

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**Кафедра общей психологии и психологии развития**

# **РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ**

*Методические указания*

*Составитель Ж.В. Пыжикова*

Самара  
Издательство «Универс групп»  
2007

*Печатается по решению Редакционно-издательского  
совета Самарского государственного университета*

**Рецензент**

доцент, к.п.н. К.С. Лисецкий

**Развитие команды** : методические указания / сост. Ж.В. Пыжикова. – Самара : Изд-во «Универс групп», 2007. – 54 с.

Учебно-методические материалы предназначены для студентов Самарского государственного университета 030301.65 Психология (дисциплина «Психология труда»).

Учебно-методические материалы показывают важность формирования команды и ее развития. Материалы содержат сведения о принципах организации, способствующих успешной деятельности команды и описывает условия, при которых она может достигать высоких результатов.

В работе описаны основные принципы реализации командной формы деятельности на предприятии, рассмотрены различные стили внутрикомандного взаимодействия, приведены различные методики диагностики командных ролей, стилей поведения в конфликте, стилей управления трудовым коллективом.

Методические указания могут представлять интерес для специалистов по управлению персоналом, широкого круга психологов-консультантов.

© Пыжикова Ж.В., составление, 2007

© Самарский государственный университет, 2007

## ВВЕДЕНИЕ

В последние годы меняются не только законы природы, содержание изменяются и системы отношений на предприятиях. В условиях конкурентных отношений никого не интересует иерархия: нужны работающие эффективно и под собственную ответственность сотрудники, умеющие создавать команды и демонстрировать высочайшие показатели гибкости и результативности.

Пригодность к работе определяется не столько запасом профессиональных знаний, сколько умением реализовывать их в трудовых коллективах. Конечно, при подборе персонала первый вопрос касается деловых качеств кандидата, но решающий вопрос – о способности работать в команде, умении находить «общий язык» и общие цели с коллегами по цеху. Крайне важно иметь возможность самореализации на рабочем месте, но, для большинства сотрудников, не менее важно стать членом профессионального сообщества, ощущать себя частью успешной команды.

Опыт работы показывает, что при высоком уровне развития профессиональных компетенций, умение работать в команде сформировано не более чем у 20-25 % сотрудников. Таким образом «зона командного взаимодействия» становится той зоной потенциального развития, которая не только позволяет предприятию решать экстремальные задачи выживания в постоянно меняющихся экономических условиях, но и задает вектор новых профессиональных перспектив для сотрудников.

## **КОМАНДА КАК ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ФОРМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОПТИМАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ**

**Командный менеджмент** – система управления, реализуемая посредством создания и функционирования рабочих групп или управленческих команд, основанная на процессе *делегирования полномочий*.

В успешных профессиональных группах выработка и принятие решений осуществляются непосредственно группой, а роль руководителя сводится к тому, чтобы создать для этого необходимые условия, определить границы пространства решения и дать в затруднительном случае необходимую информацию.

**Команда** – небольшое количество человек (чаще всего пять-семь, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной профессиональной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую позицию (исполнять любые внутригрупповые роли).

**Для высокопроизводительной команды важно:**

- ориентированное на общую цель взаимодействие;
- обязательные организационные договоренности;
- создание атмосферы доверия и лояльности.

**Управленческая команда** – группа специалистов, принадлежащих к различным сферам организационной деятельности и работающих совместно над решением тех или иных проблем.

**Синергетический потенциал** для возникновения успешной команды обеспечивается наличием трех предпосылок:

- Организация (организационные цели и обязательный для всех порядок)
- Профессионализм (уровень профессиональных знаний и умений)
- Коммуникация (доверие и лояльность).

**Командные отношения**, традиционно включающие такие понятия, как чувство локтя, дух партнерства и товарищества, могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на лич-

ную жизнь членов команды. Существует много примеров, когда удачные партнеры по бизнесу не переносили присутствия друг друга, если речь заходила о других сферах общения (таблица №1).

Таблица № 1

**Организационные различия профессиональной группы и команды**

№	Признак	Профессиональная группа	Профессиональная команда
1.	Цели	Участники преследуют разные цели	Участники преследуют одну цель
2.	Мотивация	Внешняя (надо)	Внутренняя (хочется)
3.	Конкуренция	Внутренняя (отдельные члены группы конкурируют друг с другом)	Внешняя (члены группы конкурируют с «внешним врагом»)
4.	Доверие	Участники не доверяют друг другу и группе	Отношения построены на доверии
5.	Ценности	Личные (принадлежность к группе имеет второстепенное значение)	Групповые (принадлежность к группе имеет приоритетное значение)

## Задание для самопроверки.

### «Зачем Вам нужна управленческая команда?»

Известно, что работа в режиме управленческой команды дает возможность существенно повысить управляемость организации.

Какие именно ресурсы управляемости Вы хотите мобилизовать через командообразование? (отметьте степень важности для Вас по 5-бальной шкале.)

1.	Повысить качество управленческих решений, снизить риск ошибок.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
2.	Повысить степень реализуемость управленческих решений.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
3.	Усилить согласованность целей и действий.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
4.	Находить такие решения, которые невозможно выработать без развитой управленческой команды.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
5.	Снизить возможности манипулирования руководителем со стороны его подчиненных.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.	Повысить ответственность членов управленческой команды за дела организации в целом.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
7.	Создать, усилить корпоративный дух, идейно объединить членов команды.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
8.	Подкрепить возможности каждого участника команды способностями других.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
9.	Своевременно выявлять проблемы, которые иначе долго недооцениваются, не замечаются, пока не обострятся до предела.	1 – 2 – 3 – 4 – 5

## ТИПОЛОГИЯ И ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНД

Команды принято различать по нескольким основаниям. Одна из самых распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора *рода деятельности*, которым призвана заниматься команда. Выделяют следующие *типы команд*:

1) **занимающиеся подготовкой рекомендаций**. Это проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности. В деятельности команд такого рода должны всегда присутствовать быстрое и конструктивное начало и разработка итоговой формулировки, чтобы их рекомендации могли быть внедрены;

2) **занимающиеся непосредственным изготовлением чего-либо**. Деятельность такой группы, как правило, не имеет временных ограничений. Для эффективного руководства важно концентрироваться на производительности команды;

3) **управляющие процессом**. Для такого рода команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели, которые отличаются от целей организации в целом.

**Факторы**, влияющие на образование команды как организационной формы коллективного управления:

- тип совместной деятельности;
- тип задачи;
- организационно-культурный контекст существования команды.

**Внешний контекст** образуют такие характеристики как: 1) организационный климат; 2) компетентность руководящих органов материнской организации в управлении командной деятельностью; 3) сложность/структурированность внешнего мира; 4) наличие/качество систем контроля; 5) уровень ее неопределенности; 6) частота и сила стрессовых воздействий.

**Внутрикомандный** культурный контекст определяется через: 1) принятые и разделенные всеми участниками нормы команды; 2) способы распределения власти; 3) сплоченность и связанность членов команды; 4) характерные способы организации и протекания команд-

ного взаимодействия (командных процессов – координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей); 5) организация ролевого распределения.



## Задание для самопроверки.

### «Признаки команды»

Прочитайте и оцените, насколько работа вашей группы соответствует основным командным признакам.

1	Атмосфера неформальная, комфортная, без напряжения. «Нет» 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 «Да»
2	Дискуссии проводятся часто и касаются задачи команды в целом. «Нет» 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 «Да»
3	Люди хорошо понимают и принимают задачи и цели команды. Любая задача обсуждается по пунктам до тех пор, пока не будет сформулирована таким образом, чтобы каждый сотрудник мог увидеть свою роль в ее выполнении. «Нет» 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 «Да»
4	Члены команды внимательно прислушиваются к мнению друг друга. Люди не боятся высказываться даже в том случае, если их творческая мысль покажется чересчур эксцентричной. «Нет» 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 «Да»
5	Оппозиционное мнение не подавляется поспешными командными действиями. Причины осторожно изучаются, и команда ищет способы разрешить противоречие. «Нет» 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 «Да»
6	Большинство решений принимается путем консенсуса. Официальное голосование допускается в редких случаях: команда не принимает решение большинства за верное основание для действий. «Нет» 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 «Да»

7	<p>Критика конструктивна и доброжелательна. Почти исключены личные нападки - как явные, так и скрытые.</p> <p><i>«Нет» 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 «Да»</i></p>
8	<p>Люди свободно высказывают свое мнение по текущим проблемам и относительно деятельности группы в целом, предлагают идеи.</p> <p><i>«Нет» 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 «Да»</i></p>
9	<p>При выполнении заданий даются четкие указания.</p> <p><i>«Нет» 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 «Да»</i></p>
10	<p>Лидеры команды не доминируют в ней, и команда не полагается на них чрезмерно. Когда команда работает, признаки борьбы за власть не просматриваются. Вопрос не в том, кто контролирует, а в том, как осуществляется работа.</p> <p><i>«Нет» 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10 «Да»</i></p>

## ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

Уровень развития команды, ее «степень зрелости» определяет степень ее продуктивности. Знание этапов развития команды поможет Вам:

- сделать интенсивным процесс совместной деятельности.
- определять стратегии поведения участников;
- осуществлять планомерную работу по развитию группы;
- определять направленность взаимодействия участников и уровень производительности команды.

**Командообразование** - развитие группы из формальной структуры, утвержденной руководством, в рабочую группу с субкультурой «команда».

При этом есть много путей к успеху. Например, команды могут возникать самостоятельно, выбирая руководителя из своей среды и группируясь по-новому или перегруппировываясь под новые задачи. Команды могут формироваться из участников тщательно отобранных и заранее ориентированных на выполнение конкретной функциональной роли. В каждом конкретном случае изменяется количество барьеров, которые приходится преодолевать руководителю и время, необходимое для их преодоления. Но в процессе развития любая группа неизбежно пройдет этапы, определяемые особенностями построения отношений в группе.

Изучение динамики групп в рамках проектной деятельности позволяет говорить о том, что в процессе командообразования руководителю необходимо учитывать три этапа в развитии отношений: функционирование (вхождение, псевдо-сотрудничество), конфликт (защита) и сотрудничество (командная деятельность).

### Этапы развития команды

Этап развития	Особенности этапа	Особенности отношений
1. функциони- рование	Члены команды наряду с волнением, вызванным новизной ситуации, ощущают неуверенность, озабоченность, замешательство. Каждый внутренне сравнивает способности и позиции других	Псевдо-сотрудничество: члены команды, улыбаясь, скрывают за «ролевой маской» свои истинные взгляды и позиции, свое реальное отношение к целям и задачам команды
2. конфликт	В команде постоянно идет «притирка» ее членов друг к другу, формируются подгруппы	Конфронтация, направленная на выработку «правил игры»
3. сотрудниче- ство	Структура лидерства и способности действий связаны с поставленной целью.	Люди понимают и принимают задачи и цели команды.

Итак, стадия формирования - это стадия изучения. Члены команды наряду с волнением, вызванным новизной ситуации, ощущают неуверенность, озабоченность, замешательство. Поведение на этом этапе характеризуется псевдо-сплоченностью: люди выполняют ролевой функционал, и при этом каждый внутренне оценивает способности и позиции других. На этой стадии особых достижений от команды ждать, так как за улыбками и внешней лояльностью скрывается еще не оформившаяся истинная позиция и мнение участника. Поведение члена команды похоже на поведение человека около реки – он не против реки, не против купания и рыбалки, но он еще не решил – будет ли заходить в воду.

Чтобы успешнее провести команду через этот этап, необходимо:

- определить членов команды;

- помочь членам команды ближе узнать друг друга;
- дать команде четкую цель;
- предоставить команде информацию, необходимую для начала работы;
- вовлечь членов команды в обсуждение и разработку планов, уточнение ролей и определение способов совместной работы;
- регулярно обмениваться материалами, информацией и опытом;
- проводить частые встречи в свободной, демократичной обстановке, где каждый может высказать свое мнение;
- наладить неформальное общение за пределами работы.

Например, осуществляя руководство проекта лидеру необходимо сформировать команду, которая будет его реализовывать. Это может быть совет или иное объединение. Подбирая членов команды, лидер проекта включает в него не столько угодных ему людей, сколько профессионалов, способных повести за собой персонал. Причем не обязательно, что мнение людей по вопросу состава и деятельности группы будет одинаково, скорее наоборот.

Поэтому вторым этапом в развитии команды будет конфликт. На этом этапе по мере погружения людей в проблему становится понятно, что, работая в команде, достичь результатов гораздо труднее, чем казалось. Люди испытывают неудобства от совместной работы, переживают, возникает напряженность и враждебность, так как сталкиваются разные мнения по вопросу необходимости реализации проекта, путей и способов его осуществления. Как следствие, формируются подгруппы, «оппозиционеры».

На этапе конфликта команда наконец-то вырабатывает «правила игры», обязательные для всех. Не исключена ситуация, когда некоторые из ее членов группы, будучи не способны адаптироваться к этим правилам, покинут команду. Постепенно люди сплачиваются и начинают понимать, что их сила - в единстве. Возникает эффект командной общности, выражаемый понятием «мы». Основные усилия членов команды направлены не на противоборство, а на сотрудничество во

имя достижения общей цели. На этом этапе лидеру команды очень важно поощрять взаимное уважение ее членов, использовать их знания и опыт в общих интересах.

Чтобы успешно пройти эту стадию, необходимо:

- решить вопросы власти и полномочий;
- выработать процедуру принятия решений;
- использовать развивающий потенциал конфликта;
- разделить ответственность между лидером и членами группы

После разрешения конфликта наступает этап эффективного функционирования команды. Эта стадия отличается высоким «показателем информационной прозрачности», высоким уровнем сплоченности и гибкости при выполнении задач. В эффективно действующей команде структура лидерства и способы действий прямо связаны с поставленной целью.

Чтобы эффективно работать на этой стадии, необходимо:

- регулярно обмениваться материалами, информацией и опытом;
- наладить неформальное общение за пределами работы.

## Задание для самопроверки.

### Шкала оценки показателей поэтапного развития команды

**С помощью шкалы оценки определите уровень развития Вашей команды**

**Инструкция:** Выставьте оценку каждому из качеств Вашей команды. Обведите то значение выраженности качества, которое, по Вашему мнению, присуще Вашей команде – если команде максимально, в полной мере присуще данное качество, то поставьте 10 баллов, если Вы считаете, что это не так – 1 балл.

После определения выраженности качеств, найдите сумму по всем показателям развития команды.

<b>1.</b>	<b>Понимание задачи</b> Члены команды понимают суть стоящих перед командой целей и задач, принимают эти цели, мотивированы на их достижение. 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
<b>2.</b>	<b>Лояльность</b> Для отношений между членами команды характерны лояльность, дружелюбие и заинтересованность. 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
<b>3.</b>	<b>Терпимость к чужому мнению</b> Мнения членов команды независимо от их статусного положения не отвергаются сразу, внимательно выслушиваются, открыто обсуждаются, находят понимание. 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
<b>4.</b>	<b>Уточнение и прояснение позиций</b> Конфликты в команде не «спускаются на тормозах», а открыто разбираются и улаживаются. 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

<b>5.</b>	<b>Коллегиальность в группе</b> В работе команды используются коллегиальные способы принятия решений. Члены команды склонны, по возможности, расширять круг лиц, участвующих в выработке решений. 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
<b>6.</b>	<b>Поддержка</b> Члены команды поддерживают, помогают друг другу, при необходимости готовы заменить друг друга. 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
<b>7.</b>	<b>Активное участие в работе команды</b> Члены команды свободно предлагают идеи и вносят максимальный вклад в достижение общих результатов. 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
<b>8.</b>	<b>Чувство гордости за команду</b> Члены команды ценят идеи и вклад друг друга в общее дело, гордятся своим членством в команде. 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
<b>9.</b>	<b>Признание</b> Члены команды признают общекомандные достижения и воздают им должное. 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10
<b>10.</b>	<b>Чувство удовлетворения</b> Для членов команды важно публичное признание результатов, достигнутых командой. 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10



## СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ КОЛЛЕКТИВОМ

**Стиль управления** – устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя, создающая своеобразный почерк управленческого поведения.

К.Левин дал примерную характеристику каждого стиля и целесообразности его использования.

**1. Авторитарный стиль.** Решение принимает руководитель единолично. Он действует по отношению к подчиненным властно, жестко закрепляет роли участников, осуществляет детальный контроль, сосредоточивает в своих руках все основные функции управления.

Этот стиль наиболее эффективен в хорошо упорядоченных (структурированных) ситуациях, когда деятельность подчиненных носит алгоритмизуемый характер (по заданной системе правил). Ориентирован на решение алгоритмизуемых задач.

**2. Демократический стиль.** Решения принимаются руководителем совместно с подчиненными. При таком стиле лидер стремится управлять группой совместно с подчиненными, предоставляя им свободу действий, организуя обсуждение своих решений, поддерживая инициативу.

Этот стиль наиболее эффективен в слабо структурированных ситуациях и ориентирован на межличностные отношения, решение творческих задач.

**3. Либеральный стиль.** Решения навязываются подчиненными руководителю. Он практически устраняется от активного управления группой, ведет себя, как рядовой участник, предоставляет участникам группы полную свободу. Участники группы ведут себя в соответствии со своими желаниями, их активность носит спонтанный характер. Этот стиль наиболее эффективен в ситуациях поиска наиболее продуктивных направлений групповой деятельности.

Впоследствии было предпринято много попыток дать психологическую характеристику трех стилей управления. Главным результатом их являлось уточнение и конкретизация как минимум двух сто-

рон: содержания решений, предлагаемых лидером группе, и техник (приемов, способов) осуществления этих решений. В самом общем виде психологический рисунок обозначенных трех стилей представлен в таблице №3.

Таблица №3.

**Сравнительная характеристика трех стилей управления**

<b>Формальная сторона</b>	<b>Содержательная сторона</b>
<b>Авторитарный стиль</b>	
Деловые, краткие распоряжения. Запреты без снисхождения, с угрозой. Четкий язык, неприветливый тон. Похвала и порицание субъективны. Эмоции не принимаются в расчет. Позиция лидера – вне группы.	Дела группе планируются заранее (во всем объеме). Определяются лишь непосредственные цели, дальние – неизвестны. Голос руководителя – решающий.
<b>Демократический стиль</b>	
Распоряжения и запреты – с советами. Позиция лидера – внутри группы.	Мероприятия планируются не заранее, а в группе. За реализацию предложений отвечают все. Все разделы работы не только предлагаются, но и собираются.
<b>Либеральный стиль</b>	
Тон – конвенциальный. Отсутствие похвалы, порицаний. Никакого сотрудничества. Позиция лидера – незаметно в стороне от группы.	Дела в группе идут сами собой. Лидер не дает указаний. Разделы работы складываются из отдельных интервалов или исходят от нового лидера.

Вместе с тем ни эта таблица, ни какая-либо другая не может охватить все стороны и все проявления стиля управления. Кроме того, очевидна предельная категоричность ряда формулировок и попытка

подвести всех к однозначному принятию только лишь демократического стиля управления. Все это усложняет процесс определения наиболее оптимальных черт каждого стиля управления и не всегда служит ориентиром при характеристике стиля управления конкретных руководителей.

Стиль управления как субъективно-личностная характеристика деятельности того или иного руководителя, своеобразный психологический почерк работы с подчиненными, приведен в таблице №4.

Таблица №4.

### Основные параметры трех стилей управления

Параметры стилей управления	Виды стилей управления		
	<i>Авторитарный</i>	<i>Демократический</i>	<i>Либеральный</i>
1. Принятие решения и определение задач	Лично руководителем	С учетом предложений подчиненных	Одобрение и согласие с мнением подчиненных
2. Способ доведения решения	Приказ, категоричное требование	Совет, рекомендация, намек	Просьба, упрашивание
3. Степень регламентации действия подчиненных	Высокая	Оптимальная	Низкая (максимальная свобода подчиненных)
4. Характер общения руководителя с подчиненными	Короткое, деловое, сухое	Более продолжительное, не только деловое, но и личностное	Может не вступать в общение, если подчиненные не обращаются к нему
5. Характер регуляции поведения и деятельности подчиненных	Делает упор на взыскания	Делает упор на поощрения	Воздерживается от регуляции поведения и деятельности подчиненных

6. Мнение руководителя о подчиненных	Категоричность, разделение на плохих и хороших, перевода из одной категории в другую практически не делает	Считает всех подчиненных изначально хорошими, гибкость в изменении оценок	Оценок подчиненным практически не дает
7. Отношение руководителя к инициативе подчиненных	Недоверчивое, негативное	Поощрение проявления инициативы	Переоценка возможностей инициативы подчиненных
8 Морально-психологический климат в организации	Напряженный	Оптимальный	Крайне изменчив
9. Показатели деятельности организации	Высокие количественные, средние качественные	Средние количественные, высокие качественные	Нестабильные показатели
10. Контроль за работой подчиненных	Повышенный	Средний	Отсутствует

При обсуждении стилей управления необходимо иметь в виду, что:

- в чистом виде изложенные стили руководства встречаются крайне редко. Как правило, наблюдается совмещение различных стилей, но преобладают все же признаки какого-то одного стиля;
- среди изложенных стилей управления нет универсального, годного на все случаи жизни, нет плохого или хорошего. Все стили обладают определенными преимуществами и порождают свои проблемы;

- эффективность руководства группой зависит в первую очередь от гибкости.

Таким образом, речь может идти лишь об **адекватном** или неадекватном конкретной ситуации, конкретным условиям, конкретным потребностям использования того или иного стиля управления. Например, в экстремальных условиях жизненно необходим авторитарный стиль руководства. В условиях же повседневной жизнедеятельности, когда имеется дружный и подготовленный коллектив, удачен демократический стиль руководства. Условия творческого поиска диктуют целесообразность использования элементов либерального стиля.

**Задание для самопроверки**  
**Стиль деятельности менеджера**  
**/Управленческая решетка Блейка-Мутона/**

Инструкция: Предлагаемые Вам утверждения касаются аспектов поведения руководителя. Оцените, насколько они справедливы для данного руководителя, поставив крестик в соответствующую графу».

ФИО руководителя \_\_\_\_\_

№	Утверждение	Всег- да	Час- то	Иног -да	Ред -ко	Ник- огда
1.	Действует как представитель этого коллектива					
2.	Предоставляет членам группы полную свободу в выполнении работы					
3.	Поощряет применение единообразных способов работы					
4.	Разрешает подчиненным решать задачи по их усмотрению					
5.	Побуждает членов коллектива к большему напряжению в работе					
6.	Предоставляет подчиненным возможность делать работу так, как они считают целесообразным					
7.	Поддерживает высокий темп работы					
8.	Старается направлять помыслы людей на выполнение производственных заданий					
9.	Разрешает возникающие в коллективе конфликты					
10.	Неохотно предоставляет подчиненным свободу действий					

11.	Решает сам - что и как должно быть сделано					
12.	Уделяет основное внимание показателям производственной деятельности					
13.	Распределяет поручения исходя из производственной необходимости					
14.	Способствует разным изменениям в коллективе					
15.	Тщательно планирует работу своего коллектива					
16.	Не объясняет подчиненным свои действия и решения					
17.	Стремится убедить подчиненных, что его действия и намерения для их пользы					
18.	Предоставляет подчиненным возможность устанавливать свой режим работы					

### Обработка результатов:

1. Около отмеченных утверждений поставить единицы там, где есть ответы «Всегда», «Часто», «Редко», «Никогда».

2. Суммировать баллы за ответы «Всегда» и «Часто» на вопросы 2,4,6,8,14,18 = \_\_\_\_\_ .

Суммировать баллы за ответы «Редко» и «Никогда» на вопросы 5,10,16 = \_\_\_\_\_ .

Сложить полученные баллы и отложить по шкале «Ориентация на персонал».

1. Сложить единицы в ответах на вопросы 1,3,7,9,11,12,13,15,17.

Отметить полученные баллы на шкале «Ориентация на задачу».

2. Определить на управленческой решетке точку координат стиля менеджера.

**Рис. «Управленческая решетка»**

<b>Ориентация на персонал</b>	<b>9</b>	<b>1.9 –</b>						<b>9.9 –</b>		
	<b>8</b>	«Дом отдыха»						«Команда»		
	<b>7</b>									
	<b>6</b>									
	<b>5</b>				<b>5.5 – «Организа- ция»</b>					
	<b>4</b>									
	<b>3</b>									
	<b>2</b>	<b>1.1 – «Страх пе- ред бедностью»</b>						<b>«Авторитет – подчинение»- 9.1</b>		
	<b>1</b>									
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
	<b>Ориентация на производство</b>									

Характеристика стиля деятельности:

1.1. – Примитивное руководство или «Страх перед бедностью» - со стороны руководителя проявляются усилия, направленные на обеспечение минимального качества работы.

1.9. – Социальное руководство или «Дом отдыха» - руководитель в основу своей деятельности ставит человеческие отношения, создает «семейную атмосферу», но мало заботится о выполнении заданий.

9.1. – Авторитарное управление или «Авторитет- подчинение» - производственный результат – это все, а человек, в лучшем случае – исполнитель.

5.5. – «Организация» - руководитель находит баланс производственной эффективности и морального климата в коллективе.

9.9. – «Команда» - руководитель создает сотрудникам возможность самореализации.



## ОСОБЕННОСТИ ПОВЕДЕНИЯ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ

Характеристики группового поведения членов команды:

- Члены команды разделяют **общие цели**: Все члены являются независимыми личностями и имеют разнообразные личные цели. Однако, когда команда сформировалась и ее цели определены, все они посвящают себя достижению общей цели.

- Члены команды **вливают друг на друга**: Социальные контакты, имеющие место в группе, приводят к тому, что отдельные члены могут менять свои точки зрения, идеи, ценности и убеждения под влиянием других. Например, в результате интенсивного обсуждения в команде принимается либо точка зрения большинства, либо же это может быть результатом давления сверху.

- **Групповое мышление**: Джанис (1982) выделяет теорию «группового мышления», по которой участники столь преданы группе, что воздерживаются от выражения своего мнения, если оно идет вразрез с общепринятой точкой зрения. До определенной степени в любой группе ее члены вынуждены соблюдать групповые нормы, боясь быть исключенными, если выразят противоположные взгляды.

- Команда образует **структуру со стабильными связями**: Группа может иметь определенную структуру и разработанный набор правил. Зачастую эти правила неформальные, но члены группы считают, что им легче общаться друг с другом, если группа придерживается своих правил.

- Команде присуща **сплоченность**: Эта сплоченность выражается в лояльности, которую ее члены испытывают по отношению к группе, и в их чувстве ответственности за деятельность группы. Хорошо сплоченная группа может использовать эту силу для поддержки организации.

- Группа обеспечивает **общественное признание** своим членам: Рабочие группы могут обеспечивать статус и чувство социальной значимости своим членам. Это особенно верно в том случае, если по-

ощряется активное участие членов группы в принятии решений. Часто члены группы вместе посещают общественные мероприятия, что также благотворно сказывается на работе группы.

«Деловой стиль» взаимодействия в команде строится на шести основаниях:

1. **наработанный волевой потенциал,**
2. **способность анализировать** и классифицировать действительность в преломлении собственной деятельности,
3. **способность брать на себя персональную ответственность** и идти первым, даже в одиночку, **самостоятельно организуя поддержку,**
4. **неопределенность** и резкие изменения ситуации, как непременное качество деятельности, связанной с риском, умение работать в любой обстановке,
5. **сопротивление** как условия стимуляции интенсивности собственной деятельности,- воздействие на других людей через приобретение « социального веса», выработка авторитетного мнения,
6. **воздействие на мотивацию людей,** умение заставить подчиниться.

## **Задание для самопроверки** **Поведение члена команды**

**Задание № 1.** Работая индивидуально, Вам нужно отобрать 5 из 13 поведенческих характеристик, которые, на Ваш Взгляд, являются наиболее Важными для сотрудника Вашей организации. Проранжируйте отобранные вами пять характеристик по степени значимости.

**Задание № 2.** Работая индивидуально, придумайте дополнительную характеристику (можно две, три ...), которой, на Ваш взгляд не достаёт в этом списке.

Время выполнения задания: 10 минут.

	<b>Характеристика</b>	<b>Интерпретация</b>
1.	Предприимчивость	Не безразличность к окружению, открытость. Видит возможности и шансы даже в сложных ситуациях.
2.	Руководство	Использует актуальную информацию. Рассматривает собственную деятельность в контексте развития организации.
3.	Способность быстро адаптироваться	Воспринимает чувства и потребности других, основывает на них свои действия. Ищет взаимосвязь во всех происходящих явлениях.
4.	Организаторские способности	При руководстве группой составляет план действий. Своевременно реагирует на конкретные задания. Руководит четко. Следит за достижением положительного результата.
5.	Умеет давать правильную оценку	Выделяет в информации важные моменты и оценивает степень риска. Различает главные и второстепенные задачи. Следит за оценкой качества выполнения работы.

6.	Способность принимать решения	Не боится брать ответственность на себя. Следит за своевременным принятием решений. Вносит предложения. Доводит дело до конца.
7.	Руководство группами	Побуждает группы к достижению результатов. Собственную деятельность соотносит с происходящим в группах. Поощряет инициативу сотрудников.
8.	Руководство по индивидуальному принципу	Обращается к людям напрямую. Исходит из их интересов. Дает различные индивидуальные поручения и указания. Заинтересован в успехе каждого сотрудника.
9.	Энергичность и умение противостоять стрессам	Черпает энергию в работе. Способен признавать неудачи и быстро восстанавливаться. Легко переключается на разных людей и разные темы. В случае необходимости долго сохраняет активность и работоспособность.
10.	Чувство юмора	Противостоит осложнениям и конфликтам, умеет «разрядить атмосферу». Осознает значимость своих усилий. В состоянии адекватно воспринимать действительность.
11.	Способность решать проблемы	Описывает проблемы конкретно и четко. Выделяет взаимосвязь. Использует различные варианты разрешения проблем. Творчески подходит к ее решению.
12.	Умеет находить выходы из конфликтных ситуаций	Умело разрешает конфликты как между отдельными сотрудниками, так и между группами. Успешно ведет переговоры в ситуациях, когда сталкиваются противоположные интересы.

13.	Устная коммуникация и презентация	Обладает ораторским искусством. Произносит речи перед большой аудиторией увлекательно и доступно. Легко справляется с выполнением официальных ролей.
14.		
15.		

## ПРОБЛЕМЫ, СВЯЗАННЫЕ С ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОМАНДЫ

Команды различного типа становятся в организациях все более популярными, но необходимо учитывать проблемы, связанные с их использованием.

- Одна из проблем – это «пассажиры» или «нахлебники». «Нахлебник» – это член команды, который имеет все выгоды от принадлежности к ней, однако не выполняет своей части работы, а предпочитает, чтобы ее делали другие члены команды. Чем больше группа, тем больше вероятность подобной проблемы.

- Деятельность групп и команд связана с затратами. Время и энергия, необходимые для успешной координации деятельности группы, требуют расходов. Ясно, что когда команда собирается на совещание, производственная деятельность не ведется. Необходимо время, чтобы встретиться и решить, кто, что и когда должен делать.

- Ответственность размывается, так как нет личной ответственности. Если дела идут не так, как планировалось, не находится никого, кого можно было бы в этом обвинить, а если все идет хорошо, то некого за это похвалить. Когда дела идут не так, как надо, очень легко спрятаться за спину группы и заявить, что это вина кого-то еще.

- Существует и такая проблема, когда некоторые члены команды могут считать, что задачи, которые они сами не хотят выполнять, должны быть выполнены другими. Это может вызвать возмущение со стороны их коллег.

- Процесс принятия решений в группе и команде может занимать немало времени. Формированию единого мнения может предшествовать длительная дискуссия.

- Существует также проблема группового мышления. Это бывает тогда, когда члены команды не хотят идти против того, что кажется им точкой зрения большинства.

- Очень сплоченная группа может ощутить, что она становится изолированной от других, что может привести к конфликту между

командами или к другим мешающим работе явлениям. Если группа не осознает этой проблемы, это может оказать негативное воздействие на организацию.

## Задание для самопроверки.

### Патологии командообразования

Какие из патологий совместной деятельности проявляются в вашей команде? Отметьте в квадратиках. Обсудите.

- 1. **«Пассажиры автобуса»**: каждому важно только доехать до своей остановки, и никого не волнуют проблемы водителя.
- 2. **«Мы и он»**: осознание подчиненными глубоких различий интересов своих и руководителя.
- 3. **«Один на поле, остальные на трибунах»**: руководитель работает за всех, подчиненные наблюдают, изредка хлопают и комментируют.
- 4. **«Каждый несет свой чемодан, но без ручек»**: большая нагрузка без прав и ресурсов.
- 5. **«Хор солистов»**: сильные профессионалы, но не «спеты» между собой, не склонны к совместной работе.
- 6. **«Серпентарий единомышленников»**: работают в общем деле при острой конфликтности между собой.
- 7. **«Уважайте меня, бездельники, полюбите меня, тупицы!»**: руководитель унижает своих подчиненных, но требует высокой лояльности к себе, личной преданности.
- 8. **«Грозный отец и напуганные дети»**: руководитель настойчиво включает подчиненных в общефирменные решения, расправляясь с каждым за допущенные ошибки, неудачи, оплошности.
- 9. **«Много умных, мало взрослых»**: специалисты высокого класса во главе с сильным руководителем избегают принятия на себя ответственности шире их прямых обязанностей, уклоняются от инициатив по решениям общефирменного уровня, во всем полагаясь на лидера. Либо он сам считает: «Они молодцы, но здесь мне виднее».
- 10. **«Негативная селекция»**: Руководитель намеренно подбирает заместителей, начальников служб с уровнем интеллекта, профессионализма заведомо ниже своего.



## Компоненты и зоны организационных конфликтов

Конфликты как форма взаимодействия, при которой проявляется различие интересов и мнений сторон, неизбежно присутствуют в любых межличностных отношениях. Однако возникновение организационного конфликта не просто означает различие мнений – оно смещает «центр внимания» с задач развития организации на зону личных интересов сотрудников, что неизбежно снижает количество выпускаемого продукта и качество оказываемых услуг.

Конфликт требует устранения, если в организационных отношениях присутствуют все три основных конфликтных признака.

**Во-первых, общий предмет.** Предмет активного интереса обеих сторон.

**Во-вторых, активные действия** (агрессивного или защитного порядка) заинтересованных сторон одна против другой: аргументы в свою пользу, стремление нанести ущерб противнику, привлечь на свою сторону третью силу и т. д.

**В-третьих, эмоциональное возбуждение** - всегда сопровождает конфликт (гнев, обида, ненависть, раздражение, страх и т. п.).

Последовательность организационного конфликта складывается в таком же порядке - сначала стороны осознают общность **предмета**, подлежащего дележу. Ситуация дележа сама по себе вызывает **негативные эмоции**. Не укрощенные эмоции побуждают людей к **поступкам**, о которых они, возможно, сами сожалеют, но поздно. Эмоциональное насыщение конфликта приводит к его саморазвитию.

Саморазвитие конфликта - ситуация, когда в ответ на агрессию одной стороны вторая сторона вынуждена отвечать тем же, чем вызывает новые действия первой. И проблема тут в том, что вторичные и третичные действия скрадывают, оттесняют в темноту сознания первопричину, предмет конфликта.

## **Разрешение организационного конфликта**

В организационном конфликте можно выделить три зоны, и каждая из них может стать «полем» для согласования мнений и позиций участников.

Первая зона – «Стратегическая». Ее основу составляет **содержание** совместной работы (взгляды на стратегию организации, цели работы, способы ее исполнения, оценку эффективности и пр.).

Другая зона – это «Эмоциональная». Она учитывает **взаимное восприятие** участников (симпатия, антипатия, взаимооценки личностей и конкретных поступков, соотношение ценностных ориентаций, совместимость типов личности и пр.).

Наконец, есть «функциональная зона». Это зона **«технологии» взаимодействия** - в ней определяются нормы и правила работы, распределение ответственности, распределение функций, ролей.

В организациях зарождение конфликта чаще всего начинается со «стратегической» зоны, и при обострении отношений в ней обостряется «эмоциональная» зона. И уже как следствие - разрушается система функционального взаимодействия. **Но вот что главное – разрешать, «лечить» конфликт удобнее всего с прояснения зоны функциональных отношений.**

Почему? Во-первых, она более доступна для воздействий извне, ибо просто нагляднее и очевиднее поддается наблюдению.

Во-вторых, там легче всего производить изменения, т. к. правила взаимодействия в основном регламентированы и с участием посредника или третьей стороны о них вполне можно договориться; а их соблюдение или отклонение от них может фиксироваться всеми участниками конфликта.

### **Стратегии разрешения организационных конфликтов:**

**Компромисс.** Компромисс действительно часто играет позитивную роль, однако у него есть один недостаток: он чреват возобновлением конфликта, потому что компромисс требует от участников конфликта отступления от своих непосредственных интересов, до тех

пор, пока новые позиции не окажутся взаимоприемлемыми. Стало быть, каждая сторона при таком разрешении конфликта что-то теряет.

**Одностороннее подавление** – самый распространенный на практике способ разрешения, при котором одна сторона полностью выигрывает, другая полностью проигрывает.

**Интеграция** – самый совершенный и редко используемый способ, когда удается найти такой вариант, который каждая сторона считает своим и который отличается от изначальных двух версий.

## **Задание для самопроверки**

### **Особенности поведения в конфликтной ситуации**

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

1) соревнование (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;

2) приспособление, означающее в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого;

3) компромисс;

4) избегание, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;

5) сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Рисунок.



К. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

**Тест «Исследование особенностей реагирования в  
конфликтной ситуации»  
/Методика К. Томаса/**

Инструкция: «Предлагаемый Вашему вниманию опросник состоит из двойных высказываний:

А и Б. Внимательно прочитав каждое высказывание, выберите то, которое в большей степени соответствует тому, как Вы обычно поступаете и действуете».

*Текст опросника*

1.       а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.  
          б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2.       а) Я стараюсь найти компромиссное решение.  
          б) Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов и другого человека, и моих собственных.
3.       а) Обычно я стремлюсь добиться своего.  
          б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
4.       а) Я стараюсь найти компромиссное решение.  
          б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.
5.       а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.  
          б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6.       а) Я пытаюсь избежать неприятности для себя.  
          б) Я стараюсь добиться своего.

7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.  
б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. а) Я думаю, что не всегда следует волноваться из-за каких-то возникших разногласий.  
б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего.  
б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  
б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.  
б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.
13. а) Я предлагаю среднюю позицию.  
б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.
14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.  
б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
15. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.  
б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.  
б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

- 18 а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.  
б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
- 19 а) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.  
б) Я стараюсь отложить спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.
- 20 а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.  
б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
- 21 а) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.  
б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
- 22 а) Я пытаюсь найти, позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека,  
б) Я отстаиваю свою позицию.
- 23 а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.  
б) Иногда я предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
- 24 а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.  
б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
- 25 а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.  
б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
- 26 а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.  
б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
- 27 а) Зачастую стремлюсь избежать споров.  
б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять из своем.
- 28 а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего,  
б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

- 29      а) Я предлагаю среднюю позицию.  
          б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
- 30      а) Я стараюсь не задеть чувств другого.  
          б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы могли совместно добиться успеха.



## Ключ к методике Томаса

№ во-проса	Соперниче-ство	Сотрудниче-ство	Компро-мисс	Избега-ние	Приспособ-ление
1				а	б
2		б	а		
3	а				б
4			а		б
5		а		б	
6	б			а	
7			б	а	
8	а	б			
9	б			а	
10	а		б		
11		а			б
12			б	а	
13	б		а		
14	б	а			
15				б	а
16	б				а
17	а			б	
18			б		а
19		а		б	
20		а	б		
21		б			а
22	б		а		
23		а		б	
24			б		а
25	а				б
26		б	а		
27				а	б
28	а	б			
29			а	б	
30		б			а
<i>Всего</i>					

## СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Стиль начальника (бюрократический)

Стиль хозяина (патерналистский)

Стиль лидера (фратерналистский)

Стиль координатора (партнерский)

### **Стиль начальника (бюрократический)**

«Начальник» пытается выстроить строгую административную иерархию, где за каждым работником жестко закреплены трудовые обязанности. «Начальник» принимает единоличные решения и требует их точного и своевременного исполнения. Считает, что нужно постоянно контролировать работу подчиненных. Для этого вводится отлаженная процедура текущих проверок. Соблюдается строгий график присутствия на работе. А если случается провал, то ответственность возлагается персонально – на конкретного исполнителя. Доверительные разговоры не в моде, работники знают только то, что им положено знать. Организация работает, как машина с хорошо отлаженными функциональными механизмами. Таких руководителей часто считают «сухарями», их не очень-то любят, но уважают, слушаясь почти беспрекословно. Недостаток этого стиля в том, что «начальник» не считает нужным учитывать «человеческий фактор», что в конечном итоге приводит к недовольству на предприятии.

### **Стиль хозяина (патерналистский)**

«Хозяин» также склонен принимать авторитарные решения, которые не принято обсуждать. Вдаваться в глубокий смысл этих решений и владеть полной информацией о делах предприятия подчиненным не обязательно. Но при этом помимо формального исполнения обязанностей от них требуется проявление личной лояльности своему шефу. «Хозяин» бдительно контролирует их действия, но при необходимости может подменить подчиненного, взять какие-то функции на себя. Работа организуется достаточно гибко, все должны помогать

друг другу в напряженных ситуациях. И ответственность за провалы – общая, коллективная. «Хозяин» считает, что формальными приказами многого не добьешься, важнее личное влияние на людей. Соблюдается строгая субординация, и права «хозяина» неоспоримы. Но взаимоотношениям придается личностный неформальный характер, они нередко выходят за чисто служебные рамки. Не зазорно посидеть вместе, выпить по какому-то поводу. «Хозяин» не сторонится и внеслужебных проблем своих подчиненных, интересуется их семейными делами. Культивируются семейные отношения, в которых руководитель берет на себя отеческие функции.

### **Стиль лидера (фратерналистский)**

«Лидер» старательно пытается сгладить иерархичность отношений, показать, что он не босс, а лишь первый среди равных. Стремится принимать решения коллегиально, считает необходимым обсуждать их содержание с подчиненными, рассказывать о планах, делиться информацией и на этой основе заручиться их осознанной поддержкой. Подчиненным предоставляется достаточная самостоятельность, дело во многом строится на доверии. Отсиживать часы ради формального присутствия на работе, как правило, не обязательно. Нужно делать то, что необходимо в данный момент, независимо от твоего формального поста. Любой неуспех считается общей бедой всего коллектива. Здесь нет и строгого деления на «рабочие» и «вне рабочие» проблемы. Культивируются артельные, общинные, товарищеские отношения. При этом «лидер» часто создает круг приближенных. Больше всего в людях он ценит лояльность. Часто у «лидера» появляются фавориты, которых он возвышает, исходя именно из личной преданности ему.

### **Стиль координатора (партнерский)**

«Координатор» не склонен подчеркивать свои властные полномочия. Решения принимает на основе общего обсуждения, где ожидает от каждого подчиненного профессиональных предложений. Под-

чиненные должны понимать смысл принимаемых решений. В работе им предоставляется широкая самостоятельность. Партнерские отношения не предполагают постоянного текущего контроля, за каждым закреплены четко определенные функции. И конечная ответственность за отведенный участок работы возлагается персонально и жестко. При этом «координатор» не приказывает, а согласовывает общие действия. Он проявляет подчеркнутую демократичность, хотя и склонен к формальным отношениям с подчиненными. Не считает себя обязанным налаживать внеслужебные контакты или вникать в чьи-то личные дела. А работники не обязаны выражать особую преданность руководителю или предприятию в целом. Никто не выскажет им претензий, если они прирабатывают на стороне. Главное, чтобы профессионально и четко исполнялись взятые на себя обязательства. Среди «партнеров» много функционеров, то есть людей, которые не берут на себя принятие решений, передавая полномочия другим.

Выбор стиля зависит от личных пристрастий, но не меньшую роль играют конкретные условия деятельности организации. Например, неформальные отношения в большей степени характерны для малых предприятий, а крупные структуры нуждаются в более суровом «начальственном» контроле.

Выбор также во многом определяется сферой деятельности предприятия. Скажем, лидерский стиль более уместен в работе строительных фирм, где исполнители разбросаны по разным площадкам и контроль за их текущей деятельностью затруднен. В творческих организациях и в сельском хозяйстве традиционно более укоренены патерналистские отношения (там нужен «хозяин»). Банковские операции требуют большей бюрократической жесткости и персональной ответственности – без «начальника» не обойтись. А в организации объединений и научных коллективов чаще прибегают к партнерским отношениям – здесь очень важно, чтобы ими руководил эффективный «координатор».

## **Задание для самопроверки.**

### **Классификатор командных ролей**

#### **Председатель.**

Спокоен, уверен в себе, постоянно контролирует свое поведение. Умеет непредвзято оценить каждого по его способностям. Постоянно нацелен на результат. Интеллект и творческие способности могут не выходить за рамки средних. Обеспечивает контроль, координацию, ресурсы. Ориентирован на реализацию командных целей.

#### **Организатор (или мотиватор).**

Очень собран, динамичен, экспансивен. Постоянно готов бросить вызов инерции, неэффективности, успокоенности или самообману. При этом может быть раздражительным и нетерпимым. Непосредственно организует работу, вдохновляет работников, делает так, чтобы дело сдвинулось с «мертвой точки».

#### **Генератор идей.**

Индивидуален, серьезен, неортодоксален. Талантлив, имеет развитое воображение, интеллект, разносторонние знания. При этом витает в облаках, склонен пренебрегать практическими деталями или протоколом. Генерирует свежие идеи, синтезирует знания. Склонен утрачивать интерес к проблеме, как только проходит интригующее чувство новизны. Предпочитает иметь дело с идеями, а не с живыми людьми.

#### **Исследователь ресурсов (или «внешний коммуникатор»).**

Экстраверт, любознателен и полон энтузиазма, коммуникабелен. Способен легко завязывать контакты с людьми (в том числе вне команды), исследовать новые возможности, принимать брошенный ситуацией вызов. Информировывает о работе команды внешнее окружение, вербует новых союзников.

### **Осуществляющий мониторинг и оценивание.**

Трезвый ум, эмоциональная уравновешенность, рассудительность, здравость суждений, осторожность. Неспособность мотивировать людей, некоторая твердолобость. Дает критическую оценку, постоянно оценивает достижение промежуточных результатов и качество командной работы, следит за соблюдением сроков.

### **Сотрудник команды (или «внутренний коммуникатор»).**

Социально ориентирован, мягок, чувствителен, лоялен по отношению к команде, реагирует на проявление чувств и эмоций, часто оценивает ситуацию на уровне интуиции. Способен адекватно реагировать на людей и ситуации, поддерживать моральный климат команды. При этом требует к себе внимательного отношения и заботы. В критические моменты не решителен, может забыть о порученном деле.

### **Доводящий задачу до состояния «под ключ».**

Педантичен, размерен, пунктуален. Способен и любит наносить завершающие «штрихи», «наводить лоск», готовить презентации. Склонен беспокоиться о мелочах. Неохотно идет на то, чтобы предоставить событиям идти своим чередом. Охотно берет на себя работу, связанную с доводкой задачи до полного соответствия требованиям.

### **Инициативный исполнитель.**

Консервативен, обязателен, предсказуем. Обладает организаторскими способностями, здравым смыслом, самодисциплинирован, работоспособен. При этом негибок, невосприимчив к неподтвержденным идеям. Переводит идеи на язык практического применения, работает вдумчиво и аккуратно. Легко справляется с большими объемами работы.

## КЛАССИФИКАТОР КОМАНДНЫХ РОЛЕЙ М. БЕЛБИН

Шаг 1. Перед Вами семь ситуаций, описывающих Ваши индивидуальные особенности при работе в составе команды. Для каждой ситуации предложены восемь вариантов ответов (они обозначены буквами от а до з). Вам нужно определить, насколько точно тот или иной вариант из предложенных восьми соответствует Вашим представлениям о себе как о члене команды, и выставить по каждому пункту от а до з баллы по следующему правилу:

- для работы с каждой ситуацией дается 10 баллов, которые Вы можете распределить по своему усмотрению;
- каждый пункт от а до з может получить любое количество баллов от 0 до 10, но их сумма должна составлять 10 баллов (например, Вы можете все баллы отдать одному пункту, тогда остальные получают 0 баллов, или Вы выбираете 3-4 пункта и распределяете 10 баллов между ними произвольным образом), можно также распределить 10 баллов между всеми восемью пунктами.

*Ситуация первая:* «Я уверен, что могу быть полезен команде своей способностью...»

	а) быстро оценивать и использовать вновь открывающиеся возможности;
	б) уживаться и работать в одном коллективе с самыми разными людьми;
	в) генерировать новые идеи;
	г) принимать непопулярные решения, если убежден, что они в конце концов приведут к положительным результатам;
	д) завершать общие усилия, подводить итоги;
	е) склонять людей к сотрудничеству, получать от них помощь всякий раз, когда чувствую, что кто-то в состоянии оказать содействие в реализации командных задач;
	ж) чувствовать, какие идеи, планы, замыслы реалистичны и будут работать;
	з) настаивать на изменении способа деятельности в том случае, если традиционные способы не приводят к необходимым результатам.

*Ситуация вторая:* «Если моей работе в составе команды и при-  
сути какие-то недостатки, то это потому, что я...»

- |  |   |
|--|---|
|  | а) чувствую себя слишком неудобно на собраниях, которые плохо спланированы и организованы;                        |
|  | б) слишком терпимо отношусь к чужим точкам зрения, даже если они недостаточно четко сформулированы ;              |
|  | в) склонен вести слишком много разговоров обо всем и со всеми в процессе обсуждения новых идей;                   |
|  | г) не умею, да и не считаю нужным всегда находить общий язык с коллегами;   |
|  | д) могу быть излишне жестким и авторитарным, когда необходимо обеспечить выполнение какой-либо конкретной задачи; |
|  | е) чрезмерно считаюсь со сложившимися в команде отношениями;  |
|  | ж) настолько увлекаюсь озаряющими меня идеями, что иногда теряю контроль над событиями реальной жизни;            |
|  | з) слишком забочусь о деталях и возможных неудачах.   |

*Ситуация третья:* «Когда я работаю над проектом совместно с другими людьми, то...»

- |  |  |
|--|--|
|  | а) люди поддаются моему влиянию, хотя я не стремлюсь оказывать на них давление ;                     |
|  | б) благодаря своей бдительности, не допускаю ошибок по невнимательности;                             |
|  | в) на меня можно положиться в том, что касается организации выполнения работ;                        |
|  | г) всегда готов предложить что-то оригинальное;  |
|  | д) всегда готов поддержать стоящее предложение;  |
|  | е) внимательно слежу за самыми свежими идеями и новыми разработками в различных смежных областях;    |
|  | ж) уверен, что моя рассудительность и здравый смысл всегда помогут мне принять правильное решение;   |
|  | з) всегда стараюсь как можно быстрее перейти к реальной работе, чтобы избежать пустой траты времени. |



*Ситуация четвертая:* «Характерная особенность моего подхода к работе в составе команды состоит в том, что...»

- |  |   |
|--|---|
|  | а) я стремлюсь ближе и лучше узнать своих коллег;   |
|  | б) я не боюсь противопоставить свое мнение мнениям других или разделить мнение меньшинства;                         |
|  | в) мне обычно удается аргументированно «провалить» неудачное предложение;   |
|  | г) мне кажется, что у меня талант организовывать реальную, практическую работу;                                     |
|  | д) я предпочитаю избегать очевидных путей решения проблем и обычно предлагаю что-нибудь неожиданное, нестандартное; |
|  | е) за какую бы задачу я не брался, стараюсь придать ей черты совершенства, законченности;                           |
|  | ж) всегда стремлюсь использовать свои связи вне команды для общей пользы;   |
|  | з) если заинтересован со всех точек зрения, то принимаю решения быстро и без колебаний.                             |

*Ситуация пятая:* «Я получаю удовлетворение от работы в составе команды потому, что...»

- |  |  |
|--|--|
|  | а) мне нравится анализировать различные ситуации и оценивать возможные варианты;                                     |
|  | б) мне интересно находить пути практического решения проблемы;   |
|  | в) мне нравится чувствовать, что благодаря мне в команде устанавливается хороший микроклимат;                        |
|  | г) могу оказывать серьезное влияние на принятие решений;   |
|  | д) у меня есть возможность познакомиться с людьми, способными предложить что-то новое;                               |
|  | е) способен убедить людей согласиться с необходимостью предпринять определенные действия;                            |
|  | ж) интуитивно чувствую, в какой момент следует уделить все мое внимание отдельным этапам работы;                     |
|  | з) стараюсь находить такие направления в работе, которые развивали бы мое воображение, интеллектуальные способности. |

*Ситуация шестая:* «Если мне неожиданно предлагается решить трудную задачу за ограниченный промежуток времени и в сотрудничестве с незнакомыми мне людьми, то я...»

- |  |   |
|--|---|
|  | а) предпочту взять тайм-аут для того, чтобы сосредоточиться, подумать наедине;  |
|  | б) готов взяться за решение этой задачи, но только в сотрудничестве с людьми, проявившими наиболее конструктивное отношение к работе, лояльность по отношению друг к другу; |
|  | в) попытаюсь найти способ распределить задачу в соответствии с тем вкладом, который реально могут внести в ее решение конкретные сотрудники;                                |
|  | г) мобилизую все свои усилия на то, чтобы обеспечить соблюдение графика выполнения задания;   |
|  | д) смогу сохранить самообладание, ясность мысли и способность критически оценивать происходящее;  |
|  | е) буду твердо идти к цели, невзирая на внешнее давление и сопротивление принятому плану действий;  |
|  | ж) буду готов взять на себя конструктивное руководство, если почувствую, что команда не может добиться успеха;  |
|  | з) организую общее обсуждение с целью стимулировать рождение новых мыслей и сдвинуть с «мертвой точки» практическую работу.   |

*Ситуация седьмая:* «Что касается проблем, с которыми мне приходится сталкиваться при работе в команде, то...»

- |  |   |
|--|---|
|  | а) я склонен проявлять нетерпимость в отношении людей, которые, по моему мнению, препятствуют прогрессу в работе; |
|  | б) коллеги могут критиковать меня за чрезмерную аналитичность и недостаточную интуицию;                           |
|  | в) мое стремление обеспечить надлежащее завершение работы иногда критикуется;                                     |
|  | г) работа может быстро наскучить мне, поэтому приходится полагаться на других членов команды;                     |
|  | д) мне трудно выполнять работу, если ее цели определены нечетко;  |

	е) временами я не слишком успешно излагаю сложные мысли и идеи, приходящие мне в голову;
	ж) я избегаю требовать от других того, что не в состоянии сделать сам;
	з) я теряю уверенность, если отстаивая свое мнение сталкиваюсь с открытой оппозицией и неприязнью.

Шаг 2. Теперь необходимо подсчитать баллы и определить рейтинг каждой роли. Перенесите выставленные оценки в таблицу 1, помещая их рядом с буквой, обозначающей каждый вариант ответа. Заполнив все семь строк, просуммируйте баллы в каждом столбце, соответствующем определенной роли, и запишите результаты в строке «Итого» таблицы 1. Используя таблицу 2, определите рейтинг каждой роли (он может быть низким, средним, высоким или очень высоким).

Таблица 1. Анализ самооценки и представленности ролей

№ ситуации	Количество баллов по каждому выбранному высказыванию							
	Г -	Е -	В -	А -	З -	Б -	Д -	Ж -
Ситуация 1	Г -	Е -	В -	А -	З -	Б -	Д -	Ж -
Ситуация 2	Б -	Д -	Ж -	В -	Г -	Е -	З -	А -
Ситуация 3	А -	В -	Г -	Е -	Ж -	Д -	Б -	З -
Ситуация 4	З -	Б -	Д -	Ж -	В -	А -	Е -	Г -
Ситуация 5	Е -	Г -	З -	Д -	А -	В -	Ж -	Б -
Ситуация 6	В -	Ж -	А -	З -	Д -	Б -	Г -	Е -
Ситуация 7	Ж -	А -	Е -	Г -	Б -	З -	В -	Д -
Итого баллов								
<b>Роли</b>	Председатель	Организатор	Генератор идей	Исследователь ресурсов	Осуществляющий мониторинг и оценивание	Сотрудник команды	Доводящий задачу до состояния «под ключ»	Инициативный исполнитель

Таблица 2. Рейтинг командных ролей.

Роль	Рейтинг низкий, если роль набрала:	Рейтинг средний, если роль набрала:	Рейтинг высокий, если роль набрала:	Рейтинг очень высокий, если роль набрала выше:	Ваш рейтинг роли:
Председатель	0-6 баллов	7-11 баллов	12-16 баллов	16 баллов	
Организатор	0-8 баллов	9-13 баллов	14-17 баллов	17 баллов	
Генератор идей	0-4 баллов	5-8 баллов	9-12 баллов	12 баллов	
Исследователь ресурсов	0-6 баллов	7-9 баллов	10-11 баллов	11 баллов	
Осуществляющий мониторинг и оценивание	0-5 баллов	6-9 баллов	10-12 баллов	12 баллов	
Сотрудник команды	0-8 баллов	9-12 баллов	13-16 баллов	16 баллов	
Доводящий задачу до состояния «под ключ»	0-3 баллов	4-6 баллов	7-9 баллов	9 баллов	
Инициативный исполнитель	0-6 баллов	7-11 баллов	12-16 баллов	16 баллов	

## Содержание

Введение .....	3
Команда как организационная форма обеспечения оптимальных результатов.....	4
Задание для самопроверки. «Зачем Вам нужна управленческая команда?» .....	6
Типология и факторы формирования команд .....	7
Задание для самопроверки. «Признаки команды» .....	9
Этапы развития команды .....	11
Задание для самопроверки. «Шкала оценки показателей поэтапного развития команды» .....	15
Стили управления коллективом .....	17
Задание для самопроверки «Стиль деятельности менеджера /Управленческая решетка Блейка-Мутона/» .....	22
Особенности поведения членов команды.....	25
Задание для самопроверки «Поведение члена команды» .....	27
Проблемы, связанные с деятельностью команды.....	30
Задание для самопроверки. «Патологии командообразования» .....	32
Разрешение организационного конфликта.....	34
Задание для самопроверки «Особенности поведения в конфликтной ситуации» .....	36
Стили поведения руководителя.....	42
Задание для самопроверки. «Классификатор командных ролей».....	45

Печатается в авторской редакции  
Компьютерная верстка, макет В.И. Никонов

Подписано в печать 26.06.07

Гарнитура Times New Roman. Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Печать оперативная.

Усл.-печ. л. 3,5. Уч.-изд. л. 1,63. Тираж 150 экз. Заказ № 689

Издательство «Универс групп», 443011, Самара, ул. Академика Павлова, 1

Отпечатано ООО «Универс групп»