, из книги Маршалла Голдсмита:

- чрезмерное стремление к победе
- чрезмерное желание внести свой вклад
- стремление выносить оценку
- склонность к деструктивным высказываниям
- позиция сопротивления – «нет», «но», «тем не менее»
- превознесение своего ума
- гнев как средство управления
- негативизм
- сокрытие информации
- неумение воздавать по достоинству
- приписывание себе чужих заслуг
- склонность к самооправданию
- ссылка на прошлое
- покровительство любимчикам
- неготовность выразить сожаление
- невнимание
- неблагодарность
- перекладывание ответственности
- чрезмерное желание оставаться «самим собой»

Подытожить данный раздел можно следующей схемой:



7. ЛИДЕР В КОМАНДНОЙ РАБОТЕ

Тимлид (Team Lead) – специалист, который руководит командой разработчиков. Это должность, а не профессия. Нельзя пройти курсы и стать лидером команды. Единственный путь – это получение опыта и наращивание профессиональных компетенций.

Зона работы тимлида там, где тяжелее всего. Как только он добегает до экспертной зоны, как только всё налаживается, он должен фокусировать свою деятельность на новом проекте, на новом вызове!



Определений лидера достаточно много. Представим самые распространенные. Лидер это:

- тот, кто умеет служить, налаживать гармоничные отношения между всеми операторами с целью обеспечения максимальной продуктивности или интегрального результата.

- тот человек, который берется за работу, которую никто не хочет делать.

-это не должность, не место, не звание, это функциональное место в деятельности.

-не советует, а задает вопросы, не «знает», как делать, а показывает, как десть.

Общий вывод: задача тимлида и вообще лидера — обеспечивать движение сотрудников и команды в целом по кривой личностных изменений. Как только образуется застой на любом перегибе, возникает угроза развития токсичности. Для каждой «долины» и пика существует своя тактика прохождения.

8. КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА РАБОТЫ В КОМАНДЕ

В период работы в составе команды, все ее члены имеют равные права и выполняют, вытекающие из целей и задач команды, обязанности. Для работы в команде не имеет значения, какую должность занимает коллега. В команде все сотрудники имеют равные позиции.

Права и обязанности членов команды служат, с одной стороны, основой организации работы в рамках команды, а с другой - базисом для оценки способностей участников к такой форме работы.

Обязанности участника команды

Каждый участник команды обязан направить свои силы, знания и возможности на достижение поставленных перед командой целей. При этом он не должен, следуя эгоистическим соображениям, скрывать идеи и решения, необходимые команде, для их последующего использования на основном месте работы.

Каждый член команды обязан свободно высказывать свои мысли по возникшим проблемам без оглядки на обязательства, которые связывают его с руководителем по основному месту работы.

Никто из участников командной работы не должен ставить свою активность в зависимость от отношения группы к его рекомендациям. Более того, каждый член команды должен быть готов подчиниться решению большинства, даже если это решение противоречит его собственным идеям. Исключение составляет тот случай, когда в команде, по мнению одного из ее членов, возникла особая ситуация, за которую он не хочет нести ответственность. В этом случае «особое мнение» должно найти отражение в протоколе.

Каждому члену команды следует быть лояльным по отношению к коллегам. Он не должен информировать о содержании дискуссий и решениях команды посторонних лиц или использовать эти решения в личных целях.

Каждый член команды обязан относиться к другим ее участникам как к равноправным партнерам. Он должен объективно анализировать их идеи и высказывать по ним свою точку зрения.

Терпимость и взаимное уважение являются важнейшими условиями успешной работы в команде.

Каждый член команды обязан информировать остальных обо всем, что им необходимо знать для выполнения поставленных перед командой задач.

Ни один из членов команды не может препятствовать сотрудничеству ее участников по причине собственных симпатий и антипатий.

В целях повышения эффективности сотрудничества, каждый член команды должен стараться установить хорошие деловые отношения с остальными участниками команды.

Из перечисленных обязанностей вытекают права члена команды.

Права члена команды

Свободно высказывать свое мнение и требовать его проверки.

Требовать установления конфиденциальных, не подлежащих огласке, доверительных отношений. Мысли, которые он высказал во время работы в команде, не должны стать известны третьим лицам. Сотрудник не может подвергаться опасности из-за идей, высказанных им в процессе работы в команде.

Получать объективную и полную информацию от остальных членов команды.

Требовать, чтобы высказанные им мысли использовались другими членами команды на стороне только в том случае, если это не наносит вреда выполнению поставленных перед командой задач или если на это было получено специальное разрешение.

Требовать, чтобы в процессе работы в команде соблюдались принципы корректного поведения.

Ответственность при работе в команде

Команда как единое целое несет ответственность за все, что она делает и не делает.

Команда договаривается о том, что общую ответственность несут все ее члены, даже если они первоначально высказывали сомнение. Они не могут дистанцироваться от принятого командой решения, ссылаясь на свои возражения.

Если команде не удастся достичь единства, то решение принимается большинством голосов. В этом случае меньшинство может внести в протокол «особое мнение». В дальнейшем оно подчиняется большинству и работает на

основе принятого решения. В этом случае указанные лица, хотя и не отвечают за принятое решение, но несут ответственность за дальнейшие общие результаты работы, полученные на основе этого решения. Несогласие отдельных членов с общим решением не освобождает их от ответственности за возможные последствия.

Если команда большинством голосов принимает решение, которое отдельные ее члены считают недопустимой ошибкой, за которую они не хотят отвечать, то они должны четко заявить об этом коллективу команды. В этом случае информируется «лидер» команды, который принимает решение о возможном исключении из состава команды соответствующего лица или о наборе новой команды.

На практике дело часто доходит до так называемого «распутья» - ситуации, когда необходимо решать, в каком из двух направлений необходимо двигаться дальше. Если сама команда не в состоянии найти выход, то лидер должен или решить, по какому из двух путей идти, или сформировать две команды для работы по каждому из направлений.

Лидер команды отвечает за результаты работы в той же степени, что и любой рядовой член команды. За правильную организацию работы, которой он занимается в рамках своей деятельности в команде, он отвечает перед ее коллективом. Двойная ответственность лидера перед командой и заказчиком противоречила бы сущности его положения внутри команды.

Для решения задач, выходящих за рамки обычного процесса коллегиального сотрудничества в рамках существующей организационной структуры, вышестоящий руководитель или руководство фирмы обязаны создать соответствующую команду и оформить это документально. Таковую команду, созданную на постоянной основе, следует рассматривать как новое подразделение. Оно не может быть сформировано одним из руководителей. Принятие соответствующего решения входит в компетенцию руководства фирмы или подчиненного ему органа.

Специально созданная команда распускается, как только она выполнит поставленные задачи. Если при этом речь идет о команде, организованной руководством фирмы или другим компетентным органом, то они и должны ее расформировывать.

Преимущества командной работы

- Команда делает возможным решение задач, которые не под силу одному человеку.

- Создание команды является гарантией того, что при выработке решения будут учитываться интересы всех сторон.

- В результате сотрудничества в команде специалистов из нескольких подразделений, становится невозможным одностороннее влияние одной из вышестоящих инстанций.

- При работе команды уменьшается риск принятия ошибочного решения и опасность того, что в поле зрения не попадут некоторые важные факты.

- Команда помогает бороться с «производственной слепотой». То, что один работник не замечает по привычке, видит другой, которому, в свою очередь, не бросаются в глаза определенные проблемы на собственном участке работы.

- Работа в команде усиливает готовность и способность руководителей всех уровней к сотрудничеству.

- Сотрудника, который работал в команде, ожидает меньше трудностей при взаимодействии с коллегами или другими подразделениями компании.

- Команда оказывает положительное влияние на развитие качеств, имеющих важное значение для коллегиального сотрудничества. Она побуждает к терпимости, порядку, признанию чужого мнения и корректной дискуссии, преодолению эгоистичных взглядов. Эти факторы выходят за рамки работы в команде и сказываются на общем успехе компании.

- Сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя при работе в составе команды, получает дополнительную квалификацию, ценную как для него, так и для компании.

- Предприятие реализует идеи, которые не возникли бы в рамках обычной организации труда. Это объясняется тем, что у отдельного сотрудника отсутствует возможность найти на своем рабочем месте отправные точки в решении проблемы, выходящей за рамки его непосредственной деятельности.

- Команда предоставляет как отдельному работнику, так и целому коллективу возможность максимального раскрытия творческого потенциала и его практической реализации.

- Крупным компаниям команда позволяет более рационально использовать возможности своих специалистов, которые работают над решением задач, выходящих за рамки их должностных обязанностей.

- Для средних и малых компаний командная работа позволяет всесторонне использовать способности, знания и навыки сотрудников. Команда может заменить работу специалистов, которых фирма не может пригласить на работу по финансовым причинам.

Недостатки командной работы

Наряду с положительными чертами, работа командой имеет и отрицательные стороны.

- Работа в команде, в отличие от обычной работы, может потребовать дополнительных затрат времени. Начальный период, когда члены команды притираются друг к другу, может быть довольно продолжительным. Определенное время требуется также для поиска соответствующей формы совместной работы.

- Работа команды часто отличается медлительностью. Это особенно заметно при большой численности команды и при работе в команде по совместительству. Трудности, с которыми приходится сталкиваться при сборе членов команды в назначенное время, отрицательно сказываются на ходе работы.

- Дискуссии, возникающие при работе в составе команды, отнимают много времени, особенно если отдельные сотрудники не владеют техникой их ведения. Возможны серьезные разногласия.

- Работа в команде может привести к задержке принятия решения, так как различные взгляды участников обобщаются только после продолжительных дискуссий.

- Анонимность результатов труда отдельных членов команды может отрицательно сказаться на желании трудиться. Любой член команды, показавший недостаточную результативность, может «спрятаться» за активного участника командной работы. При работе командой отсутствует стимул к чувству честолюбия, поскольку отдельный работник не получает персонального поощрения за результаты.

- Если сотрудник выполняет работу в составе команды как дополнительную к основной деятельности, то она может быть для него слишком большой нагрузкой. Поэтому необходимо в каждом конкретном случае учитывать, сильна ли эта нагрузка, от каких заданий и в каком объеме следует отказаться на время работы в команде.

- Известно выражение: «Верблюд - это лошадь, нарисованная командой». Впрочем, утверждать, что работа командой приводит к неэффективной трате времени, так же неправомерно, как и требовать коллективного принятия всех решений.

Основные факторы успеха для эффективной командной работы

- четкая постановка целей и задач
- правильный подбор состава команды
- продуманная система для членов команды

-способность участников команды к коллегиальной работе.

9. ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИЙ, В КОТОРЫХ ОТСУСТВУЕТ ПРИНЦИП КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

Сплоченность коллектива, организованная командная работа и грамотное распределение обязанностей между сотрудниками – один из важнейших факторов, влияющих на эффективность организации и ее развитие.

Компании, в которых коллектив не сплочен, и нет четкого распределения обязанностей между сотрудниками, сталкиваются с многочисленными проблемами. Первая и одна из самых очевидных – несогласованность действий, вследствие чего задачи выполняются менее эффективно и отнимают большее количество времени. Кроме того, в компаниях, в которых отсутствует командная работа и грамотное распределение обязанностей, снижена скорость передачи информации и возникает момент снятия личной ответственности и перекладывания задач на других коллег.

Отсутствие командной работы в организации может привести к следующему:

- затормаживанию профессионального роста сотрудников – коллеги не взаимодействуют и не набираются опыта, не перенимают профессиональные навыки друг у друга,

- отсутствие коллективного «мозгового штурма» многие идеи могут так и остаться витать в воздухе и уже никогда не будут реализованы, потому что одному человеку уловить ее тяжело, а команда с коллективной работой не справилась.

Еще один опасный момент несплоченности коллег – отсутствие коллективной ответственности, вследствие чего каждый сотрудник считает важным выполнить только свою часть работы, а не качественно выполнить задачу, поставленную перед всей командой, что и является конечной целью работы компании. И, пожалуй, самой серьезной проблемой может стать потеря ценных кадров из-за «климата» на предприятии: неслаженный коллектив может послужить причиной увольнения сотрудников, которые предпочли другую компанию, где коллектив сплочен и коллеги работают сообща.

Как лебедь, рак и щука из одноименной басни Крылова не смогли сдвинуть воз с места, не согласовав свои действия, так и компании, в

которых не налажена командная работа и не распределены обязанности не могут развиваться и реализовывать свой потенциал.

Возможные пути решения

Если компания сталкивается с проблемой отсутствия командной работы эффективным решением может стать корпоративный тренинг или *тимбилдинг*, что дословно можно перевести как «*строительство команды*». Он приобретает все большую популярность не только в европейских странах, но и во всем мире. Совместные занятия, направленные на более тесное знакомство сотрудников и начальства и их взаимодействие в неформальной обстановке вне стен офиса, способствуют сплочению коллектива, установлению более тесных и доверительных отношений как между коллегами, так и между руководством и подчиненными.

Элементарные упражнения, вроде «поймать падающего» и игры способствуют сплочению, что впоследствии приводит к более эффективной командной работе. Исследователи из российского института МЭСИ провели исследование, подтвердившее эффективность тимбилдингом для компаний – после совместных занятий работоспособность сотрудников возрастала в среднем на десять условных единиц, что подтверждает эффективность командной работы. Стоит отметить, что совместные тренинги дают эффект, который впоследствии может угаснуть, поэтому предполагается неединоразовое проведение занятий по тимбилдингу.

Для сплочения коллектива также подойдет любое другое совместное занятие, не связанное с рабочим процессом, например – занятия спортом, это станет совместным времяпрепровождением, во время которого коллеги фигурально и буквально станут командой. Тимбилдинг помогает также четко распределить обязанности между сотрудниками. Во время тренингов начальник может разглядеть, какой функционал и круг обязанностей лучше подойдет каждому определенному сотруднику, соответствует не только его квалификации, но и склонностям, темпераменту.

Другое, менее очевидное решение для компаний, в которых коллектив не сложен, и нет четкого распределения обязанностей между сотрудниками, начинается в первую очередь «с головы». Необходимо сформулировать и прописать цели и задачи компании, на которые будет ориентироваться каждый сотрудник при выполнении своих функций. Такой шаг позволит команде почувствовать себя единым целым и даст важное ощущение того, что дело, которым занимается коллектив важно и долговечно. Это также поможет избежать разногласий при совместном выполнении задач, что улучшит обстановку в коллективе и поможет его сплотить.

Подавляющее большинство известных компаний прибегает к прописанию базовых принципов. Этим приемом воспользовались, например, такие всемирно известные гиганты, как Google и Nestle. Прописать правила и принципы компании полезно и для распределения обязанностей внутри коллектива – зная к какой цели нужно стремиться, будет значительно проще определить функционал каждого отдельного сотрудника.

Если тимбилдинг – скорее западное явление, построенное на идее равенства сотрудников, то в Японии нашли совершенно иное решение. Компания воспринимается как предприятие, построенное по модели семьи, где младшие подчиняются старшим и каждый питает друг к другу уважение, начальник – отец, подчиненные – его дети. Так, они не только обязаны выполнять все его приказы, но и он как глава «семьи» несет за своих подчиненных ответственность. Вначале подобным образом взаимоотношения в коллективе строили крупные компании, а потом и малые предприятия переняли их опыт.

Теперь в Японии коллектив компании действительно воспринимается сотрудниками как семья, командная работа в которой позволяет оперативно решать возникшие трудности. Такие нововведения привели к возникновению поистине уникальной корпоративной этики, когда коллектив компании вместе не только работает, но и отмечает праздники, принимает участие в жизни друг друга, а носить одежду с символикой компании в повседневной жизни не является чем-то уникальным и необычным. Эта же модель позволяет не только сплотить коллектив, но и грамотно распределить обязанности между сотрудниками – каждый знает, каков его функционал и не претендует на захват обязанностей другого, а также беспрекословно повинуетеся указам выше стоящих по званию сотрудников.

Говоря о сплоченности коллектива, не лишним будет упомянуть команду, добившуюся больших успехов в совместной деятельности, не ради подражания, а ради вдохновения и поиска приемов, которых можно применить в вашей компании. Всем известный Стив Джобс, человек, перевернувший рынок электроники и создавший не один продукт, ставший культом, работал не в одиночестве – за ним стояла команда, действовавшая сообща. Сам Джобс сравнивал своих сотрудников с аппаратом, в котором камни, сталкиваясь, полируют друг друга и делают каждого более совершенным.

В одном из своих интервью он упоминает случай, произошедший с ним в детстве: сосед показал ему процесс полировки грязных непримечательных камней с помощью песка в кофемолке, песок показался ему аллегорией

рождающихся в компании идей, а процесс шлифовки – командной работой, при которой с помощью совместных усилий рождается готовый продукт. Стив Джобс, как и многие руководители успешных корпораций видел в сплоченном коллективе, где все взаимодействуют сообща, ключ к успеху компании. Он описывал своих сотрудников как лучших в своем деле профессионалов, которым было интересно взаимодействовать с коллегами, соответствующими их уровню, у которых они могли бы учиться и перенимать навыки. Джобс как талантливый руководитель и идейный вдохновитель считал также крайне важным грамотное распределение обязанностей внутри коллектива, такое, при котором каждый знает круг своих полномочий, но при этом не ограничивается, если хочет попробовать что-то новое.

Успех компании, возможно, в первую очередь зависит от грамотного распределения обязанностей и налаженности командной работы в коллективе, без этого добиться успеха становится практически невозможным, поэтому стоит уделять взаимосвязям в коллективе и грамотному распределению обязанностей должное внимание, стараясь регулярно совершенствоваться в данном направлении.

10. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

Существуют определенные условия, выполнение которых способствуют формированию здоровой командной культуры, а именно:

1. Роль лидеров

Все начинается сверху. Если у вас еще нет хорошей командной работы на низком уровне, то пора руководящей команде взять на себя инициативу. Своим примером. Именно к ним обращаются за советом остальная часть вашей компании, поэтому им следует установить совместную работу в качестве нормы. Их поведение будет передаваться через компанию лидерам на каждом уровне компании, а затем всем членам команды. В конце концов, вся организация примет и будет ожидать такого режима работы.

«Я не очень ценил это, пока не начал свой бизнес. Вы легко можете это увидеть силу влияния, когда у вас немного плохой день, и вы немного подавлены. Это заразно. Очень, очень заразительно.

2. Общайтесь каждый день, всячески

Хорошее общение лежит в основе отличной командной работы. Отличные команды хорошо общаются, и часто их участники с удовольствием делятся идеями, проводят совместные мозговые штурмы, спрашивают отзывы и получают возражения.

Это не означает, что члены команды всегда соглашаются, но они могут общаться через свои разногласия, чтобы найти разумное решение и продолжать двигаться вперед как команда.

Итак, как обеспечить хорошее общение?

- Будьте ясны: задайте тон для общения в команде. Когда можно закрывать дверь в офис? Можно ли связываться с кем-нибудь в нерабочее время? Как часто нужно собираться всей команде? Этот план поможет удержать всех на одной странице и поддерживать связь.

- Слушайте: общение - это как умение слушать, так и говорить. Прежде чем предлагать собственные решения и предложения, убедитесь, что вы слушаете других членов команды и действительно учитываете их мысли.

- Метод: В современную эпоху существует так много способов достичь друг друга. Попробуйте использовать наиболее подходящий инструмент для общения в соответствии с вашими конкретными потребностями, будь то электронная почта, чат, телефонный звонок или личное общение. У нас есть статья, которая поможет вам решить, какой инструмент коммуникации лучше всего подходит для чего.

- Точка соприкосновения: поощряйте неформальные встречи, обмен информацией и ссоры между членами команды. Людям не нужно ждать еженедельной встречи, чтобы собраться вместе. Члены совместной команды чувствуют себя комфортно, общаясь, когда и когда им нужно.

- Инструменты для совместной работы: они позволяют сотрудникам общаться по всему миру или в офисе, в группе или индивидуально. Они также добиваются прогресса в групповых проектах в наиболее удобное для них время.

Ключевой факт: согласно этому исследованию, 86% сотрудников ссылаются на отсутствие сотрудничества из-за сбоев на рабочем месте.

3. Тренируйтесь вместе.

Я не говорю здесь об аэробике - не заставляйте свою команду выполнять набор прыжков на следующей встрече. Я имею в виду упражнения по построению команды. Это не обязательно должны вызывать уединение компании, это могут быть короткие и приятные задачи, которые занимают менее 10 минут (а может быть, так даже лучше).

Прежде чем принимать решение о командообразовании, важно оценить, с какими конкретными проблемами сталкивается ваша команда. Например, вашей команде нужно лучше познакомиться друг с другом или им нужно оправиться от конфликта? Вы можете выбрать разные упражнения для каждой из этих ситуаций.

Также следует учитывать частоту ваших упражнений по построению команды. Упражнения для тимбилдинга похожи на физические упражнения - если вы делаете их часто, польза от них будет более длительной. Вы не сможете взойти на Эверест, если будете тренироваться дважды в год. Работа в команде похожа. Если вы хотите достичь своих целей в совместной работе, найдите способ включить упражнения в еженедельный / ежемесячный контакт с вашей командой.

4. Установите правила команды

«Правила?» Я слышал, вы думаете: «Это совсем не весело». Подумай еще раз. Правила не должны быть сдерживающим фактором, но они должны существовать, чтобы все было согласовано.

Правила есть везде - на спортивной площадке, в повседневном общении - и они существуют для того, чтобы все было в безопасности и были на одной странице. Как мы можем вместе двигаться вперед, если не знаем, на каком этапе мы находимся? Правила гарантируют успех и продуктивность команды.

Лучше всего установить правила заблаговременно, но постарайтесь изменить их, если они мешают команде, а не помогают. Вы можете записать их или просто поговорить о них открыто. В любом случае, вы должны четко понимать, почему они существуют, и просить каждого высказать свое мнение / обратную связь.

Некоторые примеры:

- Когда мы встречаемся, мы все присутствуем, долой гаджеты (ни мобильных телефонов, ни ноутбуков).
- Мы будем открыты в отношении наших разочарований или сомнений
- Мы внимательно слушаем, дожидаясь своей очереди, чтобы высказаться

5. Уточните цель

Если команда не понимает цели своей работы, ее внимание и энтузиазм могут уменьшиться. Четко объясните, почему вы делаете то, что делаете - это ключ к мотивации.

Итак, найдите «почему» - цель - для вашего текущего проекта или конечной цели и почему вы делаете каждый из шагов, которые ведут вас к этому. Это не только будет поддерживать мотивацию и согласованность всех, но и даст отличный способ проанализировать ваш процесс и убедиться, что вы предпринимаете наилучшие шаги, чтобы добраться туда, где вам нужно.

6. Признавайте и поощряйте

Согласно недавнему опросу, признанные сотрудники - это довольные сотрудники. А довольные сотрудники лучше справляются со своей работой (если вам интересно, вы можете узнать больше здесь). Если вы хотите более счастливую и сильную команду, признание является ключевым моментом, но это не относится к денежному вознаграждению.

Вот несколько способов, которыми сотрудники хотят быть признанными и вознагражденными:

- Электронные письма компании или всей команды с признанием отдельных лиц / команд

- Личное признание и благодарность
- промо акции
- Бонусы
- Дополнительные дни отпуска

Ключевой факт: 83% сотрудников, которые работали в компании с программой признания, заявили, что довольны своей работой. Такие инструменты, как Bonusly, упрощают эту задачу.

7. Офисные помещения

Насколько конструктивно ваше рабочее пространство для развития совместной работы? Исследование Германа Миллера показывает, что физическое рабочее пространство должно развиваться для поддержки совместной работы.

«Помещения для проектов, которые команды могут использовать в течение нескольких месяцев, конференц-залы, оснащенные новейшими инструментами для удаленной конференц-связи, и зоны скамейки, где люди могут работать без головы, но также легко общаться друг с другом, поддерживая различные потребности людей при совместной работе».

Потребности ваших команд должны быть отражены в вашем рабочем пространстве. Посмотрите вокруг своего офиса и подумайте, что можно сделать, чтобы стимулировать импровизированные собрания для продуктивного разговора, доступности для экспертов по знаниям и полупостоянных пространств для групповых проектов.

Хотя, опять же, в исследовании подчеркивается, что «люди должны чувствовать, что у них есть разрешение задерживаться в неформальных областях сотрудничества, и это происходит из наблюдения за тем, как другие люди, особенно менеджеры и руководители, используют или игнорируют эти области».

8. Сделайте перерыв.

Создание команды не обязательно должно происходить, пока вы активно работаете. Фактически, доказано, что совместные перерывы могут повысить продуктивность и помочь при необходимости переоценить цели.

За неделю вы можете собрать команду и вместе выпить кофе или по пути на работу подобрать сладкое угощение для своей команды и собраться для утренней беседы. Встреча в менее формальной обстановке будет способствовать лучшему общению, обмену опытом и укреплению связей между членами команды. Если вы хотите начать с малого, разбейте день, выйдя на улицу, чтобы провести одно из совещаний вашей команды пешком.

9. Сосредоточьтесь на сильных сторонах

Сосредоточение внимания на слабых сторонах членов вашей команды может серьезно повлиять на вовлеченность и, как следствие, снизить продуктивность команды. Согласно исследованию Gallup, у сотрудников, которые используют свои сильные стороны каждый день, вероятность того, что они будут заняты своей работой, в шесть раз выше.

Все разные - у нас разные сильные стороны, страсти и слабости. Один из краеугольных камней хорошего руководителя группы - это сосредоточение внимания на сильных сторонах отдельных лиц и объединение команды людей, обладающих совокупным набором навыков для выполнения работы. Пока каждый вносит свой вклад, принося в команду свои сильные навыки, не следует останавливаться на их слабостях.

Ключевой факт: команды, которые ежедневно фокусируются на сильных сторонах, имеют на 12,5% более высокую производительность.

10. Проявите благодарность

Насколько вы благодарны? Опрос 2000 человек показал, что люди реже выражают благодарность на работе, чем в любом другом месте. Фактически, 60% этих людей заявили, что они «либо никогда не выражают благодарности на работе, либо делают это, возможно, раз в год».

Поэтому довольно удивительно обнаружить, что люди действительно хотят, чтобы их благодарили. 70% опрошенных людей чувствовали бы себя лучше, если бы их начальник был более благодарен, а 81% работал бы усерднее. Доказано, что благодарность приводит к повышению чувства собственного достоинства и доверия на рабочем месте.

Итак, что дальше? Начни произносить эти волшебные слова! Будьте благодарны за большие и маленькие вещи, которые ваши коллеги приносят к столу каждый день. (Не переусердствуйте. Важно, чтобы ваша благодарность была искренней и своевременной. Думайте о качестве, а не о количестве.)

11. Примите различия

«В какой-то момент почти у всех нас был такой момент на рабочем месте, когда мы хотели задушить человека, сидящего рядом с нами». Мне нравится эта фраза, потому что она очень верна - когда вы так расстроены одним из ваших коллег, потому что их мнение, манеры или подход к работе кажутся совершенно чуждыми.

Но что происходит в следующем сценарии? Здесь важно сосредоточиться на этом. Если ваш коллега рядом с вами на собрании говорит что-то, с чем вы полностью не согласны, вы: Приходите к компромиссу и пониманию

В какой-то момент в каждой организации существуют расхождения во мнениях - это естественно (вы человек, вы знаете, каков мир). Различия во мнениях могут привести к разочарованию, разногласиям, а иногда даже к конфликтам. И наоборот, они также могут принести пользу проекту или конечному продукту благодаря уникальным перспективам и влиянию. Вся разница в вашем подходе.

Проблемы возникают, когда разногласия во мнениях не рассматриваются должным образом - когда люди чувствуют, что их не слышат, издеваются или игнорируют. Если вы хотите сохранить свою команду вместе (и оставаться в здравом уме), обратите внимание на несколько полезных советов:

- Помните о важности баланса: подумайте о Берте и Эрни из «Улицы Сезам». Они лучшие друзья, но полярные противоположности: один представляет Хаос, другой - Порядок. Наша жизнь, работа и результат выигрывают от сочетания обеих персонажей. Рабочее место с одним или другим станет однообразным и менее надежным.

- Принимайте разногласия: часто это возможности для обучения. К противоположным мнениям следует относиться с уважением и осторожностью, чтобы гарантировать, что все будут довольны, а инновации будут максимальными.

- Оцените различия: и Вася, и Петр, живут на одной улице. Один умный и логичный, другой игривый и веселый. Несмотря на то, что члены вашей команды имеют разные атрибуты, их следует признавать за сильные стороны, которые они приносят. Не выбирайте фаворитов на основании собственной личности.

12. Празднуйте

УРА! Вы достигли важной вехи / крайнего срока / конца недели; пора праздновать! Празднование вашего успеха в команде сблизит людей, побудит к разговору и сделает вас счастливее.

Ключевой факт: счастливые сотрудники - продуктивные сотрудники; у них на 31% выше производительность, на 37% выше продажи и в 3 раза больше креативности, чем у несчастных сотрудников.

Как и признание и благодарность, празднования не обязательно должны быть большими, но они должны быть частыми. Поступая так, вы вплетаете их в культуру своей команды, и преимущества станут более прочными и эффективными. Вы также напоминаете людям, что ваши цели достижимы и к ним стоит стремиться, что будет поддерживать мотивацию на высоком уровне.

Вот несколько идей:

- Проведите обычную пятничную встречу: поговорите о небольших успехах недели. Используйте доску для заметок, чтобы зафиксировать успех и привлечь всех к участию; люди записывают свои достижения на стикерах и кладут их на доску, а затем объясняют это группе. Вы также можете дать «поддержку» на этой встрече; каждый человек благодарит еще одного члена команды за то, что они сделали на этой неделе.

- Выйдите из офиса на обед с напитками: это может быть после работы или в рабочее время (в зависимости от культуры вашей компании). Четко обозначьте цель этого праздника, если вы достигли важного рубежа или ваша команда получила похвалу от высшего руководства.

- Приобретите небольшой символический талисман: волшебный шар-восьмерку, пару блестящих ножниц, пластиковую фигурку - которые передаются члену команды, который был наиболее успешным и полезным в прошлом месяце. Пусть каждый член команды внесет свой вклад в это решение путем анонимного голосования.

Вывод. Командная работа - это не то, что мы можем насильно навязывать нашим сотрудникам. Вместо этого хорошая командная работа будет естественным образом реализована при наличии здоровой культуры на рабочем месте, где к сотрудникам относятся как к индивидуумам и приветствуется открытое общение.

11. КОМАНДНЫЕ ЦЕННОСТИ И КОМАНДНАЯ ДИСЦИПЛИНА

Разница между командами, добивающимися результатов, и всеми остальными группами - это вопрос, которому большинство из нас уделяет

очень мало внимания. Частично проблема заключается в том, за словом «команда» стоит понятие, хорошо знакомое каждому «Не все группы - это команды: в чем между ними разница».

<i>Рабочая группа</i>	<i>Команда</i>
есть сильный целенаправленный лидер	руководящие роли распределены
индивидуальная ответственность	индивидуальная и взаимная ответственность
цель группы совпадает с целью организации в более широком понимании	особая цель
продукт появляется в результате работы отдельных членов группы	продукт появляется в результате работы коллектива
проводятся эффективные совещания	поощряются обсуждения без определенного результата и собрания, где активно решаются проблемы
эффективность измеряется опосредованно, по влиянию других (по финансовым показателям и др.)	эффективность измеряется напрямую, с помощью оценки продукта коллективной деятельности
члены группы обсуждают вопросы, принимают решения и делегируют полномочия	члены комиссии обсуждают вопросы, принимают решения и делают вместе работу

Слово «команда» так часто произносится, что многие руководители забывают о его настоящем значении и о реальной силе. В ничем не примечательной рабочей группе производительность - это сумма того, что ее члены делают сами по себе. Напротив, производительность команды - это результат усилий как ее отдельных членов, так и всего коллектива.

Взаимная ответственность способна принести потрясающие результаты, хоть это утверждение и кажется очевидным. Она позволяет команде достичь таких уровней производительности, которые намного превышают максимальные возможности отдельных ее членов. Для этого сотрудники должны делать нечто большее, чем просто слушать коллег, конструктивно реагировать на чужие слова и обеспечивать поддержку друг другу. Вдобавок к этим командным ценностям члены команды должны разделять обязательную дисциплину.

Мы хотели узнать, чем отличаются коллективы с различным уровнем производительности, где и какие команды работают лучше и что высшее руководство может сделать для того, чтобы повысить их эффективность. Мы переговорили с сотнями людей из более чем 50 разных команд из 30 организаций, от Motorola и Hewlett-Packard до военных, участвовавших в операции «Буря в пустыне», и герл-скаутов.

Мы обнаружили, что существуют основы дисциплины, которые заставляют команды работать. Мы также узнали, что команда и хорошие

показатели неразделимы: не получится иметь только что-то одно без другого. Но люди используют слово «команда» так бессистемно, что оно препятствует изучению и применению дисциплины, которая ведет к хорошим показателям. Чтобы принять правильное решение о том, как и, когда поощрять и использовать команды и стоит ли это делать вообще, руководителям важно более точно представлять себе, что является командой, а что нет.

Большинство управленцев защищают коллективную работу, и они правы. Коллективная работа содержит ряд ценностей, которые поощряют выслушивать чужое мнение и конструктивно реагировать на него, обеспечивать поддержку друг друга, давать коллегам возможность сомневаться и признавать их интересы и достижения.

Основная командная дисциплина включает в себя пять характерных особенностей.

1. Значимая общая цель, в формировании которой участвует сама команда. Большинство команд реагируют на первоначальный посыл, появившийся вне команды. Но, чтобы быть успешной, команда должна усвоить цель, обернуть ее чем-то значимым для себя.

2. Особые задачи деятельности, которые вытекают из общей цели. Например, выпустить на рынок новый продукт в два раза быстрее, чем обычно. Захватывающие задачи вдохновляют команду, бросают ей вызов, дают ощущение необходимости. Также они нейтрализуют негативные процессы в коллективе, заставляя сотрудников понять, что сосредоточиться на совместных усилиях необходимо сильнее, чем на различиях в ранге или статусе.

3. Сочетание дополняющих друг друга навыков. Этот пункт включает в себя объем специальных технических или профессиональных знаний, способности к устранению проблем и принятию решений, а также навыки межличностного общения. На начальном этапе у успешной команды редко бывают все необходимые качества, ее члены развивают их в процессе обучения тому, что требуется для решения трудной задачи.

4. Четкое общее понимание того, как надо работать. Команды должны прийти к согласию по поводу того, кто что делает, каково расписание и как будут приниматься и изменяться решения. В настоящей команде все ее члены выполняют равноценный объем работы; все, включая руководителя, определенным образом вносят вклад в продукт коллективной деятельности.

5. Взаимная ответственность. Доверие и заинтересованность в деле не могут быть заданы принудительно. Процесс согласования желаемых целей

становится суровым испытанием, в котором члены команды формируют свою ответственность друг перед другом, а не только перед руководителем.

После того как основная дисциплина будет создана, команда может без всяких препятствий сконцентрироваться на критически важных задачах, с которыми сталкивается:

- Для команды, цель которой - выработать рекомендации, это означает начать работать быстро и плодотворно и обеспечить четкую передачу ответственности тем, кто будет эти рекомендации выполнять.

- Для команды, цель которой - делать вещи, это означает сосредоточить внимание на заданных показателях качества.

- Для команды, которая занимается управлением, главная цель - отделить сложные задачи, действительно требующие коллективной работы, от тех, для решения которых команда не нужна.

Если задача не предполагает совместной деятельности, то более эффективной может оказаться рабочая группа. Команды обычно нужны там, где иерархия или организационные барьеры сдерживают те навыки и подходы, которые нужны для получения оптимального результата. Стоит ли удивляться тому, что команды оказываются основными действующими единицами в организациях с высокими показателями производительности?

Эти ценности помогают команде добиваться хороших показателей, а также улучшают производительность ее отдельных членов и организации в целом. Но ценности коллективной работы присущи не только командам, и их недостаточно для того, чтобы обеспечить командную деятельность.

Не любой рабочий коллектив - это команда. Комитеты, советы и оперативные группы не обязательно становятся командами. Группы не превращаются в команды только потому, что кто-то их так называет. Весь штат большой и сложной по структуре организации никогда не будет командой - но вспомните, как часто произносится эта общая фраза!

Чтобы понять, как команды добиваются повышенной производительности, мы должны провести разграничение между командами и другими видами рабочих групп. Это отличие приводит к разнице в результатах деятельности. Производительность рабочей группы представляет собой сумму того, что ее члены делают как отдельные работники. Производительность команды включает в себя как индивидуальные результаты, так и то, что мы называем продуктом коллективной деятельности. Это то, что двое (или больше) членов команды должны выполнять вместе, например интервью, анализ или эксперимент. Чем бы ни

являлся продукт коллективной работы, он отражает соединение, реальный вклад членов команды.

Рабочие группы чаще всего встречаются и наиболее эффективно работают в больших организациях, где особенно важна индивидуальная ответственность. Самые лучшие рабочие группы собираются вместе, чтобы поделиться информацией, планами и открытиями и повысить индивидуальный уровень производительности.

Внимание в рабочей группе всегда сосредоточено на индивидуальных целях и на ответственности отдельных людей. Ее члены отвечают только за собственный результат. Они не пытаются добиться дополнительного прироста производительности, для которого требуется совместная работа двух или более человек.

Команды в корне отличаются от рабочих групп, поскольку в них предполагается и индивидуальная, и взаимная ответственность. Команды не только используют групповые обсуждения, споры и решения, не только рассчитывают на доступную для всех членов информацию и передовые методы повышения производительности. Они создают продукт с помощью общего вклада всех своих членов. Вот что позволяет достичь такого уровня производительности, который оказывается выше, чем сумма лучших индивидуальных показателей членов команды. Проще говоря, команда - это больше, чем просто сумма ее частей.

Первый шаг к подходу, позволяющему развить дисциплину, - это начать считать каждую команду отдельной единицей производительности, а не просто набором неких полезных ресурсов. Изучив оценки действующих команд - как успешных, так и терпящих провалы, мы предлагаем следующее. Примите это как рабочее определение настоящей команды или, что даже лучше, как ее основополагающий порядок: команда представляет собой небольшое количество людей, обладающих дополняющими друг друга навыками, объединенных общей целью, рядом общих задач деятельности и одинаковым подходом, а также взаимной ответственностью за то, что они делают.

Сущность команды - это общая заинтересованность. Без нее группы работают как отдельные люди, а с нею становятся мощной единицей коллективной производительности. Такая заинтересованность требует цели, в которую могли бы поверить члены команды. Если цель организации - это «сделать так, чтобы труд поставщиков полностью удовлетворял клиентов», «сделать нашу компанию такой, чтобы по праву ей гордиться» или «доказать, что все дети могут учиться», то вызывающие доверие цели команд должны

содержать элемент, связанный с победой, первенством, революционными изменениями или новаторством.

Работая над формированием значимой цели, команды получают чувство направления, импульс и заинтересованность в деле. Тем не менее, формирование вовлеченности команды и ее заинтересованности целью вполне возможно и в том случае, когда первоначальное направление задано извне. Часто звучит предположение, что команда не начнет воспринимать цель как свою, пока начальство не оставит ее в покое, но на деле это чаще запутывает потенциальные команды, а не помогает им. В действительности цели, самостоятельно выработанные в коллективе, исключительно редки - например, они встречаются в предпринимательской деятельности.

Большинство успешных команд формирует свои цели в ответ на требования или планы, которые, как правило, выдвигает высокое руководство. В целом это помогает командам обозначить результаты, которых от них ожидает компания. Топ-менеджмент отвечает за разъяснение условий работы, за логическое обоснование и за постановку производственных проблем, но руководители должны оставлять какое-то пространство для маневра, чтобы команда могла развивать заинтересованность именно в своей интерпретации общей цели, определять себе особые задачи и сроки, по-своему подходить к делу.

Лучшие команды посвящают очень много времени и сил поиску, формированию и согласованию цели, принадлежащей одновременно и всему коллективу, и каждому его члену. Это продолжается столько, сколько существует команда. Напротив, обреченные на провал группы редко вырабатывают общую цель. По самым разным причинам - например, из-за недостаточного внимания к своей производительности, из-за отсутствия сил и средств или плохого руководства - они не объединяются вокруг мотивирующей цели.

Кроме того, лучшие команды трансформируют общую цель в отдельные задачи своей деятельности, например снижение доли брака у поставщиков на 50% или повышение баллов по математике у выпускников с 40 до 95%. Более того, если команде не удастся сформировать такие задачи или если они не связаны напрямую с общей целью, то сотрудники начинают путаться, группа разваливается на части и ее показатели не поднимаются выше средних. Напротив, если цель и задачи деятельности построены друг на друге и сочетаются с общей заинтересованностью в деле, то команда становится мощной производственной единицей.

Преобразование более общих указаний в особые, значимые для команды задачи - это, безусловно, первый шаг к формированию важной для ее членов цели. Особые задачи - например, выпустить на рынок продукт в два раза быстрее обычного, отвечать на запросы клиентов 24 часа в сутки или добиться нулевого уровня брака, одновременно снизив стоимость производства на 40%, - становятся прочной опорой для команды. *Это происходит по нескольким причинам:*

- Особые задачи деятельности команды помогают определить объем работ, который может отличаться в зависимости от общей цели всей организации и от целей на отдельных направлениях. В результате такой объем работ требует коллективных усилий всех членов команды, чтобы сделать нечто особенное, важное для результата. Напротив, если люди просто собираются время от времени, чтобы принимать совместные решения, это никак не улучшит показатели.

- Специфичность целей облегчает взаимодействие и конструктивные конфликты внутри команды. Например, когда рабочие на заводе ставят себе задачу снизить среднее время переналадки станков до двух часов, ясность этой цели заставляет команду сконцентрироваться на том, что нужно сделать, чтобы ее достичь или пересмотреть. Когда цели ясны, предметами обсуждений становятся вопросы о том, как этих целей достичь и не нужно ли их изменить. Когда цели расплывчаты или нереальны, обсуждения будут куда менее продуктивными.

- Достижимость конкретных целей помогает командам сосредоточить внимание на получении результатов. Так, команда разработчиков в подразделении компании Eli Lilly's Peripheral Systems получила четкие критерии для выпуска на рынок ультразвукового датчика, призванного помочь врачам более точно определять местоположение глубоких вен и артерий. От датчика требовалось, чтобы он был способен исследовать ткани акустическим сигналом на определенную глубину, работал до сотни раз в день и имел более низкую стоимость по сравнению с установленной заранее. Поскольку команда могла оценить свою работу по каждой из этих конкретных целей, она знала, на каком этапе находится и достигла ли требуемого результата.

- Outward Bound и другие программы по созданию команды демонстрируют, что конкретные цели оказывают положительное влияние на поведение команды. Когда небольшая группа людей ставит себе задачу преодолеть препятствие или снизить продолжительность цикла на 50%, особые звания, привилегии и количество звезд на погонах постепенно уходят

на задний план. Успешная команда оценивает, что и как каждый ее член может сделать для дальнейшего продвижения, и - что гораздо важнее - исходит при этом из целей своей деятельности, а не из статуса человека или его личных качеств.

- Конкретные задачи позволяют команде одерживать маленькие победы на пути к большой цели. Это бесценно для создания заинтересованности в деле и преодоления препятствий, неизбежно появляющихся, если цель маячит в далекой перспективе. Например, команда издательского дома Knight Ridder, упомянутая в начале этой статьи, превратила узкую задачу по исправлению ошибок в привлекательную цель лучшего обслуживания клиентов.

- Цели деятельности должны быть захватывающими. Это символы свершений, которые дают мотивацию и заряжают энергией. Они ставят перед членами группы трудную задачу: единой командой взять на себя обязательства по изменению обычного хода вещей. Проблема, требующая сил и нервов, срочность и здоровый страх неудачи заставляют команду взглянуть на достижимую, хоть и непростую, задачу коллективным взглядом. Никто, кроме самой команды, не может этого сделать. Вызов брошен именно ей.

Сочетание общей цели и специфических задач - необходимое условие высоких показателей. Каждый член команды зависит от других, ему это нужно, чтобы продолжать работать и оставаться энергичным. Ясные цели помогают команде не сойти с пути прогресса и сохранять ответственность; более широкие, иногда даже более благородные устремления обеспечивают чувство значительности и эмоциональную энергию.

Практически все эффективные команды, которые мы видели, о которых слышали или в которых работали сами, насчитывали от 2 до 25 членов. Например, в команде из компании Burlington Northern, создавшей бизнес по контейнерным перевозкам, семь человек. В команде издательства Knight Ridder - 14 членов. Большинство успешных команд насчитывает в своем составе менее 10 человек. Нельзя признать, что небольшой размер команды - это куда более практичный показатель, чем успех всегда и во всем. Теоретически большая группа, скажем, человек пятьдесят, может стать командой. Но с большей вероятностью она разобьется на более мелкие «команды в команде», а не будет функционировать как единое целое.

Почему? Большому количеству людей трудно конструктивно взаимодействовать друг с другом как единому коллективу, гораздо меньше реальной работы они делают вместе. Куда вероятнее 10, а не 50 человек

преодолеют свои индивидуальные, функциональные и иерархические различия, станут одним и примут на себя коллективную ответственность за результаты.

Кроме того, большие группы сталкиваются с материально-техническими проблемами, такими как поиск физического пространства и времени для встреч. Им приходится иметь дело и с более сложными помехами, например со стадным инстинктом или психологией толпы, препятствующими интенсивному обмену взглядами, который необходим для создания команды. В результате, когда большие группы пытаются выработать общую цель, у них получаются только несостоятельные «миссии» и общие намерения, которые невозможно превратить ни во что конкретное. Такие коллективы имеют склонность быстро достигать стадии, когда собрания превращаются в скучную рутину - а это явный признак того, что большинство людей в группе точно не знают, зачем они сюда пришли, если не считать некоего намерения справиться с делом лучше. Любой, кто хоть раз с таким сталкивался, понимает, как это раздражает. Подобные провалы способствуют появлению цинизма, губительного для будущих командных проектов.

Вдобавок к тому, что численность команды не должна превышать рекомендованную, важно правильное сочетание умений - то есть у сотрудников в совокупности должны быть все навыки, необходимые для выполнения предстоящей работы. Это кажется очевидным, но обычно в потенциальных командах такого не удается добиться. Требования к умениям можно разделить на три достаточно понятные категории.

12. МЕТОД КОМАНДНОЙ РАБОТЫ «МОЗГОВОЙ ШТУРМ»

Командная работа (Teamwork) – это совместная целенаправленная работа группы людей, решающих общую задачу на основе интеграции знаний по правилам, выработанным сообща.

Команда способна произвести работу, которая может количественно превосходить или качественно отличаться от работы, которую могут выполнить отдельно трудящиеся индивидуумы. Для этого команда должна обладать сбалансированным ролевым составом и владеть методами поиска идей, позволяющими преодолеть психологическую инерцию мышления. Одним из наиболее популярных методов командной работы является «Мозговой шторм».

Правильно организованный мозговой штурм включает три обязательных этапа:



В зависимости от цели и задач мозгового штурма способы проведения каждого из этапов, а также отбора и оценки идей могут быть разными. При использовании мозгового штурма при поиске первопричин проблем и выработке решений при проведении проектов следует учесть следующее:

Постановка цели

Предварительный этап. На этом этапе должна быть четко сформулирована цель и поставлены задачи мозгового штурма, сформирована команда и определен способ его проведения.

Генерация идей

Основной этап, от которого во многом зависит успех всего мозгового штурма. Поэтому очень важно соблюдать правила для этого этапа:

1. Как можно большее количество идей. Для этого следует:

- включить в команду помимо рабочей группы проекта дополнительно специалистов и представителей заинтересованных сторон;
- рекомендовать участникам рассмотреть ситуацию в трех областях деятельности (процесс, менеджмент, люди) и сформировать идеи в каждой из этих областей, что позволит изменить привычную точку зрения участников и получить дополнительные свежие идеи;

2. Полный запрет на критику. Исключить любую (в том числе положительную) оценку высказываемых идей, так как оценка отвлекает от основной задачи и сбивает творческий настрой.

3. Нестандартные идеи приветствуются.

4. Комбинируйте и улучшайте любые идеи. Для реализации всех четырех выше указанных правил этапа генерации идей при проведении мозгового штурма рекомендуется выбрать следующий способ его проведения:

- В начале не высказывать идеи вслух, а писать их на самоклеящихся листах бумаги без указания автора и передавать ведущему.

- Ведущий поочередно наклеивает листки на доску (экран). При наклеивании каждого следующего листка участники общим обсуждением принимают решение о том, является ли эта идея новой или она аналогична

одной из уже наклеенных. В зависимости от этого при наклеивании идеи группируются.

- После наклеивания всех идей общим обсуждением участников вместо группы аналогичных идей формулируется одна согласованная, а одиночные идеи обсуждаются с целью уточнения формулировки. В процессе обсуждения могут появиться дополнительные идеи, которые также должны быть зафиксированы.

Отбор и оценка идей

Методы анализа и оценки идей могут быть очень разными. При проведении мозгового штурма в рамках проекта, который имеет ограничения, например, по ресурсам или методологии реализуемых решений, этот этап особенно важен. *Для отбора идей, которые будут использованы в рамках проекта, следует:*

1. Отобрать наиболее важные, но доступные для реализации идеи, для чего:

- всем участникам рабочей группы оценить их важность и сложность по пятибалльной шкале.

- рассчитать среднюю оценку важности и сложности каждой из идей.

- используя матрицу приоритетов, отобрать наиболее важные, но доступные для реализации идеи.

2. Дополнительно оценить отобранные идеи на возможность реализовать в сроки проведения проекта, на соответствие методологии реализации проекта, наличие необходимых компетенций и т.д. и исключить из отобранных не соответствующие существующим условиям.

Кратко: рабочий алгоритм "цель - действия - результат"

Цель: Найти лучшие решения для реализации в проекте по повышению эффективности существующего процесса.

Действия:

1. Поставка цели.

- подготовить данные, характеризующие процесс (целевое состояние, текущее состояние, препятствия перехода к целевому состоянию и их причины);

- сформировать команду из возможно большего числа участников (рабочая группа проекта плюс другие специалисты и заинтересованные стороны).

2. Генерация идей.

- ознакомить участников с данными, характеризующими процесс;

- каждому участнику, рассмотрев ситуацию в трех областях деятельности (процесс, менеджмент, люди), самостоятельно сформулировать минимум по 2 идеи в каждой области;

- сгруппировать и комбинировать индивидуальные идеи и общим обсуждением выработать согласованные формулировки решений.

3. Отбор и оценка идей.

Составом рабочей группы проекта:

- отобрать наиболее значимые, но доступные для реализации решения;
- исключить решения, не соответствующие ресурсам и методологии проекта.

Результат:

Повышение вероятности достижения цели проекта и приживаемости результатов проекта.

13. ДИАГНОСТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Джим Коллинз в своей замечательной книге «От хорошего к великому» (JIM COLLINS, Good to Great) исследует феномен компаний, которые смогли совершить прорыв и стать великими. В частности, он выводит портрет управленческой команды, которая приводит компанию к прорыву. Коллинз пишет, что в таких компаниях преобразования начинаются с того, что «нужно набрать нужных людей в команду и убрать ненужных, а также обеспечить нужным людям соответствующие места». Этот простой и очевидный совет не так просто воплотить в жизнь. На практике мы часто сталкиваемся с проблемами, существующими в компаниях из-за неслаженной и неэффективной работы управленческой команды.

Руководители не любят открыто обсуждать эти проблемы, пытаясь уйти от столь болезненной темы. Однако в неформальных беседах они часто признаются, что в команде есть сбои: или они ошиблись при найме или продвижении какого-либо менеджера; или кто-то перестал «тянуть», так как бизнес расширился и сложность задач возросла; или в команде существуют конфликты и т. д.

Сильный руководитель может помочь своей управленческой команде заработать «на полную», но для этого нужно иметь четкое понимание ее текущего состояния, определить, состоит ли команда из «нужных людей» и правильно ли они расставлены. Легко сказать, но трудно сделать. Как определить, кто нужный, а кто нет? Как найти правильное место тому или иному члену команды? Можно ли вообще предсказать, насколько успешной будет та или иная команда, как повысить эффективность ее работы? Наш

ответ - да, это возможно. Утверждая это, мы опираемся на результаты международных исследований, посвященных командной работе, на собственные исследования и опыт работы в данной области.

Работая над повышением эффективности команд, мы выделяем три составляющие, которые являются залогом успеха: сбалансированность, устойчивость, потенциал.

Рассмотрим эти слагаемые по порядку.

Сбалансированность

Сбалансированность - это наличие всех необходимых ролей для эффективной работы команды как единого целого. Классический подход к распределению ролей между участниками команды был предложен Р.М.Белбин (R.Meredith Belbin). В каждой команде, которая стремится эффективно организовать свою работу, должны выполняться следующие девять ролей: Координатор, Мотиватор, Аналитик, Реализатор, Вдохновитель команды, Исследователь ресурсов, Контролер, Генератор идей, Специалист.

Каждая из ролей должна выполняться кем-либо из участников команды для достижения общей эффективности. Если никто из команды не берет на себя одну или несколько функций, это снижает эффективность процесса и, соответственно, результат работы команды. Так, например, в команде может быть большое количество идей и предложений, инициатив, высокая экспертиза и мотивация... Но если не будет человека, который помогает команде следовать плану и контролировать выполнение задачи, то решение может надолго затягиваться и оставаться на стадии обсуждения.

Особенности распределения ролей в команде важно учитывать еще на этапе ее формирования: подбирая участников с учетом их способностей и готовности брать на себя ту или функцию.

Устойчивость

Важная характеристика эффективной команды и организации - **ее устойчивость при возникновении различного рода изменений**, т.е. возможность эффективного замещения какого-либо из членов команды на период его отсутствия. Теоретически замену можно найти на этом же управленческом уровне, но на практике, если команда состоит из топ-менеджеров, замену нужно искать среди их заместителей. И это понятно, поскольку каждый член управленческой команды, кроме своей роли, должен обладать специфическим набором профессиональных знаний, навыков и компетенций (финансовый директор, директор по маркетингу, HR-директор и пр.), которыми не обладают другие члены команды. Именно поэтому при

анализе устойчивости управленческой команды необходима работа не только с ее участниками, но и с уровнем «-1» - заместителями (рис 1).

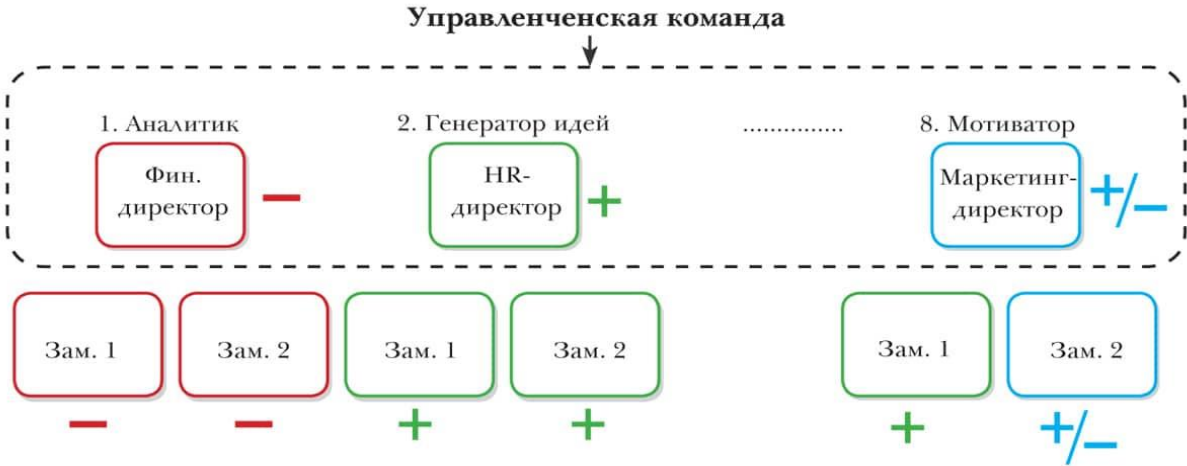


Рис. 1

Потенциал

Даже если все роли в команде распределены идеально, существует еще одна, не менее значимая сфера: **профессиональные знания, навыки и компетенции участников команды**. И если мы представим, что существуют две команды с идеальным распределением ролей, то эффективнее будет та, участники которой больше знают и больше умеют в своей профессиональной области, а также более способны к дальнейшему развитию. Также важно не только понимать риски, существующие в команде, но и определять их причины и предотвращать, развивая команду и повышая ее эффективность. Для оценки потенциала участников команды может быть использована модель компетенций, изображенная на рисунке 2.



Рис. 2

На диаграмме видно, что оцениваемый участник имеет большой потенциал в области руководства, но минимальный уровень компетенций в построении отношений, что может негативно сказаться на взаимодействии с другими участниками команды. Кроме того, такого человека будет достаточно опасно назначить руководителем подразделения, так как он вряд ли сможет наладить взаимодействие с коллективом. В этом случае необходимы разработка и реализация индивидуальной программы развития, с учетом уровня развития компетенций.

Очевидно, что структура команд в компании имеет вложенный характер, т.е. топ-менеджеры, составляющие высшую управленческую команду, в свою очередь, являются участниками команд своих отделов и т.д., в зависимости от количества уровней иерархии в компании (рис. 3).

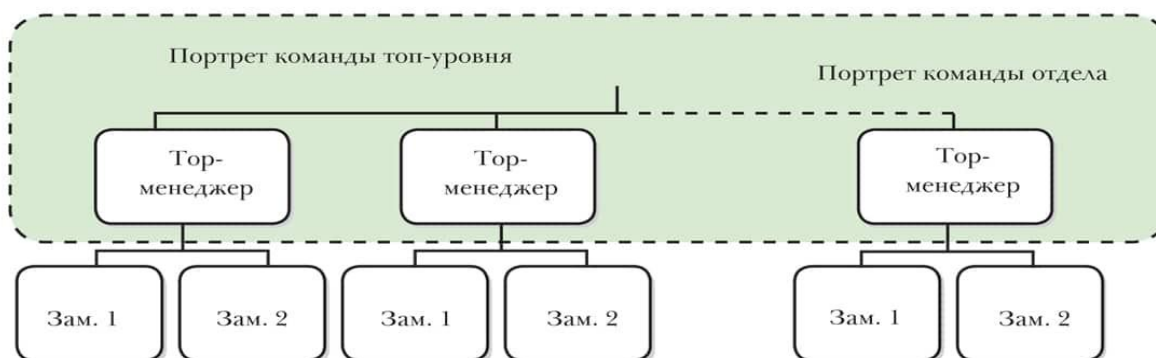


Рис. 3

Итак, эффективность управленческой команды помогает получить ответы на такие вопросы:

- Как личные качества и способности конкретного менеджера влияют на эффективность отдельных проектов и бизнес-направлений, и что можно сделать, чтобы повысить эту эффективность?
- Как можно повысить качество и скорость принятия решений в команде и контроль их четкого исполнения, понизить риск неправильных решений?
- На что нужно сделать акцент при взаимодействии с конкретными менеджерами и командой в целом?
- От кого из менеджеров следует ожидать наибольшей отдачи в условиях кризиса?
- Как же проводится диагностика эффективности команд?

Наиболее полный портрет команды, в первую очередь, можно получить при проведении процедуры, которая называется «Центр Развития». На данный момент «Центр Развития» - наиболее объективный метод оценки,

переходящий в развивающее мероприятие. Он может состоять из нескольких бизнес-кейсов, один из которых обязательно представляет собой групповую дискуссию, а также включает психометрические методы оценки.

Несомненно, важным является вопрос: что же делать дальше, когда определены проблемы и преимущества команды? Здесь все зависит от желания компании и принятых решений: подбор новых участников, индивидуальные программы развития, коучинг-сессии для команды, тренинги командообразования.

14. ТЕСТОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ

1. Охарактеризуйте базовые основания командной работы:

- а) интегрирующая роль руководителя команды (идейный и деловой лидер);
- б) четкое и безальтернативное руководство со стороны вышестоящей организации;
- в) идеология "общей судьбы" (единый "путь - цель");
- г) полная и безоговорочная ориентация на интересы руководителя команды;
- д) идейное единство (миссия – "кровная идея", "общее видение", ценностно-ориентированное единство).

2. Определите основные черты профессионального почерка команды (внутрикомандных отношений):

- а) динамичный деловой стиль работы;
- б) жёсткое единоначалие;
- в) информационная открытость и адекватность;
- г) ответственная исполнительская дисциплина (построенная на "понимании" и "приобщении");
- д) исполнительность построенная на указаниях вышестоящих организаций;

3. Обычно развитие новых коллективов проходит стадии:

- а) притирка; ближний бой; экспериментирование; эффективность; зрелость
- б) притирка; фрагментация; экспериментирование; эффективность; зрелость
- в) притирка; ближний бой; фрагментация; эффективность; зрелость
- г) притирка; ближний бой; экспериментирование; зрелость; фрагментация

4. *Обозначьте характеристики команды как субъекта саморазвития:*

- а) наличие "оппонентного круга" своеобразный "круглый стол" для обсуждения "идей развития");
- б) определяющий фактор развития (саморазвития) команды – программа, спущенная "сверху";
- в) отсутствие некритической комплиментарности и поддержка деловых поступков;
- г) взаимообусловленное профессиональное воспитание (профессиональная идентификация "делай как я");
- д) главный стимул развития (и саморазвития) команды – материальный интерес;
- е) круговое лидерство (переходящая функция, личностная самореализация через общую целевую парадигму).

5. *Назовите главное качество команды, определяющее её деловую и социальную устойчивость:*

- а) исполнительность;
- б) жёсткая иерархия (соподчиненность);
- в) ответственная взаимозависимость (взаимная ответственность);
- г) четко выраженный и последовательно реализуемый материальный интерес.

6. *Перечислите профессиональных лидеров деловой команды _____*

7. *Охарактеризуйте типы команд (можно привести любую классификацию, близкую Вам. Но важно, чтоб она выражала логику становления команды как совокупного субъекта деятельности) _____*

8. *Назовите главные качества команды как совокупного субъекта деятельности:*

- а) совокупная компетентность;
- б) нерассуждающая исполнительность;
- в) умение подчиняться;
- г) активность;
- д) креативность;
- е) независимость друг от друга;
- ж) самоорганизация.

9. *Назовите составляющие процесса командообразования:*

- а) ситуативный подбор кадров (по принципу "из тех, кто тесть");
- б) критерии, спускаемые "сверху", вышестоящей организацией;
- в) управленческая философия руководителя его базовых личностных ценностей;

г) алгоритм (последовательность этапов) становления вытекающий из специфики команды как организационной и социально-психологической общности.

10. Обозначьте этапы процесса командообразования:

а) комплектование команды (на основе профессионализма и личной предрасположенности руководителя);

б) подбор команды по критериям и инструкциям, выработанным традицией и одобренных вышестоящей организацией;

в) сплочение команды на основе её миссии (делового кредо и стратегической цели);

г) подписание рабочего контракта на основе поданного заявления;

д) позиционирование (формирование ансамбля профессиональных лидеров – команды как совокупного субъекта деятельности);

е) распределение работников по рабочим местам, согласно текущих списков рабочей силы;

ж) становление команды (социальная зрелость, команда победительница).

11. Руководитель команды – это:

а) лицо назначенное "сверху" (вышестоящей организацией);

б) выдвигается "снизу" из состава рабочей группы (которой предстоит стать "командой");

в) самоопределяется на инициативной основе (целевое назначение, выборы, самовывдвижение и т.д.), выступает организационным и идейным (содержательным) началом процесса командообразования.

15. ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Понятие и виды команд.
2. Примерная классификация команд.
3. Команда или коллектив.
4. Признаки команды.
5. Критерии классификации команд.
6. Преобразование группы в команду.
7. Принципы организации командной формы работы.
8. «Эффект» команды.
9. Основы для формирования команды.
10. Организационно-управленческие, психологические аспекты, системно-аналитические аспекты формирования команды.
11. Эффективная команда. Критерии эффективности.

12. Группа - сплоченная команда – суперкоманда.
13. Трехэтапная модель развития команды.
14. Два вида команд: функциональные команды: команды советников, производственные команды; инновационные команды: проектные команды и команды действия.
15. Участники и члены команды: взаимодействие внутри и вне команды.
16. Роли и функции участников и членов команды. Предъявляемые требования к ним.
17. Распределение ответственности за принятие организационно-управленческих решений.
18. Формирование команды. Этапы формирования команды: развитие, обеспечение деятельности, трансформация и расформирование.
19. Типы организационных структур, используемых при формировании команд.
20. Механизмы распределения полномочий внутри команд.
21. Особенности создания и функционирования команды.
22. Стадии жизненного цикла команды.
23. Группа, подразделение и команда: сходства и различия (история возникновения, динамика становления, цели, роли, регламент взаимодействия).
24. Управленческие команды.
25. Функциональные команды.
26. Проектная команда.
27. Метакоманда.
28. Команда с перекрестными функциями.
29. Самоуправляемые команды.
30. Псевдокоманды.
31. Потенциальная команда.
32. Высокоэффективная команда (Д.МакГрегор, Р.Лайкерт и др.).
33. Анализ командной деятельности по модели Марджерисона-Маккенна.
34. Базовые умения члена команды по О'Нилу, Альфреду и Бейкеру.
35. Понятие целевой роли члена команды. Центральность целевой роли.
36. Принципы компетентности и предпочтений в подборе членов команды.

37. Эффекты давления среды на членов команды.
38. Психологическая совместимость и сплоченность команды.
39. Характеристики высокопроизводительной команды.
40. Особенности «плохих» и «хороших» команд.
41. Формирование командного духа.
42. Специфика межличностного взаимодействия в команде: формальная, неформальная коммуникация.
43. Основные феномены внутригрупповых взаимодействиях – социальная фасилитация, социальная леность, деиндивидуализация, групповая поляризация, огруппление мышления, влияние меньшинства.
44. Построение межкомандных взаимоотношений.
45. Неформальные отношения сотрудников.
46. Неформальное лидерство.
47. Методики и методы исследования командных процессов.
48. Оценка результативности команды.
49. Затратные методы оценки труда и вклада участников в результат команды.
50. Расчет экономической и социальной эффективности действия команды.
51. Уровень командного профессионализма.
52. Уровни профессионализма в организации: индивидуальный, командный, общеорганизационный.
53. Какие задачи не под силу командам?
54. Как можно разрушить любую команду?
55. Как из аморфной группы сделать команду?
56. Каких людей не должно быть в команде?
57. В чем главная сила команды?
58. Почему лидерство – это функция группы?
59. В чем заключается влияние лидера на группу и группы на лидера?
60. Какие правила нужно соблюдать при решении творческих задач в команде?

16. ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

Ассесмент (assessment) – оценка персонала. В тренингах командообразования/тимбилдинг, и различных командных играх возможна оценка сотрудников, участвующих в тренинге. Кроме оценки возможно и выявление потенциала всех сотрудников.

Веревочный курс - тренинг командообразования/тимбилдинг, связанный с использованием туристического и альпинистского снаряжения (под контролем инструкторов специалистов). Например: веревки, обвязка, карабины, восьмерки, блочки, и т.д. Упражнения часто связаны с взаимопомощью в команде и с личным вызовом выполняющего упражнение (например, необходимо перебраться со страховкой на большой высоте с одного берега на другой и д.р.). Каждое упражнение анализируется с помощью инструктора.

"Горячая" группа – специфический тип команды, полностью основанной на добровольном участии ее членов в совместной работе и характеризуемой следующими признаками: всеобщая поглощенность задачей, интеллектуальная и эмоциональная интенсивность и подвижная структура.

Группа действия – команда, создаваемая на определенный (сравнительно небольшой) период для выполнения конкретного задания и существующая до момента достижения конечной цели.

Корпоративный отдых – корпоративное мероприятие (или несколько мероприятий) целью которого является неформальное общение, проведение совместного досуга и развлечения. В зависимости от поставленных целей - корпоративный отдых может быть веселым развлечением, а может сочетаться с элементами тренинга командообразования/тимбилдинг.

Команда - это группа лиц, объединённая общими мотивами, интересами, идеалами, действующая сообща. Участники команды объединены поддержкой друг друга и несут коллективную ответственность за результат деятельности всей команды.

Командообразование - термин, обычно используемый в контексте бизнеса и применяемый к широкому диапазону действий для создания и повышения эффективности работы команды. Идея командных методов работы была заимствована из мира спорта и стала активно внедряться в практику менеджмента в 60-70 годы XX века.

Командная работа – это труд группы людей, сосредоточенный над решением конкретной задачи.

Командные игры - игра, в которой участники поделены на команды, задача которых, преодолевая различные препятствия (в зависимости от сюжета командной игры) достичь командной цели. В зависимости от сюжета команды могут соревноваться между собой, делать задания на время или достигать некой общей цели. Акценты в командной игре могут быть разными: ролевой, туристический, спортивный и т.д. Как правило,

командные игры сопровождаются позитивными эмоциями и яркими впечатлениями.

Лидерство, в психологии — процесс социального влияния, благодаря которому лидер получает поддержку со стороны других членов сообщества для достижения цели.

Метод мозгового штурма (мозговой штурм, мозговая атака, англ. brainstorming) - метод решения задач, в котором участники обсуждения генерируют максимальное количество идей решений задачи, в том числе самые фантастические и глупые. Затем из полученных вариантов выбираются лучшие решения, которые могут быть использованы на практике. Включает этап экспертной оценки. В развитом виде предполагает синхронизацию действий участников в соответствии с распознаваемой ими схемой (образом) оцениваемого процесса.

Модель совместной деятельности - тип деятельности группы, характеризуемый особенностями взаимодействия ее членов.

Неформальная организационная структура - совокупность неформальных (неофициальных) взаимосвязей в пределах формальной (официальной) организации.

Неформальное лидерство - успешное влияние какого-либо члена группы, не обладающего возможностями официальной власти, на других людей, направленное на достижение определенной цели.

Организационная культура - общие представления, убеждения и ценности, лежащие в основе деятельности организации, ее эмоциональная сторона и психологическая атмосфера.

Принятие групповых решений - выбор решений посредством какой-либо формы участия членов группы в анализе альтернатив на основе определенного вклада каждого из них.

Принятие решений - выбор окончательного варианта действий, который предположительно приводит к желаемому результату.

Проектная команда - малая группа, состоящая из специалистов высокого уровня, деятельность которых направлена на креативное решение сложной проблемы.

Производственная команда - малая группа, занятая выполнением каких-либо постоянных для данной организации операций, требующих при этом высокой степени координации труда с другими командами, так как работа переходит от одной из них к другой.

Психологическая совместимость - сочетание людей, основанное на соответствии их индивидуально-психологических и социально-

психологических характеристик, которое приводит к согласованной совместной деятельности.

Рабочая команда - малая группа, члены которой функционально дополняют друг друга и согласованно взаимодействуют для реализации единой цели, чувствуя личную ответственность за конечный результат.

Тимбилдинг, teambuilding, team building - это социально-психологический тренинг, направленный на упрочение дружеских, неформальных связей, связей взаимопомощи и взаимодействия в рабочем коллективе. Акценты в тренинге командообразования/тимбилдинг могут быть проставлены как на глубокой проработке полученного опыта или рабочих отношений, так и на развлекательном компоненте (в зависимости от целей тренинга командообразование/тимбилдинг). В классическом тренинге командообразования/тимбилдинг акцент ставится на анализе полученного опыта в результате выполнения ряда упражнений и на серьезной проработке рабочих отношений.

Фан (анг. Fun – развлечение) - употребляется, в сочетании с тренингом командообразования/тимбилдинг (командной игрой). Или корпоративным отдыхом. Например, «Фан тренинг», т.е. тренинг, связанный с позитивными эмоциями, весельем, без серьезной проработки полученного опыта.

Формирование команды - комплекс действий (как психологической, так и непсихологической направленности) по созданию эффективной команды.

Эффективная команда - рабочий коллектив способный максимально эффективно (в поставленные сроки и с планируемым результатом) достигать поставленных целей, не прибегая к помощи руководства; при этом личные отношения не вызывают напряжения и не мешают рабочему процессу. Формирование эффективной команды – является основной целью тренингов командообразование/тимбилдинг (teambuilding).

17. ПСИХОДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ

ТЕСТ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА КОМАНДЫ

Ф. И. О. оцениваемого _____

Возраст (полных лет) _____

Должность _____

Подразделение _____

Дата заполнения _____

Инструкция

Пожалуйста, ответьте на приведенные ниже вопросы. Для этого обведите кружком или пометьте другим образом вариант ответа, который вы считаете подходящим.

Варианты ответов:

1 - полностью характерно для моей группы;

0,5 - иногда характерно для моей группы;

0 - полностью нехарактерно для моей группы.

Тестовое задание

1	<i>Наша команда сама может разрешать внутренние и внешние конфликты</i>	0	0,5	1
2	<i>Наши роли гибко меняются под новые цели и задачи</i>	0	0,5	1
3	<i>Члены нашей команды искренне стремятся к быстрому и эффективному решению рабочих вопросов</i>	0	0,5	1
4	<i>Участники команды слышат и понимают друг друга</i>	0	0,5	1
5	<i>У нас налажена эффективная коммуникация с другими рабочими группами</i>	0	0,5	1
6	<i>Мы получаем командное вознаграждение за нашу эффективную работу</i>	0	0,5	1
7	<i>Члены нашей команды ценят, хотят получить и дают друг другу конструктивную обратную связь</i>	0	0,5	1
8	<i>Члены команды приходят друг другу на выручку в сложных ситуациях</i>	0	0,5	1
9	<i>У нашей команды существует система надлежащего контроля за собственными действиями</i>	0	0,5	1
10	<i>Наши роли, взаимоотношения и структура команды абсолютно ясны для всех</i>	0	0,5	1
Итого				

Спасибо!

Ключ к краткому тесту оценки потенциала команды

Описание

Краткий тест определения уровня развития коллектива и его потенциала в дальнейшем развитии позволяет оперативно выявить возможные проблемы в коллективе и понять, насколько команда слаженно работает, имеют ли все ее представители единое мнение по поводу совместной работы.

Обработка результатов

Посчитайте общую сумму баллов в таблице ответов.

Интерпретация

От 0 до 3 баллов - Разобщенная группа. Это скопление индивидов, которые еще не готовы работать вместе, каждый член подобной группы работает на свои, индивидуальные цели. Члены группы зависят от

инструкций и поддержки формального (назначенного) лидера. Группа, как правило, обременена разного рода конфликтами, которые необходимо разрешить прежде, чем группа перейдет к построению более эффективных отношений.

От 4 до 6 баллов - Сплачивающаяся группа. Складываются межличностные отношения, формируется лояльность сотрудников группе и понимание друг друга. Но остается полная зависимость от формального руководителя, хотя и выявляются внутригрупповые лидеры. Внутригрупповые роли осознаются, но распределяются по формальным признакам. Группа еще не несет ответственность за порученные задания.

От 7 до 10 баллов - Команда. Члены группы хорошо работают вместе, постоянно совершенствуют свои рабочие взаимоотношения. Развивается взаимозависимость в хорошем смысле этого слова. Группа начинает брать на себя ответственность за порученные дела. Члены группы в состоянии самостоятельно организовать под решение поставленной задачи. Совокупность работы в команде дает эффект выше, чем работа каждого отдельного сотрудника. Руководитель команды является и ее лидером. Роли в группе гибки и перераспределяются под поставленные цели и задачи.

ТЕСТ ВУДКОКА «ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ»

Ф. И. О. оцениваемого _____
Возраст (полных лет) _____
Должность _____
Подразделение _____
Дата заполнения _____

Инструкция

Прочитайте утверждения, которые описывают Вашу команду, и обведите кружком порядковые номера тех, с которыми Вы согласны. Если Вы считаете, что утверждение не вполне соответствует истине, то оставьте поле для ответа пустым.

Не тратьте много времени, обдумывая каждое утверждение: достаточно нескольких секунд.

Помните, что результаты будут иметь смысл, только если Вы искренни.

Тестовое задание

1. Наша команда испытывает недостаток в лидерстве.
2. Кажется, что решения являются принудительными по отношению к нам.
3. Людей не поощряют высказываться откровенно.

4. В трудной ситуации каждый берется за свои интересы.
5. Общение нуждается в улучшении.
6. Решения принимаются на неадекватном уровне иерархии.
7. Некоторые менеджеры неискренни сами с собой.
8. Мы редко подвергаем сомнению основное содержание или пользу наших совещаний.
9. Созданы недостаточные возможности для развития.
10. Мы часто ссоримся с другими подразделениями.
11. Члены команды не общаются друг с другом в достаточной мере.
12. Ясно, что организация ожидает от нашей команды.
13. Принятый порядок редко подвергается сомнению.
14. В действительности никому не ясно, куда мы движемся.
15. Люди не говорят, что они в действительности думают.
16. Люди имеют позицию «моя хата с краю».
17. В команде конфликт носит деструктивный характер.
18. Решения основываются на неадекватной информации.
19. Некоторым менеджерам не доверяют.
20. Мы не учимся на своих ошибках.
21. Менеджеры не помогают своим подчиненным учиться.
22. Отношения с другими группами являются прохладными.
23. Мы не обдумываем хорошо наше положение внутри организации.
24. Наша команда «политически» восприимчива.
25. Мы часто обнаруживаем, что нам недостает нужной квалификации.
26. Мы все очень заняты, но, кажется, везде не успеваем.
27. Спорные вопросы прячутся под ковер.
28. Помогло бы, если бы люди имели больше желания признавать свои ошибки.
29. Имеют место недоверие и враждебность.
30. Люди не допускаются к решениям.
31. Мало лояльности к команде.
32. Мнения извне не приветствуются.
33. Следовало бы иметь большую ротацию работ.
34. Мы редко работаем эффективно вместе с другими командами.
35. Нам не удалось обеспечить сотрудничество с другими командами и подразделениями.
36. Способность работать в команде является критерием отбора при поступлении в эту организацию.
37. Никто не налаживает необходимых связей с другими группами.

38. Мы не тратим требуемого времени на планирование будущего.
39. Деликатных вопросов избегают.
40. Бывает, что кому-то «всадили нож в спину».
41. В действительности мы не работаем вместе.
42. Неподходящие люди принимают решения.
43. Менеджеры являются слабыми и не готовы бороться и требовать внимания к своей точке зрения.
44. Я не получаю достаточной обратной связи.
45. Развиваются несоответствующие виды умений.
46. Помощь не придет из других частей организации.
47. Существует сильное непонимание между нашей командой и профсоюзами, которые оказывают давление на нас.
48. В этой организации вознаграждается слаженность работы в команде.
49. Мы не уделяем достаточно внимания взаимоотношениям.
50. Мы не имеем ясного представления о том, чего от нас ожидают.
51. Честность не является характерной чертой нашей команды.
52. Я не чувствую поддержки со стороны моих коллег.
53. Квалификация и информация распределены недостаточно хорошо.
54. Имеются сильные личности, которые идут своим собственным путем.
55. Чувство собственного достоинства не одобряется.
56. Нам следует уделять больше времени обсуждению методов работы.
57. Менеджеры не принимают всерьез личное развитие.
58. Другие части организации нас не понимают.
59. Нам не удается донести наше сообщение к внешнему миру.
60. Люди в команде имеют хорошие связи с другими членами организации.
61. Часто мы достигаем решений слишком быстро.
62. Образ действий, при котором ценится личность, имеет мало общего с тем, что достигнуто.
63. Слишком много секретов.
64. Конфликтов избегают.
65. Разногласия разлагают.
66. Приверженность к решениям низка.
67. Наши менеджеры полагают, что более строгий надзор улучшает результат.
68. Слишком много запретов в нашей команде.

69. Очевидно, что в другом подразделении имеются лучшие возможности.

70. Мы тратим много энергии на защиту наших границ.

71. Члены команды не понимают, чего от них ожидают.

72. Культура организации поощряет слаженную работу в команде.

73. Мы не уделяем достаточно внимания новым идеям.

74. Приоритеты не ясны.

75. Люди не вовлекаются в достаточной мере в принятие решений.

76. Слишком много взаимных обвинений и упреков.

77. Не всегда выслушивают.

78. Мы не используем в полном объеме навыки, которыми обладаем.

79. Менеджеры полагают, что люди по своему существу ленивы.

80. Мы тратим много времени на то, чтобы делать, и не уделяем достаточно времени тому, чтобы думать.

81. Не поощряется стремление личности к росту.

82. Мы не стараемся понять точку зрения других команд.

83. Нам не удается выслушать наших клиентов.

84. Команда работает в соответствии с целями организации.

Спасибо за ответы!

Ключ к тесту Вудкока для оценки эффективности команды

Описание

Тест Вудкока разработан для оценки эффективности работы в команде. Позволяет оценить взаимоотношения в коллективе, заинтересованность сотрудников в получении результатов и их мотивацию. Также учитываются лояльность компании и уровень взаимодействия между подразделениями организации.

Принцип тестирования несложен. Каждый член команды независимо от должности заполняет вопросник, в который входят 84 утверждения. Затем по специальной таблице выполняются подсчет результатов и их анализ.

Если вы сомневаетесь, что члены команды будут честно отвечать на вопросы, постарайтесь обеспечить анонимность тестирования. По большому счету это уже показатель взаимоотношений в команде. Тем не менее провести тестирование все равно полезно, так как его результаты позволяют точнее выявить недостатки в работе команды.

Кроме того, очень полезно сравнить результаты тестов руководителей и их подчиненных. Это позволяет оценить атмосферу в команде и определить степень доверия подчиненных к руководству.

Ключ к тесту

Перенесите выделенные ответы из анкеты в таблицу результата. Посчитайте количество отметок в каждом столбце. Запишите количество в строке «Итого».

Таблица результата

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
	73	74	75	76	77	78	79	70	81	82	83	84
Итого												

Перенесите счет столбцов из строки «Итого» в таблицу.

A		Сбалансированные роли
B		Ясные стремления и согласованные цели
C		Открытость и конфронтация
D		Поддержка и доверие
E		Сотрудничество и конфликт
F		Разумные процедуры
G		Подходящее руководство
H		Регулярный обзор
I		Индивидуальное развитие
J		Разумные внутригрупповые отношения
K		Хорошее общение
L		Организационная поддержка

Интерпретация результата

Большой счет за пункты А–К и малый за пункт L указывают на те области, где вы можете внести наиболее существенный вклад в повышение эффективности работы команды.

ТЕСТ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ИНДЕКСА ГРУППОВОЙ СПЛОЧЕННОСТИ СИШОРА

Ф.И.О. оцениваемого _____

Возраст (полных лет) _____

Должность _____

Подразделение _____

Дата заполнения _____

Инструкция

Прочитайте вопросы и выделите ответ (обведите номер), который более всех соответствует Вашему мнению.

Тестовое задание

I. Как Вы оценили бы свою принадлежность к группе?

1. Чувствую себя ее членом, частью коллектива.
2. Участвую в большинстве видов деятельности.
3. Участвую в одних видах деятельности и не участвую в других.
4. Не чувствую, что являюсь членом группы.
5. Живу и существую отдельно от нее.
6. Не знаю, затрудняюсь ответить.

II. Перешли бы Вы в другую группу, если бы Вам представилась такая возможность (без изменения прочих условий)?

1. Да, очень хотел бы перейти.
2. Скорее перешел бы, чем остался.
3. Не вижу никакой разницы.
4. Скорее всего, остался бы в своей группе.
5. Очень хотел бы остаться в своей группе.
6. Не знаю, трудно сказать.

III. Каковы взаимоотношения между членами Вашей группы?

1. Лучше, чем в большинстве коллективов.
2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов.
3. Хуже, чем в большинстве классов.
4. Не знаю, трудно сказать.

IV. Каковы у Вас взаимоотношения с руководством?

1. Лучше, чем в большинстве коллективов.
2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов.
3. Хуже, чем в большинстве классов.
4. Не знаю.

V. Каково отношение к делу (учебе и т. п.) в Вашем коллективе?

1. Лучше, чем в большинстве коллективов.

2. Примерно такие же, как и в большинстве коллективов.
3. Хуже, чем в большинстве коллективов.
4. Не знаю.

Спасибо!

Ключ к тесту определения индекса групповой сплоченности Сишора

Описание

Тест определения индекса групповой сплоченности Сишора позволяет оценить чрезвычайно важный параметр – степень интеграции группы, ее сплочения в единое целое.

Тест состоит из пяти вопросов с несколькими вариантами ответов на каждый. Ответы кодируются в баллах согласно приведенной таблице.

Максимальная сумма баллов – 19, минимальная – 5.

Ключ к тесту

<i>№ вопроса</i>	<i>Вариант ответа</i>	<i>Балл</i>	<i>№ вопроса</i>	<i>Вариант ответа</i>	<i>Балл</i>
I	1	5	III	1	3
	2	4		2	2
	3	3		3	1
	4	2		4	1
	5	1	IV	1	3
	6	1		2	2
II	1	1	V	3	1
	2	2		4	1
	3	3	V	1	3
	4	4		2	2
	5	5		3	1
	6	1		4	1

Интерпретация результата

Уровни групповой сплоченности:

- 16 баллов и выше - высокий уровень групповой сплоченности;
- 12–15 баллов - выше среднего;
- 7–11 - средний;
- 5–6 - низкий.

ТЕСТ ИНТЕГРАЛЬНОЙ САМООЦЕНКИ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ КАК КОЛЛЕКТИВА Л.Г.ПОЧЕБУТА

Инструкция

Просим вас оценить качества организации, в которой вы работаете. В опроснике представлены названия качеств и четыре их содержательные характеристики (уровни развития). Сначала выберите, какое именно описание наиболее подходит описанию ситуации в организации. Затем выберите из трех предлагаемых баллов тот, который наиболее соответствует уровню проявленности данного качества: меньший балл - умеренно проявлено, максимальный балл - проявлено в яркой форме. В результате вы выделите по каждому качеству один балл - от 12 до 1.

Например, оценивая качество «Подготовленность к деятельности», по вашему мнению, первое описание наиболее соответствует ситуации в организации. При этом члены группы проявляют такое поведение умеренно, поэтому вы из трех баллов выбираете минимальный, так как видите потенциал развития такого поведения. В результате качество «Подготовленность к деятельности» будет оценено в 10 баллов.

Тестовое задание

<i>Уровни</i>	<i>Баллы</i>	<i>Баллы</i>
<i>1. Подготовленность к деятельности</i>		
1	12 11 10	Все члены группы обладают глубокими профессиональными знаниями, способны с успехом применять их на практике, заинтересованы в повышении своей квалификации. Каждый сотрудник имеет высокий профессиональный авторитет. Группа добивается высоких показателей в труде
2	9 8 7	Большинство членов группы имеют хорошую профессиональную подготовку, стремятся повысить свою квалификацию, стараются применять свои знания на практике
3	6 5 4	В нашей группе есть и недостаточно квалифицированные сотрудники, которые своим самомнением наносят ущерб профессиональному авторитету фирмы
4	3 2 1	Сотрудники группы имеют низкую профессиональную подготовку. В большинстве вопросов это дилетанты, не умеющие грамотно решать производственные проблемы и квалифицированно выполнять свою работу. Они часто срывают выполнение производственных заданий
<i>2. Направленность</i>		
1	12 11 10	Наша группа имеет общую, четкую для всех цель, которая осознается и понимается каждым, как его собственная. Группа опирается на давние традиции, вырабатывая взаимоуважительные нормы поведения, общие ценности. В нашей группе высоко ценятся принципиальность, честность, бескорыстие
2	9 8 7	Перед нашей группой стоит общая задача. Каждый сотрудник старается удовлетворить свои интересы в рамках решения общей групповой задачи. В нашей группе выработаны взаимоприемлемые нормы поведения
3	6 5	У каждого члена нашей группы существуют свои индивидуальные цели и ценности, которые совершенно не зависят от официальной цели. Каждый в своем поведении руководствуется

<i>Уровни</i>	<i>Баллы</i>	<i>Баллы</i>
	4	собственными нормами и правилами, не пытаюсь согласовывать их с другими членами фирмы
4	3 2 1	Наша группа существует только как официальная система, цели которой не принимаются, а часто входят в противоречие с целями отдельных сотрудников. Каждый строит свое поведение, опираясь на эгоистические цели. В отношениях наблюдается конфликтность, агрессивность
3. Организованность		
1	12 11 10	Наша группа способна самостоятельно управлять своей работой и досугом. Отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи и доброжелательности. Мы всегда совместно и дружно решаем, как нам эффективнее организовать свой труд. В группе есть авторитетные специалисты, способные взять на себя функции организаторов работы
2	9 8 7	Наша фирма часто пытается самостоятельно организовать свою работу, но это не всегда получается эффективно. Наш организатор (менеджер, лидер, бригадир, руководитель) нечетко представляет себе план работы и возможности каждого
3	6 5 4	При попытках группы организовать общую работу возникает много споров, суеты, потерь драгоценного времени. У нас нет человека, который мог бы взять на себя функцию организатора. В результате приходится вмешиваться вышестоящему начальнику
4	3 2 1	Члены группы не могут договориться о том, как совместно организовать работу, часто мешают друг другу или делают ненужную работу, дублируя друг друга. В группе преобладают соперничество, агрессия, подавление личности. У нас нет человека, который был бы способен взять на себя организаторские функции. Даже вышестоящий начальник не в состоянии справиться с группой
4. Активность		
1	12 11 10	Все члены нашей группы – люди энергичные, кровно заинтересованные в эффективной работе. Они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело. Все очень активно участвуют в решении общих задач, сотрудничают и помогают друг другу
2	9 8 7	Большинство членов нашей группы – люди энергичные, заинтересованные в эффективной работе. Когда нужно сделать полезное для всех дело, многие активно участвуют в общей работе, помогая друг другу
3	6 5 4	Большинство членов группы пассивны, мало участвуют в общей работе, не помогают друг другу, стараются решать свои проблемы индивидуально
4	3 2 1	Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает только о своих интересах. Практически все члены группы проявляют пассивность, инертность при решении общих задач. Они разбираются со своими проблемами отдельно, независимо друг от друга. В группе преобладают соперничество, конкуренция
5. Сплоченность		
1	12 11 10	В нашей группе существует справедливое отношение ко всем ее членам, здесь всегда поддерживают неопытных, выступают в их защиту. Группа участливо и доброжелательно относится к новичкам, помогает им адаптироваться в новых условиях. Все члены группы тесно сработались друг с другом, активно обмениваются знаниями и необходимым для работы инструментарием. При возникновении трудностей все сплочиваются, объединяются, живут по принципу «Один за всех, все за одного». В группе велико желание трудиться совместно
2	9 8 7	Большинство членов нашей группы стараются справедливо относиться друг к другу, помочь неопытным, поддержать их, сориентировать в новых условиях. В трудных случаях группа временно объединяется, чувствуется эмоциональная поддержка друг друга
3	6 5 4	Члены группы проявляют друг к другу равнодушие. Трудности, с которыми сталкиваются новички, не волнуют их. Каждый предоставлен сам себе и решает свои проблемы самостоятельно. В кризисных ситуациях наша группа «раскисает», возникает растерянность, отчужденность

<i>Уровни</i>	<i>Баллы</i>	<i>Баллы</i>
4	3 2 1	Наша группа заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых». Здесь презрительно относятся к слабым, неопытным, нередко высмеивают их. Новички чувствуют себя лишними, чужими, к ним могут проявить враждебность. В трудных случаях в группе возникают ссоры, конфликты, взаимные обвинения, подозрения, доносы
6. Интегативность		
1	12 11 10	При необходимости выработать важное решение, определяющее дальнейшую деятельность группы, все члены активно участвуют в процессе выработки и принятия решения. Внимательно выслушивается мнение каждого и учитываются его интересы. В результате вырабатывается согласованное решение
2	9 8 7	При необходимости выработать важное решение все члены группы стараются активно участвовать в процессе его выработки и принятия. Учитываются мнения большинства членов группы. Решение принимается путем общего гласного согласования
3	6 5 4	При необходимости принять важное решение только узкий круг активистов участвует в процессе. Учитываются мнения и интересы нескольких человек, а не всех членов группы. Решение принимается без гласного обсуждения, на закрытом совещании
4	3 2 1	В группе каждый считает свою точку зрения главной и нетерпим к мнению других. В результате совместное решение принять невозможно
7. Референтность		
1	12 11 10	Все члены нашей группы доброжелательно настроены друг к другу. В группе развиты взаимопомощь, взаимное доверие и взаимопонимание. Все мы близкие друзья, глубоко симпатизирующие друг другу. Достижения и неудачи всей группы переживаются нами, как свои собственные. Успехи (или неудачи) отдельных членов группы вызывают искреннее участие остальных. Критика высказывается с добрыми побуждениями. В группе преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений, оптимизм. Мы испытываем гордость за свою группу
2	9 8 7	В нашей группе есть всякие люди – хорошие и плохие, очень симпатичные и малопривлекательные. Достижения и неудачи всей группы искренне переживаются нами. В группе у всех хорошее, ровное настроение
3	6 5 4	Большинство членов нашей группы – люди малопривлекательные, несимпатичные, только в силу производственной необходимости работающие вместе. В группе относятся друг к другу критически, бывают мелочные придирки. Отношения между людьми прохладные. Настроение чаще всего подавленное
4	3 2 1	Члены нашей группы – люди неприятные, враждебно настроенные друг к другу. В группе преобладает настроение угнетенности и пессимизма. Критические замечания носят характер явных или скрытых выпадов. Успехи отдельных членов группы вызывают зависть, неудачи – злорадство. Люди неуютно чувствуют себя в группе

Спасибо!

Ключ к тесту оценки уровня развития группы как коллектива Л.Г.

Почебута

Описание

Тест Почебута позволяет выполнить интегральную оценку уровня развития группы как коллектива. Тест заполняют, в зависимости от цели оценки, все сотрудники группы, подразделения, организации. В зависимости от результата теста разработайте мероприятия по улучшению ситуации в коллективе по каждому из семи представленных качеств.

Ключ к тесту

Суммируйте ответы всех испытуемых и по каждому качеству группы найдите среднюю оценку по формуле:

$$m = \Sigma n/k,$$

где m – средняя оценка по каждому из семи качеств;

n – баллы сотрудников по отдельному качеству;

k – количество испытуемых, членов группы.

Далее найдите общий балл группы по формуле:

$$G = \Sigma m/7,$$

где G – средний балл по группе;

m_{1-7} – средняя оценка по каждому из семи качеств.

Результат занесите в таблицу

<i>Качество</i>	<i>Средний балл по качеству (m)</i>
1. Подготовленность к деятельности	
2. Направленность	
3. Организованность	
4. Активность	
5. Сплоченность	
6. Интегративность	
7. Референтность	
Средний балл по группе (G)	

Интерпретация результата

В зависимости от полученной средней оценки G можно дать содержательное описание изучаемой группы, определить уровень ее развития (зрелости).

От 10 до 12 баллов – зрелая, сложившаяся, работоспособная и надежная группа.

От 7 до 9 баллов – группа достаточно зрелая, способная выполнять производственные задания.

От 4 до 6 баллов – группа недостаточно зрелая, не всегда способная эффективно справиться с поставленными задачами.

От 1 до 3 баллов – группа незрелая, велика вероятность того, что она не справится с поставленными задачами.

Средняя оценка каждого из качеств m_{1-7} показывает, на что именно необходимо обратить внимание при работе с группой.

ТЕСТ ДИАГНОСТИКИ КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ

Ф.И.О. оцениваемого _____
Возраст (полных лет) _____
Должность _____
Подразделение _____
Дата заполнения _____

Инструкция

Оцените по девятибалльной шкале 18 качеств, характеризующих, по Вашему мнению, коллектив, в котором Вы работаете. В левом и правом столбце указаны крайние состояния.

Тестовое задание

<i>№</i>	<i>Качества</i>	<i>Баллы</i>	<i>Качества</i>
<i>Деловые качества</i>			
1	Безответственность	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Ответственность
2	Приспособленчество	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Принципиальность
3	Отчужденность	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Сотрудничество
4	Индивидуализм	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Коллективизм
5	Формализм	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Деловитость
6	Равнодушие	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Удовлетворенность
<i>Творческие качества</i>			
7	Равнодушие	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Увлеченность
8	Апатия	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Целеустремленность
9	Консерватизм	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Новаторство
10	Пессимизм	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Оптимизм
11	Пассивность	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Энтузиазм
12	Застой	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Прогресс
<i>Нравственные качества</i>			
13	Агрессивность	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Доброжелательность
14	Лживость	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Честность
15	Враждебность	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Дружелюбие
16	Наказание	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Поощрение
17	Социальная незащищенность	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Социальная защищенность
18	Отсутствие условий для профессионального и культурного роста	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	Наличие условий для профессионального и культурного роста

Ключ к тесту диагностики климата в коллективе

Описание теста

Тест диагностики климата в коллективе помогает оценить деловой, творческий и нравственный настрой в коллективе, сделать общий анализ ситуации, выявить основные причины успешного взаимодействия среди коллег и негативные факторы, которые ухудшают результат коллективной работы.

Интерпретация результата

Определите средний балл по каждому блоку качеств и оцените:

- очень низкий – 1 балл;
- низкий – 2 балла;
- ниже среднего – 3 балла;
- чуть ниже среднего – 4 балла;
- средний – 5 баллов;
- чуть выше среднего – 6 баллов;
- выше среднего – 7 баллов;
- высокий – 8 баллов;
- очень высокий – 9 баллов.

В зависимости от результата оценки сделайте вывод о проблемах в коллективе, разработайте мероприятия по их решению.

ТЕСТ ОЦЕНКИ ПОВЕДЕНИЯ В КОЛЛЕКТИВЕ

Ф.И.О. оцениваемого _____
Возраст (полных лет) _____
Должность _____
Подразделение _____
Дата заполнения _____

Инструкция

Выберите один из предложенных вариантов ответа на каждый вопрос и обведите его.

Тестовое задание

1. Вы решили посещать спортивный клуб, потому что там занимаются ваши коллеги. Как долго вы будете его посещать?

- а) с упорством будете добиваться лучших показателей;
- б) все зависит от настроения;
- в) не продержитесь и недели.

2. Если кто-то попытается влезть в очередь перед вами, что вы сделаете?

- а) выразите свое недовольство;

- б) промолчите, но не пропустите;
- в) пропустите свою очередь, проклиная свою застенчивость.

3. *Ваши коллеги начали спорить о вопросе, в котором вы отлично разбираетесь. Как вы себя поведете?*

- а) поможете коллегам разобраться;
- б) не станете вмешиваться, пока не спросят вашего мнения;
- в) останетесь в стороне, потому что уверены, что ваше мнение никого не интересует.

4. *На улице к вам обращается с вопросом корреспондент телевидения. Какова ваша реакция?*

- а) спокойно ответите на вопросы;
- б) будете разговаривать, только если тема вам интересна;
- в) откажетесь от разговора.

5. *Парикмахер предложил вам попробовать новую стрижку. Согласитесь ли вы на эксперимент?*

- а) полностью доверитесь мастеру;
- б) только если вы сами придумаете стрижку;
- в) останетесь верны привычной стрижке.

6. *На работе вам поручили важное дело, выполнение которого зависит только от вас одного. Будете ли вы волноваться по этому поводу?*

- а) нет, любое задание вам по силам;
- б) все зависит от того, что вам предстоит сделать;
- в) да, постараетесь отказаться от задания.

7. *На какое время вы запланируете важную встречу?*

- а) на раннее утро;
- б) на вторую половину дня;
- в) узнаете у собеседника, когда у него будет свободное время для встречи с вами.

8. *Вы занялись интересным для вас делом, но вам нужно завершить работу с бумагами. Каковы ваши действия?*

- а) работа важнее всего;
- б) доделаете свое любимое дело до конца, а потом приметесь за работу;
- в) будете заниматься своим личным делом.

9. *Вы дали другу почитать вашу любимую книгу, а он возвратил ее безнадежно испорченной. Что вы предпримете?*

- а) не станете делать из этого трагедии;
- б) потребуете компенсации;
- в) промолчите, но больше никогда ему ничего не дадите.

Ключ к тесту оценки поведения в коллективе

Описание

Тест оценки поведения в коллективе помогает разобраться, какое место оцениваемый занимает в коллективе, насколько его ценят коллеги и как относится к нему руководство.

Ключ к тесту

За каждый ответ под буквой «а» поставьте себе 1 балл, «б» – 2 балла, «в» – 3 балла.

Суммируйте полученные баллы.

Интерпретация результата

До 13 баллов. Оцениваемый - незаменимый человек в коллективе. Ни один важный вопрос не решается без его непосредственного участия. Он с легкостью справляется с любыми заданиями руководства. При полной загруженности он еще успевает дать дельный совет тем, кто в нем нуждается. Он лидер по своей природе. Часто участвует в новых проектах, так как легко ориентируется в незнакомой обстановке и быстро реагирует на меняющиеся обстоятельства. Такой человек уже давно завоевал авторитет среди коллег, и у руководства он на хорошем счету.

13–20 баллов. Оцениваемый обладает определенной амбициозностью, но ему не хватает целеустремленности. Он никогда не откажется от нового задания, но и особого энтузиазма не будет проявлять при его выполнении. Коллеги уважают такого человека, но за советом обращаются к нему редко. Он не является для них авторитетом. В ближайшем будущем продвижения по службе такой тип людей, как правило, не предвидит. Он добивается уважения и признания не напором и быстротой, а усидчивостью и верностью компании.

21–27 баллов. Оцениваемого можно охарактеризовать как очень неуверенного в себе человека. Ему трудно ориентироваться в незнакомой обстановке, а общение с новыми людьми его выбивает из привычной колеи. Он довольствуется тем малым, что имеет, и к большему даже не стремится. Коллеги часто сваливают на оцениваемого всю рутинную работу. Вероятнее всего, он так и будет занимать всю свою жизнь одну и ту же должность. Перспектива смены работы пугает его настолько, что он будет держаться за прежнее место даже в том случае, если ему полгода не будут платить зарплату. Для успеха оцениваемому необходимо поменять свои жизненные принципы.

ОПРОСНИК «ОЦЕНКА КОММУНИКАТИВНЫХ НАВЫКОВ»

Ниже приведены различные коммуникативные навыки и умения человека вести диалог или переговоры. Вы можете оценить, насколько они справедливы для вас или кого-либо из сотрудников вашей организации, а также попросить знающих вас людей дать стороннюю оценку ваших коммуникативных навыков.

Возможны два варианта организации работы. Эту же анкету, изменив инструкцию, можно использовать для экспертной оценки коммуникативных умений менеджеров. Тогда каждого менеджера должны оценивать, как минимум, 6 экспертов, знающих менеджера по совместной работе не менее 3-6 месяцев. Два человека сверху, от высшего руководства, два - снизу, от подчиненных, и двое со стороны других руководителей. Самые надежные и полезные результаты может дать сопоставление двух методов: анкетирования самих менеджеров и их экспертной оценки.

Если, по мнению заполняющего опросник, оцениваемый человек обладает данным навыком или умением, то необходимо отметить цифру 7, если это не совсем так, - 6 и так до цифры 1, которая означает, что данный аспект в общении полностью отсутствует.

<i>Суждения</i>	<i>Да/Нет</i>
1. Всегда ли вы планируете результат (цель) предстоящего разговора с человеком, этапы и способы его достижения?	7 6 5 4 3 2 1
2. Часто ли вы подбираете для разговора с человеком факты, доводы и аргументы, соответствующие особенностям его личности и профессии?	7 6 5 4 3 2 1
3. Способны ли вы разговорить, раскрепостить человека, создать у него конструктивный, положительный настрой на предстоящий разговор?	7 6 5 4 3 2 1
4. Умеете ли вы по мимике, интонации, позе человека определить его желание продолжать начатый разговор?	7 6 5 4 3 2 1
5. Если ваш собеседник находится в возбужденном или подавленном состоянии, можете ли вы помочь ему справиться с ним, чтобы оно не мешало разговору?	7 6 5 4 3 2 1
6. Если вы сами находитесь в состоянии излишнего эмоционального напряжения, умеете ли вы снизить его, не прерывая разговора с собеседником?	7 6 5 4 3 2 1
7. Можете ли вы выяснить искреннее отношение человека к интересующей вас теме или проблеме?	7 6 5 4 3 2 1
8. Знаете ли вы, какие именно аргументы и факты могут убедить данного конкретного человека принять нужное вам решение?	7 6 5 4 3 2 1
9. Умеете ли вы так говорить, чтобы человек воспринимал ваши слова и мысли без внутреннего сопротивления и искажения?	7 6 5 4 3 2 1
10. Можете ли вы получить принципиальное согласие человека по интересующему вас вопросу?	7 6 5 4 3 2 1

11. После окончания диалога говорите ли вы собеседнику о вашем впечатлении от разговора и его результатах?	7 6 5 4 3 2 1
12. Если вам нравится, как ведет диалог ваш собеседник, говорите ли вы ему об этом?	7 6 5 4 3 2 1
13. Если какие-то аспекты поведения собеседника вас сильно отвлекают от цели разговора или мешают вам сосредоточиться, можете ли вы скорректировать его поведение, не вызывая при этом у него агрессии?	7 6 5 4 3 2 1
14. Умеете ли вы управлять ходом диалога и закончить его в нужный момент?	7 6 5 4 3 2 1

Обработка результатов

Результаты анкетирования обрабатываются с использованием ниже перечисленных шкал, внутри которых определяется среднее значение (из двух вопросов) по каждой шкале в отдельности. В итоге подсчитывается сумма средних набранных баллов по всем шкалам:

- *если сумма меньше или около 30 баллов*, то следует обратить внимание на повышение коммуникативной компетентности;
- *от 30 до 60 баллов* - следует обратить особое внимание на некоторые неудовлетворительные аспекты общения, так как они могут существенно влиять на эффективность управленческой деятельности;
- *свыше 60 баллов* - демонстрирует уверенное владение коммуникативным минимумом.

Шкалы для обработки анкеты по коммуникативному минимуму

Подготовительная фаза

1. Всегда ли вы планируете результат (цель) предстоящего разговора с человеком, этапы и способы его достижения?
2. Часто ли вы подбираете для разговора с человеком факты, доводы и аргументы, соответствующие особенностям его личности и профессии?

Контактная фаза

3. Способны ли вы разговорить, раскрепостить человека, создать у него конструктивный, положительный настрой на предстоящий разговор?
4. Умеете ли вы по мимике, интонации, позе человека определить его желание продолжать начатый разговор?

Эмоции в разговоре

5. Если ваш собеседник находится в возбужденном или подавленном состоянии, можете ли вы помочь ему справиться с ним, чтобы оно не мешало разговору?

6. Если вы сами находитесь в состоянии излишнего эмоционального напряжения, умеете ли вы снизить его, не прерывая разговора с собеседником?

Фаза понимания

7. Можете ли вы выяснить искреннее отношение человека к интересующей вас теме или проблеме?

8. Знаете ли вы, какие именно аргументы и факты могут убедить данного конкретного человека принять нужное вам решение?

Фаза убеждения

9. Умеете ли вы так говорить, чтобы человек воспринимал ваши слова и мысли без внутреннего сопротивления и искажения?

10. Можете ли вы получить принципиальное согласие человека по интересующему вас вопросу?

Фаза завершения

11. После окончания диалога говорите ли вы собеседнику о вашем впечатлении от разговора и его результатах?

12. Если вам нравится, как ведет диалог ваш собеседник, говорите ли вы ему об этом?

Управление разговором

13. Если какие-то аспекты поведения собеседника вас сильно отвлекают от цели или мешают вам сосредоточиться, можете ли вы скорректировать его поведение, не вызывая при этом у него агрессии?

14. Умеете ли вы управлять ходом диалога и закончить его в нужный момент?

Методологические основы

Базовый коммуникативный минимум представляет собой перечень требований к практическим и теоретическим знаниям, навыкам и умениям менеджера. Данный коммуникативный минимум может быть определен как стандарт и является основой для оценки (аттестации) коммуникативной компетентности менеджера.

А. Теоретические знания (проверяются на основе опроса в письменной или устной форме):

1. Физиологические основы и этапы передачи коммуникативного сообщения.

2. Психофизиологические и психологические особенности восприятия людьми друг друга.

3. Особенности вербального и невербального поведения людей в процессе коммуникации.

4. Типы взаимодействия людей в процессе коммуникации.
5. Особенности влияния субъективных интересов, состояния психологических особенностей человека, его опыта, ожиданий на процесс коммуникации.
6. Роль и значение эмоций в коммуникации.
7. Структура и функции коммуникативного акта.
8. Структура, фазы и задачи ведения диалога.
9. Структура межличностной коммуникации в организации.

Б. Теоретические знания основных техник коммуникации (проверяются на основе опроса в письменной или устной форме):

1. Активное и пассивное слушание.
2. Техника синхронизации, то есть учета состояния и поведения собеседника.
3. Различные стратегии ведения диалога.
4. Техника снятия разногласий собеседников: объяснить смысл, описать правила и условия применения, дать образец.
5. Техники снятия эмоционального напряжения: объяснить смысл, описать правила и условия применения, дать образец.
6. Техника утверждения: объяснить смысл, описать правила и условия применения, дать образец.
7. Техника вербализации: объяснить смысл, описать правила и условия применения, дать образец.
8. Техника вопроса: объяснить смысл, описать правила в условия применения, дать образец.
9. Техника интерпретации: объяснить смысл, описать правила и условия применения, дать образец.
10. Техника паузы: объяснить смысл, описать правила и условия применения, дать образец.
11. Техника связи: объяснить смысл, описать правила и условия применения, дать образец.
12. Техника поэтапного согласия и т.п.

В. Практические умения (оцениваются экспертами на основе оценки реального общения либо на основе анкетирования):

1. Умение взять на себя инициативу начала диалога и его ведения.
2. При установлении контакта с человеком - умение понять, как надо вести себя с ним, что и как говорить данному человеку, уметь раскрепостить, разговорить его, создать у него положительный, конструктивный настрой на предстоящий разговор.

3. При разговоре с человеком - умение, внимательно слушать его, одновременно наблюдать и учитывать особенности его вербального и невербального поведения.

4. Умение понять психологические особенности собеседника, определить конгруэнтность его поведения, его желание или нежелание продолжать разговор, его способность (готовность) изменить свою позицию и т. п.

5. В процессе разговора - умение отобрать, выделить наиболее существенное из всего сказанного собеседником; умение понять его, подчас скрытые, намерения и цели.

6. При общении с человеком, находящимся в состоянии эмоционального возбуждения - умение скорректировать это состояние до работоспособного уровня, не вызывая у собеседника агрессии.

7. При наличии или возникновении эмоционального напряжения, мешающего диалогу, - умение выровнять его без снижения темпа и эффективности ведения разговора.

8. При убеждении человека - умение выяснить его позицию и отношение к теме, цели, обстоятельствам и прочим аспектам разговора; умение найти те аргументы и доводы, которые убедительны именно для данного конкретного человека, умение получить его принципиальное согласие; умение убедительно отказать.

9. Умение дать собеседнику обратную связь по всем аспектам разговора; умение скорректировать поведение собеседника; умение сказать ему комплимент.

10. Умение достигать запланированной цели диалога таким образом, чтобы у собеседника сохранялось желание продолжать сотрудничество.

11. Умение выступить в роли арбитра между конфликтующими сторонами; умение понять их требования; умение найти конструктивную линию взаимодействия всех сторон.

12. Умение управлять ходом диалога и закончить его в нужный момент.

САМООЦЕНКА СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

Предлагаемая вам далее методика самооценки стиля руководства основана на самостоятельном выборе испытуемым вариантов собственных действий в предлагаемых ситуациях. Прочтите ситуацию № 1, ознакомьтесь с возможными вариантами ответов, выберите тот вариант, который в наибольшей степени соответствует вашему мнению. Запишите или отметьте ваш ответ. Можно выбрать только один вариант из четырех возможных.

Затем рассмотрите ситуацию № 2 и т. д. Если вы затрудняетесь с выбором варианта ответа, остановитесь на том, к которому вы склоняетесь в большей степени.

Ситуации для анализа

Ситуация № 1. Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает распоряжение Вашему подчиненному, который уже занят выполнением Вашего срочного распоряжения. Вы и Ваш непосредственный начальник считаете свои распоряжения неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант Ваших действий:

- А. Буду строго придерживаться субординации, не оспаривая решения начальника, предложу подчиненному отложить выполнение моего текущего распоряжения.

- Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в моих глазах мой начальник.

- В. Выражу свое несогласие с решением непосредственного начальника, предупрежу его о том, что впредь в таких случаях буду отменять его распоряжения подчиненному без согласования со мной.

- Г. В интересах дела отменю распоряжение непосредственного начальника, прикажу подчиненному продолжать выполнение моего распоряжения.

Ситуация № 2. Вы получили одновременно два срочных распоряжения: от Вашего непосредственного начальника и прямого (вышестоящего). Времени для согласования сроков и условий у Вас нет. Необходимо приступить к их выполнению. Выберите наиболее приемлемый вариант Ваших действий:

- А. В первую очередь буду выполнять распоряжение того начальника, которого лично более уважаю.

- Б. Сначала буду выполнять распоряжение, на мой взгляд, наиболее важное.

- В. Буду выполнять распоряжение прямого начальника.

- Г. Буду выполнять распоряжение своего непосредственного начальника.

Ситуация № 3. Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает их успешной службе. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с тем, чтобы Вы приняли его сторону и разрешили конфликт. Ваша позиция в этой ситуации:

- А. Мое дело - не допустить, чтобы они конфликтовали на службе, а решить сам конфликт - это их личное дело.

- Б. Лучше всего поручить разобраться в этом активу коллектива.
- В. Прежде всего попытаться разобраться в причинах конфликта самому и найти способ примирить конфликтующих.
- Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и воздействовать на них через этих людей.

Ситуация № 4. В самый напряженный период завершения планового мероприятия в коллективе нарушена служебная дисциплина, в результате чего допущен сбой. Начальнику неизвестен виновный или их группа. Однако выявить виновных и наказать их надо. Что предпринять в данной ситуации?

- А. Оставить выяснение фактов по этому делу до окончания выполнения срочного мероприятия.
- Б. Подозреваемых в нарушении вызвать к себе и строго поговорить с ними с глаза на глаз, предложив назвать нарушителей.
- В. Сообщить о случившемся авторитетным членам коллектива и предложить им обсудить создавшееся положение, выявить конкретных нарушителей.
- Г. Для повышения служебной дисциплины и служебных показателей, не теряя времени на разговоры, провести совещание, выявить и наказать нарушителей, предупредить о недопущении подобных фактов.

Ситуация № 5. Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеются несколько кандидатур, характеризующихся описанными ниже качествами. Выберите одну из кандидатур.

- А. Первый предпочитает избегать конфликтов с сослуживцами, стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные, товарищеские отношения, создать в коллективе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, что, однако, не всеми понимается правильно.
- Б. Второй предпочитает в интересах дела идти на конфликты с сослуживцами, не боится «испортить» личные отношения во имя достижения поставленной цели.
- В. Третий предпочитает строго придерживаться своих должностных прав и обязанностей, требует того же от Вас и своих подчиненных, добивается четкого выполнения функциональных обязанностей.
- Г. Четвертый всегда сосредоточен на достижении своей цели, напористый в организационных вопросах и всегда стремится добиваться своего, не придавая большого значения возникающим недоразумениям и конфликтам во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация № 6. Ситуация аналогична предыдущей (№ 5). Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями во взаимоотношениях с непосредственным начальником:

- А. Первый быстро соглашается с мнениями, указаниями непосредственного начальника (то есть Вашими), безоговорочно и пунктуально выполняет любые его распоряжения, независимо от своего отношения к делу

- Б. Второй может быстро согласиться с мнением и распоряжением начальника и безоговорочно выполнить любое его распоряжение, но только в том случае, если начальник лично авторитетен в его глазах.

- В. Третий кандидат обладает неуживчивым характером, склонен к спорам, бывает замкнут, труден в контакте, но зато очень опытный специалист, умелый организатор, творчески выполняет любое распоряжение и добивается оптимальных результатов.

- Г. Четвертый обладает богатым опытом и профессиональными способностями, но всегда стремится решать все самостоятельно, избегать лишних контактов с начальником, не любит, когда ему мешают, ответственен и имеет чувство собственного достоинства.

Ситуация № 7. Когда Вам случается быть в праздничной компании, к чему Вы более склонны?

- А. Вести разговор на близкие вам темы, особенно по профессии.

- Б. Выяснить взаимоотношения по спорным или принципиальным вопросам, чтобы отстоять свою точку зрения.

- В. Не выделяться, поддерживать общую тему разговора, веселое настроение в компании.

- Г. Добиваться согласия спорящих, быть их посредником или судьей.

Ситуация № 8. Ваш подчиненный по причине недисциплинированности не выполнил распоряжение в установленный срок, хотя давал обещание. Ваша реакция:

- А. Сначала добиться выполнения распоряжения, а потом уже поговорить наедине, воспитывать, а если надо, и наказать.

- Б. Поговорить с ним наедине, выяснить и обсудить причины срыва, добиться выполнения распоряжения, в случае повторного нарушения наказать строже.

- В. Сначала поговорить с теми, кто больше знает о провинившемся, и посоветоваться о том, какую форму, меру воздействия применить к нему.

• Г. Отменить распоряжение, передать вопрос на решение актива коллектива. В дальнейшем вести тщательный контроль над службой провинившегося, вовремя исправлять нарушения.

Ситуация № 9. Ваш подчиненный игнорирует Ваши распоряжения, делает все по-своему, не устраняет того, что Вы велели исправить. Ваше поведение в отношении него?

• А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные уставные меры наказания, не теряя времени на разговоры.

• Б. В интересах дела вызвать его на откровенный разговор и постараться переубедить, расположить к себе, настроить на благоприятные служебные контакты в дальнейшем.

• В. Прежде всего попытаться воздействовать на него через активных и авторитетных для него сослуживцев.

• Г. Сначала подумать о том, что зависит от Вашего поведения, не делаете ли Вы сами ошибок, а уж затем выяснить, в чем прав или не прав этот подчиненный.

Ситуация № 10. В уже сложившийся коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, назначается новый руководитель. Каким образом, по Вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт?

• А. Не обращая внимания на сопротивление новому сторонников старого стиля службы, опираться на представителей противоположной группировки, вести работу по внедрению новшеств, не вовлекаясь в конфликты и воздействуя силой своего примера.

• Б. В первую очередь попытаться привлечь на свою сторону и переубедить тех, кто не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому

• В. Прежде всего в решении конфликта опираться на актив коллектива, поручив ему разрешить возникшие споры и устранить разногласия.

• Г. Попытаться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие служебные традиции коллектива и отвергая косное и вредное для дела.

Ситуация № 11. Один из Ваших подчиненных внезапно заболел. Остальные очень заняты подготовкой важного мероприятия. Часть работы, порученная заболевшему, также должна быть выполнена в срок. Как Вы поведете себя в данной ситуации?

• А. Распоряжусь: «Вы выполняйте распоряжение вместо заболевшего. Вы выполняйте другое распоряжение, а Вы помогите сослуживцам, когда выполните свое распоряжение» и т. д.

• Б. Предложу: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя это распоряжение. Ведь оно все равно должно быть выполнено. Пусть каждый скажет, что он должен выполнить за этот период, а потом мы решим вместе, как выполнить часть работы, порученную заболевшему».

• В. Скажу коллективу так: «Я очень загружен службой, распределите-ка между собой эту работу. Выручайте друг друга и весь коллектив. Он поправится - отработает. Давайте за дело!».

• Г. Скажу и сделаю так: «Если никто из вас не хочет выполнить его работу, я сам сделаю ее!»

Ситуация № 12. У Вас создались натянутые отношения с сослуживцем. Допустим, что причины этого Вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо. Что Вы предпримете для этого в первую очередь?

• А. Вызову его на откровенный разговор, чтобы выяснить причины натянутых отношений.

• Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в своем собственном поведении по отношению к сослуживцу.

• В. В первую очередь обращу внимание сослуживца на служебные вопросы, которые страдают от наших натянутых отношений.

• Г. Обращусь к другим сослуживцам, которые хорошо знают его, и попрошу их быть посредниками в нормализации наших отношений.

Ситуация № 13. Вы недавно назначены руководителем подразделения, в котором раньше работали на нижестоящей должности. Вы вызвали подчиненного для выяснения его частых опозданий на службу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Как Вы начнете беседу при встрече с подчиненным?

• А. Независимо от своего опоздания, сразу потребую письменное объяснение его частых опозданий.

• Б. Извинюсь перед подчиненным, а затем начну беседу.

• В. Объясню причину своего опоздания и, используя его как пример, покажу подчиненному, чего можно было бы ожидать от меня как руководителя, если бы я также часто опаздывал, как и он.

• Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на более удобный момент.

Ситуация № 14. Вы служите начальником отдела уже второй год. Подчиненный обращается к Вам с просьбой дать отпуск за свой счет на

четыре дня по поводу бракосочетания. «Почему на четыре?» — с недоумением спрашиваете Вы. «А помните, когда женился Иванов, ему разрешили», - невозмутимо отвечает подчиненный. «Я могу отпустить Вас только на три дня, согласно действующему положению», — отвечаете Вы и подписываете документ. Однако подчиненный выходит на службу через четыре дня. Ваши действия в этом случае?

- А. Сообщу о нарушении служебной дисциплины непосредственному начальнику, пусть он решает.

- Б. Потребую от подчиненного отработать четвертый день за счет выходного. Скажу, что Иванов тогда тоже отработал.

- В. В виде исключения в беседе ограничусь публичным замечанием, ведь люди женятся не часто. В документах поставлю день без выработки/отгул.

- Г. Возьму всю ответственность на себя. Просто скажу, что так поступать не следовало. Но уж раз женился, поздравляю, желаю счастья.

Ситуация № 15. Вы - начальник отдела. В нерабочее время один из ваших подчиненных выпил и в состоянии опьянения случайно испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь отремонтировать оборудование, получил легкую травму. Виновник звонит Вам после работы домой по телефону и спрашивает, что же им теперь делать. Как Вы ответите на этот звонок?

- А. «Действуйте согласно инструкции. Сделайте все, что требуется по правилам техники безопасности».

- Б. «Доложите о случившемся дежурному. Составьте акт о поломке оборудования. Завтра разберемся».

- В. «Без меня ничего не предпринимайте. Я сейчас приеду, разберусь и помогу».

- Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите скорую помощь. Я буду в 9 часов утра».

Ситуация № 16. Однажды Вы слышите, как несколько начальников спорят о том, как лучше обращаться с подчиненными. К какой из четырех точек зрения присоединились бы Вы?

- А. Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывая характер и темперамент, считаясь с его личностью.

- Б. Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено.

- В. Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его.

• Г. Лучшие стимулы в работе - это четкие распоряжения, приличная зарплата и своевременная премия.

Ситуация № 17. После реорганизации Вам необходимо срочно, согласно новому штатному расписанию, перекомплектовать в коллективе ряд отделов. Какой путь Вы выбираете?

• А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки кандидатов, предложу руководству свой проект новых отделов и фамилии их руководителей.

• Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров, ведь это их работа.

• В. Соберу актив коллектива. Во избежание конфликтов предложу подать свои предложения по составу отделов заинтересованным подчиненным. Затем обсудим их на совещании.

• Г. Вначале обсудю вопрос о предстоящей работе этих отделов со специалистами и руководством в интересах дела.

Ситуация № 18. В Вашем коллективе имеется подчиненный, который скорее числится, чем служит. Уволить его нет юридических оснований, а загрузить функциональными обязанностями пока нет возможности. Что делать с этим подчиненным в дальнейшем?

• А. Лично поговорю с ним откровенно с глазу на глаз и предложу уволиться по собственному желанию.

• Б. Предложу руководству сократить эту должность.

• В. Попытаюсь все же использовать данного подчиненного на вспомогательных работах, более четко определить круг его функциональных обязанностей.

• Г. Создам в подразделении такое отношение к этому подчиненному, чтобы он сам понял необходимость перехода на другое место работы.

Ситуация № 19. При распределении премии некоторые подчиненные посчитали, что их незаслуженно обошли, и обратились к Вам с жалобой. Что Вы им ответите?

• А. «Премии распределяет и присуждает актив коллектива, я тут ни при чем».

• Б. «Не волнуйтесь, Вы получите премию в другой раз».

• В. «Хорошо, я еще раз обсудю этот вопрос, постараюсь учесть Ваши претензии».

• Г. «Премия распределена согласно утвержденному положению в соответствии с достижениями каждого в служебной деятельности».

Ситуация № 20. Вы недавно назначены начальником большого отдела. Еще не все знают Вас в лицо. Идя по коридору, Вы видите Ваших подчиненных, о чем-то оживленно беседующих и не обращающих на Вас

никакого внимания. Возвращаясь через 20 минут, Вы застаёте их за тем же занятием. Как Вы себя поведёте?

• А. Остановлюсь. Дам им понять, что я — новый начальник, вскользь замечу, что вижу их здесь давно. Задам вопрос: «Не случилось ли чего? Если нет работы, зайдите ко мне в кабинет».

• Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник, попрошу, чтобы он зашел ко мне.

• В. Поинтересуюсь, что их волнует, о чем разговор, как идут дела, нет ли претензий к руководству. После этого замечу, что пора работать.

• Г. Прежде всего поинтересуюсь, как обстоят дела в их отделе, каковы сроки окончания работы, загрузка, что мешает работать ритмично.

Обработка и интерпретация результатов

В представленной далее таблице подсчитайте баллы за каждый из выбранный вами вариант в каждой из двадцати ситуаций. 1 балл оценивается в 5%, так как максимальное количество баллов по каждой шкале может равняться 20, что составляет 100%.

Подсчитывая сумму баллов по всем шкалам, можно сделать вывод о стиле руководства, учитывая, что равномерное распределение ответов (от 4 до 6 баллов) свидетельствует о гибкости руководителя, его способности активно адаптироваться к ситуации, об умении перестраивать стиль руководства.

Доминирующий стиль руководства по шкале фиксируется в случае, когда больше 50% ответов приходится на одну шкалу.

Стиль руководства незначителен или отсутствует, если руководитель не дает ответов по данному типу или их незначительное количество (до 2-3).

Сочетание у руководителя преобладающих выборов «Д» и «С» говорит о его инициативности, «О» и «К» характеризуют исполнительский стиль.

Отсутствие ответов по шкале «К» и преобладание ответов по шкалам «Д», «С», «О» характеризует руководителя с авторитарным стилем.

Наиболее универсальным считается гибкий стиль; остальные могут быть полезны в зависимости от требований служебной деятельности и уровня развития коллектива.

Таблица 1. Таблица для определения стиля руководства

<i>Номер ситуации</i>	<i>Возможные ответы по шкалам</i>			
	Д	К	С	О
1	г	б	в	а
2	б	а	г	в

3	а	г	в	б
4	а	в	б	г
5	б	а	г	в
6	в	б	г	а
7	а	г	б	в
8	а	в	б	г
9	б	в	г	а
10	г	б	а	в
11	а	б	г	в
12	в	б	г	а
13	г	б	в	а
14	б	в	г	а
15	а	г	в	б
16	б	а	в	г
17	г	в	а	б
18	в	г	а	б
19	г	б	в	а
20	г	в	а	б
<i>Сумма баллов</i>				
<i>% по шкале</i>				

Критерии классификации стилей руководства

- Авторитарный: если шкалы Д, С, О > 4, а шкала К < шкалы О.
- Демократический: если шкалы Д + К >= С + О.
- Не вмешивающийся: если шкала Д 4.
- Гибкий: если все шкалы Д=К=С=О>4.
- Односторонний: если любая из шкал Д, К, С, О > 10.
- Инициативный: если шкалы Д + С >= К + О.
- Исполнительный: если шкалы К + О > Д + С.
- Невыраженный: если все шкалы Д, К, С, О < 3.

Текстовой интерпретатор стилей руководства

Стиль «авторитарный». Характеризуется преимущественно жесткими способами управления, пресечением инициативы подчиненных, единоличным принятием решений. Преобладающие ориентации: на дело (цели, задачи, план); на себя (опора на личный опыт, склонность к риску, волевым решениям); на официальную субординацию (фактор власти,

соблюдение установленных правил). Однако отсутствует ориентация на межличностный контакт, демократические и коллегиальные установки, что может отрицательно влиять на социально-психологический климат в коллективе. Ситуативное применение авторитарного стиля оправдано в случаях, когда в еще несформированном коллективе необходим строгий контроль, нет единства мнений, часты нарушения дисциплины или же предстоит выполнение ответственной задачи, но отсутствует активное ядро, на которое руководитель в полной мере мог бы положиться.

Стиль «демократический». Сочетает в себе ориентацию на дело и межличностные контакты с соблюдением официальных норм субординации. Применяется объективное оценивание подчиненных, стимулирование их труда в соответствии с их личным вкладом, разумное распределение ролей между неформальными лидерами, а также коллегиальность в обсуждении и принятии решений с уважением отдельного мнения и обязательностью принятого группой решения, делегирование необходимой доли полномочий заместителям или отдельным лидерам. Достоинством стиля является то, что он способствует установлению в коллективе деловых и товарищеских отношений в их гармоничном дополнении и проведению руководящих установок через ядро коллектива при необходимой мере контроля. Стиль наиболее приемлем в коллективах с высоким уровнем развития и на отдельных этапах его становления, что требует от руководителя определенной управленческой компетентности, реалистичности оценок результатов.

Стиль «не вмешивающийся». Руководитель осуществляет минимальное руководство. Стиль оправдан в ситуации руководства высокоразвитым коллективом профессионалов с высокими уровнями сплоченности, сотрудничества и взаимопомощи, при сознательной дисциплине, коллегиальности принятия группового решения и обязательности его выполнения каждым сотрудником. В остальных случаях невмешательство руководителя может приводить к негативным последствиям, проявлению анархии, формированию неблагоприятного морально-психологического климата в организации, явной или скрытой конфронтации, срывам в деятельности, текучести кадров, их неудовлетворенности условиями труда и профессией.

Стиль «гибкий». Характеризуется гармоничным сочетанием ориентации на дело, межличностные контакты и официальную субординацию, что позволяет руководителю легко приспосабливаться к требованиям ситуации, сохраняя за собой право решающего голоса при

коллегиальном принятии решений. Руководитель склонен вдумчиво относиться к производственным и социальным вопросам, отстаивать интересы дела и коллектива, учитывать индивидуальные особенности подчиненных и проявления неформального лидерства в коллективе.

Стиль «односторонний». Характеризуется преобладанием акцентуации руководителя, что сопряжено с нанесением ущерба отвергаемой стороне его работы: доминирование ориентации на дело, как правило, приводит к трудностям в социально-психологической области руководства, поскольку ее игнорирование дестабилизирует коллектив вопреки явной заинтересованности руководителя в результатах труда. Аналогично, акцент на межличностные контакты без делового опосредования дает руководителю ограниченное представление об управляемых явлениях, вопреки его желанию наладить контактные и доверительные отношения с подчиненными: в его оценках отсутствует основной объективный компонент - результат труда и вклад в него как группы в целом, так и каждого отдельного подчиненного. Односторонняя акцентуация только на себя еще более явно свидетельствует о неблагополучном способе адаптации руководителя к требованиям своей профессии: неадекватности его уровня притязаний и самооценки, затруднениях в освоении управленческих функций и поведенческих ролей. Наконец, ориентация только на официальную субординацию делает вообще невозможным эффективное руководство в связи с явными пробелами в установках руководителя.

Стиль «инициативный». Стиль характеризуется одновременным преобладанием ориентации руководителя на дело и на себя. Такой руководитель очень инициативен и настойчив, превыше всего ценит деловые качества, способен добиваться хороших результатов в деятельности, своевременного и качественного выполнения задания всем коллективом (особенно если это подкреплено личным авторитетом). Однако ему необходимо помнить, что ориентация на чисто деловые отношения с подчиненными оказывает отрицательное воздействие на коллектив. Поэтому благоприятный социально-психологический климат в коллективе возможен, если его руководитель окажется способным периодически переключаться и на решение социально-психологических задач.

Стиль «исполнительный». Стиль руководителя отличается сочетанием преобладания официальной субординации и межличностных контактов. Данный стиль адекватен, если возглавляемый коллектив достиг высокого уровня развития коллективистских отношений, интеграции и единства мнений по поводу распределения ролей между формальными и

неформальными лидерами, а руководитель выполняет строго по необходимости собственно управленческие функции. Такая ситуация достаточно редка. Руководителю в этом случае следует обратить внимание на отсутствующую в его представлениях об оптимальном стиле руководства ориентацию на дело и на самого себя (с учетом, прежде всего, своего реального положения в коллективе и характера межличностных и деловых предпочтений в нем). Вероятно, что ему недостает инициативности и решительности в принятии самостоятельных решений, способности к разумному риску, стремления к дальнейшему росту.

Стиль «невывраженный». Наблюдается в случае малой выраженности всех четырех стилей, что встречается довольно редко и преимущественно у начинающих руководителей, установки и личные ориентации которых еще не определены. Возможна связь этого явления с малой личной заинтересованностью руководителя в своей профессии или должности, отсутствием четкой регламентации деятельности групповыми нормами на начальных этапах становления коллектива, случайностью комплектования кадров подразделения.

И.Г.Жукова

**СОЦИАЛЬНО-
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
КОМАНДНОЙ РАБОТЫ**

*электронное
учебно-методическое
пособие*

Усл. п.л. – 6.0 п.л.

*Кубанский институт социэкономки и права
(филиал) Образовательного учреждения профсоюзов
высшего образования «Академия труда и социальных отношений»
360062, г. Краснодар, ул. Атарбекова, 42*