

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

АССОЦИАЦИЯ МОСКОВКИХ ВУЗОВ

**СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ МАТЕРИАЛЫ**

**«СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ»**

для специалистов инвестиционно–строительной сферы

Москва 2009

## 1. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

№ п/п	Виды учебной работы	Кол-во часов по учебному плану
1	Общая трудоемкость дисциплины	72
2	Аудиторные занятия с преподавателем: - лекции - практические занятия	36 12 24
3	Самостоятельная работа	36
4	Вид итогового контроля	зачет

## 2. ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ

### Цель изучения курса:

В современных условиях главным ресурсом эффективного хозяйствования является корпус специалистов. Резко возрастает роль личностей, осуществляющих процесс управления. От их квалификации, деловой активности, умения взаимодействовать между собой и достигать социально значимого результата зависят судьбы людей и перспективы развития фирмы, учреждения, экономического района.

Одним из наиболее востребованных личных качеств, наряду с профессионализмом, является способность специалиста действовать в команде. Ключевым фактором эффективной работы команды является способность каждого ее члена «работать на результат». Однако на практике психологический акцент нередко смещается с результатов деятельности на межличностную конкуренцию, что часто приводит к скрытой и явной

конфронтации. А это, в свою очередь, ведет к деловому и экономическому спаду, формирует напряжение внутри коллектива, разрушительно воздействует на личность.

Сегодня жизнь учит человека работать в команде. Многочисленные чрезвычайные ситуации, природные катаклизмы предполагают наличие команд спасателей. Как показывают спортивные соревнования, отсутствие командного духа приводит к поражению в любой игре. Энергия команды позволяет начинающим фирмам вырваться вперед, занимая достойное место на рынке. В государственных образовательных и социальных учреждениях команды администраторов и специалистов различных служб достигают результатов в процессе социализации воспитанников.

Возможность работать в команде дает каждому человеку серьезную поддержку и перспективы роста как личности. Однако существуют и ложные команды, в работу которых руководитель вкладывает негативный смысл глагола «командовать». Команда — это не группа людей, которой можно командовать. Команда — это группа специалистов, заинтересованных в достижении общего результата. Команда ни в коей мере не подавляет индивидуальность отдельного человека. Наоборот, каждый занимает в команде место, соответствующее его способностям и возможностям. В команде каждый ее член ощущает себя значимым и незаменимым, а это, как известно, является важнейшим условием удовлетворенности профессиональной деятельностью.

Целью изучения курса является обучение формированию эффективно работающих команд и взаимодействию между собой для достижения социально значимого результата.

#### **Основные задачи курса:**

1. Ознакомление с теорией и практикой создания эффективно работающих команд
2. Приобретение знаний в теоретических аспектах командообразования: принципах создания команды, организации работы, обсуждения жизненных циклов и программ мониторинга эффективности деятельности команды.
3. Овладение понятийным аппаратом.
4. Приобретение опыта в командообразовании в сфере управленческо-производственной и коммерческой деятельности.

#### **В результате изучения дисциплины студенты должны:**

##### ***Знать:***

- Основы командообразования;
- Основы организации работы в команде;
- Принципы распределения ролей в команде;
- Жизненные циклы команды и динамику внутрикомандных процессов;
- Назначение и формы мониторинга ЭДК

##### ***Уметь:***

- применять современные технологии командообразования;
- использовать методы организации и координации работы в команде;
- разрабатывать этапы планирования деятельности команды;
- осуществлять процедуры ситуационного анализа;
- осуществлять мониторинг ЭДК;
- определять динамику внутрикомандных процессов,
- применять методы распределения ролей в команде.

##### ***Владеть навыками:***

- применения технологий командообразования;
- конструктивного межличностного взаимодействия в коллективе;

- эффективного решения проблем;
- разрешения конфликтов;
- ситуационного анализа;
- оценки рисков;
- создания ресурса положительных эмоций для эффективной работы.

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3.1. Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Раздел дисциплины	Лекции	Практические	Самостоятельная
1.	<b>Основы командообразования</b>	2	4	6
2.	<b>Организация работы в команде</b>	4	6	8
3.	<b>Роль в команде</b>	2	4	6
4.	<b>Жизненные циклы команды: динамика внутрикомандных процессов</b>	2	6	8
5.	<b>Мониторинг эффективности команды</b>	2	4	8
	<b>Итого</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>36</b>

#### 3.1.1 Распределение дисциплины по видам занятий

№ п/п	Раздел дисциплины	Лекции	Практические	Самостоятельная
1.	<b>Основы командообразования</b>			6
	Тема 1. Введение в учебный курс. Основы командообразования: «плюсы» и «минусы»	1	2	
	Тема 2. Этапы и подходы к формированию команды	1	2	
2.	<b>Организация работы в команде</b>			
	Тема 3. Организация и координация работы в команде	1	2	2
	Тема 4. Планирование деятельности команды	1	2	4
	Тема 5. Ситуационный анализ	1	2	2
3.	<b>Роль в команде</b>			
	Тема 6. Роль в команде по Белбину	1	2	2
	Тема 7. Распределение ролей в команде	1	2	4
4.	<b>Жизненные циклы команды: динамика внутрикомандных процессов</b>			
	Тема 8. Динамика успешности развития команды	1	4	4
	Тема 9. Особенности индивидуального развития	1	2	4

	членов команды			
5.	<b>Мониторинг эффективности команды</b>			
	Тема 10. Мониторинг эффективности деятельности команды (ЭДК)	2	4	8
	<b>Итого</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>36</b>

### 3.2. Содержание лекционных занятий

#### Раздел 1. ОСНОВЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

##### Тема 1. Введение в учебный курс. Основы командообразования: «плюсы» и «минусы»

1. Структура и виды групп
2. Эффект команды
3. Принципы работы команды
4. «Плюсы» и «минусы» организации команды

##### Основные понятия:

Команда; признаки команды; эффект команды; принципы работы команды; «плюсы» и «минусы» организации команды.

##### Тема 2. Этапы и подходы к формированию команды

1. Численность команды
2. Форма управления в команде
3. Методический подход к формированию команд

##### Основные понятия:

Численность команды, производственные команды, интеллектуальные команды, формы стимулирования, квалификация, уровень креативности, уровень коммуникативной культуры, формы управления, подходы к формированию команд, кадровая стратегия.

#### Раздел 2. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ В КОМАНДЕ

##### Тема 3. Организация и координация работы в команде

1. Взаимодействие с другими командами или внешними партнерами
2. Организация взаимодействия между командами или внешними партнерами

##### Основные понятия:

Руководитель, задача руководителя, условие продуктивной деятельности команды, принцип приоритетности интересов организации.

##### Тема 4. Планирование деятельности команды

1. Этапы планирования деятельности
2. Оперативное календарное планирование
3. Плановая отчетность

##### Основные понятия:

Планирование; процедуры планирования; блага; целеполагание; ожидаемый результат; формулировка цели-результата; разработка стратегии и тактики; варианты выполнения задач долгосрочного плана; оперативное календарное планирование; ежедневные, еженедельные, ежемесячные графики; годовое планирование; плановая отчетность; контроль выполнения работы.

##### Тема 5. Ситуационный анализ

1. Понятие и задачи ситуационного анализа

2. Этапы ситуационного анализа
3. Процедуры и результаты ситуационного анализа

**Основные понятия:**

Ситуационный анализ; прогнозирование; ситуация; проблема; ошибки ситуационного анализа; поля идей, вариантов, сценариев; оценка и отбор; план действий; задача ситуационного анализа; результаты ситуационного анализа.

### **Раздел 3. РОЛЬ В КОМАНДЕ**

#### **Тема 6. Роль в команде по Белбину**

1. Система формирования команд Р. М. Белбина
2. Характеристики ролей
2. Типы поведения, присущие личности

**Основные понятия:**

Белбиновская теория; исполнитель; председатель; воспитатель; мыслитель; искатель; оценщик-наставник; коллективист; доводчик; вопросы; информирование; предложение; противопоставление; делегирование; построение; комментирование.

#### **Тема 7. Распределение ролей в команде**

1. Факторы, определяющие роли в команде
2. Взаимодействие команды с клиентами, партнерами, внешней средой
3. Ситуации решения проблем
4. Методы распределения ролей в команде

**Основные понятия:**

Адекватное и гибкое ролевое распределение; главный ресурс команды; организатор-координатор; главный специалист; напарник; дублер; мастер; агент по снабжению; финансист; аналитик; переговорщик; конструктивный критик; коммерсант; душа команды; коммуникатор; эксперт; реализатор; генератор идей; аналитик; прагматик; конструктивный критик.

### **Раздел 4. ЖИЗНЕННЫЕ ЦИКЛЫ КОМАНДЫ: ДИНАМИКА ВНУТРИКОМАНДНЫХ ПРОЦЕССОВ**

#### **Тема 8. Динамика успешности развития команды**

1. «Кривая» развития команды
2. Этап становления
3. Этап успешного развития
4. Этап поиска, или поисковый период

**Основные понятия:**

Классическая модель успешности развития; зона становления; зона успешной деятельности; зона «поискового периода»; альтернативная зона распада; альтернативная зона роста на основании новой цели; дух команды; «10 шагов создания команды»; стратегические ситуации; анализ промежуточного результата или аналитическая пауза; оборона; поражение; победа; признаки «зависания» команды; пять направлений работы в ситуации «зависания»

#### **Тема 9. Особенности индивидуального развития членов команды**

1. Обновление состава команды
2. «Выпадение из обоймы» отдельных членов команды
3. Неадекватный рост мотивационных запросов, изменение личностных и духовных ориентиров
4. Снижение авторитета, отсутствие опережающего личностного роста лидера команды
5. Появление в команде альтернативного неформального лидера

### **Основные понятия:**

Ситуации, негативно влияющие на команду; обновление состава команды; «выпадение из обоймы»; неадекватный рост мотивационных запросов; «звездная болезнь»; снижение авторитета; эффекте «личного примера»; индикаторы снижения авторитета; появление в команде альтернативного лидера.

## **Раздел 5. МОНИТОРИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ**

### **Тема 10. Мониторинг эффективности деятельности команды (ЭДК)**

1. Понятие и назначение мониторинга
2. Требования к проведению мониторинга
3. Формы мониторинга

### **Основные понятия:**

Мониторинг ЭДК, эффективность деятельности команды (ЭДК); конкурентоспособность команды; производственно-экономические показатели; показатели рыночной устойчивости команды; показатели психологической стабильности команды; системы мониторинговых мероприятий; назначение мониторинга; системность; полнота и логическая завершенность; информационная база; сравнительный характер оценок; многокритериальный характер интегральных оценок; минимизация используемых критериев; профилактический мониторинг; профилактический мониторинг; программа профилактического мониторинга эффективности команды (ППМЭК).

### **3.3. Практические занятия**

#### **Тема 1. Ощущение общности и доверия вместо одиночества и отчуждения**

1. Плоды добрых деревьев (серия игр): сюжет 1-3.
2. Плоды добрых деревьев (серия игр): сюжет 4-5.
3. Таверна «Находка»
4. Енотов круг, талисман команды, упражнение «Импульс».

#### **Тема 2. Сотрудничество вместо конкуренции**

1. Ладони (серия игр)
2. Давайте говорить друг другу комплименты, новое имя.

#### **Тема 3. Работа на общий результат вместо индивидуализма**

1. Главные дела жизни
2. Сеть удачи, перевал, древо успехов
3. «Многоугольники», «Башни», «Обруч».

#### **Тема 4. Творчество вместо стереотипных действий**

1. Семь испытаний царя (начало)
2. Семь испытаний царя (продолжение)
2. Пересечение пустыни, творческая мастерская

#### **Тема 5. Конструктивная самореализация вместо борьбы за выживание**

1. Прохожий-посредник, мудрость внимания
2. Золотая рыбка
3. Дебаты, талисман
4. Найти общее

#### **Тема 6. Навыки ситуационного анализа**

1. Шесть шляп, или Наследство старого Мастера

2. Королевский двор
3. Олимпийский совет богов

### **Тема 7. Команда на переговорах**

1. Метод «Минимум-Максимум».
2. Метод «Шесть шляп».

### *Перечень контрольных мероприятий*

#### *3.4. Перечень контрольных мероприятий*

#### **Оценка качества освоения учебного материала**

##### *3.4.1. Текущий контроль*

#### *Задания для самопроверки по каждой лекции.*

#### **Тема 1. Основы командообразования**

1. Какие виды и структуры групп вы знаете?
2. Раскройте содержание понятия эффекта команды?
3. Какие существуют принципы работы команды?
4. Назовите «плюсы» и «минусы» организации команды?

#### **Тема 2. Основы командообразования**

1. От чего зависит численность команды?
2. Назовите основные формы управления в команде?
3. Раскройте основные положения методического подхода к формированию команд.

#### **Тема 3. Организация и координация работы в команде**

1. Каким образом строится взаимодействие с другими командами или внешними партнерами?
2. Как организовать взаимодействие между командами или внешними партнерами?

#### **Тема 4. Планирование деятельности команды**

1. Назовите и раскройте этапы планирования деятельности?
2. Что включает в себя оперативное календарное планирование?
3. Для чего необходима плановая отчетность?

#### **Тема 5. Ситуационный анализ**

1. Раскройте понятие и назовите задачи ситуационного анализа?
2. Назовите и раскройте этапы ситуационного анализа?
3. Какие процедуры и результаты ситуационного анализа вы знаете?

#### **Тема 6. Роль в команде по Белбину**

1. Когда зародилась и чем характеризовалась система формирования команд Белбина?
2. Как характеризуются роли по Белбину
2. Какие типы поведения выделил Белбин?

#### **Тема 7. Распределение ролей в команде**

1. Назовите факторы, определяющие роли в команде?



2. Как строится взаимодействие команды с клиентами, партнерами, внешней средой?
3. Какие ситуации решения проблем вы знаете?
4. Назовите методы распределения ролей в команде?

#### **Тема 8. Динамика успешности развития команды**

1. Представьте «Кривую» развития команды?
2. Назовите характеристики этапа становления?
3. Назовите характеристики этапа успешного развития?
4. Назовите характеристики этапа поиска?

#### **Тема 9. Особенности индивидуального развития членов команды**

1. Раскройте содержание понятия «обновление состава команды»?
2. Раскройте содержание понятия «выпадение из обоймы» отдельных членов команды?
3. Чем характеризуется неадекватный рост мотивационных запросов, изменение личностных и духовных ориентиров?
4. Что является причинами снижения авторитета, отсутствия опережающего личностного роста лидера команды?

#### **Тема 10. Мониторинг эффективности деятельности команды (ЭДК)**

1. Раскройте понятие мониторинга?
2. Какие существуют требования к проведению мониторинга?
3. Какие существуют формы мониторинга?

#### **3.4.2. Задания для промежуточного контроля**

1. Метод командообразования сформировался под влиянием следующих направлений:
  1. Вовлечение персонала.
  2. Инновационный менеджмент.
  3. Менеджмент качества.
  4. Психология управления.
2. К условиям, приводящим к проявлению группового мышления, относят:
  1. Единодушие.
  2. Однородность группы.
  3. Отрицательные стереотипы образа «врага».
  4. Принятие важного решения в жесткие сроки.
3. Если ситуация такова, что люди не могут и не хотят работать, то адекватный стиль для руководителя:
  1. Делегирование.
  2. Предписание.
  3. Убеждение.
  4. Участие.
4. Если ситуация такова, что люди могут, но не хотят работать, то адекватный стиль для руководителя:
  1. Делегирование.
  2. Предписание.
  3. Убеждение.
  4. Участие.

5. Если ситуация такова, что люди не могут, но хотят работать, то адекватный стиль для руководителя:

1. Делегирование.
2. Предписание.
3. Убеждение.
4. Участие.

6. Предпочтительнее организовывать работу в команде, если:

1. Необходим оптимальный результат.
2. Необходимо решать сложные задачи.
3. Присутствует неустрашимый конфликт интересов.
4. Требуется широкий диапазон компетентностей.

7. Потенциальная команда формируется на этапах:

1. Бурления.
2. Нормирования.
3. Перемены.
4. Функционирования.

8. К допустимым недостаткам «мыслителя» относится:

1. Импульсивная нетерпеливость.
2. Недостаточная гибкость.
3. Психологическая неустойчивость.
4. Склонность приписывать себе заслуги всей команды.

9. К допустимым недостаткам «коллективиста» относится:

1. Недостаточность вдохновения и воображения.
2. Нерешительность в кризисных ситуациях.
3. Склонность перекладывать свои обязанности на других.
4. Склонность приписывать себе заслуги всей команды.

10. Команда, в которой лидерские функции распределены между ее членами, а управленческие функции находятся в руках формального руководителя, называется:

1. Демократической.
2. Лидерской.
3. Самообучающейся.
4. Самоорганизующейся.

11. Относительно устойчивые стереотипы поведения в конкретно-психологическом окружении называются:

1. Социальной ролью.
2. Социальным положением.
3. Социальным статусом.
4. Чертой личности.

12. Ниже перечислены пассивные черты характера. Укажите лишнее.

1. Добросердечие.
2. Доверчивость.
3. Отзывчивость.
4. Скептицизм.

13. Лидерство, как активная черта характера – это:
1. Ключевая психологическая характеристика человека, «открывающая» или «закрывающая» его личностные возможности.
  2. Критическое видение мира, сомнение и самокритика.
  3. Положительное реагирование на призыв.
  4. Ситуативное качество, которое характеризуется активностью и способностью взять на себя ответственность.
14. На основе сильного типа нервной системы возможно формирование следующих стилей межличностного взаимодействия:
1. Властно-лидирующий.
  2. Независимо-доминирующий.
  3. Ответственно-великодушный.
  4. Прямолинейно-агрессивный.
15. Отношение к оппоненту как к «субъекту воздействия» характерно для стратегии:
1. Конфронтационной.
  2. Манипулятивной.
  3. Нормативной.
  4. Переговорной.
16. Проявление высокой активности требуют такие способы разрешения конфликтной ситуации как:
1. Конкуренция.
  2. Приспособление.
  3. Сотрудничество.
  4. Уклонение.
17. В какой ситуации будет адекватным использование руководителем доверительно-доброжелательной позиции взаимодействия?
1. Взаимодействие с вышестоящим руководством.
  2. Взаимодействие с коллегами, равными по статусу.
  3. Взаимодействие с подчиненными.
  4. Внешняя среда организации.
18. В какой ситуации будет адекватным использование руководителем конкурирующего доминирования?
1. Взаимодействие с вышестоящим руководством.
  2. Взаимодействие с коллегами, равными по статусу.
  3. Взаимодействие с подчиненными.
  4. Внешняя среда организации.

***Определите соответствие***

1. Соотнесите этапы формирования команды и уровень ее развития:
- |                  |                          |
|------------------|--------------------------|
| Бурление         | команда высшего качества |
| Нормирование     | рабочая группа           |
| Перемены         | реальная команда         |
| Функционирование | псевдокоманда            |

2. Соотнесите уровни зрелости рабочей группы (номер вопроса) и адекватные им стили руководства (обозначены буквами):

1. полностью способная и желающая работать группа
2. восприимчивая и частично способная работать группа
3. восприимчивая, но неспособная работать группа
4. неспособная и нежелающая работать группа

А. Указывание

Б. Передача полномочий

В. Распределение и стимулирование

Г. Участие в принятии решений

### **3.5. Самостоятельная работа**

## **Раздел 1. ПУТИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ**

### **Тема 1. Целенаправленный путь командообразования**

1. Изучите справочный материал и выполните тест-опросник «эффективность организации».
2. Обработайте результаты.
3. Составьте психологический портрет.

## **Раздел 2. ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ КОМАНДЫ: 10 ШАГОВ**

### **Тема 1. Шаг первый, второй, третий: определение осознанных и неосознанных целей**

1. Изучите справочный материал.
2. Определите свой образ цели на осознаваемом уровне.
3. Для определения своей цели на неосознаваемом уровне воспользуйтесь предложенными методиками.
4. Составьте схему анализа данных наблюдений при отборе кандидатов в команду.
5. Предложите членам вашей команды исследовать осознаваемый и неосознаваемый образ цели.

### **Тема 2. Шаг четвертый: исследование межличностных предпочтений**

1. Исследуйте межличностные предпочтения с помощью социометрии.

### **Тема 3. Шаг пятый: целенаправленное формирование энергии единства**

1. Для целенаправленного формирования энергии единства используйте предложенные методики: технология создания общего терминологического поля и формирование доверия в группе и энергии единства в команде.

### **Тема 4. Шаг шестой: формирование ценностей команды**

1. Сформируйте ценности команды.
2. Отработайте навык активного слушания, для этого проведите два игровых упражнения: «внимательный слушатель» и «желающий понять».
3. Ознакомьтесь с приемами активного слушания и познакомьте с ними членов своей команды.
4. Подготовьтесь и проведите игру «Сокровища практической мудрости».
5. Изучите группу ценностей созидания.

### **Тема 5. Шаг седьмой: обучение команды технологиям работы**

1. Изучите технологии ситуационного анализа и организуйте обсуждение проблемы с членами своей команды, используя одну из предложенных технологий.
2. Изучите технологии координации взаимодействия.

### **Тема 6. Шаг восьмой: создание (или совершенствование) имиджа команды**

1. Изучите предложенный материал и определите указанные характеристики в вашей команде.
2. Определите конъюнктуры социальных образов в вашей команде.

### **Тема 7. Шаг девятый и десятый.**

3. Изучите предложенный материал и разработайте «спасательные мероприятия», сопровождающие деятельность вашей команды.

## **Раздел 3. ПРОФИЛАКТИЧЕСКИЙ МОНИТОРИНГ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ. ПРОГРАММА МОНИТОРИНГА**

### **Тема 1. Составление программы профилактического мониторинга**

1. Изучите справочный материал
2. Проведите мониторинг личной эффективности лидера команды. Для этого выполните 3 формы тест-опросников и обработайте результаты.
3. Проведите мониторинг личной эффективности каждого члена команды, используя предложенную форму опросника. Обработайте результаты.
4. Проведите мониторинг личной эффективности и проанализируйте полученные результаты.
5. Проведите мониторинг команды в целом, используя предложенную форму опросника. Дайте качественную оценку полученным результатам.

## **4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

### **4.1. Перечень основной и дополнительной литературы**

#### **Основная литература**

1. Зинкевич-Евстигнеевой Т.Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. СПб., Речь, 2004г.
2. Жуков Ю. М., Журавлев А. В., Павлова Е. Н. Технологии командообразования. М., Аспект Пресс, 2008г.
3. Ильин В. А. Социально-психологические основы командообразования: методология и базовые техники. М., МПСИ, 2005г.

#### **Дополнительная литература**

- Аверченко Л.К. и др. Психология управления. Курс лекций. М.-Н., 1997
- Андреева Г.М. Социальная психология. М., 1998
- Геллерт М. «Все о командообразовании: руководство для тренеров», М., Вершина, 2006г.
- Еропкин А.М. Организационное поведение. М., 1998
- Максвелл Д.С. Шеф и его команда. Пер. с англ., Ст.-П., 1998
- Розанова В.А. Психологические парадоксы в управлении. М., 1997
- Сартан Г. Н. Тренинг командообразования. М., Речь, 2005г.
- Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. М., 1998

- [Равикович](#) Н. Е. Тренинг командообразования. Концепция, диагностические методики, игры. М., Генезис, 2003г.
- Хохлова П.Т. "Team-building как основа современных персонал – технологий" Управление персоналом №1-2 (109) 2005г.
- Bodner S. Experimental Training, A Stepping Stone for Work Teams. CSWT Reports, 1997
- Bodwell D. High Performance Team. 1996
- Folsom J. Статьи по командообразованию. Интернет-страница компании The Wings.
- Secretan L. Reclaiming Higher Ground. Macmillan, 1997

#### *4.2. Средства обеспечения освоения дисциплины:*

Тесты, опросники, стенды, наглядные пособия.

Составитель:

Менеджер

Психолого-педагогического центра

Киселева О.В.

## ГЛОССАРИЙ

**Взаимообучение** – обмен информацией, личностным и профессиональным опытом между студентами в процессе групповых очных занятий.

**Демократическая команда** – команда, в которой лидерские роли распределены в соответствии с профессиональным уровнем и желанием каждого работать вместе.

Лидеров может быть несколько, и они несут ответственность каждый за свою группу в своем направлении. Руководитель есть и он один, несет ответственность за работу всей команды.

**Доминирование** – выделение себя как человека, занимающего особое положение.

**Доминирующая культура** – культура, выражающая ключевые ценности, разделяемые большинством членов организации.

**Команда** (в широком смысле) – трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации. Команда (в социологии) – социальная группа, в которой неформальные отношения между ее членами могут иметь большее значение, нежели формальные, а действительная роль и влияние конкретной личности не совпадают с ее официальным статусом и весом. **Команда** (в управлении) – коллектив единомышленников, сплоченных вокруг своего лидера, который одновременно является и высшим должностным лицом в данной организации.

**Команда** – небольшая группа людей (6–12 чел.), взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Организация команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации, стратегических целей и владеющих процедурами взаимодействия.

**Командообразование** – процесс, в котором оценивается, как члены рабочей группы сотрудничают друг с другом и планируют изменения, ведущие к повышению эффективности групповой деятельности. Метод, ставящий своей целью построение сплоченной рабочей группы путем обеспечения более эффективного общения, более продуктивного процесса принятия решений, улучшения межличностных взаимодействий и более полного достижения целей.

**Коммуникация** – стремление к повышению взаимопонимания, знанию членов группы об их работе в целом. Общительность, знание личных проблем подчиненных, то есть перечень всего того, что относится к коммуникативным способностям.

**Лидер** – член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях; выделяются формальный лидер – назначенный руководитель, начальник, и неформальный – наиболее авторитетная для всех членов группы личность.

**Лидерская команда** – команда, которая создается для одного лидера, точнее он же ее и создает, является ее эмоциональным лидером, двигателем рабочих процессов, организатором.

**Лидерство** – процесс межличностного влияния. Лидера порождает структура и характер взаимоотношений в каждой конкретной группе.

**Малая группа** – немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов.

**Межличностные отношения** складываются между людьми в результате взаимодействия, как правило, стихийно. Сопровождаются различными эмоциональными переживаниями, порой трудноразличимыми, особенно в начальный период складывания отношений.

**Общение** – процесс установления и развития контактов между людьми (межличностное общение) и группами (межгрупповое общение), порождаемый потребностями совместной деятельности. Включает три компонента – коммуникацию (обмен информацией), интеракцию (обмен действиями) и социальную перцепцию (восприятие и понимание партнера). Стороны общения: вербальная (речевая) и невербальная (интонация, мимика, жесты, телодвижения и др.).

**Объективная организационная культура** связана с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, местоположение, оборудование, мебель, цвета, объем пространства, удобства.

**Организационная культура** – относительно устойчивые и постоянные характеристики организации, состоящие из ключевых ценностей, убеждений и понимания, разделяемых членами организации и объясняющими как мыслить и действовать новым членам в организации.

**Организационное поведение** изучает поведение людей и их взаимоотношения в организации с целью объединения нужд и устремлений каждого сотрудника в отдельности с нуждами и целями организации в целом.

**Организация** – открытая система, которая взаимодействует с внешней средой по типу живой социальной системы. От внешней среды организация получает информацию, капитал, материалы и человеческие ресурсы.

**Поведение** – присущее живым существам взаимодействие с окружающей средой, опосредованное их внешней (двигательной) и внутренней (психической) активностью. Описывается через деятельность, действия, операции, поступки, общение, движения, реакции и т. п.

**Полномочие** – право применять власть. Это один из специфических видов власти. Предоставляется отдельному человеку или группе в силу их положения или роли (всегда легитимны).

**Потенциальная команда:** есть осознание необходимости продуктивной работы, предпринимаются серьезные попытки наладить совместную работу. Но все еще отсутствует ясность относительно целей, не отлажены нормы, отсутствует общая ответственность.

**Проблема** – 1) психическое состояние человека в проблемной ситуации, характеризующееся осознанием невозможности ее решения с помощью имеющихся у него

знаний, средств и способов действий; 2) описание на некоем языке переживания человеком нераскрытости и непонятности прошлой проблемной ситуации, форма объективизации знания о незнании.

**Проблемная ситуация** – процесс взаимодействия индивида или группы с вероятностной средой. Оценка человеком противоречивости этой среды обуславливает переживание интеллектуального затруднения, приводит к порождению познавательной мотивации и мыслительного взаимодействия с ситуацией и включенными в нее другими людьми. Следствием проверки выдвигаемых гипотез относительно неизвестного в проблемной ситуации является ее преобразование либо в проблему, либо в задачу.

**Профессионализм** – высокий уровень владения человеком технологиями производства, образования, предоставления услуг и т. п.

**Профессиональная среда** – совокупность условий, при которых обучение интегрировано в модельной форме с профессиональной деятельностью и осуществляется в специфических формах, связанных с анализом этой деятельности посредством учебных материалов и образовательных технологий.

**Псевдокоманда** – нет особых преимуществ в объединении. Мешает, как правило, неопределенность целей и неспособность управлять межличностными взаимодействиями.

**Психологическая защита** – специальная регулятивная система стабилизации личности, направленная на устранение или сведения до минимума чувства тревоги, «ограждения» сферы сознания от негативных, травмирующих переживаний.

**Психологические черты личности** – устойчивые, повторяющиеся в различных ситуациях особенности поведения индивида, его свойства, которые проявляются при взаимодействии с внешней средой, людьми, самим собой, потенциально *доступные измерению* с помощью специально разработанных для этого опросников и тестов.

**Психологический климат** – качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.

**Рабочая группа** – объединение индивидуумов, от которых не требуется существенного увеличения производительности или возможностей.

**Развитие организационной культуры** предполагает ее формирование, поддержание и изменение. Формирование культуры происходит в условиях решения организацией двух важных проблем: внешней адаптации и внутренней интеграции. На формирование культуры в организации оказывает влияние национальная культура.

**Реальная команда** – небольшое количество людей со взаимодополняющими качествами, преданных общей целенаправленной работе, задачам и нормам, за которые они несут общую ответственность.

**Реальнодействующие мотивы** реализуются в средствах, их осознание представляет для человека серьезную проблему, они отражают глубинные потребности человека.

**Референтность** – отношение значимости, связующее субъекта с другим человеком или группой лиц.

**Рефлексия** – оперирование субъекта с собственным сознанием, обеспечивающее выявление условий и оснований системы собственных действий и поступков. Рефлексия означает «выход» субъекта из текущего процесса осуществления деятельности и проектирование (антиципация) на основе результатов рефлексии будущего шага ее развития. Наличие рефлексии и антиципации связывается с развитием творческого мышления и деятельности обучающегося. Различают рефлексию объекта, субъекта, способа осознания себя как субъекта деятельности.

**Решение** – формирование мыслительных операций, снижающих исходную неопределенность проблемной ситуации.



**Ригидность** – затрудненность (вплоть до полной неспособности) изменить выработанную программу деятельности в новых условиях, объективно требующих ее перестройки. Различают когнитивную, аффективную, мотивационную ригидность.

**Руководство** – процесс управления группой, осуществляемый руководителем как посредником между социальной властью (государством) и членами общности на основе правовых полномочий и норм, данных ему.

**Самоорганизующаяся команда** – команда, в которой происходит разделение не только ролей лидерских, но и ролей руководителя.

**Самооценка** – оценка человеком собственных качеств, достоинств и недостатков.

**Свойства нервной системы** – устойчивые особенности нервной системы, влияющие при прочих равных условиях на индивидуально-психологические особенности человека (сила – слабость, уравновешенность – неуравновешенность, подвижность – инертность).

**Сильная организационная культура** определяется объемом и интенсивностью, с которой члены организации признают основные ценности компании. Сильная организационная культура более четко определяет приоритеты и имеет более глубокое влияние на поведение в организации. Она не только создает преимущества для организации, но может служить серьезным препятствием при проведении инноваций.

**Система** – в современном ее понимании – это не механическая сумма отдельных элементов, а органическое соединение, обладающее структурой, в которой свойства ее элементов определяются местом этих элементов в структуре системы.

**Согласие** – принятие решения группе не доверяется, но группа получает право отвергнуть не удовлетворяющее ее решение, после чего руководитель обязан предложить новый вариант решения.

**Сотрудничество** – работа, действия, поступки, выполняемые вместе, участие в общем деле; взаимодействие, основанное на общности целей, стремлений, совместной выработке решений с учетом интересов сторон.

**Социализация работников** – процесс вступления новых работников в организацию и их адаптация к организационной культуре.

**Социальная роль** – социальная функция человека, способ поведения людей, согласно их статусу или позиции в обществе.

**Социальные ценности** – признаваемые обществом и личностью предельные ориентации знаний, интересов и предпочтений как наиболее высокий уровень социальной регуляции; предельное смыслообразующее основание деятельности общественных институтов, действий и поступков людей. Смена системы ценностей, которая происходит в каждый новый исторический период, приводит к изменению и основной цели, миссии образования, обуславливает появление новой образовательной парадигмы.

**Стереотип социальный** – обобщенная, упрощенная и ригидная система широко разделяемых представлений о группах людей, в которых каждый человек рассматривается как носитель одних и тех же наборов характеристик.

**Субъективная организационная культура** определяется особенностями группового восприятия организационного окружения (ценности, нормы, роли, герои информации, мифы, образы, ритуалы). Служит основой формирования управленческой культуры руководителя.

**Творчество** – деятельность, результатом которой является создание объективно или субъективно новых материальных и духовных ценностей.

**Темперамент** – характеристика индивида со стороны его динамических особенностей психических процессов и состояний.

**Тип** – разряд, категория людей, объединенных общностью каких-либо внешних или внутренних черт.

**Установка** – готовность воспринимать и действовать, понимать и трактовать объект восприятия или мышления определенным образом. Складывается у человека в

результате его прошлого жизненного опыта. Различают смысловые, целевые и операциональные, отражающие соответственно три уровня регуляции деятельности человека (смысл, цель и способы).

**Функциональные роли** – целевые роли (инициирование действий, сбор мнений, обсуждений, предоставление нужной информации) и роли поддержки (поощрения и участие в работе, установление критериев и оценки работы).

**Целеобразование (целеполагание)** – процесс порождения в сознании человека новых целей как одно из проявлений его мышления; соответствующие образы-представления могут быть также транслированы другому субъекту и приняты им как цель собственной деятельности.

**Цели оперативные** – специфические организационные цели, которые организация пытается достичь.

**Цели официальные** – формальные цели, установленные организацией, определяющие ее миссию и назначение.

**Цель изменения** – фокус воздействия организационного развития, которым может быть отдельная личность, два человека, группа, целая организация или организационная структура.

**Цель** – осознанный субъективный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлено действие человека; образ «потребного будущего», определяющий целостность и направленность поведения и деятельности.

**Ценностные ориентации** – одобряемые обществом и разделяемые личностью социальные ценности, выступающие в качестве жизненных целей и основных средств их достижения, которые выполняют функцию важнейших регуляторов социального поведения индивида.

**Ценность** – материальный или идеальный объект, имеющий жизненно важное значение для индивида, группы, социального слоя, этноса; предельное основание человеческого поступка.

**Эффективность** – умение достигать лучшего результата наименьшими усилиями. Измерение организационной успешности во внедрении вкладов в организацию, трансформация их в полезные результаты и переработка их в окружении.

**Я** – выражает результат выделения человеком самого себя из окружающей среды, позволяющий ему ощущать себя субъектом своих физических и психических состояний, действий и процессов, переживать свою целостность и тождественность с самим собой.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

АССОЦИАЦИЯ МОСКОВСКИХ ВУЗОВ

**НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ МАТЕРИАЛЫ**

**«СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ»**

для специалистов инвестиционно–строительной сферы

## Раздел 1. ОСНОВЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

В современных условиях главным ресурсом эффективного хозяйствования является корпус специалистов. Резко возрастает роль личностей, осуществляющих процесс управления. От их квалификации, деловой активности, умения взаимодействовать между собой и достигать социально значимого результата зависят судьбы людей и перспективы развития фирмы, учреждения, экономического района.

Одним из наиболее востребованных личных качеств, наряду с профессионализмом, является способность специалиста действовать в команде. Ключевым фактором эффективной работы команды является способность каждого ее члена «работать на результат». Однако на практике психологический акцент нередко смещается с результатов деятельности на межличностную конкуренцию, что часто приводит к скрытой и явной конфронтации. А это, в свою очередь, ведет к деловому и экономическому спаду, формирует напряжение внутри коллектива, разрушительно воздействует на личность.

Сегодня жизнь учит человека работать в команде. Многочисленные чрезвычайные ситуации, природные катаклизмы предполагают наличие команд спасателей. Как показывают спортивные соревнования, отсутствие командного духа приводит к поражению в любой игре. Энергия команды позволяет начинающим фирмам вырываться вперед, занимая достойное место на рынке. В государственных образовательных и социальных учреждениях команды администраторов и специалистов различных служб достигают результатов в процессе социализации воспитанников.

Возможность работать в команде дает каждому человеку серьезную поддержку и перспективы роста как личности. Однако существуют и ложные команды, в работу которых руководитель вкладывает негативный смысл глагола «командовать». Команда — это не группа людей, которой можно командовать. Команда — это группа специалистов, заинтересованных в достижении общего результата. Команда ни в коей мере не подавляет индивидуальность отдельного человека. Наоборот, каждый занимает в команде место, соответствующее его способностям и возможностям. В команде каждый ее член ощущает себя значимым и незаменимым, а это, как известно, является важнейшим условием удовлетворенности профессиональной деятельностью.

Целью изучения курса является обучение формированию эффективно работающих команд и взаимодействию между собой для достижения социально значимого результата.

### РАСПРЕДЕЛЕНИЕ УЧЕБНОГО ВРЕМЕНИ

№ п/п	Раздел дисциплины	Лекции	Практические	Самостоятельная работа
1.	<b>Основы командообразования</b>			
	Тема 1. Введение в учебный курс. Основы командообразования: «плюсы» и «минусы»	1	2	4
	Тема 2. Этапы и подходы к формированию команды	1	2	2
	<b>Итого</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>

#### Основные понятия:

Команда; признаки команды; эффект команды; принципы работы команды; «плюсы» и «минусы» организации команды; численность команды; производственные команды; интеллектуальные команды; формы стимулирования; квалификация; уровень

креативности; уровень коммуникативной культуры; формы управления; подходы к формированию команд; кадровая стратегия.

## ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

### Тема 1. Введение в учебный курс. Основы командообразования: «плюсы» и «минусы»

#### 5. Структура и виды групп

Человек живет среди людей, объединяясь с одними и отгораживаясь от других. В.М. Бехтерев писал, что существует какой-то особый «закон тяготения», который имеет силу не для одной только механики небесных тел и неживой природы вообще, но и для мира растений и животных, а также для социальной жизни. Т. Котарбиньский «Даже чтобы бороться за права личности, необходимо создать коллектив».

Социологические исследования показывают, что на работе люди реализуют себя не более чем на 20 – 30%. Поэтому они стремятся компенсировать недостающее где-то еще. Это происходит, прежде всего, в различных группах, в которых люди удовлетворяют какие-то особенные «групповые» потребности. Однако в данной лекции речь пойдет о группах в организациях. Каждая организация состоит из ряда первичных или как называют их в социальной психологии малых групп.

#### ***Понятие «малая группа»***

Под малой группой в социальной психологии понимается "немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов"

***Основные признаки малой группы*** можно отнести следующие:

- √ *объединение членов группы общей деятельностью* (профессиональной, учебной, досуговой и пр.). Потребности, мотивация и цели членов группы могут быть при этом совершенно разными. Однако на уровне поведения людей существует их взаимозависимость, проявляющаяся в совместной деятельности.
- √ *наличие общей цели*. Как и у индивида они могут быть осознанные, неосознанные, латентные. Сходные индивидуальные цели личности еще не являются основой для общих целей. (Три юноши хотят жениться на одной девушке). Цель группы – конвергенция личных целей. Групповая цель – сделать стенд, но личные цели у всех разные: доставить удовольствие отцу, показать себя, познакомиться с девушкой и т.п. цель группы – индуктор взаимодействия. Цель, предложенная одним, влияет на других членов, которые вынуждены действовать в требуемом направлении.
- √ *наличие непосредственных контактов каждого члена группы с каждым*; Это наиболее значимый признак малой группы, так как именно непосредственное взаимодействие членов группы друг с другом способствует возникновению, развитию и поддержанию межличностных отношений, как на деловом (операциональном), так и на эмоциональном (аффективном) уровнях. Это, в свою очередь, отражается на формировании, развитии и сохранении группы в целом.
- √ *членство, чувство принадлежности к данной группе*; Принадлежность к группе во многом определяется привлекательностью для индивида группы и членства в ней. Индивида привлекает взаимодействие с другими, в результате которого он способен удовлетворять свои потребности. Помимо частных потребностей, определяемых конкретной ситуацией, индивид в группе удовлетворяет общие потребности, такие как потребность во власти, принадлежности к обществу, уважении и престиже. Кроме

того, групповая жизнь создает новые потребности у индивида, которые он может реализовывать в процессе взаимодействия в группе.

- √ *наличие образа группы, т.е. осознание членами группы себя как "мы", других как "они"*; Образ собственной группы складывается на основе взаимодействия с другими группами и осознанием присутствующих различий, определяемых индивидом субъективно.
- √ *наличие общих групповых норм и ценностей*, разделяемых членами группы.

### ***Виды малых групп***

Реальные группы – это группы, в которых люди постоянно находятся в своей повседневной жизни и деятельности. Они бывают естественными и лабораторными, созданные в интересах их научного изучения.

Особое внимание психологи уделяют изучению референтной группы и коллектива.

Референтная (эталонная) группа, на которые люди ориентируются в своих интересах, личностных предпочтениях, симпатиях и антипатиях.

### ***Признаки коллектива***

Коллектив – высшей формы объединения людей, создающей наиболее благоприятные условия для совместной деятельности характеризуется рядом признаков:

- 1) деятельность направлена на общий для всех членов коллектива объект. Члены коллектива связаны по месту работы, времени и имеют общие орудия производства, производственные отношения;
- 2) организованное объединение людей, имеющее четкую закрепленную структуру, общую волю, выразителем которой выступают доверенные лица (руководители)
- 3) всем членам коллектива присущи общие идеи и мысли, единые моральные и этические нормативы, близкие взаимоотношения

## **6. Эффект команды**

Под командной формой организации работ, в общем случае, понимается объединение определенной группы профессиональных работников в автономный самоуправляемый коллектив с целью решения поставленной задачи (производственной или интеллектуальной) более оперативно, эффективно и качественно, чем при традиционной организации работ. При этом поставленная задача может иметь различный временной характер в зависимости от специфики и условий основной сферы деятельности организации, фирмы, предприятия, учреждения.

Она может носить разовый, эпизодический характер (различного рода авральные, аварийные и аккордные работы). Это может быть постоянная работа с автономным функционально и технологически законченным циклом операций от исходного состояния до конечного результата, например, водолазные работы, буровые бригады и т. д. Наконец, деятельность команды может быть постоянно направлена на решение различных задач в экстремальных условиях (например, бригады МЧС, разведгруппы, команды каскадеров и т. д.).

Обычные формы организации работ на предприятии, в фирме, учреждении определяются традиционной вертикальной централизованной структурой организационного управления. Основная форма оплаты работ — заработная плата, размер которой установлен штатным расписанием организации.

Командная форма организации работ используется в случае непредвиденного нарушения привычного технологического ритма работ (резкое сокращение сроков,

проявление неожиданных препятствий, новых явлений и т. п.). Использование командной формы организации работ требует дополнительных материальных ресурсов для сверхнормативного поощрения членов команды и связано с определенным риском руководства, в случае если команда не справится с поставленной задачей.

**Команда** — это автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи.

**Основные признаки команды:**

- эффективное конструктивное межличностное взаимодействие;
- профессионализм каждого сотрудника;
- положительное мышление, а следовательно — ориентация на общий успех;
- способность согласованно работать на общий результат;
- нефиксированное, гибкое и мобильное распределение функций между членами команды.

**Эффект команды**

Хорошо сработанная команда чрезвычайно эффективна и практически непобедима.

Эффект команды достигается за счет следующих факторов:

- самостоятельное регулирование интенсификации труда: для членов команды не существует нормированного рабочего дня; команда самостоятельно нормирует свой рабочий день в зависимости от сроков достижения намеченной цели;
- сокращение потерь рабочего времени путем достижения высокой степени организации труда внутри команды: взаимозаменяемость, активная личная инициатива, конструктивная коммуникация, рациональное распределение ролей, работа на опережение;
- использование корпоративных форм принятия решений.
- Наличие указанных факторов повышает мотивацию и самоотдачу всех членов команды.

Таким образом, эффект команды основан на высокой мотивации ее членов работать вместе на общий результат.

**Уровень мотивационного фона** должен:

- «перекрывать» повышенные требования к исполнительской дисциплине и к переходу на «ненормированные» работы;
- «перекрывать» ожидаемые внешние и внутренние риски замедления хода работ;
- стимулировать личную инициативу и самоотдачу всех членов команды.

Высокий мотивационный фон обеспечивают:

- нестандартные формы стимулирования, а именно: более высокая оплата, туристические поездки, интересные командировки; перспективы карьеры, имиджа, общественного признания и др.;
- исключение традиционных форм административного управления; переход на внутрикомандное управление.

## 7. Принципы работы команды

Принципы составляют основу командообразования, задают определенные «правила игры» при организации команд.

Принцип работы команды	Содержание
Добровольность вхождения в команду	<b>Ключевой принцип формирования команды.</b> В состав команды может быть включен только тот кандидат, кто добровольно изъявил готовность войти в состав команды на

	основе осведомленности и понимания всех условий ее деятельности
Коллективное исполнение работы	Каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию административного начальства (последнее не исключается и в рамках команды)
Коллективная ответственность	Вся команда теряет в доверии, стимулировании, в общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов команды
Ориентированность оплаты труда на конечный результат общеконандной работы	Все члены команды, независимо от занимаемых должностей, «приобретают», если команда в целом работала эффективно, и «теряют», если команда не достигла результата
Достойная значимость (стимул) стимулирования команды за конечный результат	Руководство должно обладать информацией о стимулах, значимых для кандидатов в члены команды. На основании этой информации составляется «фонд стимулирования». В качестве достойных стимулов могут выступать не только деньги, но другие способы поощрения, основанные на хобби, амбициях и предпочтениях кандидатов. Нередко общественное признание оказывается более ценным стимулом, чем материальная оплата
Автономное самоуправление команды	Деятельностью членов команды управляет ее руководитель (лидер), а не административное начальство организации
Повышенная исполнительская дисциплина	Каждый член команды отвечает за конечный общеконандный результат. Данный принцип добровольно принимается каждым членом команды

## 8. «Плюсы» и «минусы» организации команды

### *«Плюсы» организации команды*

Безусловно, команда не является универсальным инструментом системы управления, но этот способ организации имеет немало «плюсов».

«Плюс»	Показатель	Содержание
Профессиональный	Время	Команда способна быстро и эффективно справиться с задачей, на решение которой обычно уходит значительное время
	Креативности	Команда способна генерировать нестандартные решения, создавать «копилку решений»
	Качество	Кодекс чести профессионала не позволит делать работу некачественно
Коммуникативный	Стиль	В команде нарабатывается опыт сотрудничества и взаимной поддержки
	Координация	Команде не требуется менеджер, координирующий работу членов команды. Каждый посильно участвует в координации работ
Социальный	Имидж	Наличие команды создает фирме выгодный имидж, вызывающий доверие клиентов
	Перспектива	При наличии команды фирма имеет преимущества в получении выгодных заказов



«Плюс»	Показатель	Содержание
Духовный	Ценности	Работа в команде формирует созидательную систему ценностей у каждого члена команды
	Рост	Работа в команде всегда содействует личностному и профессиональному росту членов команды, а значит повышает эффективность команды в целом

### «Минусы» организации команды

Создавая команду, важно помнить и о ее «минусах», их тоже немало.

«Минус»	Содержание
Время	Процесс образования команды растянут по времени
Деньги	Требуются средства на дополнительные тренинговые занятия (необходимо сформировать «командный дух»), на дополнительное обучение членов команды, на материальное стимулирование
Человеческий фактор	Резко возрастает ценность вклада каждого сотрудника: руководитель и каждый член команды должны быть психологически к этому готовы
Недирективность	Административно-командный стиль управления в команде «не проходит».
Уникальность	Модель команды не всегда пригодна для «тиражирования», каждую новую команду нужно создавать с особой тщательностью и бережностью
Индивидуальный подход	Многое держится на взаимоотношениях между ее членами, на «командном духе», системе ценностей, философии развития. Это категории тонкие и требуют постоянной поддержки, сопровождения

Таким образом, создавая команду, организатор должен знать о всех «плюсах» и «минусах» «эффекта команды». Важно помнить, что команда — самостоятельный сплоченный коллектив, который можно и «перекупить», предложив большие деньги и возможности... В этом случае сохранить команду могут только высокие нравственные качества членов команды, а также их личная преданность организаторам...

## Тема 2. Этапы и подходы к формированию команды

### 1. Численность команды

Команда должна быть малочисленной. По мнению Эдварда Лолера, в идеале команда должна включать пять-девять и никогда не больше 15 человек. Хотя некоторые задания, например в промышленном производстве, могут требовать создания команд из 25-30 человек. Гленн Паркер утверждает, что производительность, ответственность, участие и доверие — все эти показатели ухудшаются по мере увеличения численности команды. Г. Паркер приходит к заключению: оптимальный размер команды — от четырех до шести человек, а 10-12 членов — это предел, когда еще сохраняется эффективность. Ян Р. Катценбах и Дуглас К. Смит говорят, что в команде должно быть от двух до 25 человек, «потому что большие группы людей — просто в силу их размеров — испытывают трудности в плане конструктивного взаимодействия друг с другом. Они достигают гораздо меньшего согласия по поводу деталей выполнения работы. Вероятность того, что 10 человек будут успешно работать по общему плану и нести солидарную ответственность за результаты своего труда, несмотря на их индивидуальные, функциональные и должностные различия, гораздо выше, чем вероятность столь же успешной работы 50 человек».

Численность команды зависит от специфики выполняемых ею работ, поэтому количество членов определяется индивидуально. Наиболее точным представляется «золотое правило» численности команды «семь плюс минус два».

## 2. Форма управления в команде

Форма управления в команде — одно из важнейших условий эффективности команды, и она специально оговаривается с каждым членом команды до начала ее функционирования.

Принимаемая командой форма управления определяет основу высокого уровня исполнительской дисциплины в работе команды.

Формы управления в команде достаточно многообразны и специфичны. Они зависят оттого, насколько сбалансированы следующие показатели:

- специфика сферы деятельности команды;
- условия поставленной перед командой задачи;
- уровень сработанности команды;
- уровень индивидуального профессионализма членов команды;
- наличие конструктивных лидерских качеств у руководителя команды; G характер межличностных отношений в команде;
- равнозначность мотивации всех членов команды;
- численность команды;
- ориентированность основного объема работ на членов команды, имеющих определенную узкую специализацию.

Из всего многообразия вариантов управления можно выделить три основные формы, модификации которых широко распространены во всех сферах производственной и творческой деятельности команд.

**1. «Театр одного актера».** Используется в командах, имеющих общепризнанного талантливого лидера-профессионала «уникальной пробы». Команда полностью доверяет лидеру, полагая, что никто, кроме него, не предложит более рациональных и продуманных решений. Его распоряжения не подлежат сомнению и критике. Руководитель-лидер осуществляет единоличное управление деятельностью команды, периодически советуясь с членами команды по своему усмотрению. Такая команда исключительно эффективна в своей деятельности до тех пор, пока авторитет руководителя-лидера непререкаем и принимается всеми членами команды почти на подсознательном уровне. Форма управления особенно характерна для интеллектуальной сферы: научные школы различных научных авторитетов, театры-студии талантливых режиссеров и т. д.

**2. «Команда согласия».** Наиболее приемлема для малочисленных команд настоящих профессионалов. Каждый член команды «закрывает» автономный участок работ, и его мнение является чрезвычайно важным для команды в целом. Все ответственные решения принимаются коллегиально, реализует их руководитель команды или один из ключевых специалистов команды. Такая форма организации предпочтительна для творческих команд, управленческих команд, команд каскадеров, узкоспециализированных производственных команд, аварийных команд, команд специалистов-медиков, команд специалистов по рекламе, менеджеров.

**3. «Совет».** Занимает промежуточное положение. В советские времена широко использовался термин «совет бригады». Подобная форма уместна для команд большой численности; ядро составляет группа наиболее квалифицированных, опытных и авторитетных специалистов, чье мнение является определяющим для остальных членов команды. Ответственные решения принимаются после обсуждения с ведущими специалистами команды на совете (планерке, оперативке) команды. Эта форма внутрикомандного управления наиболее приемлема для крупных производственных

бригад, научно-исследовательских, педагогических коллективов. Собрание всех членов команды в этих случаях больше похоже на вече, чем на оперативное принятие управленческих решений.

Система оплаты труда в команде не должна увязывать заработок члена команды с должностью и трудовым стажем.

Идеальный пример — в основу системы оплаты положены знания, навыки члена команды, а также продуктивность его работы на общий результат. Модель такой системы оплаты труда разрабатывается индивидуально для каждой конкретной команды.

Если такая модель не разработана, то при переходе к работе в команде необходимо реконструировать традиционную систему оплаты труда. Предлагаем вам сделать несколько шагов:

- прибавить зарплату тем, кто в результате дополнительного обучения приобрел ценные для деятельности команды навыки, и это стало существенно влиять на результативность команды;
- создать широкий диапазон заработной платы, допускающий существенные прибавки к зарплате по мере обретения членом команды дополнительных навыков, полезных для основной деятельности команды. Прекрасно, если максимум заработной платы будет вдвое превышать ее минимум. Широкая «вилка» заработной платы позволяет увеличивать заработки по мере роста квалификации тех членов команды, кто постоянно повышал свою квалификацию;
- выдавать членам команды единовременные премии в тот момент, когда они приобрели новые навыки, особенно, если нет реальной возможности повысить оплату их труда;
- оплачивать (в том числе дополнительно) работу команды по результатам ее работы.

Эдвард Л олер отмечает: «Таким традиционным формам оплаты труда, как вознаграждение за прежние заслуги, в команде практически не остается места. Принципы новой логики требуют выплаты премий командам, разработки схем участия команды в доходах от прироста эффективности, передачи работникам акций по их усмотрению, наделения работников собственностью на акционерный капитал».

Каждый руководитель, создавая свою или автономно работающую команду, должен четко продумать модель оплаты труда ее членов.

### **3. Методический подход к формированию команд**

Метод организации интеллектуальных и управленческих команд хорошо зарекомендовал себя и в больших коллективах численностью до 60-80 человек. Это могут быть крупные и средние функциональные подразделения (службы, отделы, лаборатории, сектора) различных фирм, банков, проектно-исследовательских и образовательных организаций, предприятия всех сфер производства и обслуживания, общественные организации, политические движения и партии, муниципальные образования и т. п.

**Кадровая стратегия** руководства в этом случае строится таким образом, чтобы управляющее, профессиональное и уважаемое ядро коллектива образовало в конечном итоге неформальную интеллектуальную команду. В нее войдут руководители нижнего звена, ведущие менеджеры, ключевые специалисты и обязательно — *неформальные лидеры коллектива*, формирующие психологический климат и общественное мнение. Они не обязательно являются руководителями или ведущими специалистами, но в силу своих личностных качеств (решительность, убежденность, повышенная эмоциональность и болезненное самолюбие, коммуникативные и лидерские данные) часто «задают тон» и пользуются большим влиянием в коллективе. Если в конкретном коллективе есть такие неформальные лидеры и они не вписываются в проектируемую руководством команду, их нужно под благовидным предлогом вывести из коллектива до того, как будет

сформирована команда. В противном случае они рано или поздно нанесут непоправимый вред, вольно или невольно создадут конфликтную ситуацию или «альтернативную» команду.

**Численность** неформальной интеллектуальной команды не имеет большого значения; классический ориентир —  $7 \pm 2$  человека — действует и в большом коллективе. Главное, чтобы команда пользовалась человеческим и профессиональным влиянием в коллективе, была бы уважаемой когортой специалистов, к которым бы прислушивались остальные сотрудники. В коллективе не должно быть других центров психологического влияния и противодействия, тогда остальные сотрудники, представляя довольно разрозненную и психологически неконсолидированную массу, будут тянуться к неформальной команде коллектива, идти за ней и вдохновляться ее результатами.

Безусловно, создание такой команды — достаточно длительный, кропотливый и психологически «тонкий» процесс, но он является стержневым в общей стратегии устойчивого развития организации. Ее успех в любой сфере определяют не новые технологии и оборудование, а эффективный «человеческий фактор». Если он не учитывается, то никакие оригинальные продукты и современные технологии не помогут: они являются лишь средством достижения успеха, а эффективное использование этих средств осуществляется конкретными людьми.

Многолетний опыт западных и отечественных фирм и организаций постоянно подтверждает известную управленческую истину:

Психологический и мотивационный настрой сотрудников — фактор I более значимый, чем все вложения фирмы в ту или иную перестройку.

Действительно, процесс создания команд является достаточно сложным и длительным кадровым процессом.

При подборе кандидатов прежде всего надо определиться, какие их характеристики являются в каждом конкретном случае *приоритетными*, а какие — второстепенными. Рассчитывать на быстрый подбор кандидатов, полностью удовлетворяющих всем требованиям, — по меньшей мере наивно и непрофессионально.

Во-первых, команду изначально целесообразно *формировать не из специалистов «со стороны», а из кадрового состава сотрудников организации*, которые знают специфику работы, и их самих хорошо знает коллектив.

Во-вторых, в зависимости от конкретных условий и требований приоритет может быть отдан либо высокому уровню *профессиональной квалификации*, либо личностным характеристика/и кандидатов.

В первом случае нередко возникают сложности в налаживании взаимодействия между членами команды, а также между командой и всем коллективом, поскольку специалисты высокой квалификации, как правило, уже достаточно сложившиеся индивидуумы, ко многим из них еще нужен персональный подход. К тому же их мотивационные запросы достаточно высоки.

Во втором случае при преимущественном внимании к личностным характеристикам кандидатов можно собрать неплохую команду, но есть опасность, что она не будет иметь необходимость влияния в коллективе из-за недостаточно высокого уровня квалификации.

Истина, как говорится, всегда посередине. Целесообразно подобрать двух-трех ключевых специалистов с приемлемыми личностными характеристиками, исходя из высоких профессиональных требований. Остальных членов команды подбирать им в помощь, обязательно с их участием, уделяя внимание личностным характеристикам кандидатов. При этом уместно использование так называемой *технологии «чистого листа»*: кандидаты отбираются исходя из высоких требований к личностным характеристикам. Считается, что организации (фирме) выгоднее самой довести их до требуемого профессионального уровня с учетом специфики и условий самой организации. Такие кандидаты более преданны данной организации, да и их мотивационные запросы изначально достаточно скромны. Организация также учитывает, что успешно развить

коммуникационные способности своих кандидатов можно с помощью специальных психологических тренингов, методики которых уже достаточно хорошо отработаны на практике.

Необходимо отдельно рассмотреть **требования**, предъявляемые кандидатам при **формировании управленческих команд**. Потребность в управленческих командах в настоящее время наиболее высока во всех сферах жизнедеятельности общества, и в этой области уже наработан достаточный опыт.

Обратим внимание на те группы навыков и умений, которыми в профессиональном плане должны обладать (или стремиться к их освоению) потенциальные кандидаты в управленческие команды в любой сфере — от малого бизнеса до политической партии.

#### ***Навыки системного мышления и владения ситуационным анализом***

Эти навыки необходимы для анализа, планирования своей деятельности в условиях ограниченной определенности и постоянных перемен факторов внешнего воздействия.

Целесообразно оценить такие способности кандидатов, как:

- умение выделять из разнообразных источников полезную информацию по сравнительным данным, технологиям, методам, рыночной конъюнктуре, потенциальным конкурентам и т. п.;
- умение системно анализировать имеющуюся информацию с целью формирования определенных прогнозов, стратегии действий, выработки новых направлений деятельности;
- умение оценивать риски возможных действий, объективно анализировать все «за» и «против» различных сценариев развития событий.

#### ***Коммуникативные данные кандидатов***

Обычно оцениваются способности кандидатов:

- создавать атмосферу доверия, ценить идеи, выдвигаемые другими, вовлекать коллектив в активную работу, не замыкая все задачи на себе;
- формировать мотивационные стимулы для сотрудников, обеспечивая их ресурсами, обратной связью, обучением и тренингом, необходимыми для их личностного и профессионального роста;
- ясно и убедительно аргументировать свои предложения и предложения других, направленные на рациональный способ достижения конечного результата.

#### ***Лидерские способности кандидатов***

Выявляются следующие качества:

- уверенность, умение четко определить наиболее рациональный вариант действий и заразить других уверенностью в успехе выбранного пути;
- умение наладить партнерское взаимодействие даже с теми службами и партнерами, с которыми традиционно складываются конфликтные отношения;
- нацеленность на действие и результат, способность брать на себя ответственность за достижение поставленных целей, преодолевая внешние трудности и бюрократические барьеры.

Важно отметить, что если формирование производственных и целевых интеллектуальных команд может производиться официально и достаточно открыто, то *создание управленческих команд целесообразно проводить без излишнего ажиотажа и открытости*, поскольку такие команды — не конкурсные мероприятия. Для широкой публики, а рабочий инструмент руководства организации, фирмы, партии и т. п.

#### **Основные понятия:**

Численность команды, производственные команды, интеллектуальные команды, формы стимулирования, квалификация, уровень креативности, уровень коммуникативной культуры, формы управления, подходы к формированию команд, кадровая стратегия

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

### Тема 1. Основы командообразования: ощущение общности и доверия вместо одиночества и отчуждения

#### 1. Плоды добрых деревьев (серия игр): сюжет 1-3.

Предположим, члены команды только что познакомились друг с другом (ведущий попросил их представиться и сказать несколько слов о себе). Или другая ситуация: члены команды давно знакомы друг с другом и работают вместе. И в том, и в другом случае необходимо, с одной стороны, углубить представления участников о партнерах; с другой - «разогреть» группу, начать приучать к игровой форме занятий.

Серия игр «Плоды добрых деревьев» как раз и предназначена для этих целей.

Итак, после процедуры предварительного знакомства ведущий рассказывает вводную историю:

«На Востоке мудрецы говорят, что люди собираются вместе неслучайно. С одной стороны, «все от Бога», но, с другой стороны, существует несколько причин, «притягивающих» людей друг к другу: первая причина - все собравшиеся являются плодами добрых деревьев; вторая причина - каждому из них при рождении дали величественное имя; третья причина - каждого из них взрастил искусный садовник; четвертая причина - каждого из них когда-то доверили бдительному наставнику; пятая причина - каждый из них верит в свое особое предназначение!»

#### *Сюжет первый. «Плод доброго дерева»*

- Итак, - продолжает ведущий, - каждый из нас - плод доброго дерева! Питаясь его соками, прячась в тени его могучей кроны, мы мужаем и мудреем. Одерживая маленькие победы, мы сверяем их результаты с достижениями нашего рода. А когда терпим неудачу, то обращаемся к могучим корням, крепкому и сильному стволу, к упругим и гибким ветвям - они поддерживают нас, не дают пасть вниз, бережно и нежно несут к солнцу. Они учат нас благодарно принимать дождь и ветер, выжидать в грозу и достойно выживать в град.

Итак, мы - плоды добрых деревьев, - продолжает ведущий, включив спокойную музыку. - Но каких? Давайте это узнаем. Расположитесь поудобнее. Закройте пожалуйста, глаза, вдохните глубоко и свободно. Прислушайтесь к звучащей мелодии. Перенесите мысленно в тенистый парк или в цветущий фруктовый сад. Вокруг вас множество деревьев - это плакучие ивы, развесившие свои сережки, готовые покрыть своей пылью глад озер, стройные березки, величественные ели, могучие дубы, гибкий орешник-лещина, груши, сливы, вишни в цвету или уже склонившиеся под тяжестью плодов... Рассмотрите эти деревья внимательно, не торопясь. Представьте себе, как приятно прикоснуться к шершавой или гладкой коре, вдохнуть свежий запах листвы, или пряный — плодов и смолы. Попробуйте услышать то, о чем шепчет листва... Найдите свое родное дерево, доброе дерево, плодом которого вы являетесь. Поговорите с ним. Поверьте, оно вас слышит. Вы можете находиться в тени своего дерева так долго, сколько пожелаете. Когда насладитесь беседой с ним, возвращайтесь к нам. Медленно и глубоко вдохните... Откройте глаза...

Перед вами на столе — цветные карандаши и бумага. С их помощью вы нарисуете то дерево, с которым только что общались. То дерево, плодом которого вы являетесь!

Пока участники игры рисуют, ведущий может поддерживать их, вдохновлять, например, так:

— И вот появляются деревья. Стройные яблоньки, кудрявые вишни, могучие чинары и шелковицы, дубы со стволами в три обхвата, корабельные сосны... Глубоко в землю уходят их корни или они широко расстилаются у поверхности земли? Они питают

дерево соками и солями земли, растет и мужает дерево, созревают на нем плоды... Стволы — гибкие и тонкие, могучие и несгибаемые, возносят к небесам свою крону. Эта крона широка, дает прохладу и кров путникам, прикорнувшим в ее тени. А может, эта крона устремлена ввысь, подобно стреле, пронзающей пространство. А вот я вижу молодую, еще только начинающую формироваться крону. Как она свежа, легка, гибка и воздушна! Как трепетно она вслушивается в дуновение ветров, пытаюсь найти свой, попутный ветер!.. Дерево буквально усыпано плодами... сочными, спелыми яблоками, пахнущими летом, детством... А на сосне появилась шишка — зеленая, клейкая, чарующая запахом смолы... А шелковица источает ни с чем не сравнимый запах сладости, волнения и счастья, недаром над ней выются пчелы и бабочки. Это созрели ее плоды — иссиня-черные ягоды!..

Так ведущий не только комментирует и направляет творческий процесс участников игры, но и подбадривает их, дает им возможность почувствовать себя комфортно и защищенно. Подобные слова формируют уверенность играющих в том, что их принимают, понимают, ценят индивидуальные черты.

### ***Сюжет второй. «Ботанический сад»***

Когда рисунки готовы, ведущий продолжает:

— Добрые деревья — в добрых руках! Но оглянитесь, перед вами — пустыня. Конечно, хотелось бы превратить ее в цветущий оазис. Правда, это дело долгое, поэтому мы начнем с создания ботанического сада, где будут собраны деревья, кустарники и растения со всех концов света. Здесь для каждого растения можно создать тот микроклимат, который ему необходим.

Пожалуйста, найдите то место, где вашему дереву будет достаточно света и влаги, тени или яркого света, если ему это необходимо. Вы можете посадить свое дерево в тени других деревьев, а можете поместить его на холме, чтобы и ветра обдували, и солнышко припекало. И пусть вас не смущает, что в вашем распоряжении нет плодородной почвы, лопат и ведер с водой, но зато есть стулья, столы, тумбы и... наше небольшое помещение. Вы вооружены фантазией, воображением и, самое главное, знаете потребности доброго дерева — в каких условиях оно будет расти и плодоносить!

Итак, разместите ваши рисунки в комнате так, чтобы мы оказались в ботаническом саду.

Когда «деревья» будут «посажены», ведущий продолжает:

— Обычно специалисты, ухаживающие за садом, заполняют регистрационные карточки своих посадок. Вот образец такой карточки:

Название: \_\_\_\_\_

Род: \_\_\_\_\_

Семейство: \_\_\_\_\_

Вид: \_\_\_\_\_

Плоды, семена: \_\_\_\_\_

Например:

Название: Apelsinus neobiknovennij Род: Цитрусовые Семейство: Рутовые Вид: Апельсиновые

Плоды: Сочные, крупные, цвета золота, солнца и янтаря. Приятные и слегка терпкие на вкус

Пожалуйста, изготовьте такие карточки для своих деревьев, заполните их и разместите у своих деревьев.

Итак, ботанический сад открывает свои тайны всем гостям. Дорогие друзья! Пройдитесь по ботаническому саду, познакомьтесь со всеми деревьями, по стойте под их сенью.

### ***Сюжет третий. «История одного дерева»***

Когда все играющие познакомятся с деревьями друг друга, ведущий продолжает:

— Уважаемые посетители ботанического сада! Сегодня в саду появились новые экземпляры. Они необычны и восхитительны. У каждого растения своя история. Пока они неведомы нам, но все мы — большие знатоки флоры. Подойдите к своим деревьям, пообщайтесь с ними некоторое время, а потом составьте, пожалуйста, историю этого дерева и рекомендации по уходу за ним. Эта история и рекомендации могут быть обращены к садовнику ботанического сада.

Вот пример такой истории и рекомендаций, — продолжает ведущий, показывая всем рисунок дерева. — Сегодня у вас, уважаемый Садовник, прибавилось забот. В ваш сад привезен необыкновенный экземпляр семейства липовых, объединяющего 45 родов и 700 видов. Но этот род доселе учеными не изучен. Итак, перед вами яркий и единственный представитель 46-го рода Сердценосных и 701 -го вида Любви-и-медо-источающих. Перед вами не какое-нибудь младое деревцо, это древо-патриарх. Судя по мощи его ствола, ему около 400 лет. 400 лет это дерево, как магнитом, притягивало к себе любящих и любимых людей, рассказывало им сказки и пело колыбельные песни, поило медовым соком, врачевало раны телесные и душевные, обувало в лапти, давало в руки корзины и котомки, полные Добра и Любви. С благодарностью относились к этому дереву люди, правда, порой и обдирали как липку, оставляя следы своей невысказанной благодарности на теле дерева. Но, странное дело, чем больше отдавала липа себя людям, тем быстрее развивалась ее корневая система, все прочнее укреплялась она на земле. Казалось бы, от ран на стволе не должно остаться и живого места, а нет, младенчески нежной оставалась кора этого удивительного дерева. А листья, нежные зеленые листья сердцевидной формы дарили молодость и медовый жар каждому, кто их касался. Сейчас липа в цвету, и ее соцветия-полузонттики, целый букет желтовато-белых цветов, будет радовать вас еще пару недель. И не только вы, уважаемый Садовник, сможете упиваться этим необыкновенным ароматом, тысячи страждущих потянутся к ней — весь живой мир откликается на этот дивный аромат, аромат надежды, любви и добра. Вам же, милый садовник, надлежит беречь Липу Сердценосную пуще глаза своего. Время от времени прикладывайте свое чуткое ухо к ее стволу, чтобы услышать биение ее сердца, да беседуйте с ней тихим голосом. Можно иногда очень уж назойливых пчел отогнать да любителей халявного лыка штрафом припугнуть!

Или другой пример:

«Перед нами представитель семейства Сосновых, род Корабельных, вид Умопомрачительных. Следует особо отметить, что данный экземпляр обладает уникальным даром петь, причем сразу двумя мужскими голосами, так похожими на голоса известных авторов-исполнителей Алексея Иващенко и Георгия Васильева. Стоя под этим уникальным экземпляром, я, признаюсь вам честно, получил несколько весьма ощутимых ударов по голове шишками, наконец, осознал, что:

Я хочу быть высокой сосною, Чтобы жизнь не прошла впопыхах, Чтоб знакомый орел надо мною Ежедневно парил в облаках.

Чтоб корнями широко раздаться И стоять, не считая года, Чтобы шишками сверху кидаться, Без опаски попасть не туда!

Я хочу быть высокой сосною, Чтоб бездельничать век напролет, По утрам не расчесывать хвою И не мыться, пока не польет!

Чтоб не ведать конца и начала, И не видеть асфальта в окне, Чтоб шуметь о своем величаво, Не заботясь о завтрашнем дне!

Я хочу быть высокой сосною Чтобы время катилось рекой, Чтобы ты, проходя подо мною, По коре проводила рукой!

Сосна Умопомрачительная обладает потрясающим чувством юмора. Еще бы! Ведь для того чтобы выжить на необъятных просторах России, служить материалом для молодого, но уже разваливающего флота России, для того чтобы в течение многих лет обеспечивать человечество скипидаром, дегтем и канифолью и при этом так потрясающе выглядеть, — для этого необходимо обладать не только юмором, но и необыкновенным



запасом прочности! Тонкий аромат юмора и гротеска, которым напоена каждая сосновая хвоинка, служит удивительным лекарством от многих человеческих недугов. Эфирные масла вдохновляют на полеты, а дубильные вещества дают понять, что не стоит возноситься к облакам, а то можно и "дуба дать". Ряд микроэлементов, содержащихся в хвое сосны Уникальной, напоминают о том, что мы всего лишь "микро", хотя часто предпочитаем осознавать себя как "макро", но все же элементы, без которых никогда не бывает целого! Сосна Умопомрачительная свидетельствует об уникальности каждого из нас, какими бы мы себя не ощущали! Спасибо тебе, Сосна! А от вас, уважаемый Садовник, требуется собирать сосновые шишки, которые помогают многим сделать жизненно важные открытия, трепетно возвращать из семян молодые мощные растения, ибо возрождается российский флот, поднимаются купола церквей и часовен, крепнет Россия, и без Сосны ей не обойтись!»

Различные истории, которые зачитывает ведущий, помогут раскрепостить воображение участников игры. На это задание отводится 10-15 мин. Потом ведущий просит играющих прочитать свои истории. Если ведущий располагает демонстрационной папкой, можно сразу же поместить все истории рядом с рисунками деревьев и регистрационными карточкам. Таким образом будет положено начало своеобразной копилке талисманов команды.

После третьего сюжета можно провести небольшое обсуждение, ответив на вопросы:

1. Увлеч ли вас процесс игры?
2. Что показалось забавным, необычным?
3. Какое задание заставило вас задуматься?
4. Какие чувства вы испытали, обращаясь к истории рода, выбирая свое родовое дерево?
5. Что нового внесла в вашу жизнь фраза «Я — плод доброго дерева»?
6. Что вы чувствовали, когда создавали свое дерево и выбирали для него достойное место в Ботаническом саду?
7. Трудно ли быть исследователем фауны? Если да, то почему?
8. Что вы испытали, слушая истории о деревьях?
9. Чему может научить команду эта игра?

## **2. Плоды добрых деревьев (серия игр): сюжет 4-5.**

### ***Сюжет четвертый. «Величественное имя»***

«Итак, — продолжает ведущий, — мы начали с вами с восточной поговорки "Люди собираются вместе неслучайно". Мы говорили, что, с одной стороны, "все от Бога", но, с другой — существует несколько причин, почему люди тянутся друг к другу: первая причина — все являются плодами добрых деревьев; и мы с вами в этом убедились, а также узнали плодами каких деревьев мы являемся; вторая причина — каждому из нас при рождении дали величественное имя. Давайте поговорим об этом подробнее.

Известно, что на Руси имя для человека значило гораздо больше, чем обычное прозвание. Согласно представлениям наших предков, для того чтобы родился человек, в тело женщины должна была вернуться душа одного из умерших сородичей. Путем гадания определяли, чья душа вернулась, и ребенку давали такое же имя. Имя и душа человека неразрывно связаны. Взрослеет душа — меняется имя. И на протяжении всей жизни человека ведут некие силы, которые заложены в *первом звуке его имени*. Эти силы помогают преодолевать трудности и распознавать источники радости, вдохновения, мудрости. Эти силы — двигатель человеческого роста.

Но в то же время имя может быть и источником опасности, ибо в первом звуке имени сокрыты и те силы, которые при неумелом обращении с ними, а порой и невнимании к ним, могут разрушить созидательное начало. Однако принятие этих сил, особое внимание к ним позволяют приобрести особенную силу.

Например, одного восточного принца звали Джумбер. Стремясь познать скрытый смысл своего имени, он размышлял над значением первого звука — "Д", и понял, что его ведут по жизни Доброта и Доблесть, Дерзание и Долг. А особого внимания и внутренней работы требуют Дерзость, Драчливость и Дурь.

Дорогие друзья, — продолжает ведущий, — давайте поразмышляем над скрытым смыслом наших величественных имен. Для начала откроем тайну первого звука нашего имени. Что ведет нас по жизни? И что требует нашего особого внимания? Например: "Я — Михаил, и мне приходят на помощь Мудрость и Мужество. А помнить я должен о том, что частенько бываю Мелочными Мягкотелым". Или: "Я — Игорь. Мне помогают такие силы, как Искренность и Ироничность. Зачастую мне мешает Инертность и Импульсивность". Пожалуйста, у вас есть время, чтобы понять смысл, скрытый в первой букве вашего имени».

На это задание отводится три минуты, после чего участники игры рассказывают о своих находках. Далее ведущий продолжает:

«Спасибо вам, дорогие друзья, за искренность. Имя — это не простое сочетание звуков. В нем каждый звук, каждая буква находятся на своем особом месте, ибо они образуют нечто целое, неповторимое и ценное. Давайте попробуем открыть значение каждого звука нашего имени. Вот как это сделал в далекие времена уже знакомый нам принц Джумбер:

"Я — Джумбер. Я — носитель гордого и светлого имени. Его дали мне при рождении, наградив меня

Добротой,  
Жизненной силой,  
Умом,  
Мужеством,  
Богатством,  
Естественностью, единством с природой,  
Радостью.

Мое имя ведет меня по жизненному пути, позволяет

Достоинно принимать

Жизненные уроки,

Учит быть спокойным и

Мудрым перед болезнями и войнами,

Беречь свои силы для новых дел и начинаний,

Ежедневно приумножать духовные богатства,

Рисковать обдуманно и безмятежно!

Воистину, я — обладатель величественного имени!"

Итак, — продолжает ведущий, — какими достоинствами наградило вас ваше имя? Напишите, пожалуйста».

*Примеры:*

Мое имя Михаил. И, как мне кажется, я

Мудрый, мыслящий, могущий,

Ищущий, искрящийся, исполнительный,

Храбрый и хитрый,

Азартный и артистичный,

Искренний,

Ласковый!

Мое имя Игорь. Наверно, я Исполнительный и ироничный,

Гордый и громогласный,

Опрометчив и отважен,

Решителен и разумен.

Ну, а мягкий знак в моем имени указывает на мою мягкость.

«Спасибо за открытость и доверительность, — говорит ведущий после того, как все участники игры обменяются своими открытиями. — У некоторых народов принято иметь несколько имен. Одни имена даются человеку при рождении, другие — выбираются самим человеком, когда он пытается осуществить задуманное, а третьи присваиваются ему современниками или потомками, которые оценивают совершенное им. Когда принц Джумбер взял себе имя Джумбер Путешественник, тогда он надеялся, что спустя годы люди смогут назвать его Джумбер Первооткрыватель! Надо сказать, что он искренне верил в это. Легенда гласит, что так и случилось.

Дорогие друзья, а какие имена готовы вы присоединить к своим основным? И какими именами вы бы гордились в дальнейшем? Например: "Сейчас я Михаил Ищущий, а хотел бы стать Михаилом Основателем". Или: "Сегодня я Елена Выжидающая, а мечтаю стать Еленой Вдохновляющей!" Или: "Я Александр Осторожный, а буду Александр Решительный!" Присоедините к своим основным именам новые и расскажите об этом».

*Вопросы для обсуждения четвертого сюжета*

1. Какие чувства вы испытывали, «играя» со своим именем?
2. Что нового узнали о себе и о других благодаря этим играм?

*Линии обсуждения*

- Имя дается нам при рождении. Мы не выбирали его, но вынуждены принимать или не принимать его. Кто-то гордится своим именем и знает о нем многое: происхождение, значение, те характерные особенности, которым наделено имя. А некоторые люди зачастую пользуются производными от своего имени именами, которые даже отдаленно не напоминают настоящее. Что нового внесет в их жизнь эта игра?
- Как имя может подчеркнуть нашу индивидуальность и неповторимость? Оказывается, когда в значение своего имени мы вкладываем наши желания, мечты, опыт, возможности и результаты личных побед, мы и осознаем свою уникальность.
- Имя другого — тайна, загадка. Постигая скрытый смысл чужого имени, мы можем неожиданно открыть для себя неизмеримые богатства души другого.

***Сюжет пятый. «Собственный Герб»***

«Итак, люди собираются вместе неслучайно, — продолжает ведущий после окончания обсуждения. — Мы с вами говорили о первых двух причинах: все мы являемся плодами добрых деревьев, и каждому из нас при рождении дали величественное имя. Настало время поговорить о других причинах: каждого из нас взрастил искусный садовник; каждого из нас когда-то доверили бдительному наставнику; каждый из нас верит в свое особое предназначение.

Уже известного нам принца Джумбера воспитал искусный садовник, это был визирь его отца. Рассказывают, что когда визирь впервые взял Джумбера на руки, он произнес такие слова: "О, царь! Да сохранит бог его жизнь! Да будет сын твой счастлив и благословен отныне и вовеки веков! Да будут дарованы ему смекалка осла, верность собаки и сила муравья!" Царедворцы, услышав такие речи, возмутились: "Как ты мог проклясть царского сына?!" А в ответ услышали: "Я вовсе не проклинал царевича. Если угодно, то вы и сами в этом скоро убедитесь. Проведите осла через лужу так, чтобы он увяз в грязи, а затем велите осушить лужу. Если вам удастся заставить осла второй раз пройти этой дорогой, то осел глуп. Возьмите у бедняка его голодную тощую собаку, отдайте ее богачу. Пускай тот откормит ее досыта. А затем пусть оба покличут ее. Если собака покинет того, у кого она голодала, и пойдет к тому, кто ее откормил, тогда собака — неверная тварь. Изловите муравья, держите его в склянке голодным, затем выпустите. И если он не поднимет тяжесть, четырежды большую, чем собственный вес, то муравей слаб и я судил ложно, а если же нет, зачем же вы меня порицаете?" И вот привели осла и собаку, принесли муравья и исполнили все в точности так, как велел визирь. И все

совершилось по его слову. Поэтому опытные наставники развивали достоинства Джумбера: смышленность, верность и силу.

Рассказывают также, что смышленный Джумбер вместе с наставниками изучал гербы каждой ветви того доброго дерева, плодом которого он являлся. Он учился видеть в этих гербах силу и мощь, дерзания и вдохновения; он исследовал традиции и преемственность поколений. Пришло время, и он, осознав свое предназначение, создал собственный герб, который впоследствии украсил его щит. Этот герб олицетворял его верность дому и роду, вел его по проверенному веками пути созидания и укрепления государственности, даруя память о великих свершениях, и предостерегал от ошибок и опасностей. В том гербе была его сила. Мудрый визирь не раз говорил о том, что щит с гербом должны держать сильные руки. И на щите с гербом Джумбера были изображены, как вы уже догадались, осел, собака и муравей.

Наверное, — продолжает ведущий, — пришло время нам придумать свои гербы и поместить их на свои щиты».

Ведущий раздает участникам игры одноразовые бумажные тарелочки, которые теперь играют роль щитов, цветные карандаши, мелки или фломастеры.

«Найдите трех животных, олицетворяющих важные для вашей жизни качества, быть может, ваше предназначение, силу вашего рода. Изобразите их на ваших щитах, свяжите и украсьте их различными элементами так, чтобы получился ваш собственный герб».

На создание гербов отводится 15 мин. Далее ведущий предлагает играющим сесть в круг, держа в руках свои работы.

«Мы держим в руках, — говорит ведущий, — могучие средства защиты, источники силы и вдохновения — ваши гербы. В них — мудрость и прозорливость, личный опыт и опыт предыдущих поколений. В этих гербах отражены высота устремлений и жизненно важные ценности.

Возьмите, пожалуйста, ваш герб в правую руку. Поднимите ее вперед и вверх так, чтобы герб оказался перед вашими глазами на расстоянии вытянутой руки. Рассмотрите его еще раз очень внимательно. Полюбуйтесь его красотой, ощутите его могущество.

А теперь передайте его своему соседу справа. В ваших руках герб соратника. Какой он интересный! Сколько таит в себе силы, мудрости, ожиданий, надежд! Какое глубокое видение мира и себя в нем, какие высокие цели и устремления, какой мудрый опыт заложены в нем! Вглядитесь в этот герб. В нем есть что-то общее и с вашим гербом...»

Играющие передают по кругу свои гербы и рассматривают все работы. Когда гербы, пройдя круг, вернутся в руки хозяев, ведущий может предложить рассказать о своих гербах.

### **Пример**

«Этот герб появился у меня только сегодня, благодаря рассказу о Джумбере, но кажется, что я ношу его на груди уже несколько лет. На моем гербе — мышка, лань и ласточка. О, эта мышка, суетливая и вездесущая, — хозяйка подземных кладовых, которые она набивает с особой любовью и ответственностью — кому, как не ей, собирать урожай с необъятных полей и кормить всю семью. Она хозяйка и огромных земных просторов — все поля от Запада до Востока принадлежат ей! Только бы везде успеть, поспеть, ухватить, наследить! Осторожна и боязлива мышь. Очень велика ответственность. "Ах, как бы не навредить деревьям, чьи корни я могу подрать, ах, как бы не сгубить цветы, высаженные чьими-то заботливыми руками, как бы не лишить людей того урожая, который они так любовно взращивали!" — беспокоится мышь. Но не вредит, не причиняет зла мышке-природе, поскольку главная ее цель — жить в гармонии с природой и человечеством. И если ей это удастся не всегда, то дело в ее особенностях: чрезмерной суетливости и тревожности. Другое дело — лань. Стройна, красива, горделива. Каждое движение выверено и оправдано. Иногда томная, но чаще живая, подвижная, летящая, как стрела, выпущенная из натянутого лука! Красоту, радость, очарование несет

она в этот мир. Глядя на нее, кажется, что нет существа совершеннее. Чуткое тело, гибкий ум мгновенно отзываются на любое изменение в природе, и реагирует лань весьма адекватно. А ласточка, порхающая в небесах и покоряющая пространства! Она приносит добрые вести о тепле и весне, о грозном дожде и стуже. Именно ей доступно видение свыше, она обладает особым чутьем и знаниями. Мудрые, сильные, красивые животные украшают мой герб!»

*Вопросы для обсуждения серии игр*

1. Каковы ваши впечатления от игр?
2. О чем побудили они задуматься?
3. Что нового узнали вы о себе и о других?
4. Как эти знания пригодятся в работе команды?

*Линии обсуждения серии игр*

Люди собираются вместе неслучайно. С одной стороны, «все от Бога», но, с другой — существует несколько причин, «притягивающих» людей друг к другу:

- первая причина — все собравшиеся являются плодами добрых деревьев;
- вторая причина — каждому из них при рождении дали величественное имя;
- третья причина — каждого из них взрастил искусный садовник;
- четвертая причина — каждого из них когда-то доверили бдительному наставнику;
- пятая причина — каждый из них верит в свое особое предназначение!

Мы узнали обо всем этом в процессе игры. Команда никогда не формируется случайным образом, и важно, чтобы ее члены знали себя и других с разных сторон.

Человек подобен бриллианту — у него множество граней. И если мы уже знаем своего коллегу с определенной стороны, это не означает, что мы хорошо знаем его. Всегда есть место открытиям. Путь открытий, желание открывать в другом новые стороны — это то, что укрепляет дух команды и подпитывает интерес друг к другу.

Команда представляет собой коллектив равноправных. В Средние века у каждого равноправного было величественное имя, он являлся плодом доброго дерева-рода и имел свой герб. Все это теперь есть и у нас. У нас есть все, чтобы эффективно работать.

### **3. Таверна «Находка»**

Перед началом игры ведущий рассказывает небольшую вводную историю. «Люди рождаются в разных городах и странах, но по какой-то удивительной закономерности они могут оказаться в одном месте в одно время. Зачем судьба сводит людей? Мудрецы говорят, что люди, оказавшиеся в одном месте в одно и то же время, могут быть полезны друг другу. Но каждый ли знает об этом? Каждый ли умеет ценить неповторимый миг встречи?»

У каждого из нас своя судьба, свой путь, но мы соприкасаемся друг с другом по каким-то неведомым законам. С одними людьми мы расстаемся, едва встретившись, с другими мы чувствуем общность и устанавливаем прочные связи. Мудрецы говорят, что мы — путники на дороге, именуемой Жизнь. Что встретится нам на пути?..

Давным-давно на перекрестке путей один добрый человек выстроил таверну и назвал ее "Находка". Он верил, что пути каждый что-нибудь для себя находит. А в таверне путешественники всегда могли найти вкусную еду, кров и общество тех, кому будут интересны их истории...»

**Сюжет первый. «Секрет таверны "Находка"»**

«У хозяина таверны были свои причуды, — продолжает ведущий. — Он не обслуживал единичные заказы. Его можно понять — в его маленькой кухне была только одна кастрюля и единственная сковородка. Кроме того, дрова в этой стране были дороги, рабочих рук не хватало, да и выручка с одного блюда слишком мала. Но, несмотря на

причуду хозяина, таверна всегда была полна посетителей. В чем тут секрет? Как вы думаете?»

Ведущий провоцирует небольшое обсуждение, обмен мнениями. После того как все участники игры высказались, ведущий продолжает:

«Оказывается, хозяин просил одиноких посетителей найти себе сотрапезника, то есть того, кто согласится съесть то же самое блюдо. Поэтому желающему покушать — а таверна славилась отменной кухней — приходилось искать себе компанию, знакомиться с другими посетителями таверны и искать среди них человека или людей, у которых были бы такие же бы гастрономические пристрастия. К чести хозяина, он выполнял любой заказ — от самого простого до самого изысканного, от картошки в мундире — до омаров в шампанском. Некоторых посетителей возмущали причуды хозяина, и они порывались уйти. Но в ближайших двухстах милях не было ни одного, даже самого захудалого, рестораника. И голодные путники возвращались. Раздраженные, они переступали порог таверны, но, о чудо, атмосфера, царившая там, была настолько теплой и дружественной, что невольная улыбка стирала печать недовольства. За столиками таверны велись непринужденные беседы, кто-то заразительно смеялся, кто-то пел песни... Замысел хозяина был прост — тот, кто нашел общие предпочтения в еде, никогда не будет выяснять отношения с помощью кулаков. И посетители, знакомясь и выясняя вкусы друг друга, с радостью понимали, как, оказывается, занятно находить точки соприкосновения с другими людьми, пусть даже в таком пустяковом вопросе (хотя, когда голоден, этот вопрос вовсе не пустяковый!).

Итак, — продолжает ведущий, — представьте себе, что вы все — одинокие путники, незнакомые друг с другом, и вы зашли в таверну "Находка". Чтобы хозяин принял ваш заказ, вам необходимо найти сотрапезников. Для этого вам придется познакомиться со всеми присутствующими. Потом, узнав вкусы каждого и соотнеся их с собственным желанием на данный момент, вы образуете "столики" в таверне. За "столиками" стоят 2-4 кресла. Помните, хозяин примет любой ваш заказ, даже самый фантастический».

Участники игры начинают выяснять гастрономические пристрастия друг друга, свободно передвигаясь по комнате. Потом они объединяются в малые группы (2-4 человека) на основании общего заказа одного блюда. Участники игры рассаживаются в комнате так, как будто сидят за столиком в таверне. Убедившись, что все посетители таверны сидят за «столиками», ведущий переходит ко второму сюжету игры.

#### ***Сюжет второй. «Глухой официант»***

«Господа! — продолжает ведущий. — А знаете ли вы, что в таверне "Находка" уже давно служит старый официант? Когда-то он был молод, ловок и горяч. Он так любил свою работу, что не успел выучиться грамоте, хотя обладал феноменальной памятью — он запоминал заказы, не записывая. Но теперь он потерял слух и былую расторопность. Так что, если клиент не объяснит ему свой заказ четко, он может принести все, что угодно: и лягушку на вертеле, и дамские туфли в шоколадном соусе. Поэтому вам, господа, придется объяснить глухому официанту, не умеющему читать, ваш заказ так, чтобы он вас понял».

Роль официанта может играть любой желающий или сам ведущий. Помогать официанту могут все посетители таверны «Находка» (ведь каждый хочет побыстрее получить свой заказ!). Ведущему, безусловно, будет интересно, какие средства объяснения своего заказа глухому официанту выберут сидящие за «столиками».

После того как каждый «столик» объяснил свой заказ и удостоверился, что глухой официант его правильно понял, ведущий переходит к третьему сюжету игры.

#### ***Сюжет третий. «Блюдо в дорогу»***

«Да, господа, — продолжает ведущий, — вы правы — таверна эта полна причуд! Представьте себе, после вкусного обеда посетители таверны, сытые и довольные, блаженно раскинулись в креслах и ведут неспешные непринужденные разговоры. И в этот момент хозяин выходит к посетителям с огромной книгой! В этой книге — удивительные

рецепты, каждый из них придуман посетителями таверны, оказавшимися в ней одновременно, как вы все сейчас.

Через некоторое время, — продолжает ведущий, — каждый из вас отправится в путь. Не в правилах хозяина таверны "Находка" отпускать посетителей с пустыми руками. Тем более что вам предстоит длинный путь. Блюдо, которое вы унесете с собой, будет приправлено душевной атмосферой таверны "Находка".

Итак, вам предстоит создать рецепт общего "блюда в дорогу". Вы знаете, как составляются рецепты? На этой доске хозяин обычно записывает предлагаемые ингредиенты и их количество со слов каждого посетителя. Когда все ингредиенты будут названы, вам предстоит разработать технологический цикл приготовления блюда».

Каждый участник игры предлагает свой ингредиент и его количество, а ведущий записывает все предложения на доске. Когда все составляющие будут названы, ведущий интересуется, как это блюдо можно приготовить, тем самым вовлекая всех участников игры в обсуждение. Посетители таверны приходят к согласию, и ведущий под их диктовку записывает технологию приготовления блюда на доске.

«Спасибо, господа! — говорит ведущий. — Теперь совершенно ясно, как готовить это блюдо. Но как же оно называется? Пожалуйста, дайте ему название, которое займет достойное место в книге рецептов хозяина таверны "Находка"».

Участники игры, перебрав множество вариантов названия, должны прийти к общему мнению и сообщить его ведущему, после чего название блюда также записывается на доске.

#### ***Сюжет четвертый. «Приготовление блюда»***

«Господа! — продолжает ведущий. — Хозяин таверны "Находка" очарован вашей гениальностью и допускает вас в святая святых этого заведения — на кухню. Он позволяет вам самим приготовить придуманное вами блюдо.

Итак, мы на кухне таверны "Находка". Не удивляйтесь, что перед вами всего лишь большой лист бумаги и цветные карандаши. Для того чтобы приготовить блюдо, в этой таверне достаточно нарисовать его готовым».

Участники игры все вместе рисуют готовое блюдо и аплодируют самим себе.

#### ***Сюжет пятый. «Благопожелание в дорогу»***

«Господа! — продолжает ведущий. — Дорога зовет! Отрежьте себе в дорогу по куску вашего чудесного общего блюда. Оно подкрепит ваши силы в дороге. А вместо ножа в таверне "Находка" сегодня используют ножницы!»

Ведущий торжественно вносит на подносе одни ножницы. Участники игры спонтанно делят блюдо, давая ведущему возможность наблюдать за этим увлекательным процессом.

«Друзья! — говорит ведущий после того, как каждый взял свой кусок. — В таверне "Находка" существует еще одна традиция. Посетители пишут друг другу благопожелания в дорогу на обороте рисунка блюда. Давайте поддержим эту традицию, и — в добрый путь!»

Участники игры пишут друг другу добрые слова на обороте рисунков частей общего блюда. Потом все символически прощаются друг с другом. Игра закончена.

Вопросы для обсуждения:

1. Итак, вы побывали в таверне «Находка», каковы ваши впечатления?
2. Удалось ли вам заказать то блюдо, которое в действительности хотелось отведать?
3. Если не удалось, то что этому помешало?
4. Легко ли было объяснять свой заказ глухому официанту?
5. Легко ли было готовить общее блюдо? Какие трудности и радости вы испытывали в процессе приготовления угощения?
6. Часто ли ваши личные интересы, предпочтения входили в противоречие с интересами других?
7. Каким образом вам удавалось преодолевать эти противоречия?

8. Какие ощущения вызвала у вас традиция писать благопожелания в дорогу?
9. Как вы будете употреблять блюдо в дорогу?
10. Полезны ли для вас те пожелания, которые вы получили? 1 1. Что вы нашли для себя в таверне «Находка»?

#### *Линии обсуждения*

Если люди собираются в одном месте в одно время, у них есть возможность получить нечто большее, чем они имеют в данный момент. В нашей игре — это возможность найти в каждом человеке нечто объединяющее. Зачем это нужно? Может, затем, чтобы найти будущих единомышленников. Может, для того, чтобы просто провести приятно вечер. Может, затем, чтобы обогатить свой опыт опытом и знаниями другого. Может, для того, чтобы начать формировать умение работать в команде...

Как часто встречаются нам люди, говорящие «на разных языках»? Нередко приходится переводить с русского на русский. Что нужно сделать для того, чтобы человек нас понял? Искусство доносить свои мысли до другого необходимо в команде. В команде формируется так называемое *общее терминологическое поле*, когда все члены команды одинаково понимают действия, события и прочее. Кроме того, в сработанной команде существует система условных жестов, значение которых сразу понятно всем. Объясняя заказ глухому официанту, мы учились выражать жестами свою идею. При достаточном уровне развития этого навыка можно понимать друг друга с полужеста, с полуслова.

Между людьми существуют невидимые связи, но в нашей игре эти связи стали видимыми благодаря общему блюду и благопожеланиям в дорогу. Соприкасаясь, люди могут подарить друг другу частицу тепла и добрую мысль. И это то, что может оказать существенную поддержку в трудный момент. Вы заметили, что обмениваться благопожеланиями приятно и необременительно. Чем глубже понимание чувств, желаний, мотивов, притязаний адресата, чем искреннее пожелание, тем сильнее оно «работает», как на получателя, так и на дарителя. Чтобы в нужный момент подставить плечо товарищу по команде, необходимо научиться благожелать ему. Так складываются взаимоотношения обмена между людьми, в особенности между членам команды. Так формируется то, что называют командным духом.

#### **4. Енотов круг, талисман команды, упражнение «Импульс».**

##### ***Енотов круг***

Для этой игры ведущему потребуется прочная корсажная лента длиной примерно 3,5 м. Концы ленты крепко связываются друг с другом.

Ведущий приглашает участников игры встать в круг и, показывая круг из корсажной ленты, говорит:

«Вы видите в моих руках обыкновенную корсажную ленту. Ее концы связаны, таким образом, у меня в руках — круг из корсажной ленты. Я прошу вас взяться за него обеими руками и потянуть на себя. Займите такое положение, чтобы держать ленту вытянутыми руками. Расслабьтесь! Чувствуете, он вас держит? Так, все вместе, мы можем образовать круг, который поддерживает всех нас. Мы можем доверять ему настолько, что даже закроем глаза... Держит? Конечно, ведь мы привели его в состояние равновесия! Вот чудо — благодаря тому, что мы все доверяем ему держать себя, он держит нас! Оказывается, доверие способно поддерживать и того, кто доверяет, и того, кому доверяют.

Попробуем отпустить одну руку и держаться за круг только одной рукой. Удобно? Нет? Уже чувствуете себя как будто связанными? Вас это обременяет?.. Неудивительно! Разве можно доверять наполовину? "Половинное" доверие, как вы убедились, вызывает напряжение.

Давайте снова возьмемся за круг двумя руками, откинемся назад, держась за него вытянутыми руками, установим его равновесие и закроем глаза. Давайте запомним каждой клеточкой нашего тела ощущение взаимного доверия и поддержки...



Этот круг называют "енотовым", — продолжает ведущий, — зоологи заметили, что еноты совершают важные для них дела, становясь в круг. Вы чувствуете, что круг действительно объединяет нас всех. Давайте запомним это чувство и будем "вызывать" его всякий раз, когда нам предстоит совместная работа! Спасибо!»

Эту игру можно не обсуждать, достаточно того, что она дает опыт переживания группового доверия. Если на определенном этапе работы команды возникнут разногласия, конфликт, можно использовать эту игру в качестве способа нормализации взаимоотношений.

### ***Талисман команды***

Для этой игры ведущему потребуются разноцветный пластилин (хотя бы по кусочку на каждого члена команды); пластилин можно заменить на глину или воск; зубочистки; плоские камешки или деревянные пластины на каждого члена команды (если подготовлены камешки, то дополнительно потребуется яркий лак для ногтей); коробка для хранения талисмана команды.

Перед началом игры ведущий рассказывает участникам вводную историю.

«Вы, конечно, знаете, что каждая команда должна иметь свой талисман? В древности особо важные или тайные знания принято было зашифровывать. И в наше время принято зашифровывать секретную информацию. Говорят, что тот, кто обладает информацией, обладает властью. Так символы получили особую силу благодаря тому, что было зашифровано с их помощью.

Талисманы великих команд были покрыты причудливыми символами, что они обозначали, знали только сами члены команды. Ведь если об этом будут знать все — талисман потеряет свою силу.

Чем сильна команда? Способностями, возможностями, умениями, навыками, силой характера и другими качествами каждого ее члена. Но это — секретная информация, которую необходимо зашифровать.

Сейчас, дорогие друзья, возьмите, пожалуйста, бумагу и ручку, — просит ведущий, — и разделите лист на две части. В одной части вы будете записывать свои качества, способности, возможности, которые окажутся полезными в работе команды и помогут ей эффективно решать все вопросы и проблемы. В другой части листа, напротив каждого выделенного вами качества, вы нарисуете некий знак (пиктограмму), который будет его обозначать и одновременно зашифровывать. Таким образом рядом с каждым качеством у вас появится тайный знак. Старайтесь придумывать такие знаки, которые потом легко было бы воспроизвести.

Итак, — продолжает ведущий, когда все закончили выполнять задание, — перед вами самый настоящий шифр и ключ к нему. Эта бумага остается у вас и должна бережно храниться.

Вы знаете, что самые надежные шифры-талисманы запечатлялись на специальных глиняных или восковых дощечках? — продолжает ведущий. — Сегодня их можно сделать из разноцветного пластилина. Пожалуйста, возьмите сейчас по кусочку пластилина и приготовьте дощечки, на которые можно будет перенести ваш шифр. Вы можете сочетать разные цвета. Формы дощечек могут быть самыми разнообразными.

Теперь, когда ваши дощечки готовы, возьмите специальные тонкие палочки, — предлагает ведущий и раздает участникам зубочистки (или тонкие деревянные шампура). — Острым концом вашей палочки перенесите знаки, шифрующие ваши достоинства, на дощечки.

Ваши достоинства теперь в зашифрованном виде создают на дощечке интересный орнамент. Пожалуйста, расположите ваши дощечки с шифрами рядом друг с другом, чтобы мы могли их внимательно рассмотреть.

Видите, некоторые символы повторяются. Давайте выпишем на доску те символы, которые встречаются хотя бы на двух дощечках».

Участники игры внимательно разглядывают дощечки, ищут повторяющиеся символы. Ведущий выписывает их на доску друг под другом.

«Друзья, — говорит ведущий после того, как все повторяющиеся символы выписаны на доске, — у нас есть общие символы и это прекрасно! Давайте их расшифруем. Я прошу авторов этих символов назвать их значение. Я выпишу весь набор значений символа на доске напротив этого знака...

Итак, у нас есть общая символика и ее значение. Прошу вас, перепишите для себя общие символы и их значение.

Теперь я прошу вас соединить ваши дощечки между собой так, чтобы они образовали интересную композицию. Эта композиция и станет нашим главным талисманом команды».

Когда участники игры создадут общую композицию из пластилиновых дощечек, ведущий просит их аккуратно уложить ее в коробку, где она и будет храниться. Команда может договориться о месте хранения коробки с главным талисманом.

«Итак, талисман команды готов. В древние времена эта композиция считалась святыней и никуда не выносилась, только если не требовалось переехать на другое место. Мы знаем, где лежит главный талисман, и по взаимному желанию всегда можем к нему обратиться. Ведь в жизни команды случаются разные ситуации, иногда бывает важно вспомнить о том, что всех нас объединяет.

У нас есть общие символы. Это те качества, которые нас объединяют, это наши точки соприкосновения. Возьмите себе по деревянной пластине и с помощью ручки начертите на ней наши общие знаки (если заготовлены плоские камешки, рисовать общие знаки можно с помощью лака для ногтей). Теперь часть талисмана команды есть у каждого из нас!»

Эту игру можно не обсуждать, на бессознательно-символическом уровне она объединяет всех членов команды и помогает создать позитивный общий символический ряд.

### ***Импульс***

Цели и возможности применения. Упражнение хорошо использовать для того, чтобы немного «встряхнуть» группу, изучавшую теоретический материал.

Участники сидят в общем кругу. Тренер просит всех взяться за руки, затем пожимает руку соседа справа и просит его передать импульс рукопожатий по кругу. После того как волна рукопожатий возвращается в начало круга, тренер спрашивает, может ли группа передать импульс быстрее. После того как это будет сделано, тренер просит группу передать импульс еще быстрее и так далее, пока импульс не начнет передаваться практически мгновенно.

Обсуждение не требуется.

Вариант. Можно одновременно запустить два импульса — по часовой и против часовой стрелки. Когда два импульса с разных сторон приходят к человеку, сидящему в кругу, это приводит к путанице и вызывает всеобщее веселье.

# САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

## Тема 1. Основы командообразования: пути командообразования

Командообразование — процесс создания команды, в котором руководителю придется сложить непростую мозаику.

Командообразование может происходить двумя путями:

- первый путь — *естественный* (стихийный);
- второй путь — *целенаправленный* (управляемый).

Рассмотрим каждый из них.

### 1. Естественный путь командообразования

Существует два основных фактора, влияющих на процесс стихийного командообразования:

- закономерности групповой динамики (коллектив ваших сотрудников представляет собой некоторую группу);
- стиль руководства (то есть ваш стиль управления коллективом).

**Фактор первый: закономерности групповой динамики.** Любая группа является едины/и *организмом, со своими особенностями и внутренними законами*. Однако есть общие закономерности развития группы, которые важно знать и наблюдать.

Представим себе, что в вашей фирме работает группа людей, выполняющих схожие должностные обязанности. Постепенно из этой группы спонтанно выделяются несколько человек, которые отличаются инициативностью и хорошими взаимоотношениями. Проходит еще некоторое время, и эти люди начинают неформально исполнять функции актива, ядра коллектива (например, берутся нарисовать стенгазету, подготовить общий праздник и пр.).

Фактически вы имеете стихийно возникшую команду. Но при этом Вам, как руководителю, важно понимать, какая цель сплотила этих людей. Соответствует ли их общая цель целям вашей организации? И в какой степени соответствует или не соответствует их общая цель целям вашей фирмы.

#### *Пример*

Несколько сотрудников сплотились на почве любви к курению. В курилке они активно обсуждают производственные и личные вопросы, неформально взаимодействуют друг с другом. В результате группа курящих образует ядро коллектива, так как некурящие меньше общаются неформально. Ощущая нарастающую энергию команды, курильщики все чаще стремятся пообщаться в непринужденной обстановке, **то** есть пойти покурить. И наступает момент, когда их цель неформального общения, интересного времяпровождения начинает мешать работе коллектива.

Разве можно в этом случае назвать курильщиков командой? Безусловно, нет. Скорее всего, вы, как руководитель, с усмешкой назовете их компанией. Хотя у них есть все признаки команды: сплоченность, нацеленность на общий результат, эффективное общение; и даже принцип «колеса», так как выявился лидер (!) — но у них нет самого главного: их цель расходится с целью вашей фирмы, поэтому для вашей организации они не являются командой. Более того, они могут составлять оппозицию и разрушительно влиять на других.

Но если курильщики сделали своей целью улучшение работы — тогда их цель совпадает с целью вашей фирмы и они для вас становятся командой, благотворно влияющей на весь коллектив. В этом случае вам необходимо вовремя заметить сформировавшуюся команду, а также продумать:

- какие задания можно поручать стихийно создавшейся команде;
- новые условия оплаты их труда;

- организационную часть (выделение отдельного помещения, изменения графика или расписания работы и пр.).

**Не каждая стихийно сложившаяся команда осознает себя командой-колесом. Поэтому вам важно специально выделить время для того, чтобы рассказать сотрудникам о том, что такое команда, каким образом может строиться их совместная работа, какими будут новые взаимоотношения.**

Стадия	Признаки	Задачи	
		руководителя	сотрудников
Ориентация	Отчужденность сотрудников между собой, зависимость от руководства. Поиск взаимоотношений	Создать условия для комфортного знакомства и установления взаимоотношений	Постараться построить отношения с каждым
Борьба	Появляются конфликты между сотрудниками; раздел «зон влияния», проявляются неформальные лидеры, коллектив разбивается на группы	Помочь в выявлении причин конфликтов и конструктивно их разрешить; обучить сотрудников бесконфликтному взаимодействию	Самостоятельно проанализировать, понять истинные причины конфликтов; саморегуляция
Продуктивность	Неформальные лидеры разграничивают полномочия, «зоны влияния», строят взаимоотношения друг с другом и руководством; появляются команды и «компании»	Выявить команды и построить с ними новые взаимоотношения; нейтрализовать «компании»	Осознать себя в команде, осознать общие цели, чувство единства

Естественный путь командообразования предполагает, что группа последовательно проходит **три стадии**. Если идти этим путем осознанно, важно на каждой стадии определить задачи для себя и для сотрудников.

Итак, для стихийного командообразования естественна стадия борьбы, сопровождающаяся конфликтами как по вертикали (руководство — сотрудники), так и по горизонтали (внутри коллектива). **Главная причина любого конфликта** — столкновение интересов, амбиций, мотивов. И только прояснение общей цели, миссии организации, осознание ее смысла каждым сотрудником, позволит наиболее мотивированным из них искать свое место в системе и приходить к согласию. С другой стороны, когда сотрудники начинают осмысливать миссию фирмы и свое место в ней, среди них проявляются те, кто ни при каких условиях не пойдет на компромисс и не примет общие цели организации. Эти люди должны уйти. Так работает *естественный отбор* стихийного командообразования.

Вы можете спросить, а вдруг уйдут лучшие сотрудники, профессионалы? Такое может случиться, но будем помнить, что **профессионал обычно уходит по пяти основным причинам:**

1. Вы, как руководитель, не даете ему «развернуться», то есть проявить собственные разнообразные таланты, пренебрегаете его опытом. При вашем желании эта причина легко устраняется — вы предлагаете создать команду «под него», изменить его статус и пр.

2. Он видит в вас недалековидного, недостаточно грамотного руководителя, неспособного оценить по достоинству его профессионализм и личные качества. Эту причину корректировать труднее. Если вы действительно заинтересованы в этом сотруднике, вам предстоит пересмотреть личные взаимоотношения с ним. Возможно, для этого стоит привлечь профессионального психолога.

3. Он чувствует себя «изгоем» в коллективе. В этом случае, если у него есть выраженные лидерские качества, образование команды «под него» решит проблему. Если он по своему психическому складу Монах-отшельник, вы можете обеспечить ему свое покровительство и выделить отдельную область для работы.

4. Он воспринимает миссию вашей организации как «пустые декларации», не доверяет ей, считает ее недостаточно обоснованной. В этом случае налицо конфликт мировоззрений. Вы можете задуматься: а может, он прав, мы больше декларируем, чем делаем? И это будет первым шагом к конструктивным изменениям в организации.

5. Он считает миссию вашей фирмы или предлагаемые вами средства для достижения цели неприемлемыми для себя. В этом случае вам предстоит либо расставаться, либо что-то менять в собственных целях и средствах их достижения.

Заметьте, среди этих причин специально не выделена та, которую многие считают чуть ли не основной — недостаточная оплата труда. **Настоящий профессионал работает не только за деньги.** Да, он может аргументировать свой уход низкой зарплатой, но истинная причина будет другой — одной из пяти, приведенных

выше. Низкая зарплата, по мнению профессионала, это одна из форм вашего пренебрежительного отношения к его дарованиям и знаниям.

Итак, если естественный отбор стихийного командообразования отсеял лучших, это очень тревожный сигнал для Вашей организации. Неужели в ней создались условия для процветания посредственностей?! Уверена, что это не так.

**Фактор второй: стиль руководства.** То, как вы руководите своими сотрудниками, существенно влияет на стихийное командообразование.

Естественно, **каждый владелец собственной фирмы — Монарх.** Но какой? Деспотичный, авторитарный, взбалмошный, растящий фаворитов, или тонкий, мудрый, прозорливый, ищущий, обладающий чувством юмора?

В условиях российского менталитета действует закон: **«Каков руководитель, таковы и подчиненные».** Сила личности, особенности и ценности руководителя, даже стиль одежды, предпочтения в еде и хобби непременно отражаются на сотрудниках.

Если руководитель **авторитарен**, постоянно жестко контролирует ситуацию, взяв ответственность на себя, требует беспрекословного подчинения, то сотрудники привыкают к этому, расстаются со своей долей ответственности и, при хорошем раскладе, превращаются в Слуг. В этом случае о команде не идет речь, так как вместо принципа колеса действует принцип пирамиды (сотрудники — основание, руководитель — вершина). В этом случае с системе управления начинают прекрасно действовать военные методы.

Если руководитель, являющийся прекрасным Лидером, еще и достаточно **демократичен**, ему искренне интересны индивидуальные особенности сотрудников, он недирективен, склонен делегировать полномочия, советоваться с подчиненными, умеет внимательно наблюдать и слушать, брать на себя ответственность и грамотно передавать ее другим, он может надеяться на стихийное появление команды, а сам встать в центр «колеса».

**Итак, при авторитарном стиле руководства будет действовать принцип пирамиды, а при демократическом — можно прийти к образованию колеса.** Это не означает, что пирамида — плохо, колесо — хорошо. Во главу угла ставится личность руководителя-Монарха. Если он по природе своей авторитарен, то создаст прекрасную, высокоэффективную пирамиду, в которой будут превосходно работать военные методы управления. Если он по своей природе демократичен, у него есть все основания задействовать принцип колеса.

Вы спросите, а может ли стихийно сложиться команда, центром которой буду я, как руководитель? Безусловно, может. Если вы работали в каком-то коллективе определенное время, естественно, вы могли присмотреть своих людей. И, став лидером, вы образуете команду из тех, кто близок вам по духу, профессиональному складу, энергетике. Однако

важно помнить, что стихийно сложившаяся *ваша команда* нуждается в формировании командного духа, обучении технологиям взаимодействия и решения проблем в команде, о которых мы будем говорить позже.

## 2. Целенаправленный путь командообразования

Целенаправленный путь командообразования возможен только тогда, когда Вы, как руководитель, остро осознали необходимость перемен в системе управления организацией. Или вы только открываете свой бизнес и хотите начать с создания СВОЕЙ команды. В любом случае, основанием для целенаправленного командообразования является ваш внутренний осознанный выбор. Вы еще можете не знать КАК создавать команду, но уже точно знаете, что она вам необходима.

И здесь для вас опять открываются два пути:

- пригласить внешнюю организацию, компетентную в вопросах командообразования и организационного сопровождения бизнеса;
- действовать самостоятельно.

Внешняя организация, или консультант, — это прекрасно, однако полностью передоверить им процесс командообразования настоящий Монарх не станет. Скорее всего, **Монарх станет действовать самостоятельно**, а когда столкнется с трудными вопросами и ситуациями, он обратится к внешнему консультанту.

Допустим, вы, как Монарх, делаете ставку на самостоятельное целенаправленное командообразование. Для этого вам нужно разрешить три дилеммы, и честно самому себе ответить на вопросы:

1. Действительно ли система управления в моей организации уже неэффективна, нуждается в обновлении, или ЛИЧНО МНЕ хочется чего-нибудь новенького?

2. Я хочу создать команду «ПОД СЕБЯ» и быть ее Лидером, или я хочу найти достойного лидера и создать команду «под него» из имеющихся сотрудников?

3. Я хочу создать только СВОЮ команду управленцев, или постепенно перестроить на основании принципа колеса всю организационную структуру фирмы?

**Ответ на первый вопрос** требует проведения диагностики. Вам необходимо понять, насколько в данный момент эффективна ваша организация и есть ли актуальная необходимость что-то менять в системе управления. Для диагностики вы можете привлечь внешних консультантов, которые представят вам полную картину состояния организации.

Если вы решили провести диагностику самостоятельно, тогда используйте приведенный ниже вопросник. Ответьте на 16 вопросов сами и предложите сделать это вашим сотрудникам.

### Вопросник эффективность организации

Вопросы	Да	Нет
1. Увеличилось ли за последние три года количество ваших потенциальных клиентов?		
2. Потери от брака и затраты на исправление дефектов превышают 1 % стоимости реализованной продукции?		
3. Соблюдаются ли запланированные сроки работы?		
4. В последнее время появилось множество незапланированных затрат?		
5. Низок ли процент прогулов и невыходов на работу среди сотрудников в целом, независимо от «уважительности» причин?		
6. Текучесть кадров за последние три года превышает 5%?		
7. Есть ли потенциальная возможность привлечь к работе лучших специалистов?		
8. Удастся ли системно, целенаправленно осуществлять повышение квалификации сотрудников?		

9. Удастся ли системно, целенаправленно осуществлять повышение квалификации руководства?		
10. Посвящают ли сотрудники выполнению своей непосредственной работы 90% рабочего времени?		
1 1. Всегда ли вы и ваши сотрудники понимаете требования, пожелания клиентов и партнеров?		
1 2. Нуждается ли в улучшении микроклимат в коллективе?		
1 3. В течение последних двух лет накладные расходы превышают доходы?		
14. Как вы думаете, у ваших сотрудников есть потенциал работать более творчески, чем сейчас?		
15. Когда ваши сотрудники остаются работать сверхурочно, то это происходит из-за того, что они не справились с работой в свое основное время?		
16. Часто ли вместо положительной оценки со стороны клиентов (или партнеров) ваша организация получает рекламации?		
<b>Сумма баллов</b>		

### **Ключ**

Один балл засчитывается, если вы ответили «да» на вопросы 1, 3, 5, 7-1 1, 14 и «нет» на вопросы 2, 4, 6, 1 2, 1 3, 15, 16.

Итак, ответив на все вопросы, вы набрали определенное количество баллов.

15 или 16 — система управления в вашей организации уже является высокоэффективной. В принципе, вам ничего не нужно менять, но необходимо поддерживать то, что имеете. Если вам хочется чего-нибудь новенького, лучше сосредоточить свои усилия на совершенствовании микроклимата в коллективе, создании комфортной среды для сотрудников и клиентов. С другой стороны, если вы хотите расширить бизнес, сейчас у вас есть надежный тыл.

От 1 до 14 — система управления в вашей организации допускает нововведения. Причем, если вы набрали:

12-14 баллов — ваша система управления достаточно эффективна, но можно не останавливаться на достигнутом, улучшать и обновлять ее;

9-баллов — вашей фирме, в принципе, не мешает обновление системы управления;

8 баллов — у фирмы еще есть шанс изменить систему управления, но следует действовать незамедлительно.

Если Вы предлагали вопросник своим сотрудникам, интересно проанализировать и их ответы. Не расходится ли мнение сотрудников с вашим? Если расходится, то почему? Но если есть существенные расхождения — надо что-то менять, например, начать процесс командообразования.

**Ответ на второй вопрос** («Я хочу создать команду «под себя» и быть ее Лидером, или я хочу найти достойного лидера и создать команду из имеющихся сотрудников?») предполагает серьезные внутренние размышления.

*Надоело все тянуть одному. Мне бы собрать надежных людей, с которыми мы бы понимали друг друга с «полуслова»! Тогда бы мы горы сдвинули!*

В этом случае вы готовы создавать команду «под себя». Тому, КАК это делается, будет посвящена отдельная глава.

Допустим, вы размышляете иначе, например, так: *То, чем я занимаюсь, мне уже «поднадоело», но оставить я это не могу, слишком много сил вложено, и бизнес приносит доход. Вот если бы нашелся такой человек, преданный мне, честный, достойный, которому я мог бы все передать! Платил бы ему хорошую зарплату, может быть, даже*

*небольшой процент от прибыли. А сам бы занялся чем-то другим, или просто некоторое время отдохнул, подумал, нашел новые пути развития...*

*Мой бизнес расширяется. Все направления мне не удержать. Мне нужны лидеры, которые возьмут на себя определенные направления. Под них можно было бы создать команды.*

Подобные размышления говорят о том, что вы склонны сделать ставку на достойного Лидера и помочь ему в командообразовании.

Итак, вы обнаружили собственную склонность сделать ставку на Лидера. В этом случае необходимо понять, кто такой Лидер и какими навыками он должен обладать.

Питер Дракер говорил: **«Управление — это искусство делать правильно, а лидерство — искусство делать правильные дела»**. Действительно, настоящий Лидер способен вдохновлять людей на подвиги и творить чудеса, а если он еще является и Стратегическим Лидером, тогда его команда обречена на успех.

Прекрасно, если вы находите не просто Лидера, а **Стратегического Лидера**, который обладает следующими способностями:

- имеет видение перспективы развития и распознает закономерности в ходе событий;
- точно (интуитивно или с помощью специальных методик) диагностирует необходимость перемен;
- умеет разработать стратегию, планы и программы реализации процесса перемен;
- может обучать искусству перемен соратников и сподвижников;
- умеет находить необходимые ресурсы для обеспечения перемен;
- мобилизует энергию людей, вдохновляет их, раскрывает их потенциалы, различные грани личности;
- умеет найти «место» для каждого человека в соответствии с его возможностями и способностями.

Конечно, такого человека найти непросто, и ценятся Стратегические Лидеры «на вес золота». Но ведь, скорее всего, Стратегическим Лидером являетесь вы, как руководитель, собственник, Монарх? Если это так, ищите «просто» Лидера.

Помните, в сказке о Золушке потерянную ею хрустальную туфельку примеряли всем девушкам в надежде найти ту единственную, которая станет истинной невестой принца. 1 2 требований к лидеру (см. часть I, главу 5) являются аналогом туфельки Золушки. Вы можете «примерить» эти требования к каждому сотруднику и кандидату и, в конце концов, обретете того (или ту), кто станет лидером новой команды.

Каждое требование к кандидату вы можете оценивать по 5-балльной шкале, а самому кандидату в лидеры команды вы можете предложить тест самооценки лидера (см. там же).

Каждый кандидат в лидеры команды может набрать сумму баллов в пределах от 1 2 до 60. Далее вам предстоит сравнить сумму баллов, выставленную вами, с той суммой, которую кандидат набрал, самостоятельно оценив свои возможности.

Если **сумма баллов самооценки кандидата оказалась существенно больше** (разрыв в 10 и более баллов) той суммы, которую выставили ему вы, это означает, что:

- у кандидата неадекватно завышена самооценка;
- кандидат старается произвести хорошее впечатление;
- вы действительно недостаточно хорошо знаете его возможности.

Если **сумма баллов самооценки кандидата оказалась меньше** (разрыв в 10 и более баллов) той суммы, которую выставили ему вы, это означает, что:

- у кандидата неадекватно занижена самооценка;
- вы действительно переоценили его возможности;
- кандидат неплохо скрывал собственные тревогу, страх, уязвимость (тревогу не справиться с заданием, страх оказаться некомпетентным, ощущение бессилия, усталости и пр.).



**Самая удачная ситуация, когда расхождение в суммах составляет не более 5-7 баллов. Такой кандидат — ВАШ лидер. В других случаях вы рискуете, но, как известно, «риск — благородное дело».**

**Главное — доверять лидеру;** не контролировать его, а поддерживать (морально, духовно, эмоционально, информационно); не навязывать ему симпатичных вам людей, а дать ему возможность собирать команду «под себя»; понимать, что члены его команды **НЕ являются** вашими прямыми подчиненными, и взаимодействовать с ними вам предстоит *только* через Лидера.

Если вы к этому готовы, и лидер выбран правильно, все получится. **Ответ на третий вопрос** («Я хочу создать только свою команду управленцев, или постепенно перестроить на основании принципа колеса всю организационную

структуру фирмы?) требует наблюдения и времени. Не спешите отвечать на него сразу. Потому что, если вы будете создавать свою команду управленцев, вам потребуется время, чтобы увидеть эффективность ее работы. Если вы создадите несколько экспериментальных команд «под Лидера», вам также нужно будет понаблюдать за ними не менее года, чтобы оценить их жизнеспособность и эффективность. Допустим, вы создали несколько экспериментальных команд, наблюдали за ними в течение года, увидели их эффективность и подумали: «Надо бы всю систему управления постепенно, плавно, в соответствии с уровнем подготовленности сотрудников, перевести на работу в командах». В этом случае вы задаете себе следующие вопросы:

1. Могут ли совмещаться принципы пирамиды и колеса, или, если переходить к командам, с иерархией пирамиды нужно «попрощаться»?

2. Команды должны быть профильными, или они могут быть и межфункциональными?

3. Какова оптимальная численность команды?

Попробуем на них ответить.

**1. Совмещение принципов формирования команды.** Постепенно внедряя работу в командах, основанных на принципе колеса, не стоит думать, что вы расстаетесь с принципом пирамиды. Колесо **может работать на разных уровнях пирамиды.**

На верхнем уровне пирамиды лежит колесо команды управленцев, в центре которого находитесь вы, как руководитель. На следующем уровне располагаются колеса команд ваших управленцев, т. е. ваши заместители (или менеджеры высшего уровня, директора) создают свои профильные команды, которые и размещаются уровнем ниже вашей команды. Следующий, более низкий, уровень займут команды, образованные членами профильных команд, и так далее.

Чуть усеченная сверху пирамида, каждый уровень которой заполняют «колеса»-команды, может быть очень эффективной. Правда, есть одно **условие** — «**человеческий фактор**» (профессионализм, коммуникативная культура, личная этика, лидерские качества каждого сотрудника). Такая организационная структура требует наличия Монархов на всех уровнях. Правда, более низкие уровни усеченной пирамиды можно заполнить рабочими группами исполнителей, не превращая их в команду.

Вас, правда, может смутить, что пирамида стала усеченной. Не стоит из-за этого беспокоиться, ведь вершиной пирамиды будете являться вы, но не как член команды управленцев, а как Владелец, Глава, Монарх всей структуры организации. Таким образом, при объединении принципов пирамиды и колеса вы берете на себя две роли (или функции): роль Главы организации (принцип пирамиды) и роль Лидера команды управленцев (принцип колеса). Кстати, если вы внимательно рассмотрите однодолларовую купюру, то увидите на ней усеченную пирамиду, в вершину которой заключено Око... Так что символизм налицо.

**2. Типы команды.** На одном уровне пирамиды можно создавать два типа команд. **Первый тип команд — профильные команды.** Они состоят из сотрудников одного подразделения, постоянно работающих вместе, при условии, что харак-

тер их деятельности не предполагает конкуренции между ними. В центре их колеса может находиться член вашей команды.

**Второй тип команд — межфункциональные команды.** Они состоят из сотрудников разных подразделений, работающих над общими для этих подразделений проблемами. Главное, чтобы люди, входящие в межфункциональную команду, находились на одном уровне усеченной пирамиды. Межфункциональную команду могут составить, например, «конструкторы» и «маркетологи». Другой пример межфункциональной команды — это ваша команда, состоящая из заместителей (или директоров), ответственных за различные направления работы.

**3. Оптимальная численность** как профильных, так и межфункциональных команд — **7 (плюс-минус 2) человек. Минимальная численность — 3 человека; максимальная — 12-15 человек.**

Однако мы наблюдали эффективную работу команды, состоящей из 20 человек (команда глав волостных администраций МО Гатчинский район Ленинградской области).

**Самое главное условие, чтобы род деятельности членов одной команды не подразумевал конкуренции (карьерной, производственной и другой) между ними.**

Работа в командах возможна только в высокоэффективных организациях, идеология которых основана на непрерывном развитии, совершенствовании. Если вы встали на этот путь, то останавливаться нельзя. Поэтому команды постоянно обучаются новым методам, приемам, концепциям. *На тренинговую работу, изучение нового материала в команде рекомендуется отводить 10-15% рабочего времени в неделю.* Это существенная особенность работы команд. Поэтому при оперативном планировании работы команды важно сразу закладывать время на обучение. Если этого не будет, дух команды лишится «подпитки», и теневые стороны личности членов команды могут «выйти на поверхность». Непрерывное обучение держит членов команды в тонусе, актуализируя созидательные стороны их личности.

Семь основных рекомендаций.

**1. Сосредоточьтесь на нескольких стратегических направлениях, не пере-страивайте сразу «все и вся».** Например, если нужно улучшить обслуживание покупателей, можно сконцентрироваться на перестройке рабочих процессов, связанных с приемом заказов, обслуживанием по телефону, информационными системами и обучением продавцов. Именно эти задачи можно поставить перед новой командой или перед кандидатами в члены команды.

**2. Сконцентрируйте усилия на единых, интегрированных процессах.** Наделите команды ответственностью за отдельные, но целостные операции, связанные с производством какого-либо продукта или предоставлением услуги определенному внутреннему или внешнему потребителю. Эдвард Лолер пишет: «Основой группового метода работы в организации с высокой степенью участия работников должны стать подразделения, считающие себя ответственными за конкретный продукт или за обслуживание конкретного потребителя. Создание альтернативы функциональной структуре (такой, как конструкторское бюро или бухгалтерия) связано с управлением, предусматривающим высокую вовлеченность работников. При узкой специализации каждый отдельный человек выполняет только свою часть работы и не идентифицирует себя с конечным продуктом или с удовлетворением конкретного потребителя. Это создает потребность в иерархии и развертывании обширных систем контроля, которые обеспечивают комплексное выполнение различных функций, необходимое для поставки продукта или оказания услуг. Это также ограничивает степень понимания людьми той организации, в которой они работают и где их побуждают производить высококачественные продукты или услуги».

**3. Расширяйте сферу ответственности работников.** Передайте традиционные задачи управления и право принятия решений непосредственно командам.

**4. Предусмотрите оперативные обратные связи.** Постройте работу так, чтобы люди имели возможность почаще узнавать результаты своей деятельности. Поощряйте более тесные связи между командами и потребителями, позволяйте работникам самим проверять качество собственной продукции, сделайте доступной информацию об эффективности их работы.

**5. Гарантируйте командам свободный доступ к техническому и иному обеспечению.** Создайте условия для тесного взаимодействия производственных команд и групп технического обеспечения. Там, где это возможно, разместите те и другие рядом, например команду обеспечения лучше иметь прямо в производственном помещении.

**6. Избегайте детализации при построении рабочего процесса.** Создайте основную структуру, «скелет», а затем позвольте командам нарастить на этот костяк «плоть» подробностей. Чем больше команды вовлечены в реконструкцию рабочего процесса, тем больше они будут связывать свою деятельность с конечным продуктом.

**7. Реконструируйте процесс работы, а не просто создавайте команды.** Линда Моран, старший консультант компании Zenger Miller, и Эд Масслуайт, один из руководителей той же компании, подчеркивают следующее: «Хотя некоторые остаточные выгоды, такие как улучшение коммуникаций, накапливаются просто в результате самого создания команд, рационализировать рабочие процессы и устранить мешающие различия, как правило, оказывается возможным лишь после того, как всю *работу реконструируют*. Вот почему вы начинаете замечать сокращение незавершенных объемов работ, ускорение их хода, оживление внутригрупп-повых обратных связей, уменьшение переделок готовой продукции и снижение объема отходов».

Итак, целенаправленный путь командообразования — это путь сознательной реконструкции системы работы вашей организации в целом.