

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ!

Татьяна Зинкевич-Евстигнеева

ЭФФЕКТИВНАЯ КОМАНДА: ШАГИ К СОЗДАНИЮ

РУКОВОДСТВО ДЛЯ ТЕХ, КТО ХОЧЕТ СОЗДАТЬ СВОЮ КОМАНДУ

Санкт-Петербург
2003



РЕЧЬ

Главный редактор *И. Ю. Авидон*
Зав. редакцией *Т. В. Тулупьева*
Художественный редактор *П. В. Борозенец*

ООО Издательство «Речь»
Т. (812) 323-76-70, 323-90-63, (095) 502-67-07
E-mail: info@rech.spb.ru
www.rech.spb.ru
199004, Санкт-Петербург, 3-я линия, 6 (лит. «А»)
Лицензия ЛП № 000364 от 29.12.99

Подписано в печать 27.08.2003. Формат 60x88 У₆.
Печ. л. 8,00. Тираж 4000 экз. Заказ Ш-777.

Отпечатано в ООО «СЗПД».
188350, Ленинградская обл.,
г. Гатчина, ул. Солодухина, 2

Зинкевич-Евстигнеева Т. Д.
3 63 Эффективная команда: шаги к созданию. Руководство для тех,
кто хочет создать свою команду. — СПб.: Речь, 2003. — 128 с.
ISBN 5-9268-0218-0

Данная книга представляет собой пособие для руководителя, стремящегося самостоятельно создать свою команду. Книга содержит подробный анализ путей и факторов командообразования. В книге приводится пошаговое описание формирования команды: от определения целей до усиления «командного духа» и сопровождения деятельности команды.

Книга предназначена для руководителей, менеджеров, психологов и всех, кто интересуется вопросами управления.

© Издательство «Речь», 2003
© Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, 2003
© П. В. Борозенец (обложка), 2003

ISBN 5-9268-0218-0

От автора	5
Става 1. Диалоги о команде	
Путь Монарха	7
Принцип Колеса	17
Мода «на команду»	19
Понятие команды	22
Глава 2. Пути командообразования	
Естественный путь командообразования	29
Целенаправленный путь командообразования	35
Вопросник эффективности организации	36
Двенадцать требований к потенциальному лидеру команды ..	40
Тест самооценки для кандидата в лидеры команды ;..	42
Глава 3. Шаги к своей команде	
Шаг первый: определение собственных осознанных и неосознанных целей	48
Задание на исследование неосознаваемых целей, путей их достижения и индивидуальных особенностей..	58
Шаг второй: подбор и отбор кандидатов	71
Схема анализа данных наблюдений при отборе кандидатов в команду	72
Пример листа наблюдений за кандидатами в команду	75
Шаг третий: работа членов команды над собственными осознаваемыми и неосознаваемыми целями.	76
Шаг четвертый: исследование межличностных предпочтений	77

Шаг пятый: целенаправленное формирование энергии единства	81
Технология создания общего терминологического поля	81
Игровые упражнения, направленные на формирование доверия в группе и энергии единства в команде	83
Шаг шестой: формирование ценностей команды	89
«Роскошь человеческого общения»	90
«Сокровища практической мудрости»	96
«Ценность Созидания»	103
Шаг седьмой: обучение команды технологиям работы	110
Технология «Восемь шагов»	111
Технология «Шесть шляп»	116
Технология оценки рисков	118
Технологии координации взаимодействия	119
Шаг восьмой: создание имиджа команды	120
Шаг девятый: усиление «командного духа»	124
Шаг десятый: сопровождение деятельности команды	125
Заключение	126

ОТ АВТОРА

В 2002 году появилась книга «Технология создания команды», созданная совместно с Дмитрием Фроловым и Татьяной Грабенко. Мы получили множество откликов и пожеланий, в особенности от первых лиц фирм и различных государственных и негосударственных учреждений, желающих самостоятельно создать *свою* команду.

В ответ на эти пожелания были задуманы две книги, объединенные общей идеей помощи руководителю:

— «Эффективная команда: шаги к созданию. Руководство для тех, кто хочет создать свою команду»

— «Команда на рынке: стратегия и методы. Руководство для эффективных команд»

Первую из них Вы держите в руках.

Эта книга, как и многие другие, не состоялась бы без поддержки моих коллег и соратников. Благодаря идеям Леонида Янковского, директора издательства «Речь», командообразование стало самостоятельным направлением в деятельности Института сказкотерапии. Благодаря талантам и активной, целенаправленной, самоотверженной работе Алексея Пискунова и Ирины Пестовской, директора и заместителя директора Шекснинской специальной школы, мы имеем возможность наблюдать в течение длительного времени все этапы развития «команды управленцев». Благодаря общению с командой глав волостных администраций МО Гатчинский район, мне стало понятно, что командой можно назвать довольно большую группу людей; и я искренне признательна заместителю главы МО

От автора

Гатчинский район Елене Любушкиной за ее стремление работать «единой командой» и приходить к потрясающим результатам. Огромную благодарность выражаю Андрею Моисееву, директору московского Института бизнеса и кадровых технологий (ИБТ): именно его инициатива положена в основу создания специального тренинга для руководителей, желающих создать СВОЮ КОМАНДУ. Не хватит слов, чтобы выразить мою благодарность Дмитрию Фролову, чьи способности системного аналитика, ясность ума и высокий профессионализм привели к успеху не одну команду; его вклад в командообразование и сопровождение бесценен. Я глубоко признательна Татьяне Грабенко и Валерию Евстигнееву, которые силой своей личности умеют формировать «командный дух» и поддерживать творческое горение в каждом.

Благодаря деятельности этих и многих других людей «работа в команде» доказывает свою эффективность. Правда, требуя при этом от руководителя определенных изменений в мировоззрении и понимании процесса управления.

Надеюсь, что предложенный здесь подход поможет Вам сделать практические шаги к созданию команды и оптимизировать процесс управления в целом.

Глава 1

ДИАЛОГИ О КОМАНДЕ

Эта книга посвящена образованию команды, при этом подразумевается, что команда — это «хорошо». Но так ли обстоит дело именно для Вас как руководителя фирмы или учреждения? Работа в команде — это Ваш путь или дань моде?

Чтобы ответить на эти вопросы и принять решение о работе в команде, прочитайте эту главу. В этом случае Вы встанете на путь командообразования осознанно и ответственно.

ПУТЬ МОНАРХА

Сейчас очень популярна идея Своей Судьбы. Книги Пауло Коэльо, который пишет о том, как следовать Своему Пути, расходятся огромными тиражами. На рубеже столетий понимание человеком своего Предназначения, особой миссии в этом мире стало не просто философской идеей, а практическим знанием, органично вплетаемым во все сферы жизни. Особенно в успешный бизнес и грамотное управление.

Есть множество имен тому, кто строит свою жизнь в соответствии с пониманием собственного предназначения: Воин Света, Монарх, Волшебник, Избранный, Лидер, Руководитель.

Этих людей можно узнать по взгляду: в нем достаточно внутренней уверенности и силы, удивительно сочетаются глубина и ясность, жесткость и поддержка, грусть и радость. Эти люди не боятся задавать вопросы, искать ответы, иногда совершать ошибки и извлекать из них уроки. В этих людях достаточно внутренней силы для того, чтобы добиваться успеха, следуя избранному пути. Они знают, что «на каждое поражение приходится две победы». Эти люди учатся управлять своей жизнью и постепенно обретают право и навык управлять жизнью других. Они умеют достойно распоряжаться деньгами и другими материальными активами.

Их можно любить или не любить, обожать или ненавидеть, следовать за ними или избегать, но ясно одно — сила их духа никого не оставит равнодушным.

Сила этих людей — в состоянии души. Особом самоощущении и восприятии мира, названном Дмитрием Степановым «состоянием Монарха».

Этот путь человек выбирает для себя сам, но однажды выбрав, уже не может с него свернуть. «Выбор прост. Либо действовать самостоятельно, принимая на себя ответственность за свои поступки. Либо вручить свою судьбу кому-то. Некому хозяину, который будет определять, как ему жить дальше, но зато примет на себя и заботу о его завтрашнем дне, покое и безопасности», — пишет Д. Степанов. Таким образом, глобальный внутренний выбор человека состоит в определении для себя, по какому пути он будет следовать: пути Монарха или пути Слуги. Некоторые делают этот выбор осознанно в наиболее непростой для себя период жизни. Другие интуитивно, постепенно формулируя собственную жизненную концепцию слуги или монарха. Так или иначе, Монархом может быть или стать любой человек, осознавший свою индивидуальность и желающий максимально реализовать заложенные в нем потенциалы.

В психологии идея предназначения человека развивалась Абрахамом Маслоу. Стремление реализовать свои способности и потенциалы он называл потребностью самоактуализации и считал, что вся жизнь человека должна быть посвящена этому.

Абрахам Маслоу считал самоактуализацию «психической нормой» и выделил ее ключевые характеристики:

- более эффективное восприятие реальности, более комфортные взаимоотношения с ней;
- принятие собственной индивидуальности, индивидуальных особенностей других;
- спонтанность, простота, естественность, искренность в общении;
- центрированность на задаче, а не на своих проблемах, умение работать на результат;
- периодическая потребность в уединении;
- самостоятельность;
- стремление к творческому поиску;
- постоянная свежесть оценки;
- мистичность, опыт переживания высших состояний;
- чувства сопричастности, единения с другими;
- более глубокие межличностные отношения;
- демократическая структура характера;
- различие средств и целей, Добра и Зла;
- философское, невраждебное чувство юмора;
- творчество;
- устойчивость к влиянию культуры, трансцендентность по отношению к любой культуре.

Собственно, путь Монарха — это путь самоактуализирующегося человека, путь Лидера. Поэтому особо ценными для нас могут быть наблюдения Абрахама Маслоу за динамикой самоактуализации. Это происходит, в разных вариациях, с каждым, кто встает на путь Монарха. Фактически, становясь Монархом, человек делает семь главных шагов:

Шаг	Содержание шага
1. Принимает свои переживания и дает себе право чувствовать все «до конца», не обрезая эмоции на стадии формирования. Так появляется Переживание — полное, живое, беззаветное	Принятие своих переживаний дает возможность Монарху более глубоко чувствовать действительность, отойти от поверхностного взгляда на нее. Безусловно, «право на переживания» несколько подрывает основы саморегуляции. Однако Монарху нужно пройти через это. В противном случае саморегуляция будет ложной, основанной лишь на подавлении эмоций. Переживая всю гамму чувств, Монарх постепенно научится извлекать уроки из своих состояний, у него появится Мера в проявлении эмоций, и постепенно сформируется Культура эмоционального поведения. И эта Культура будет основана не на подавлении, а на принятии собственной эмоциональности
2. Выбирает в пользу роста	Выбирать рост — это значит открыть себя новому, неожиданному опыту, но рисковать остаться в неизвестном. Самоактуализация — выбор не между новым и старым, а открытие себя, новых возможностей, способностей, сил, талантов
3. Сонастраивается с собственной внутренней природой	Важно научить себя сонастраиваться со своей внутренней природой, слышать, что мне нравится, а что нет. Независимо от точки зрения других
4. Честно принимает ответственность за свои действия	Выбравший путь Монарха старается искать ответы на сложные вопросы внутри себя, не обвиняя других (подчиненных, партнеров, соратников) в неудачах. Если он принимает решение, то вместе с ним принимает на себя и ответственность. Он не «позирует»: не старается выглядеть «порядочным» или «правильным», «хорошим» или «добрым»
5. Обнаруживает собственное сопротивление росту и стремится работать с ним	В каждом человеке есть теневые качества, нечто препятствующее росту. Это может быть лень или страх, чрезмерная жадность или эмоциональная несдержанность. Важно вовремя обнаружить и проработать эти качества

Шаг	Содержание шага
6. Постоянно развивает собственный потенциал и помогает в этом другим. Стремится к лучшему, совершенствуя себя и окружающий мир	Самоактуализация — не одновременное переживание, а непрерывный процесс, в котором невозможно «останавливаться на достигнутом». Постепенно поиск, самосовершенствование, развитие становятся основой стиля жизни, в который вовлекаются подчиненные и близкие люди. Монарх верит в свои способности и действует в соответствии с общечеловеческими ценностями
7. Позволяет себе переживать экстаз, благоговение, восторг	Моменты, когда Монарх чувствует великий экстаз, благоговение, восторг, являются главным указанием важных жизненных перемен и вех на его пути

Собственно, эти семь шагов формируют внутренний кодекс Монарха, особое психологическое состояние Лидера. Это не значит, что руководителем, лидером можно стать, только пройдя все семь шагов. Это означает, что, выбирая путь Монарха, мы можем переживать это.

Путь Монарха — это путь поиска новых форм, средств, стилей, технологий в организации работы и управлении людьми.

Монарх всегда стремится создать свою команду. А если он «начинающий» Монарх, то работа в команде постепенно делает из него истинного Лидера.

Итак, Вы выбрали путь Монарха и решили сформировать собственную команду. Из кого она будет состоять? Из тех, кто выбрал путь Слуги, или из тех, кто выбрал путь Монарха?

Представим, что Вы решили набрать команду из «себе подобных». В этом случае в вашей группе — все Монархи. Вы можете подумать — а не будет ли между ними конкуренции «за престол»?

Если кандидатам в члены Вашей команды, несмотря на профессиональные знания, свойственны:

- нездоровая амбициозность,
- «ершистый нрав»,

- неадекватная самооценка,
- ощущение собственной «исключительности» (не путать с индивидуальностью!), —

ждите конфликтов. Такие люди хоть и обладают профессиональными знаниями и опытом, не принадлежат ни к Слугам, ни к Монархам. Вспомним известный анекдот об Обезьяне. Царь зверей предложил всем животным разделить на две группы: к первой должны присоединиться те, кто считают себя умными; ко второй — те, кто считают себя красивыми. Обезьяна металась между ними, потому что не знала, к кому себя отнести: кумным или красивым, и совершала множество суетливых движений, потому что не могла «разорваться».

Есть люди, которые только считают себя Монархами. Они внутренне не соглашаются с путем Слуги. Не сделав важного выбора, они мечутся между ролями (ролью Слуги и ролью Монарха). Однако *роль и Путь — совершенно разные вещи*. Эти люди знают, что управлять намного почетнее, чем быть управляемым. Поэтому им хочется играть роль Монарха, чтобы «не служить» (вы, наверное, наблюдали, как странно смотрится на руководящем посту псевдомонарх с психологией слуга). При этом ключевая идея пути Монарха — Ответственность ими остается непонятой и не принятой.

Попробуем разобраться с тем, что такое Ответственность, и заглянем в сокровищницу жизненных ценностей: «Мир — это сцена, а мы — актеры. Каждый актер играет свою уникальную роль и несет ответственность за свои действия. Ответственность, что нужно играть точно свою роль, какой бы трудной ни была задача. Каждый из нас играет огромную роль в создании лучшего мира. Просто нужно пробудить скрытые в нас способности и взять на себя ответственность».

Если в основу пути Монарха положить Ответственность, то «борьба за власть» потеряет свою актуальность. Ответственность подразумевает исполнение своей уникальной роли, своего предназначения. Поэтому истинно выбравшие путь Монарха «не борются за престол», а «делают свое дело».

Итак, работа в команде предполагает сотрудничество Монархов, в котором Вы как руководитель будете «первым среди равных». Вспомните легендарного короля Артура и рыцарей Круглого стола. Пока они «работали командой», государство процветало, а жители были защищены.

Встав на путь Монарха и решив создать свою команду, лучше набирать кандидатов из тех, кто также выбрал этот путь, не опасаясь конкуренции и доверяя сподвижникам.

Прочитав последнее предложение, Вы можете спросить: если каждый будет Монархом, то кто будет исполнителем? Вставший на путь Монарха может быть и прекрасным вдохновителем, и управленцем, и исполнителем. Петр Первый не гнушался брать в руки топор, рыцари участвовали в боевых действиях. Монарх-исполнитель — это лучший исполнитель, который отвечает за качество своей работы и несет личную ответственность за конечный результат.

Конечно, в идеале хотелось бы окружить себя исключительно Монархами. Однако чаще всего приходится иметь дело с «неопределившимися» между Монархом и Слугой (как в анекдоте про Обезьяну). Эти люди любят, когда их, пусть даже незначительные **по** статусу, должности названы звучно и претенциозно. Например, «неопределившийся» кладовщик хочет называться «исполнительным директором по вопросам учета товарооборота», а начальник производства — просто «фабрикант». Эти люди желают обладать властью, не зная ответственности, ибо именно власть дает им ощущение безопасности. Этим людям сложно сохранять верность Монарху и делу, если есть угроза жизни или более выгодное предложение. У этих людей представление о чести довольно размыто и обслуживает их корыстные интересы.

Поэтому Монарх, решив создать свою команду, никогда не включит в состав ее членов «неопределившихся» с выбором пути. Но если такой человек уже есть и с этим ничего не поделать, Вам предстоит держать его под неусыпным (но ненавязчивым!) контролем, ибо **он** — «слабое звено».

Пришло время поговорить о тех, кто выбрал путь Слуги. Не стоит думать, что это путь недостойного человека. Просто Слуга не берет на себя Ответственность. Но зато он четко (и часто буквально) выполнит все Ваши распоряжения. Вам при этом необходимо лишь составить инструкции. Правда, они должны быть максимально конкретными.

Если Вы окружите себя теми, кто избрал путь Слуги, будьте готовы к тому, что по малейшей нестандартной ситуации Вас озадачат вопросами «что делать?». Причем надо помнить, что слуги не любят, когда с ними советуются, они любят, когда им формулируют четкие инструкции. Да, они прекрасные исполнители, но... в стандартных ситуациях.

Можно ли набрать в команду тех, кто выбрал путь Слуги? Можно, но это будет *не команда, а группа* исполнителей. При этом надо помнить, что все острые или тонкие моменты взаимодействия друг с другом Слуги будут решать обязательно в Вашем присутствии.

Итак, если Вам нужна рабочая группа, функционирующая по четким правилам и инструкциям под Вашим контролем, — набирайте Слуг. Если Вам нужна эффективная творческая команда — набирайте Монархов. При этом старайтесь избегать «неопределившихся».

Хорошо, скажете Вы, допустим я последую этому совету, но как мне определить «кто есть кто»? Вопрос законный, но непростой.

Если бы у нас, психологов, был специальный тест на выявление Монархов, Слуг и «неопределившихся»! Но его нет и быть не может: ведь отвечая на вопросы теста, так легко солгать (особенно в этом преуспевают именно «неопределившиеся»). Поэтому выявить эти типы самореализации можно только **методом наблюдения в период «испытательного срока».**

Показателями для наблюдения могут быть:

- уровень тревожности
- поведение при формулировке задачи
- форма представления результата работы
- уровень коммуникативной культуры.

Уровень тревожности. Под тревожностью понимается не проявление беспокойства за общее дело, а нервозность, неуверенность, формирующие общий «фон» тревоги. Те, кто внутренне определились с выбором пути, менее тревожны, более уверенны. Для «неопределившихся» же характерна некоторая нервозность, перепады настроения, частые перерывы в работе (перекуры, чаепития, «разговоры в коридоре» и пр.).

Поведение при формулировке задачи. По тому, как ведет себя человек в то время, когда Вы формулируете ему задачу работы, можно определить, какой путь он выбрал.

Монарх уточнит цель работы, ожидаемый результат, сроки, постарается высказать свои соображения по поводу предстоящей работы, может сделать несколько дельных предложений; может попросить дополнительных полномочий; может попросить Вас «не вмешиваться» в процесс. Если Вы начнете излагать Монарху, КАК надо решать задачу и предлагать ему алгоритм действий, то можете наблюдать его раздражение, скепсис, вежливую улыбку.

Другое дело — Слуга. Он постарается уточнить у Вас массу технических вопросов (то, что раздражало Монарха, важно для Слуги), для него необходимо получить ответ на вопросы «как делать?», «с кем конкретно взаимодействовать?» и другие. Помните рекламный ролик: «Сколько вешать в граммах?». У Слуги нельзя переспрашивать: «А к чему такая точность?», ему нужно предельно ясно сформулировать инструкцию (некоторым — неоднократно!).

В поведении «неопределившихся» множество вариаций. Они могут выдвигать встречные условия выполнения задачи; слушать Вас отвлеченно; сбиваться на воспоминания из ряда «а один раз у меня было так-то»; комментировать Вашу речь по типу «ну, это легко» или «нет, это очень сложно»; или просто согласно кивать и не задавать никаких вопросов (что тоже должно насторожить, так как редко кому удается предельно понятно с первого раза сформулировать задачу). Но

одно Вы можете почувствовать точно: для них не столь важно выполнить задачу, сколько получить для себя нечто выгодное (дополнительную оплату, статус, Ваше расположение, путевку на юг, отгулы и пр.).

Форма представления результата работы. Обычно Монарх представляет результат в срок или аргументирует отсрочку объективными причинами. Результат его работы всегда носит отпечаток индивидуальности. Вы можете найти его решение оригинальным и порадоваться. Однако не исключен вариант, когда Вам покажется, что он проявил слишком много «самодеятельности», и Вам это не понравится.

Слуга также представит работу в срок или аргументирует отсрочку объективными причинами, которые Вы не учли при формулировке задания. Если результат работы Слуги Вас не удовлетворяет, то можете смело искать причины в том, что нечетко сформулировали инструкцию. Результат работы Слуги покажет Вам совершенство и несовершенство Вашего технического задания. Пробелы в работе Слуги позволят Вам поразмышлять о доступности собственных формулировок.

Если «неопределившийся» представит Вам работу в срок — Вы будете приятно поражены. Но лучше приготовьтесь к тому, что сроки будут передвинуты (не обязательно по объективным причинам), а форма представления результата Вас не удовлетворит.

Уровень коммуникативной культуры. Здесь Вы наблюдаете за тем, насколько эффективно и культурно сотрудник строит взаимоотношения с другими. Достаточно ли у него выдержки, доброжелательности, умеет ли он прощать мелочные обиды. Настоящие Монарх и Слуга, как правило, обладают достаточной коммуникативной культурой. «Неопределившиеся» очень часто вносят в коллектив конфликтные ноты (либо их незаслуженно обижают, либо им приходится работать «с одними дураками», их «не понимают», «обходят» и пр.).

Но главное, что поможет Вам в процессе наблюдения за кандидатами, — это интуиция Монарха.

Завершить разговор о пути Монарха позвольте словами Пауло Коэльо: «Воин знает, что человек — это не остров. Он не может бороться в одиночку; каков бы ни был его замысел, он зависит от других людей. Он нуждается в том, чтобы обсудить с кем-то свои намерения, чтобы попросить у кого-то помощи и содействия и — в минуты отдыха, присев у костра, — рассказать кому-то о былых битвах. Но воин не допустит, чтобы люди принимали эту потребность за неуверенность в себе. Деяния его — очевидны, но замыслы его покрыты тайной. Воин света пляшет вместе со своими товарищами, но ни на кого не перекладывает ответственность за совершенные им шаги».

ПРИНЦИП КОЛЕСА

Важно различать рабочую группу и команду. По организации они схожи: собираются вместе несколько человек и работают над решением поставленной перед ними задачи.

Например, Вы приобрели квартиру и наняли рабочих сделать ремонт. У рабочих есть бригадир, с которым Вы, в основном, ведете диалог. Бригадир дает каждому рабочему задание и создает условия для их исполнения. Но вот рабочий Сидоров поспорил с рабочим Петровым из-за того, что тот работает хуже него. Сидоров требует у бригадира улучшения условий оплаты, так как, по его мнению, он работает лучше и больше других. Бригадир отвечает Сидорову, что он «ничего не знает», и все получают по ровну. Сидоров возмущен и идет «искать правды» к Вам как главному Хозяину. Вы ему говорите, что имеете дело с бригадиром и во внутренние дела не вникаете. «Ах так, — говорит вконец обозленный Сидоров, — тогда я вообще работать не буду!» И уходит. Через некоторое время к Вам приходит бригадир и говорит, что один из его рабочих уволился и требуются дополни-

тельные деньги, чтобы нанять другого. Это, естественно, не входило в Ваши планы, и Вы отказываете бригадиру. На что тот резонно замечает: «А что, я из своего кармана платить буду?!» Допустим, Вы предлагаете ему так и сделать, ведь рабочие находятся в «его ведомстве» и сохранять согласие между ними — его забота. А он Вам отвечает, что таких рабочих он завтра наберет еще десяток, но уже для другого объекта, прощается с Вами и уходит... навсегда. Вы остаетесь один в квартире со вскрытыми полами, ободранными стенами, сломанными перекрытиями...

Уверена, что Вас никогда не постигнет «чаша сия», но этот пример позволит нам понять разницу между рабочей группой и командой.

Можно ли назвать описанную выше бригаду командой? Конечно, нет. Почему, ведь они вместе работали над поставленной задачей, ремонтируя Вашу квартиру? Да, задача была общей, но результат для каждого был свой. Кто-то хотел заработать денег, кто-то сэкономить, а потом украсть стройматериалы, кто-то научиться делать определенный вид работы, чтобы потом трудиться самостоятельно, кто-то самоутвердиться за счет другого, кто-то просто пообщаться, а кто-то «поконфликтовать» и «разрядиться»; а бригадир, может быть, вообще хотел «побыть начальником», потому что дома он — «подкаблучный муж»...

Между этими рабочими не было единства ни в понимании результата работы, ни во взглядах на жизнь. Вы можете сказать, что для бригады рабочих это и необязательно. Может и так, но оттого, что они не являлись командой, в конечном счете пострадал заказчик. Конечно, не всегда сотрудничество с рабочей группой может привести к таким последствиям, но риск есть.

Итак, какую же рабочую группу можно назвать командой? Только ту, в которой действует **Принцип Колеса**.

«Круг, Колесо — первоначальный протознак, имеющий свое символическое выражение во всех культурах, так как изначальным кругом служил диск Солнца, и все строилось по этому об-

разу и подобию; колесо символизирует движение, которое повторяет самое себя», — написано в Энциклопедии символов.

Принцип Колеса иллюстрирует *вечное движение*. Композиция колеса отражает организационную структуру команды: в центре — Руководитель; по кругу — члены команды; спицы колеса символизируют прочные взаимосвязи каждого члена команды с Руководителем; основа колеса символизирует прочную взаимную связь между членами команды.

Колесо «служит» до тех пор, пока все спицы целы и внешний круг не поврежден. Колесо команды «работает» до тех пор, пока у её членов есть единство в понимании результата и особая энергия, именуемая «командным духом».

Вернемся к примеру с ремонтом квартиры. Если бы бригада рабочих была командой, как развивались бы события? Никак. Просто такая ситуация в принципе не может произойти, когда работает команда. Если бригадир — центр колеса, он чувствует через «спицы» любое утончение связи между членами команды и вовремя принимает меры. Более того, Сидоров и Петров, ощущая себя членами команды, нашли бы способ урегулировать собственные взаимоотношения. Вы бы получили отремонтированную квартиру к сроку, не вникая во все нюансы процесса. Принцип Колеса «сработал» бы на Вас.

Настоящих команд пока немного и грамотный руководитель или заказчик ценит их высоко. Дело в том, что создать настоящее «колесо» непросто. Это кропотливый процесс, растянутый во времени. Правда, все затраты на этом пути окупятся сторицей.

МОДА «НА КОМАНДУ»

Каждый руководитель стремится к тому, чтобы его фирма, учреждение, корпорация были высокоэффективными. Что же отличает высокоэффективные организации?

- Способность к нововведениям, развитию. Причем подразумевается, что нововведения являются не самоцелью, а способом выживания в динамичной среде, возможностью достижения экономического (или иного) успеха.
- Способность к непрерывному обучению. Динамичность внешней среды требует постоянного притока новых знаний.
- Ориентация на оперативное выявление и качественное удовлетворение запросов «своей» группы потребителей («целевой аудитории»). Тонкое реагирование на изменение потребностей и ожиданий конкретной группы клиентов (лично ориентированный подход).
- Способность к рациональному и эффективному распоряжению имеющимися ресурсами.
- Способность работать как единое целое, создавая условия для реализации потенциальных возможностей каждого сотрудника.
- Способность создавать условия для проявления каждым сотрудником инициативы, побуждение персонала к участию в выявлении и решении проблем организации.
- Способность лидера организации к стратегическому лидерству (достоверному прогнозированию, позитивному мышлению и пр.).
- Огромное внимание к вопросам воспитания персонала, этике деловых взаимоотношений, корпоративной культуре.
- Чувствительность системы управления организации даже к слабым, предупреждающим сигналам о необходимости перемен.

На основании вышеперечисленных черт высокоэффективная организация развивается в рамках гуманистической парадигмы. Данная парадигма постепенно приходит на смену технократической концепции, в основу которой был положен «материальный результат» (объем продаж, сверхприбыль и пр.). В основе гуманистической парадигмы — человек, степень реа-

лизованности его потенциалов, качество его жизни в контексте развития общества.

В гуманистической парадигме идеология бизнеса и управления строится на идеях Развития и Служения. И сегодня все больше успешных руководителей поддерживают эти идеи.

Для максимального раскрытия собственных возможностей человек должен ощущать себя «винтиком» в пирамиде организации или «членом команды»? Если человек ощущает себя «винтиком» системы, скорее всего, он будет проявлять лишь некоторую грань собственных потенциалов. Работа в команде предполагает «ставку на личность», поэтому каждый член команды может показать себя кристаллом со множеством граней.

Итак, в контексте формирования новой идеологии бизнеса и управления работа в команде является наиболее перспективной с точки зрения развития потенциалов каждого сотрудника.

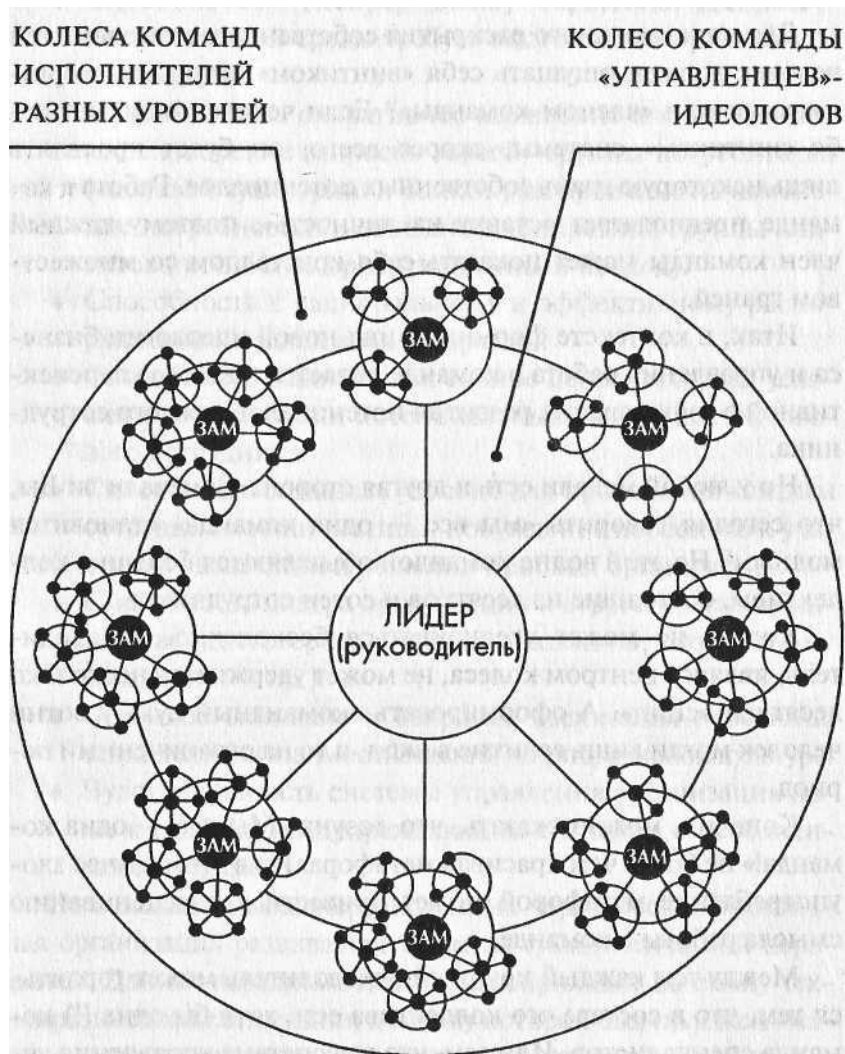
Но у любой медали есть и другая сторона. Замечали ли Вы, что сегодня говорить «мы все — одна команда» становится модным? На этой волне командой объявляются большие коллективы, состоящие из десятков и сотен сотрудников.

Колесо не может увеличиваться бесконечно. Руководитель, являясь центром колеса, не может удерживать несколько десятков «спиц». А сформировать «командный дух» у сотни человек могли лишь великие вожди, и то на ограниченный период.

Конечно, можно сказать, что лозунг «Мы все — одна команда!» не более чем красивая метафора. Но в этом случае злоупотребление метафорой может привести к обесцениванию смысла работы в команде.

Между тем каждый крупный руководитель может гордиться тем, что в составе его коллектива есть хотя бы одна (!) команда специалистов. Или тем, что вся система управления учреждением или корпорацией построена на принципе Колеса.

СХЕМА ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ ФИРМЫ (УЧРЕЖДЕНИЯ) НА ОСНОВАНИИ «ПРИНЦИПА КОЛЕСА» (КОМАНДЫ)



В этом случае Президент или Директор является центром колеса команды «управленцев», каждый «управленец» имеет собственную команду, и так далее, в зависимости от численности и особенностей корпорации. Если дело обстоит именно так, тогда организационно-управленческая структура корпорации (учреждения) представляет собой большое Колесо, состоящее из малых колес-команд, тесно сотрудничающих между собой. Причем в общем Колесе можно четко проследить иерархию.

Такая корпорация непобедима и эффективна, ибо находится в «вечном движении». Однако заметим, что для руководства крупной корпорацией вовсе необязательно формировать команды из всех сотрудников, достаточно создать эффективную «команду управленцев» с Первым лицом фирмы «в центре».

Но вернемся к «моду на команду». Быть может, одной из ее глубинных причин является ностальгия по базовым, органичным природе человека принципам организации жизни и взаимодействия друг с другом? С этой позиции лозунг «Мы все — одна команда!» является символической предтечей коренных изменений в системе управления. Тогда главное — «не затереть» истинный смысл работы в команде-колесе громкими декларациями.

А может быть, формирующаяся гуманистическая идеология бизнеса «подстегивает» «моду на команду»? Так или иначе, тяготение системы управления к организации команд является яркой приметой нашего времени.

ПОНЯТИЕ КОМАНДЫ

Так что же такое команда, спросите Вы, и какие у нее положительные и отрицательные особенности? Попробуем ответить на этот вопрос.

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

Основными признаками команды являются:

- Эффективное конструктивное межличностное взаимодействие.
- Профессионализм каждого из членов.
- Положительное мышление — ориентация на общий успех.
- Способность согласованно работать на общий результат.
- «Нефиксированное», гибкое и мобильное распределение функций между членами команды.

«Эффект команды». Известно, что хорошо сработанная команда чрезвычайно эффективна и «практически непобедима».

«Эффект команды» достигается за счет:

- неограниченной интенсификации труда: для членов команды не существует нормированного рабочего дня; команда нормирует свой рабочий день сама в зависимости от темпов достижения намеченной цели;
- сокращения потерь рабочего времени путем достижения высокой степени организации труда внутри команды: взаимозаменяемость, повышенная личная инициатива, конструктивная коммуникация, рациональное распределение ролей, работа на опережение;
- использование корпоративных форм принятия решений, что еще более повышает мотивацию и самоотдачу всех членов команды.

В основе «эффекта команды» лежит высокая мотивация ее членов работать вместе на общий результат. Мотивационный фон должен достигать такого уровня, который в состоянии:

- «перекрыть» повышенные требования к исполнительской дисциплине и к переходу на «ненормированный» характер работ;
- «перекрыть» ожидаемые внешние и внутренние риски торможения хода работ;

- инициировать личную инициативу и самоотдачу всех членов команды.

Высокий мотивационный фон обеспечивается благодаря:

- неординарным формам стимулирования: более высокая оплата, туристические поездки, интересные командировки; перспективы карьеры, имиджа, общественного признания и прочее;
- исключению традиционных форм административного управления и перевод членов команды на внутрикомандное управление.

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

Принцип работы команды	Содержание принципа
1. Принцип коллективного исполнения работы	Каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию административного начальства (хотя последнее не исключается и в рамках команды)
2. Принцип коллективной ответственности	Вся команда теряет в доверии, стимулировании, в общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов команды
3. Принцип единой для команды формы стимулирования (оплаты) за конечный результат	Оплата и иные формы стимулирования членов команды оговариваются с руководством заранее. Создается «фонд стимулирования (или оплаты)». Распределение «фонда» происходит только внутри команды, без участия руководства или заказчика
4. Принцип высокого стимула команды за конечный результат	Приступая к формированию команды, руководство должно обладать информацией о значимых для кандидатов в члены команды стимулах. На основании этой информации составляется «фонд стимулирования». В качестве достойных

Принцип работы команды	Содержание принципа
	стимулов могут выступать не только деньги, но другие стимулы, основанные на хобби, амбициях и предпочтениях кандидатов. Нередко общественное признание оказывается более ценным стимулом, чем материальная оплата
5. Принцип автономного самоуправления команды	Управление деятельностью членов команды осуществляется ее руководителем (лидером), а не административным начальством организации
6. Принцип повышенной исполнительской дисциплины	Каждый член команды «отвечает головой» за конечный общекомандный результат. Данный принцип добровольно принимается каждым членом команды
7. Принцип добровольности вхождения в команду	Это ключевой принцип формирования команды. В состав команды может быть включен только тот кандидат, который добровольно изъявил готовность войти в состав команды на основе полного знания и понимания всех условий ее деятельности

«Плюсы» организации команды. Команда не является универсальным инструментом системы управления. Но в организации команд немало «плюсов».

«Плюс»	Показатель	Содержание
Профессиональный	Время	Команда профессионалов способна быстро и эффективно решить задачу, на которую обычно уходит значительное время
	Креативность	Команда профессионалов способна генерировать нестандартные решения, создавая «копилку решений»
	Качество	«Кодекс чести» профессионала не позволит делать работу некачественно

«Плюс»	Показатель	Содержание
Коммуникативный	Стиль	В команде отрабатывается стиль сотрудничества и взаимной поддержки
	Координация	В команде не требуется специальный менеджер, координирующий работу членов команды. Каждый из членов команды гибко участвует в координации работ
Социальный	Имидж	Наличие команды создает фирме выгодный имидж, вызывая у клиентов доверие
	Перспектива	При наличии команды фирма имеет преимущества в получении выгодных заказов
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 и повышает эффективность команды в целом

«Минусы» организации команды. Создавая команду, важно помнить и о ее «минусах», их также немало.

- **Время:** процесс командообразования «времяемкий». Чтобы рабочая группа стала командой, требуется немало времени.
- **Деньги:** чтобы члены группы стали командой, требуются деньги на дополнительные тренинговые занятия (необходимо сформировать «командный дух»); возможно, потребуются деньги на дополнительное обучение членов команды.
- **«Человеческий фактор»:** в команде резко возрастает ценность человека, руководителю и самому члену команды нужно быть к этому психологически готовыми.
- **Недирективность:** административно-командный стиль управления в команде «не проходит».

- «Эксклюзивность»: модель команды не всегда пригодна для «тиражирования», каждую новую команду нужно создавать с особой тщательностью и бережностью,
- Хрупкость: в команде многое держится на взаимоотношениях между ее членами, на «командном духе», системе ценностей, философии развития. Это категории тонкие и требуют постоянной поддержки, сопровождения.

Теперь Вы знаете, что такое команда, и можно поговорить о том, какими путями происходит ее создание.

Глава 2

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.

ЕСТЕСТВЕННЫЙ ПУТЬ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

Существует два основных фактора, влияющих на процесс стихийного командообразования:

1. Закономерности групповой динамики (коллектив Ваших сотрудников представляет собой некоторую группу)
2. Стиль руководства (то есть Ваш стиль управления коллективом)

Фактор первый: закономерности групповой динамики. Любая группа является единым 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 отношениями друг с другом. 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, на основании какой цели сплотились эти люди. Соответствует ли их общая цель целям Вашей организации? *И в какой степени* соответствует или не соответствует их общая цель целям Вашей фирмы.

Например, 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 друг с другом 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 времяпрепровождения, 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.

Естественный путь командообразования предполагает последовательное прохождение группой трех стадий. Если идти естественным путем осознанно, важно определить задачи для себя и сотрудников на каждой стадии.

Стадия	Признаки	Задачи руководителя	Задачи 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	Помощь в выявлении причин конфликтов и их конструктивное разрешение; обучение сотрудников бесконфликтному взаимодействию	Самоанализ, понимание истинных причин 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

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 приходиться 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 профессионалы обычно уходят 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 корректируется. Например, исходящим от Вас предложением создать «под него» команду, изменить его статус и пр.

2. Он видит в вас недальновидного, недостаточно грамотно руководителя, неспособного оценить по достоинству его профессионализм и личные качества. Эта причина корректируется труднее. Но 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 «под него» команды решит проблему. Если он по своему психическому складу «монах-отшельник», Вы можете обеспечить ему свое покровительство и выделить отдельную территорию 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. Здесь 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 — одна 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. Здесь о команде не идет речь, так как вместо принципа Колеса действует принцип Пирамиды (сотрудники — основание, руководитель — вершина). В этом случае в системе управления начинают прекрасно действовать военные методы.

Если руководитель, при том что является 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 некотором 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.

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 у 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 у него возникнут затруднительные вопросы и ситуации, 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 ЭФФЕКТИВНОСТИ 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 в работе?		
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?		

* Вопросник разработан с использованием материалов книги Шорохова Ю., Глушкова А., Мамагулашвили Д. Организационное поведение. М, 2000.

Вопросы	Да	Нет
10. Посвящают ли сотрудники выполнению своей непосредственной работы 90% рабочего времени?		
11. Всегда ли Вы и Ваши сотрудники понимаете требования, пожелания клиентов и партнеров?		
12. Нуждается ли в улучшении микроклимат в коллективе?		
13. 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?		
Сумма баллов		

Ключ к вопроснику

Номер вопроса	«1 балл» присваивается, если Вы ответили...
1	Да
2	Нет
3	Да
4	Нет
5	Да
6	Нет
7	Да
8	Да
9	Да
10	Да
11	Да
12	Нет
13	Нет
14	Да
15	Нет

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

Если сумма набранных Вами баллов составляет 15 или 16 — система управления в Вашей организации уже является высокоэффективной. В принципе, Вам ничего не нужно менять, но необходимо поддерживать то, что имеете. Поэтому, если Вам хочется «чего-нибудь новенького», лучше сосредоточьте 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.

Если сумма набранных Вами баллов находится в промежутке от 1 до 14 — система управления в Вашей организации допускает нововведения. Причем, если Вы набрали:

1–8 баллов — у фирмы еще есть шанс изменить систему управления, но следует действовать незамедлительно

9–11 баллов — Вашей фирме, в принципе, не помешает обновление системы управления

12–14 баллов — Ваша система управления достаточно эффективна, но можно не останавливаться на достигнутом, улучшать и обновлять ее.

Если Вы предлагали вопросник своим сотрудникам, интересно проанализировать и их ответы. Не расходится ли видение 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.

Предположим, Вы размышляете так:

— 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...

Или так:

— Мой бизнес расширяется. Все направления мне не удерживать. 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 каждому человеку найти «свое место» 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 (а я в этом не сомневаюсь!), — 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. Так вот, требования к лидеру являются аналогом туфельки Золушки. Вы будете примерять эти требования к каждому сотруднику и кандидату и в конце концов обретете того (или ту), кто станет лидером новой команды.

ДВЕНАДЦАТЬ ТРЕБОВАНИЙ К ПОТЕНЦИАЛЬНОМУ ЛИДЕРУ КОМАНДЫ

1. Лидер должен являться носителем ценностей Вашей организации, верить в ее миссию.
2. Лидер должен уметь развиваться вместе с организацией.
3. Лидер должен обладать хорошими организаторскими способностями; начиная действовать, видеть конечную цель.
4. Лидер должен быть внимательным к людям, уметь видеть прежде всего их созидательные способности, дарования, понимать индивидуальность каждого.

5. Лидер не должен использовать знание слабых сторон людей для манипуляции ими (сознательного провоцирования чувства вины, шантажа, угроз и пр.).

6. Лидер должен обладать положительным мышлением: осознавать собственные глубинные ценности и действовать в соответствии с ними; не искажать информацию на основе собственных внутренних противоречий и нерешенных конфликтов; верить в успех, создавать положительные мысли; в сложных ситуациях всегда искать выход, не впадая в отчаянье.

7. Лидер должен уметь честно и объективно анализировать собственные действия и решения, а также действия доверившихся ему людей.

8. Лидер должен быть «человеком команды», а не индивидуалистом или отшельником; обладать высокой коммуникативной культурой.

9. Лидер должен обладать внутренним «кодексом чести» и «этикой характера».

10. Лидер должен уметь грамотно распоряжаться своим и чужим временем, четко расставлять приоритеты в работе.

11. Лидер должен уметь грамотно планировать рабочую нагрузку и мероприятия по восстановлению сил (как для себя, так и для других).

12. Лидер должен уметь достигать синергии: особой энергии коллективного разума команды, единства устремлений членов команды.

Каждое требование Вы можете оценивать у кандидата по 5-балльной шкале, а самому кандидату в лидеры команды Вы можете предложить приведенный ниже тест самооценки, основанный на описанных требованиях.

По этому тесту также можно отслеживать динамику роста лидера, регулярно предлагая ему это задание в начале и конце года.

ТЕСТ САМООЦЕНКИ ДЛЯ КАНДИДАТА В ЛИДЕРЫ КОМАНДЫ

Инструкция: «Внимательно прочитайте приведенные ниже утверждения. Вам предстоит честно оценить каждое из них по 5-балльной шкале в соответствии с тем, в какой степени, по Вашему мнению, у Вас развито это качество, умение, навык, способность».

Утверждения	Оценка
1. Я хорошо понимаю миссию организации, верю в нее и поддерживаю. Миссия организации созвучна моим убеждениям, ценностям, представлениям	1-2-3-4-5
2. Я ощущаю в себе потенциал, желание и способности развиваться вместе с организацией	1-2-3-4-5
3. Когда я начинаю действовать, то ясно представляю себе конечную цель и могу организовать людей для ее достижения	1-2-3-4-5
4. Я умею быть внимательным к людям; умею разглядеть их созидательные способности, дарования, при этом понимаю индивидуальность каждого	1-2-3-4-5
5. Зная слабые стороны людей или их ошибки, неверные действия, я не использую это для манипулирования ими. Сознательно не провоцирую у них чувство вины, специально не «ищу виноватых», не угрожаю	1-2-3-4-5
6. Я обладаю положительным мышлением: осознаю собственные глубинные ценности и действую в соответствии с ними; стараюсь не искажать информацию на основе собственных внутренних противоречий и нерешенных конфликтов; настраиваю себя на успех, создавая положительные мысли; в сложных ситуациях стараюсь искать выход, не впадая в отчаяние	1-2-3-4-5

Утверждения	Оценка
7. Я умею честно и объективно анализировать собственные действия и решения, а также действия доверившихся мне людей	1-2-3-4-5
8. Я ощущаю себя «человеком команды», а не индивидуалистом или отшельником. Для «человека команды» я обладаю высокой коммуникативной культурой	1-2-3-4-5
9. У меня есть внутренний «кодекс чести». В своей жизни и взаимодействии с другими я стараюсь следовать общечеловеческой этике	1 2 3 4 5
10. Я умею грамотно распоряжаться своим и чужим временем и четко расставлять приоритеты в работе	1-2-3-4-5
11. Я умею грамотно планировать рабочую нагрузку и мероприятия по восстановлению сил для себя и доверившихся мне людей	1-2-3-4-5
12. Работая в группе, я умею формировать в ней энергию единства, сплочения, «энергию коллективного разума», объединяя устремления членов группы	1-2-3-4-5
Сумма баллов	

Каждый кандидат в лидеры команды может набрать сумму баллов в пределах от 12 до 60. Далее Вам предстоит сравнить сумму баллов, выставленную Вами, с той суммой, которую кандидат выставил себе сам.

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

- либо у кандидата неадекватно завышена самооценка;
- либо кандидат старается «произвести хорошее впечатление»;

- либо 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:

- либо у кандидата неадекватно занижена самооценка;
- либо Вы действительно переоценили его возможности;
- либо 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. В этом случае можно остановить свой выбор на таком кандидате. Он — ВАШ лидер. В других случаях — Вы рискуете, но, как известно, «риск — благородное дело».

Итак, Вы определились с тем, «под кого» будет создана команда. Если «под лидера», то Вам необходимо дать ему прочесть эту книгу, отправить на семинар по командообразованию, организовать обмен опытом с теми организациями, где успешно работают команды.

Но главное

- *доверять лидеру;*
- *не контролировать его, а поддерживать (морально, духовно, эмоционально, информационно);*
- *не «навязывать» ему в команду 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 на него отвечать сразу. Потому что, если Вы будете создавать *свою* «команду управленцев», Вам необходимо 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 готовности сотрудников, перевести на работу в командах». В этом случае перед Вами встают следующие вопросы:

- могут ли совмещаться Принципы Пирамиды и Колеса, или, если переходить к командам, с иерархией Пирамиды «нужно попрощаться»?
- команды должны быть «профилированными», или они могут быть и межфункциональными?
- какая численность команды оптимальна?

Попробуем на них ответить.

Постепенно внедряя работу в командах, основанных на Принципе Колеса, не стоит думать, что Вы расстаетесь с Принципом Пирамиды. «Колесо» команд 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». То есть 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.

Подобная, 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. Однако более низкие уровни усеченной Пирамиды можно «заполнить» рабочими группами исполнителей, не превращая их в команду.

Вас, наверное, может смутить, что Пирамида стала усеченной. Не стоит из-за этого переживать, 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 (от Принципа Пирамиды) и роль Лидера «команды управленцев» (от Принципа Колеса). Кстати, если Вы внимательно рассмотрите однодолларовую купюру, то увидите на ней усеченную Пирамиду, в вершину которой заключено Око... Так что символизм — налицо.

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 характер их деятельности не предполагает конкуренции между ними. В центре их «колеса» может находиться член Вашей команды, например.

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.

Оптимальная численность как профильных, так и межфункциональных команд 7 (плюс—минус 2) человек. Минимальная численность команды — 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 — 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». Непрерывность обучения держит членов команды «в тонусе», актуализируя созидательные стороны их личности.

Итак, Вы приняли решение создать «свою команду». На этом пути Вам предстоит сделать 10 шагов. Мы поговорим о каждом из них.

Целенаправленно создавая *свою команду*, Вы становитесь настоящим исследователем, который экспериментально подтверждает или опровергает собственные гипотезы.

В этой главе содержится достаточно практических упражнений, которые Вам предстоит выполнить самому и предложить это сделать членам своей команды.

ШАГ ПЕРВЫЙ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОБСТВЕННЫХ ОСОЗНАННЫХ И НЕОСОЗНАННЫХ ЦЕЛЕЙ

Самое главное — определиться с собственными целями и соотнести их с работой в команде. Проходя первый шаг, Вы много времени посвящаете размышлениям, чтению литературы. Вы можете стать участником тренинга по командообразованию или посетить организацию, где уже работают команды.

Главное найти для себя ответы на вопросы:

- Почему я хочу работать в команде?
- Зачем мне лично нужна команда?
- Что я рассчитываю получить от работы в команде лично для себя?

- Что лично я хотел бы дать членам своей команды?
- Каким я вижу общий для всех членов моей команды образ достигнутой цели?

Итак, делая первый шаг в создании своей команды, Вам необходимо осознать собственный образ цели. Поговорим об этом подробнее.

Образ цели... Что это такое? Некий ориентир, результат, к которому осознанно и неосознанно стремится человек? Ощущение предназначения и представление о его реализации? Образ света, к которому стремится душа?.. Наверное, сколько людей, столько и ассоциаций с образом цели. Высокая вариативность образов цели затрудняет изучение этого явления и вытесняет его из сферы интересов современных исследователей. Однако именно образ цели является важнейшим условием социальной самореализации человека. «Чего ты хочешь в жизни добиться?» — спрашивают молодого человека родители, не подозревая, что этим вопросом помогают ему создавать собственный образ цели.

В советские времена феномен «образа цели» не требовал специальных исследований, ибо он был продуман, определен и обоснован адептами коммунистического мировоззрения. Несколько десятилетий мы имели коллективный образ цели, что освобождало многих граждан от поиска своего собственного.

Сегодня все по-другому. Никто не зовет строить «светлое будущее», «каждый сам за себя», а «дело спасения утопающих — дело рук самих утопающих». Поэтому на современном этапе создание индивидуального образа цели становится актуальнейшей задачей каждого человека. Без собственного образа цели человек не может построить программу конструктивной самореализации.

«Создать свой собственный образ цели», — звучит красиво, но как это сделать, какие основания нужны для этого? Главное условие формирования образа цели — это философское пони-

мание смысла жизни. Но словосочетание «смысл жизни» звучит для многих еще более непонятно, чем «образ цели».

Современная психология пока не может дать человеку внятной формулировки понятия «смысла жизни». Поэтому люди интуитивно ищут ответ в оккультизме и литературе. Например, этим может объясняться особая популярность Пауло Коэльо. Ключевая идея его произведений — идея Своей Судьбы, Предназначения, реализация которого и является смыслом жизни. В качестве иллюстрации приведу отрывок из романа Пауло Коэльо.

ПАУЛО КОЭЛЬО

Отрывок из предисловия к русскому изданию романа «Алхимик»

Что же такое Своя Судьба? Это наше высшее предназначение, путь, уготованный нам Господом здесь, на Земле. Всякий раз, когда мы делаем что-то с радостью и удовольствием, это означает, что мы следуем Своей Судьбе. Однако не всем достает мужества идти по этому пути, добиваясь встречи со своей заветной мечтой.

Почему же не у всех сбываются желания и мечты?

Этому мешают **четыре препятствия**. **Первое состоит в том**, что человеку с раннего детства внушают, что то, чего он в жизни больше всего желает, просто неосуществимо. С этой мыслью он вырастает, и с каждым прожитым годом его душа все больше обрастает коростой многочисленных предрассудков и страхов, переполняется чувством вины. И однажды наступает момент, когда желание следовать Своей Судьбе оказывается погребенным под тяжестью этого груза, и тогда человеку начинает казаться, что он окончательно утратил ощущение своего высшего предназначения. Хотя на самом деле оно, разумеется, по-прежнему живет в его душе.

Если человеку все же хватит мужества извлечь свою мечту из недр души и не отказаться от борьбы за ее осуществление, его ожидает **следующее испытание: любовь**. Он знает, чего хотел бы добиться и что испытать в жизни, но боится того, что, если все бросит

и последует за своей мечтой, он тем самым причинит боль и страдания своим близким. Это значит, что человек не понимает, что любовь не преграда, она не мешает, а, наоборот, помогает идти вперед. И тот, кто действительно желает ему добра, всегда готов пойти ему навстречу, постараться понять и поддержать его в пути.

Когда человек осознает, что любовь не преграда, а подмога в пути, его подстерегает *третье препятствие: **страх неудач и поражений***. Тот, кто борется за свою мечту, сильнее других страдает, когда у него что-то не получается. Ведь он не вправе прибегнуть к известной отговорке вроде «ну ладно, не очень-то и хотелось». Как раз ему-то очень хочется, и он осознает, что на карту поставлено все. Он сознает и то, что путь, который определен Своей Судьбой, так же труден, как и любой другой. С той лишь разницей, что «там и будет сердце твое». Поэтому Воин Света должен обладать терпением, столь необходимым ему в трудные моменты жизни, и всегда помнить, что вся Вселенная способствует тому, чтобы его желание осуществилось, пусть даже самым непостижимым для него образом.

Вы спросите: а так ли необходимы поражения?

Необходимы они или нет, они случаются. Когда человек только начинает бороться за свои мечты и желания, он, по неопытности, совершает множество ошибок. Но в том-то и смысл бытия, чтобы семь раз упасть и восемь раз подняться на ноги.

В таком случае, спросите вы, зачем же нам следовать Своей Судьбе, если из-за этого нам предстоит страдать сильнее, чем всем остальным?

Затем, что когда неудачи и поражения останутся позади — а в конце концов они непременно остаются позади, — мы познаем ощущение полного счастья и станем больше доверять самим себе. Ведь в глубине души мы верим, что достойны того, чтобы с нами произошло нечто необыкновенное. Каждый день, каждый час нашей жизни — это момент Славного Сражения. Постепенно мы научимся радостно воспринимать и наслаждаться каждым мгновением жизни. Сильное страдание, которое может обрушиться на нас неожиданно-негаданно, проходит быстрее, нежели менее интенсивное, которое кажется нам более терпимым: такое страдание может длиться годами, оно постепенно и незаметно для нас начинает

разъедать нашу душу, пока неодолимое чувство горечи не поселится в ней окончательно, до последних дней омрачив нашу жизнь.

Итак, когда человек извлек свою мечту со дна своей души и многие годы питал ее силой своей любви, не замечая рубцов и шрамов, оставшихся на сердце после многотрудной борьбы за ее воплощение, он вдруг начинает замечать, что то, чего он так долго желал, уже совсем близко и вот-вот осуществится, — возможно, уже завтра. Именно на этом этапе его ожидает *последнее препятствие: страх перед исполнением мечты всей его жизни*.

Как писал Оскар Уайльд, «люди всегда разрушают то, что любят сильнее всего». И это действительно так. Само сознание, что вот-вот сбудется то, о чем человек мечтал всю жизнь, случается, наполняет его душу чувством вины.

Оглядываясь вокруг, он видит, что многим так и не удалось добиться желаемого, и тогда он начинает думать, что и он тоже этого не достоин. Человек забывает, сколько ему довелось пережить, перестрадать, чем пришлось пожертвовать во имя своей мечты.

Мне доводилось встречать людей, которые, следуя Своей Судьбе, оказывались буквально в двух шагах от заветной цели, к которой стремились всей душой, но в последний момент делали массу глупостей, и в результате их цель, до которой, казалось, было подать рукой, так и оставалась недостижимой.

Из всех четырех это препятствие самое коварное, поскольку оно как бы овеяно некой аурой святости. Эдакого отречения от радости свершения и плодов победы. И только когда человек осознает, что достоин того, за что он так страстно боролся, он становится орудием в руках Господа, и ему открывается смысл его пребывания здесь, на Земле.

Согласно Пауло Коэльо, образ цели обусловлен ощущением Своей Судьбы, следование которой позволяет человеку максимально использовать собственные таланты и способности в поступательном движении.

Интересно, что такой подход к образу цели перекликается с концепцией самоактуализации Абрахама Маслоу. Под самоак-

туализацией, как уже отмечалось выше, А. Маслоу понимал полное использование человеком собственных талантов, возможностей, способностей. Потребность самоактуализации, личностного совершенствования занимает высшую ступень в иерархии потребностей и всегда связана с системой ценностей человека.

Можно предположить, что потребность в самоактуализации, личностном совершенствовании и система ценностей являются системообразующими факторами процесса формирования образа цели. При этом возможности, таланты, способности человека становятся инструментами для достижения цели; а ценности — нравственными ориентирами, позволяющими «не сбиться с пути».

Можно ли самоактуализироваться без наличия образа цели? По-видимому, нет. Действительно, ради чего использовать свои таланты и возможности? Нередко это становится проблемой у одаренных людей: куда приложить свои способности? Поэтому подлинная самоактуализация начинается с создания образа цели.

Итак, сделав круг, мы снова пришли к вопросу о том, с чего начинается процесс формирования образа цели. По-видимому, до подросткового возраста он протекает неосознанно, иррационально и связан с накоплением ребенком знаний о своих способностях и предпочтениях. Образ цели ребенка нереалистичен. Например, родители спрашивают 8-летнего мальчика: «Скажи, кем ты станешь, когда вырастешь?» А мальчик отвечает: «Я буду космонавтом!» или «Я буду бизнесменом и стану зарабатывать много денег!» И это прекрасно — у ребенка есть образ цели, пусть он недостаточно реалистичен, не продуман, не соотнесен с его возможностями, способностями, но он *есть*. Гораздо страшнее, когда ребенок на вопрос о том, кем он станет, когда вырастет, отвечает: «Не знаю...»

Образ цели ребенка во многом влияет на его активность как исследователя мира. Но бывает, что детские мечты, юношеские образы целей воплощаются в действительность. Иногда, правда, с некоторыми изменениями.

Размышляя над собственным образом цели, Вы можете задать себе вопросы: какие мои мечты осуществились, а какие остались нереализованными? есть ли что-то общее между моими детскими мечтами и нынешним состоянием, восприятием мира?

Нередко в детских мечтах содержится уникальная информация о пути человека, о его предназначении. Жизнь всегда дает шанс еще раз вернуться к мечтам и попробовать воплотить те из них, которые актуальны и сегодня.

Итак, первые знания об образе цели дают нам наши детские или юношеские мечты.

В подростковый период актуализируется экзистенциальная проблематика. Молодой человек ищет ответ на вопрос: ради чего я живу? То есть подросток осознанно или интуитивно начинает искать смысл своей уникальной жизни. Процесс этот может быть как болезненным, так и гармоничным. Многого зависит от условий развития и воспитания, а также индивидуальных особенностей.

Параллельно с поиском ответа на вопрос о смысле жизни активизируются все группы потребностей, и каждая из них начинает формировать определенную цель.

Представим варианты образов цели, формируемых различными группами потребностей, в таблице:

Группа потребностей	Образ цели
Психофизиологические потребности	Приобретение чувства сытости, ощущений телесного комфорта и сексуального удовлетворения
Потребности безопасности и защиты	Достижение чувства комфорта и защищенности. Отдых, спокойствие
Потребности принадлежности и любви	Достижение ситуаций, в которых можно испытать ощущения «принятое™», «понятости», «любимости», «почитаемости»

Группа потребностей	Образ цели
Потребность самоуважения	Приобретение ощущений собственной силы, уверенности, ума, способностей, возможностей. Переживание чувства «нужности», «востребованности»
Потребность в знаниях	Переживание ощущения постижения нового, важного; приобретение чувства ясности, понятности, объяснимости явлений; проживание ощущения соприкосновения с Истиной
Эстетические потребности	Переживание ощущения красоты и гармонии
Потребности самоактуализации, личного совершенствования	Переживание чувства внутренней гармонии, выполненного Долга, реализованное™ собственных талантов и возможностей

Из таблицы видно, что все потребности продуцируют образ цели, связанный с переживанием определенного состояния — состояния удовлетворенности. Именно оно является показателем того, что цель достигнута. Для каждой группы потребностей свое состояние удовлетворенности. Понятно, для того чтобы прийти к цели, необходимо построить программу ее достижения. При этом, чем ниже стоит определенная потребность в иерархии, тем легче построить программу достижения образа цели, сформированного ею. Поэтому многие люди ограничивают себя реализацией образов цели, сформированных первыми тремя группами потребностей.

Действительно, что нужно для счастья? — быть удовлетворенным психофизиологически, ощущать комфорт и безопасность, быть любимым и понятым. И все было бы хорошо, если бы... не вопрос о смысле жизни! Он вносит существенный дискомфорт в пространство внутреннего мира, провоцируя человека формировать образ цели более высокого порядка.

Образ цели можно представить в виде айсберга. Его видимая часть — это осознаваемый образ цели. Невидимая часть айсберга — неосознаваемый образ цели и связанный с ним способ ее достижения.

Поэтому Вам предстоит исследовать свой образ цели на двух уровнях:

- осознаваемом;
- неосознаваемом.

Осознаваемый образ цели имеет три аспекта: личный, социальный и духовный.

Пример работы с осознаваемым образом цели

Аспекты	Вопросы для размышления	Собственные формулировки образа цели
Личный	Каким я хочу стать? Какие черты характера развить, сформировать? Какие уязвимые или теневые аспекты собственной личности хочу проработать?	Хочу стать более внимательным, прозорливым, сбалансированным, сдержанным, обаятельным, уверенным в себе. Хочу не тревожиться по мелочам, быть дисциплинированным в мыслях и чувствах.
Социальный	Чего я хочу добиться в социальном плане? Какой уровень доходов мне необходим? Какие социальные приобретения мне нужны (дом, машина, самолет, остров и пр.). Уважение и признание какого круга людей мне важно?	Хочу иметь личный доход не менее 3000 долларов в месяц. Хочу жить в собственном доме, иметь машину для всех членов семьи, катер, снегоход. Мне нужен зимний сад в доме. Хочу признания наиболее успешных бизнесменов и быть принятым в правительственных кругах. Хочу давать интервью на телевидении как успешный руководитель и бизнесмен.

Аспекты	Вопросы для размышления	Собственные формулировки образа цели
Духовный	В чем я вижу, ощущаю свое предназначение? Какие мои таланты и способности уже востребованы, а какие еще нет? То, чем я люблю заниматься, то, что приносит радость моей душе, востребовано в моей работе? Я окружен людьми, близкими мне по духу, ритму, устремлениям? Что для меня является самым главным в жизни в данный момент? Это действительно является для меня главным?	Я ощущаю собственное предназначение в том, чтобы вести за собой людей, открывать для них что-то новое. Мне приносит радость продавать красивые удобные вещи, я хочу окружить себя и других красотой и удобством, чтобы в людях проявились их лучшие качества. Сейчас не все люди, которые меня окружают, близки мне по духу, но, думаю, в команде я смогу добиться духовной близости. Сейчас немало времени уходит не на <i>главное</i> . Но я уже чувствую <i>свой путь</i> .

Далее Вам предстоит ответить себе еще на два вопроса:

- соотносятся ли мои образы цели с работой в команде?
- как работа в команде может помочь реализации образов цели на личном, социальном и духовном уровнях?

Если, оценивая перспективы командной работы, Вы найдете в ней возможности и ресурсы для реализации собственных образов цели во всех трех аспектах (личном, социальном и духовном), значит, работа в команде — для Вас.

Неосознаваемый образ цели. Для исследования подводной части айсберга, то есть неосознаваемых целей и путей их достижения, Вам нужно взять цветные карандаши (желательно не меньше восьми цветов) и лист белой бумаги формата А4.

Пусть Вас не смущает то, что Вам, серьезному человеку, предлагается рисовать. Дело в том, что цели формируются во внут-

реннем мире, бессознательном, и разум здесь не поможет. Проводником в мир внутренний, неосознаваемый является Ваша рука. Просто дайте ей возможность рисовать, а потом Вы сможете с помощью определенных показателей понять свой рисунок и осознать неосознанное.

На данный момент предлагаемая методика «Карта внутренней страны» прошла успешную апробацию на разновозрастной выборке из более чем пятисот человек.

ЗАДАНИЕ НА ИССЛЕДОВАНИЕ НЕОСОЗНАВАЕМЫХ ЦЕЛЕЙ, ПУТЕЙ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ И ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ

«Карта внутренней страны»

Выделите в своем расписании полчаса. Создайте условия, чтобы в течение получаса Вам никто не мешал, и устройтесь поудобнее. Положите перед собой чистый белый лист (формат А4) и набор цветных карандашей.

Инструкция: «Для эффективной самореализации человеку необходимо ясно и четко представлять свою цель. Однако образ цели — как айсберг. Вершину его мы осознаем, но большая часть остается скрытой. Но именно скрытая часть айсберга сильнее всего влияет на наши мотивы, желания, формирует наши особенности.

Поэтому для эффективной работы в команде и самореализации важно исследовать скрытую часть айсберга, то есть внутреннее, неосознаваемые процессы. И это очень непросто, так как обычные тесты здесь не помогут.

Поэтому Вам предстоит отправиться в путешествие в собственный внутренний мир.

Вы можете спросить: «Как мы отправимся туда, куда невозможно прийти, все рассмотреть, потрогать руками?» И будете правы, этой страны нет на политической карте мира, туристи-

ческие агентства не продают туда путевок и не совершают экскурсий. Правда, в сказках есть указание на то, что некоторые герои там побывали и в дальнейшем пришли к успеху. Помните задание: «Пойди туда, не знаю, куда, принеси то, не знаю что»? Вот сейчас Вам как раз и предстоит подготовиться к подобному путешествию. Итак...

Без чего опытный путешественник не отправится в путь? Конечно, без карты. Но скажите, видели Вы в продаже «Карту внутренней страны»? Действительно, такие карты не продаются. Что же делать? Придется рисовать карту самостоятельно. С чего начнем?

Сначала положите перед собой лист бумаги. Теперь задумайтесь о контуре, который определяет границы страны. Контур образует силуэт страны.

На что похож силуэт внутренней страны? Одни путешественники считают, что контур внутренней страны должен напоминать силуэт человека, другие — рисуют символ сердца, третьи — обводят свою ладонь, четвертые — изображают фантастический контур... Мудрецы говорят, что разум здесь не поможет, что только сердце и рука путешественника знают силуэт его внутренней страны. Пожалуйста, возьмите карандаш и дайте возможность своей руке нарисовать замкнутый контур страны.

Чем наполнена страна, какой у нее ландшафт? Чтобы это увидеть, необходимо раскрасить внутреннее пространство страны, ограниченное контуром. Главное, не думать долго, а просто дать своей руке возможность легко выбирать карандаши и раскрашивать карту страны... Вероятно, там появится особый ландшафт: горы и долины, низменности и возвышенности, реки, моря, озера, леса, поляны, пустыни, болота...

Итак, карта внутренней страны готова. Это прекрасно. Но скажите, пожалуйста, можно ли пользоваться этой картой? Похоже, пока это трудно. Почему? Чего-то не хватает? Для того чтобы «прочитать карту», нужны условные обозначения! Обычно таблица условных обозначений помещается снизу

или сбоку карты. Или, если Ваша карта заняла весь лист, Вы можете поместить таблицу обозначений на обороте листа.

Пожалуйста, сделайте на своем листе надпись «Условные обозначения, использованные на карте*». Теперь Вам предстоит, составить таблицу условных обозначений. Для этого каждый цвет, который Вы использовали при раскрашивании карты, вынесите в таблицу условных обозначений в виде небольшого цветного прямоугольника. Если Вы использовали красный цвет, в таблице обозначений появится красный прямоугольник; если при раскрашивании карты Вы использовали зеленый цвет, в таблице появится зеленый прямоугольник, и так далее.

Расположите цветные прямоугольники друг под другом, как это обычно делают картографы. Если Вы использовали специальные значки для обозначения рек, водоемов, болот, лесов, полей, гор, их также необходимо представить в таблице условных обозначений. Итак, частица всего того, что можно наблюдать на карте, у Вас появилась в таблице условных обозначений.

Теперь необходимо присвоить каждому цветному прямоугольнику, каждому значку особое значение. Поскольку это карта внутренней страны, то и ее ландшафт будет связан с Вашими внутренними процессами: мыслями, чувствами, желаниями, состояниями. Могут появиться поляны раздумий, леса желаний, пещеры страхов, моря любви, реки мудрости, болота непонимания, пики достижений, и прочее. Какой внутренний процесс, чувство, мысль, желание будет обозначать каждый цветной прямоугольник, — решать только Вам. Это Ваша страна, это Ваша карта. Не стоит долго думать, первое, что приходит в голову, может оказаться самым правильным...

Итак, карта готова. Теперь по ней легко ориентироваться, особенно если знать направление.

Что делают путешественники, собираясь в путь? Изучают карту и прокладывают маршрут своего путешествия. В первую очередь они намечают цель. Иначе зачем отправляться в путь?

Пожалуйста, возьмите яркий карандаш или ручку, внимательно рассмотрите карту и отметьте флажком цель предполагаемого путешествия. То есть место на карте, в котором Вы хотите оказаться. Этот значок назовем «флажок цели».

Теперь внимательно рассмотрите границы страны. И отметьте особым флажком место, в котором Вы планируете войти в эту страну. Этот значок назовем «флажок входа».

Итак, у Вас есть два флажка: «флажок цели», обозначающий место, являющееся целью Вашего пути; и «флажок входа», обозначающий место, с которого начнется Ваш путь.

Теперь нужно проложить маршрут до цели. Посмотрите, где находится «флажок цели» и как к нему лучше добраться. Как Вы пойдете от «флажка входа» до «флажка цели»? Пожалуйста, обозначьте свой маршрут пунктиром или небольшими стрелочками.

Путешествие и называется «путешествием», потому что предполагает возвращение домой. Проложив маршрут к цели своего пути, опытный путешественник рассматривает варианты возвращения домой, выхода из страны. Пожалуйста, рассмотрите внимательно свою карту и отметьте особым флажком место, в котором Вы планируете выйти из страны. Этот значок назовем «флажок выхода». Иногда он совпадает с «флажком входа», иногда — нет.

Далее, проложите маршрут от «флажка цели» до «флажка выхода».

Итак, у Вас есть карта, есть цель пути и маршрут. А значит, есть готовность к путешествию по собственной внутренней стране.

Но, говорят, если подробно рассмотришь маршрут своего путешествия, то как будто бы совершишь его. Представьте себе, что Вы возвратились из путешествия, положили перед собой лист бумаги и написали: «Это путешествие научило меня...» Пожалуйста, закончите фразу.

А теперь внимательно рассмотрите свой маршрут и отметьте каким-либо значком ту точку своего пути, в которой, как Вам кажется. Вы находитесь сейчас. Спасибо!»

Ключ к интерпретации «Карты внутренней страны»

Это задание относится к «проективным тестам» и позволяет исследовать неосознаваемые образы целей, пути их достижения, а также индивидуальные особенности человека.

«Семь ключей» от «Карты внутренней страны»

1. Энергия рисунка

Энергия рисунка — это особое ощущение от рисунка; чувства, которые вызывает «Карта». Особенно важен этот показатель в ситуации, когда Вы будете рассматривать рисунки членов своей команды. По своему ощущению Вы легко определите, «Карты» каких людей наиболее созвучны лично Вам. Определив созвучные Вам рисунки, Вы выявите тех членов команды, с которыми у Вас есть близость мировосприятия, внутреннего ритма, энергетики. Иногда можно сделать удивительные открытия: увидеть хорошо знакомого Вам человека совсем иначе и ощутить «близость по духу».

С другой стороны, бывают и неприятные открытия: рисунок человека, на которого Вы рассчитываете, которого считаете наиболее сильным, вызывает у Вас неприятные, тревожные, странные ощущения. Пусть Вас это не пугает. На энергетику рисунка сильно влияет актуальное психоэмоциональное состояние человека. Если он расстроен, переживает стресс, даже если он это прекрасно скрывает, его состояние отразится в энергетике рисунка. Поэтому, если Вас насторожила энергетика рисунка человека, на которого Вы «делаете ставку» в команде, не спешите беспокоиться. Не исключено, что в данный момент ему просто необходима дружеская поддержка.

Если рисунок члена Вашей команды (или кандидата) вызывает у Вас резко отрицательные ощущения, а сам этот человек уже некоторое время Вам «не внушает доверия», — это тревожный сигнал. Может быть, действительно, с этим человеком у Вас недостаточно «резонанса»? Для кого-то он будет прекрасным сотрудником, но в Вашей команде... Ведь

все субъективно, а многое в команде зависит от Вас, как от ее Лидера.

Если собственный рисунок вызвал у Вас тяжелое ощущение, это означает, что Вы в данный момент устали, слишком много работали и у Вас накопилось немало внутренних противоречий. Что ж, в этом случае у Вас появился прекрасный повод и время, чтобы начать с ними разбираться. Само по себе рисование внутреннего мира позволяет освободиться от большой части внутреннего напряжения и гармонизировать собственное состояние.

Когда Вы будете рассматривать всей командой «Карты» всех её членов, то увидите, насколько различается энергия рисунков. Это позволит команде и Вам углубить понимание индивидуальности каждого.

2. Местоположение «флажка цели»

«Флажок цели» расположен на некоторой территории. Посмотрев в «Таблицу условных обозначений», Вы сможете узнать ее название. Название территории, на которой расположен «флажок цели» — это метафора неосознанного, интуитивного стремления автора «Карты». В данном случае, Ваша неосознанная цель. Допустим, «флажок цели» у Вас находится на «Возвышенности достижений». Это означает, что Вы активно стремитесь к определенным социальным достижениям, так как горы, возвышенности символизируют социальный рост, развитие.

Другой пример, «флажок цели» находится на «Поляне раздумий». Это означает, что в данный момент для Вас актуален процесс размышлений, но, вероятно, Вы пока не можете посвятить этому столько времени, сколько для этого необходимо. Может, Вы колеблетесь с принятием решения; или озадачены решением некоторой задачи; или Вы ощущаете, что Вам нужно «остановиться и подумать», все взвесить и сделать важный выбор, который будет судьбоносным.

Еще пример. Ваш «флажок цели» находится в Море желаний на Острове Любви. Это означает, что в данный момент для Вас наиболее важными являются романтические взаимоотношения, поиск партнера или совершенствование отношений с ним. Вода (озера, моря, реки) символизирует чувственность, эмоциональность, чувствительность, женственность, эротизм. Поэтому, если «флажки целей» попадают на водную территорию, Вы должны знать, что автор «Карты» чувствителен, интуитивен, эмоциональная жизнь для него имеет большое значение. Чтобы такой человек эффективно работал в команде, у него должно быть внутреннее ощущение спокойствия и удовлетворенности (как моральной, так и психофизиологической).

Другой пример. «Флажок цели» находится на пересечении двух или трех территорий. Это означает, что Ваш образ цели объединяет несколько процессов. Каких — об этом расскажут названия территорий. Для того чтобы Вы чувствовали себя удовлетворенным, Вам необходимо гармоничное сочетание, объединение этих процессов.

Итак, местоположение «флажка цели» расскажет Вам о том, к какому состоянию неосознанно стремится автор «Карты» (гармонии, отдыха, ясности, удовлетворенности, успеха и пр.). Это состояние будет относиться к определенной группе потребностей (таблицу потребностей и соответствующий образ цели можно еще раз посмотреть в начале этой главы).

Если у Вас и членов Вашей команды *задействованы высшие потребности* (потребности в знании и знаниях, самоактуализации, личностном росте, самоуважении, признании, достижении успеха) — команда будет эффективна. Если у Вас или членов Вашей команды в данный момент *преобладают психофизиологические потребности*, потребности в защите, любви, — это означает, что сейчас не время активных действий или ответственных решений. Это сигнал к отдыху, налаживанию личной жизни.

3. Расположение «флажка цели» относительно центра «Карты»

«Флажок цели» может быть расположен в центре «Карты». А может быть смещен относительно центра вправо, влево, вверх или вниз.

Если «флажок цели» расположен в центре «Карты», это означает, что образ цели является интегрирующим для личности автора. То есть достижение данной цели позволит гармонизировать его состояние, мироощущение, обрести покой и стабильность. С другой стороны, центральное положение «флажка цели» указывает на способность автора находить общее в различных точках зрения, координировать, балансировать, уравнивать разнообразные процессы в команде. Если «флажок цели» расположен по центру у Вас, это означает, что в команде Вы будете не только Лидером, но и координатором. Поэтому для Вас особенно важно поддерживать в себе состояние эмоциональной стабильности. Свою внутреннюю уверенность и комфорт Вы будете распространять на всех членов команды.

Всю «Карту» Вы можете условно разделить на три равных части по вертикали и три — по горизонтали. Каждая вертикаль и горизонталь имеет определенное символическое значение.

*По вертикали *:*

<p>«Женская» часть. Символизирует прошлое, то, что человек уже имеет, на что может опираться. Левая часть также может символизировать внутренний мир человека; отражать его глубинные личностные процессы.</p>	<p>Настоящее. Центральная часть символизирует то, что человек уже делает сейчас. Социальные процессы. Взаимоотношения в социуме. Устремленность в будущее.</p>	<p>«Мужская» часть. Символизирует будущее. Социальные процессы. Взаимоотношения в социуме. Устремленность в будущее. Экстраверсия.</p>
--	--	--

* Справедливо для «правшей». У «леворуких» символическое значение определяется «зеркально».

По горизонтали:

Верхняя часть символизирует ментальные процессы: мысли, идеи, фантазии, планы, воспоминания

Центральная часть символизирует эмоциональные процессы

Нижняя часть символизирует сферу реальных действий. Реализацию планов. Землю, почву под ногами

Если «флажок цели» находится в верхней части «Карты», можно говорить о склонности автора рисунка к ментальным построениям. Если «флажок цели» расположен в верхней правой части «Карты», — перед Вами «генератор идей», человек, устремленный в будущее. Ему нетрудно искать и находить новые, нестандартные решения. Допустим, такая комбинация наблюдается в Вашей «Карте». Это означает, что в команде Вы займете место «локомотива истории», будете поражать соратников нестандартными решениями, идеями, комбинациями, которые они должны будут «довести до ума», реализовать. Однако если все члены Вашей команды — «генераторы идей» (то есть «флажок цели» расположен в правой верхней части), то Вам придется искать достойных «реализаторов» (либо в своей команде, либо в команде партнеров, смежников и др.).

Прекрасных «реализаторов» Вы найдете сразу — в их «Картах» «флажок цели» расположен в нижней части.

Смещение «флажка цели» в правую часть свойственно людям, «ориентированным в будущее», стремящимся к социальным достижениям, инновациям. Однако в команде нужны и те, кто будет «хранить традиции», предлагать хорошо зарекомендовавшие себя методы работы — у этих людей «флажки цели» смещены в левую часть.

Прекрасно, если в Вашей команде есть все типы:

- «центристы» («флажок цели» расположен в центре): умеют уравнивать и координировать внутрикомандные процессы;

- «правые» («флажок цели» смещен в правую часть): умеют смело смотреть в будущее, строить внешние связи команды;
- «левые» («флажок цели» смещен в левую часть): умеют «хранить традиции», обеспечивать стабильность команды;
- «генераторы» («флажок цели» смещен в верхнюю часть): способные продуцировать новые идеи, комбинации, подходы;
- «реализаторы» («флажок цели» смещен в нижнюю часть): способны практически реализовать, осуществить задуманное командой, сделать «сказку былью».

Такая команда непобедима.

4. Характер маршрута

Теперь область Ваших исследований — маршрут от «флажка входа» до «флажка цели». Линия маршрута и его характер расскажут Вам о том, каким образом и по какому сценарию человек склонен добиваться желаемого, идти к своей цели.

Вопросы для анализа пути к цели

- *Через какие территории пролегает маршрут к цели ?*

Например, маршрут к цели пролегает сначала через Горы Препятствий, потом через Долину Разочарований, затем через Пустыню Поиска, к Озеру Надежды на Вершину Успеха. Это означает, что в начале пути автор склонен «рисовать» себе препятствия, ограничения (Горы Препятствий). Это приводит его к разочарованию, он может потерять веру в свои силы (Долина Разочарований). Но потом он «берет себя в руки» и начинает искать выход из создавшегося положения (Пустыня Поиска). Благодаря этому, у него появляется надежда и энергия для достижения цели (Озеро Надежды). И при условии, что он будет верить в победу, он достигнет цели (Вершина Успеха).

Анализ маршрута позволит Вам понять, склонны ли Вы или члены Вашей команды неосознанно «придумывать», «рисовать» препятствия на пути к достижению цели. Чаще всего человек

сам себе «изобретает» ограничения и ловушки. Как говорил известный сатирик: «Мы сами себе придумывает трудности, а потом мужественно их преодолеваем».

Если на маршруте нет явных «ловушек» и «препятствий», это означает, что Вы не склонны «сами создавать себе трудности». И в этом случае, рассматривая свой маршрут, Вы просто увидите, как будет меняться Ваше состояние по мере продвижения к цели.

- *Маршрут проложен «по прямой» или «петляет» по всей стране.*

Это наблюдение позволит Вам определить стратегию движения к цели. Есть люди, которые идут прямо, не сворачивая, не отвлекаясь. Помните, в фильме «Чародеи» Ивана учили проходить сквозь стену? Для этого было необходимо: видеть цель, верить в себя. Оба этих условия есть у тех, чей путь проложен «по прямой». Правда, у таких людей есть одна особенность: они могут быть «одержимы целью». С одной стороны, это прекрасно. Но, с другой стороны, это может мешать им видеть «маленькие чудеса повседневности».

Если путь «петляет» по стране, это означает, что автор «Карты» — человек творческий, увлекающийся, любознательный. Ему хочется везде побывать, все посмотреть в стране. Это прекрасно. Но, если такому человеку Вы поручите конкретное задание, которое нужно выполнить по конкретной технологии, будьте готовы к тому, что он все равно отнесется к делу творчески (то есть отойдет от технического задания).

- *Есть ли на маршруте территории, по которым наблюдается «хождение по кругу»?*

Территория, по которой приходится «ходить по кругу», либо является «камнем преткновения», нерешенной проблемой, либо значимым для человека ресурсным состоянием.

Прекрасно, когда в команде есть люди с разными стратегиями движения к цели. Главное — понимать собственные особенности движения и особенности членов команды. Тогда можно максимально использовать ресурсы каждого. В задачах, для решения которых требуется упорство, упрямство, це-

леустремленность, — на первый план выйдут люди с «прямыми» маршрутами. При решении проблем, требующих поиска, творчества, игры, конструктивной интриги, работы в условиях неопределенности, непредсказуемости событий, — на первый план выйдут люди с «непрямыми» маршрутами.

5. Расположение «флажка входа» и «флажка выхода»

«Флажок входа» и «флажок выхода» задают начало и конец пути. Они могут быть расположены в пяти основных комбинациях.

Расположение флажков	Интерпретация
1. «Флажок входа» и «флажок выхода» совпадают (или находятся в одной части «Карты»)	Человек приходит к тому, с чего начал, но на новом уровне, с новыми знаниями. Символизирует завершение цикла «спирали жизни» и переход на следующий уровень. Человек умеет учиться на собственном опыте, гармонично доводить дело до конца
2. «Флажок входа» находится в нижней части, «флажок выхода» — в верхней	Человек склонен идти «от практики к теории». Сначала действует, пробует, потом осмысляет. Исследователь, идущий эмпирическим путем. «Человек дела»
3. «Флажок входа» находится в верхней части, «флажок выхода» — в нижней	Человек склонен идти «от теории к практике». Он умеет сначала все обдумать, взвесить, потом «перейти к делу»
4. «Флажок входа» находится в левой части, «флажок выхода» — в правой	Прежде чем принять решение, начать какое-либо дело, человек может переживать, обдумывать стратегию, тревожиться. Но, начав движение, обретает чувство перспективы. Умеет использовать прежние наработки команды в новых делах
5. «Флажок входа» находится в правой части, «флажок выхода» — в левой	Человек умеет тонко чувствовать различные «новые веяния», имеет «нюх», «чутье» на нечто выгодное и перспективное. Умеет «встраивать» инновационное в традиционное

6. Урок путешествия

Здесь центром внимания становится продолжение фразы: «Это путешествие научило меня, прежде всего...» Высказывание, которым Вы продолжили эту фразу, расскажет Вам о том, над чем в данный момент «работает» Ваш внутренний мир, над чем Вы размышляете, какие вопросы неосознанно решаете, в каком направлении развиваетесь.

Как говорили мудрецы: «Чтобы попасть в цель, нужно увидеть ее пронзенной». Каждое действие, решение, путешествие содержит некоторый урок. Если Вам удастся «вычислить» его заранее, то он и явится той «пронзенной целью».

Фактически, продолжая заданную фразу, Вы находите смысл текущего жизненного урока. Поэтому Ваш следующий шаг может быть таким: переформулируйте продолжения фразы так, чтобы получился жизнеутверждающий девиз. Например, «Это путешествие научило меня, прежде всего, верить в свои силы и добиваться успеха». Девиз в этом случае может звучать так: «Веря в свои силы, добьюсь успеха!».

Девиз нужно крупно написать яркими чернилами и повесить в том месте, куда чаще всего падает Ваш взгляд. Это своего рода аффирмация, самовнушение, настраивающее Вас на «рабочую волну».

Когда пройдет некоторое время, Вы изменитесь, и девиз потеряет свою актуальность. Его можно заменить новым. Но сначала повторить задания «Карты внутренней страны».

То же самое необходимо сделать каждому члену Вашей команды.

7. Точка актуального состояния

Это самое последнее задание «Карты внутренней страны». Точка актуального состояния покажет, на какой территории Вы или член Вашей команды находитесь сейчас. Точка актуального состояния располагается до или после «флажка цели».

Если Ваша точка актуального состояния находится до «флажка цели» и то же самое наблюдается у членов Вашей команды, это

означает, что ваша общая энергия достижения велика. Цель — как маяк, освещает путь и придает силы.

Если точка актуального состояния находится после «флажка цели», это означает, что автор «Карты» пережил радость достижения, и сейчас ему нужно сформировать новую цель. Иногда этот процесс занимает немало времени.

Итак, имея «семь ключей», Вы сможете «прочитать» собственную «Карту внутренней страны». В дальнейшем, на **Третьем шаге создания** команды, Вам предстоит то же самое проделать с членами своей команды, используя приведенные здесь «ключи», совместно изучая и обсуждая это.

ШАГ ВТОРОЙ: ПОДБОР И ОТБОР КАНДИДАТОВ

Если Вы — руководитель государственного учреждения и у Вас уже есть ряд заместителей, они и станут первыми кандидатами в члены команды. Но, может быть, с кем-то из них у Вас сложились непростые взаимоотношения; кто-то из них Вам откровенно «не симпатичен», а уволить их невозможно. «Да с такими „замами“, как у меня, команды не сделаешь!», — если Вы думаете именно так, то ошибаетесь. Наш опыт показывает, что команда постепенно «воспитывает» даже тех, кто был «слабым звеном». Принцип Колеса, непрерывного развития, положенный в основу команды, рано или поздно изменит каждого ее члена, открыв его лучшие качества. Здесь нужно довериться выбранному пути, команде и ВРЕМЕНИ.

Если Вы — лидер, имеющий возможность набрать команду «с нуля», Вам необходимы некие ориентиры в подборе кандидатов.

В любом случае, есть у Вас реально работающие кандидаты или только «кандидатуры на примете», Вам предстоит задать себе два вопроса:

- Является ли симпатичный мне профессионал «человеком команды»?
- Готовы ли эти люди работать вместе?

Чтобы ответить на эти вопросы, нужно:

1. **Время:** вам предстоит определить «испытательный срок» в течение месяца-двух;

2. **Внимательное наблюдение:** в течение «испытательного срока» Вам предстоит внимательно наблюдать за кандидатами в различных ситуациях: в групповых обсуждениях, во взаимодействиях с другими, прислушиваться к собственным ощущениям; для этого Вам необходимо выделить на анализ наблюдений определенную часть собственного рабочего времени;

3. **Понимание основных критериев отбора кандидатов в команду:** систематизировать и анализировать собственные наблюдения и ощущения можно по трем критериям:

- ваша личная симпатия к человеку (имеется в виду, конечно же, не романтически окрашенная симпатия, что, в принципе, не желательно);
- достаточная коммуникативная культура кандидата;
- достаточный уровень профессионализма в сфере решаемых задач.

Для удобства систематизации своих наблюдений Вы можете отвечать себе на приведенные ниже вопросы (они же являются *показателями наблюдения*) «Схемы анализа данных наблюдений при отборе кандидатов в команду».

СХЕМА АНАЛИЗА ДАННЫХ НАБЛЮДЕНИЙ ПРИ ОТБОРЕ КАНДИДАТОВ В КОМАНДУ

1. Как кандидат ведет себя в условиях групповых обсуждений?

А. Кандидат активно принимает участие в дискуссии, высказывает свое мнение, живо реагирует на реплики других. Кандидат активно вовлечен. Имеет склонность к экстраверсии.

Б. Кандидат старается больше молчать, но слушает других внимательно, заинтересованно. Говорит тогда, когда к нему специально обращаются или когда его что-то «задевает за живое». Кандидат пассивно вовлечен. Имеет склонность к интроверсии.

В. Кандидат во время обсуждения отстранен. Чувствуется, что он часто не заинтересован в групповом обсуждении, у него есть свои, отвлеченные от контекста обсуждения, мысли.

2. Насколько доступно для других и для Вас кандидат формулирует свои мысли?

А. Кандидат говорит понятно Вам и другим.

Б. Как кандидат формулирует свои мысли, Вам понятно, но другим иногда не понятно, и Вам приходится комментировать высказывания кандидата, «переводить» их, чтобы стало понятно остальным.

В. Кандидат формулирует свои мысли недостаточно доступно, непонятно для Вас и других. У него «свой язык», стиль мышления. Поэтому часто Вам и группе приходится переспрашивать его, что он имел в виду. Нередко всей группе «требуется переводчик», чтобы его понять.

3. Умеет ли кандидат слушать и слышать то, что говорят другие?

А. Кандидат всегда слушает других, старается понять то, что говорят остальные.

Б. Кандидат не всегда внимательно слушает других. Бывает, что недослушивает, перебивает; иногда не слышит, понимает искаженно.

В. Кандидату свойственно «слышать только себя», недослушивать или не слышать мнения других.

4. Способен ли кандидат идти на компромисс?

А. Способен. Идет на компромисс легко, ради «общего блага», ради общего дела может поступиться собственными амбициями.

Б. Способен, но с трудом, при достаточно аргументированном обосновании.

В. Компромисс дается тяжело, с большими эмоциональными затратами. Когда он соглашается, чувствуется, что у него остается обида.

5. Умеет ли кандидат следовать общей линии обсуждения и «не тянуть одеяло на себя»? (Не отвлекает, не выбивает команду личными ассоциациями, лишними примерами и вопросами)

А. Кандидат четко следует общей линии обсуждения, задает уточняющие вопросы в контексте общей линии. Если приводит собственные ассоциации и примеры, то в контексте общей линии они оказываются полезными всем.

Б. Кандидат старается следовать общей линии обсуждения. Правда, иногда отвлекается сам и отвлекает группу на собственные ассоциации и личные разговоры. Но ему кажется, что этим он иллюстрирует и обогащает ход обсуждения.

В. Кандидат имеет склонность выбивать группу из общей темы, переключать обсуждение на другие текущие моменты. Предлагает для обсуждения важные, с его точки зрения, вопросы, которые «выбивают» группу из колеи, нарушают ход группового обсуждения.

6. Не является ли кандидат источником напряжения, конфликта в группе?

А. Нет. Он неизменно демонстрирует стремление к сотрудничеству. Старается сглаживать «острые углы», нейтрализовать напряжение шуткой, примирительным призывом, предложением компромиссного варианта действий. Или: всегда «держит нейтралитет».

Б. Иногда. Может съязвить, «подколоть» кого-нибудь, иногда напомнив о прошлой неудаче; однако умеет брать «свои слова назад», переводить все в шутку. Иногда может сознательно встать в оппозицию группе, сказав: «А я не согласен, а вот убедите меня в обратном!». Но, в целом, не является «конфликтной личностью».

В. Является. Часто идет на обострение взаимоотношений, либо открыто, либо скрыто (провоцируя других, раздражая, настраивая друг против друга или себя). Кандидата можно назвать «конфликтной личностью».

7. Каков общий уровень коммуникативной культуры кандидата?

А. Высокий. Старается быть деликатным, доброжелательным, отзывчивым. Соблюдает этику взаимоотношений (не разглашает личных тайн, не сплетничает и пр.).

Б. Средний. Достаточно доброжелателен, воспитан. Иногда может быть не сдержан, допускать «вольные» высказывания. Но, в целом, старается следить за собой и соблюдать этику взаимоотношений.

В. Низкий. Может проявлять грубость, неделикатность; в «запале» группового обсуждения «переходить на личности», конфликтовать. Часто не соблюдает этику взаимоотношений.

Вы можете завести специальный «Лист наблюдений за кандидатами» и заносить в него свои наблюдения.

Пример листа наблюдений за кандидатами в команду

Имя кандидата	Показатели							Собственные комментарии и выводы
	1	2	3	4	5	6	7	
Мария	А	А	А	А	А	А	А	Человек команды
Анна	А	Б	Б	А	Б	Б	Б	Будет достойным членом команды, но нужно поработать над собой
Владимир	Б	Б	Б	Б	Б	А	Б	В принципе, может стать «человеком команды», но ему нужно работать над собой, его необходимо обучать
Иван	Б	В	Б	В	В	Б	В	Возможно, ему стоит предложить индивидуальную работу, в команде ему сложно и с ним сложно

Если среди Ваших кандидатов преобладают те, кто набрал больше баллов А, то прогноз работы в команде для этих людей положительный, успешный.

Если среди Ваших кандидатов преобладают те, кто набрал больше баллов Б, то, в принципе, прогноз жизнеспособности команды может быть положительным. Но при условии, что Вы будете целенаправленно формировать среди них коммуникативную культуру. Уместным будет привлечение внешнего тренера для проведения для команды:

- тренинга по формированию «командного духа»;
- тренинга коммуникативной компетентности.

Если среди Ваших кандидатов есть те, кто набрал больше баллов В, придется либо с ними расставаться, либо переводить их на индивидуальную работу (если они хорошие специалисты).

Эта схема анализа данных наблюдений позволит Вам производить оперативную оценку членов команды и отслеживать их рост, а также оценивать эффективность тренингов для каждого.

ШАГ ТРЕТИЙ: РАБОТА ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ НАД СОБСТВЕННЫМИ ОСОЗНАВАЕМЫМИ И НЕОСОЗНАВАЕМЫМИ ЦЕЛЯМИ

Этот шаг лично Вы уже проходили. Теперь это предстоит сделать членам Вашей команды. Собственно, начиная с Третьего шага, Вам предстоит выделять для подобных игровых совместных занятий примерно 10—15 % рабочего времени в неделю.

Итак, выберите 2—2,5 часа из рабочего времени и предложите членам Вашей команды задание на исследование осознаваемого образа цели и «Карту внутреннего мира». При этом Вам придется принести собственную «Карту», чтобы участвовать в групповом обсуждении. Конечно, можно тут же нарисовать

новую, если Вы сможете одновременно рисовать и читать задание.

Когда все члены команды закончат рисовать, попросите их показать «Карты» друг другу, выложив их в круг. Пока все рассматривают рисунки друг друга, Вы можете сказать: «Все „Карты" очень разные, так как мы все разные, у каждого свои особенности, свой внутренний мир, свои сильные и слабые стороны; работая единой командой, нам предстоит научиться принимать индивидуальность каждого, а для этого надо к ней прикоснуться».

Далее, Вы можете построить обсуждение, основываясь на «семи ключах» «Карты внутреннего мира».

Закончить обсуждение можно так: «Наверное, сегодня мы увидели друг друга немного с иной стороны. Для работы в команде очень важно осознавать свою цель, желать исследовать неосознаваемое и постоянно смотреть друг на друга „свежим", не замутненным обыденностью взглядом».

ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ: ИССЛЕДОВАНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ

Любая группа имеет тенденцию «распадаться» на подгруппы. По каким неведомым нам законам люди выбирают друг друга, образуют между собой устойчивые связи? Какие силы здесь действуют: личное обаяние, симпатии, близость устремлений и взглядов? Так или иначе, Вам предстоит наблюдать процесс образования «подкоманд» в Вашей команде. Также в команде могут появиться «звезды» и «аутсайдеры».

Чтобы отслеживать этот процесс и даже регулировать его, Вы можете использовать *социометрию*.

Итак, Ваша основная задача на этом этапе — посмотреть, каким образом члены Вашей команды образуют подгруппы,

есть ли в команде явные «звезды» и «аутсайдеры». Зачем это Вам нужно? Затем, чтобы правильно спланировать распределение нагрузки в команде, предлагая работу в «двухэтах», «трио», «квартетах», «квинтетах» и т. д. Если же количество членов Вашей команды превышает 7 человек, исследование межличностных предпочтений среди них становится особенно актуальным. Кроме того, изменение межличностных предпочтений свидетельствует о динамике внутрикомандных процессов, о развитии структуры взаимоотношений в команде.

Задание для исследования межличностных предпочтений.

Социометрия

«Социометрией» называют процесс «измерения» межличностных предпочтений.

Перед тем как предлагать это задание членам своей команды, желательно, чтобы Вы его выполнили сами.

Чтобы провести это упражнение-тест, Вам необходимо:

- подготовить комплекты цветных карандашей (по одному комплекту на каждого члена команды); причем в каждый комплект входит столько карандашей, сколько членов в Вашей команде, включая Вас; *рекомендация: лучше не включать в набор карандашей черный цвет;*
- подготовить белые листы бумаги формата А4: по 2 листа на каждого члена команды; можно их пометить так: «Лист 1» и «Лист 2»; «Лист 1» расположите горизонтально и нарисуйте на нем мягким карандашом (или ручкой) кружки диаметром 2–3 сантиметра в один ряд, друг за другом (обязательно в один ряд!); «Лист 2» оставьте чистым;
- посадить всех членов команды на расстоянии друг от друга так, чтобы они не могли видеть, что делает другой; раздать каждому комплект цветных карандашей и «Лист 1».

Инструкция Г. «Пожалуйста, в верхней части листа напишите свое имя и поставьте дату. Вы видите на листе обыкно-

венные кружки. Пожалуйста, возьмите цветные карандаши и раскрасьте кружки. Каждый кружок должен быть одного цвета. Постарайтесь долго не думать, действовать быстро. Спасибо!»

Когда члены Вашей команды справятся с заданием, Вам необходимо забрать у них «Листы 1» и раздать «Листы 2».

Инструкция 2: «Пожалуйста, в верхней части листа напишите свое имя и поставьте дату. Теперь перед вами чистый лист. Возьмите любой карандаш или ручку и нарисуйте на нем столько кружков, сколько членов в Вашей команде. Кружки могут быть не очень ровными и располагаться на всем пространстве листа. Теперь раскрасьте эти кружки. Каждый кружок должен быть одного цвета. Теперь впишите в эти цветные кружки имена членов Вашей команды так, как захотите. Спасибо!»

По окончании упражнения Вы можете предложить всем сесть в круг и рассмотреть друг у друга *только «Листы 2»*, обсудить впечатления и ощущения. «Лист 1» — это ключ, и он должен оставаться у Вас!

Закончить упражнение можно так: «Прекрасно, что мы все воспринимаем друг друга в разном цвете. Есть цвет — есть новизна и свежесть. Цвет — это то, что позволяет преодолеть серые будни, текучку и обыденность. Цвет, в котором мы воспринимаем друг друга, может меняться, так как меняемся мы. Через полгода мы можем сравнить наши рисунки. Что ж, спасибо, и — да здравствует цвет!».

Ключ к «Социометрии»

«Лист 1» — это «ряд предпочтений», он же — «ключ» к тесту. Первые 2–4 места занимают цвета предпочитаемые. Последние 2 места занимают цвета условно отвергаемые. Вам предстоит соотнести «Лист 1» и «Лист 2» каждого члена Вашей команды. Таким образом, Вы увидите, как каждый член команды относится к другим, кого «предпочитает», а кого «условно отвергает». Результаты можно занести в таблицу.

Например:

Имена членов команды	Кого «предпочитает» (2—4 имени)	Кого «условно отвергает» (1—2 имени)
Мария	Иван, Елена	Петр
Иван	Степан, Петр	Андрей
Степан	Иван, Мария	Андрей
Анна	Мария, Петр	Иван
Петр	Иван, Анна	Елена
Андрей	Елена, Петр	Иван
Елена	Андрей, Мария	Петр

Анализируя таблицу, Вы можете выделить «звезд» и «аутсайдеров». «Звезды» — это те, кого чаще всего выбирают в качестве «предпочитаемых». «Аутсайдеры» — это те, кого чаще всего выбирают в качестве «условно отвергаемых».

В нашем примере нет явных «звезд» и «аутсайдеров», предпочтения и условные отвержения равномерно распределены в группе. И это нормальная здоровая ситуация. Но она станет опасной, когда в группе появится явный «аутсайдер». Кстати, явная «звезда» (если это не Вы) тоже не очень приятный знак. Хотя если Вы планируете «передать дела», то яркая «звезда» в команде подходит для этой цели.

Процедуру социометрии необходимо проводить регулярно (1-2 раза в год), чтобы посмотреть, как меняются межличностные предпочтения в команде. Согласно принципу непрерывного развития (Принцип Колеса), система межличностных предпочтений должна быть подвижна. В разные периоды каждый член команды должен побыть и «звездой», и «аутсайдером», ибо это важно для его личностного роста и роста команды.

ШАГ ПЯТЫЙ: ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЕ ФОРМИРОВАНИЕ ЭНЕРГИИ ЕДИНСТВА

Единство членов команды — это залог ее жизнеспособности. Теперь, когда Вы знаете осознаваемые и неосознаваемые цели, уровень коммуникативной культуры, межличностные предпочтения в команде, необходимо специально создавать условия для формирования энергии единства. Заниматься этим можно, выделяя 10-15 % рабочего времени в неделю.

Какие методы формирования энергии единства Вы можете использовать?

1. Технологию создания общего терминологического поля.
2. Игровые упражнения, направленные на формирование доверия в группе.

3. Общие мероприятия: вечеринки, выезды и пр.

Думаю, что вечеринки и совместные выезды на природу не нуждаются в комментариях, а о технологии создания общего терминологического поля и игровых упражнениях поговорим подробнее.

ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ ОБЩЕГО ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКОГО ПОЛЯ

Данная технология позволяет сформировать единое для всех членов команды понимание ключевых характеристик и результатов работы. Для реализации данной технологии используется принцип конкретизации: для каждого понятия составляется «поле характеристик», отражающее понимание каждым членом команды того или иного понятия. После чего команда формирует общее определение понятия.

Для занятий в команде Вам потребуется флипчёр или несколько листов ватмана, разноцветные маркеры.

Ваша задача — вести групповую дискуссию: задавать группе вопросы, фиксировать ответы, уточнять формулировки.

Работа по данной технологии займет у команды 1,5–2 часа.

Перед началом работы все члены команды рассаживаются полукругом у доски или флипчера, где стоите Вы (вооруженный цветными маркерами). Технология включает в себя несколько «кругов обсуждения».

Первый «круг обсуждения». Ваша задача: прояснить и кратко записать понимание результата общей работы каждым членом команды. Вы можете начать занятие так: «Сегодня нам предстоит сформировать общее понимание результата нашей работы на период... (указываете период времени). Я прошу каждого высказаться о том, как он понимает результат нашей совместной работы. Суть каждого мнения я буду записывать на доске. Пожалуйста, начинаем!»

Когда все члены команды выскажутся и Вы запишете суть их высказываний, можно начинать второй «круг обсуждения».

Второй «круг обсуждения». Ваша задача: конкретизировать суждения каждого члена команды. Начать второй «круг» можно так: «Итак, мы с вами видим, что у каждого из нас есть собственное понимание результата общей работы. Приятно, что у нас много общего, но есть и различия. Теперь я прошу каждого из вас пояснить, что вы имели в виду, говоря, что результат нашей работы — это...» Таким образом, Вы актуализируете, «запускаете» у членов команды ассоциативный процесс. Вы можете неоднократно уточнять, конкретизировать ассоциации, образы, понятия, предлагаемые каждым членом команды, и кратко записывать их. В конце обсуждения у вас сформируется «общее поле» понимания результата командой, состоящее из ассоциаций членов команды.

Третий «круг обсуждения». Ваша задача: стимулировать членов команды находить общее в отдельных ассоциациях и формулировать единое понимание понятия (в данном случае: результата общей работы). Начать можно так: «Дорогие друзья,

у нас появилось целое поле идей, ассоциаций с результатом нашей общей работы. Нам сейчас предстоит все это внимательно прочесть и постараться найти общие формулировки. И в конце прийти к общему для нашей команды определению результата». Вы постоянно стимулируете поиск общего, а в конце обсуждения записываете общее определение крупно и четко. Общее определение может состоять из нескольких позиций, идей, действий, — все это необходимо записать. Например: «Итак, мы пришли к общему пониманию результата нашей работы на период... Результат заключается в следующем. Во-первых..., во-вторых..., в-третьих...» и так далее.

В качестве темы для формирования общего терминологического поля можно брать любое понятие: результат общей работы, ценности и нормы команды, понятие успеха, понятие неудачи и другие. Постепенно, если Вы будете регулярно проводить такую работу, то команда сможет создать собственный «СЛОВАРЬ ОБЩИХ ПОНЯТИЙ КОМАНДЫ». И если в команду вольются новые члены, ритуал их посвящения в члены команды может сопровождаться «клятвой на Словаре». Кстати, команда может назначить Хранителя Словаря и Летописца, что внесет в жизнь игровой элемент.

ИГРОВЫЕ УПРАЖНЕНИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ ДОВЕРИЯ В ГРУППЕ И ЭНЕРГИИ ЕДИНСТВА В КОМАНДЕ

Эти упражнения также проводятся в специально отведенные Вами 10-15 % рабочего времени в неделю.

Игровое упражнение «Невидимая связь»

Для проведения этой игры Вам потребуется моток прочных толстых нитей (главное, они не должны сразу же рваться при сильном натяжении).

Попросите членов команды встать в круг на расстоянии вытянутых рук и закрыть глаза. Если у Вас есть возможность включить спокойную музыку, сделайте это. Возьмите моток нитей, ножницы и зайдите внутрь круга. Сделайте глубокий вдох и выдох и расскажите команде такую историю.

«Известно, что давным-давно на свете жил один удивительный человек. У него были длинная седая борода и волосы, поэтому многие думали, что он стар и мудр. Другие же видели озорной блеск его глаз и говорили, что он молод. Этот человек умел то, чего не умели другие. И люди называли его мудрецом. Никто не знал, откуда он пришел, но говорили, что раньше он был обыкновенным человеком, таким, как все.

Менялись поколения, а мудрец все жил среди людей. И они ощущали себя под его защитой.

И вот пришел день, когда мудрец отправился в путь. Он обошел всю Землю и узнал многих людей. И удивился мудрец, насколько разными были эти люди, их характеры, привычки, желания и стремления.

„Как непросто всем ужиться друг с другом, — думал мудрец, — что бы такое предпринять?“ — размышлял он.

И тогда мудрец сплел длинную тончайшую нить. Задумал он обойти добрых сердцем людей и связать их этой тончайшей чудесной нитью».

Далее, Вам предстоит, рассказывая историю, обойти каждого члена Вашей команды и вложить ему в руки нить.

«Воистину нить эта была уникальна. Гладкая, тонкая, она была совершенно незаметна для человека, но, несмотря на это, влияла на его взаимоотношения с другими людьми. Те, кому мудрец передал чудесную нить, стали добрее, спокойнее, терпеливее. Они стали более внимательно относиться друг к другу, стремились понять мысли и чувства ближнего. Иногда они спорили, но, о чудо, нить натягивалась, но не рвалась. Иногда они ссорились, и нить разрывалась, но при примирении оборванные концы нити связывались вновь. Только узелок напоминал о прошлой ссоре.

Что сделали люди с подарком мудреца? Кто-то бережно его хранил, передавая тайну из поколения в поколение. Кто-то, не ощущая присутствия нити, оставлял на ней множество узелков, да и характер его постепенно менялся и становился „узловатым“. Но главное, у каждого появилась способность протягивать невидимые нити к тем, кого он считал близкими и друзьями, соратниками и партнерами».

Когда у каждого члена Вашей команды будет в руках нить, отрежьте ее от мотка и завяжите концы. Таким образом, нить образует замкнутый круг.

— Дорогие друзья! — обращаетесь Вы к команде. — Сейчас вы ощущаете в своих руках чудесную нить, подарок мудреца. Какова она на ощупь? Гладкая, шелковая, тонкая, прохладная... Давайте проверим, что может произойти, если каждый потянет ее на себя... Она натянется и станет „резать“ руки. Такие отношения называют „натянутыми“...

— А если, — продолжаете Вы, — кто-то потянет нить на себя, а кто-то не станет этого делать... Что будет, давайте попробуем... Равновесие круга нарушается. Кто-то оказывается в более устойчивом положении, а кто-то совсем в неустойчивом... О таких ситуациях говорят: „Он тянет одеяло на себя“...

— Некоторые люди, — продолжаете Вы, — предпочитают надевать эту нить себе на шею. Хотите попробовать?.. Те, кто сейчас сделал это, наверное ощутил, как больно нить режет шею... Про такие ситуации люди говорят: „Посадил себе на шею“...

— С этой нитью можно проводить разные эксперименты, — продолжаете Вы, — собственно, многие люди посвящают этому целую жизнь. Натянут, разорвут, завяжут узел, наденут на шею или вообще отпустят... В нашей команде это недопустимо. Давайте сейчас найдем такое положение и натяжение нити, которое для всех будет наиболее удобным. И запомним это состояние каждой клеточкой нашего тела. Спасибо!

Игра закончена, нить можно положить на время обсуждения в круг. Потом смотать и убрать. Нить можно хранить ере-

ди ценных вещей и талисманов команды как символ связи между ее членами.

Главный вопрос в обсуждении: «Чему эта игра может научить команду?»

Желательно ответы всех членов команды записывать на доске, так как этот материал Вы сможете использовать при формировании ценностей команды (это Ваш следующий шаг).

Игровое упражнение «Чудесный ковер»

Для этой игры Вам опять потребуются моток ярких нитей. Лучше, если нитки будут золотого цвета или «радужные». Золотой цвет ассоциируется с теплом, солнцем, энергией, — все это позитивно влияет на формирование энергии единства в команде.

Если есть возможность, включите спокойную музыку и попросите членов команды встать в круг. Возьмите моток ниток и займите свое место в кругу. Попросите членов команды сделать медленные вдох и выдох. Далее, расскажите такую историю.

«Дорогие друзья! Припомните, пожалуйста, все наикрасивейшие, наипрекраснейшие, сотканые вручную ковры... От них веет особым теплом и очарованием. В чем секрет ковров ручной работы? В древности искусство тканья ковров считалось чуть ли не магией. Мастерица как будто держала в руках нить судьбы, соединяла ее с другими судьбами в причудливые орнаменты. Действительно, когда судьбы переплетаются красиво, получается чудесный рисунок. Когда мы строим друг с другом красивые взаимоотношения, наш общий рисунок получается гармоничным... В древности к процессу тканья ковра не допускали мастериц злых, сварливых, суетливых. Считалось, что только с добрыми намерениями и сердцем можно создать настоящий ковер...

Вы видите у меня в руках моток ниток. Если нить намотать на палец, наши пальцы смогут удерживать нити в натяжении, как катушки. Таким образом, мы можем соткать общий ковер. Намотав нить на палец, мы будем передавать моток другому.

Но чтобы ковер действительно получился чудесным, есть один секрет: передавая моток другому, нужно сказать ему доброе слово. Это может быть комплимент, доброе пожелание, выражение добрых чувств. Передавать моток можно как угодно — и тем, кто стоит напротив, и тем, кто рядом, и тем, кто стоит через несколько человек. Можно говорить добрые слова всем ткачам, тогда моток будет пущен по кругу; каждый наматывает нить себе на палец, и моток вернется обратно. Постепенно все наши пальцы окажутся занятыми, а ковер сотканным».

— Позвольте, я начну, — продолжаете Вы, наматывая на палец конец нити. — Я восхищаюсь вашей открытостью и готовностью сотрудничать друг с другом. Я прошу пустить моток по кругу, чтобы каждый наматал нить себе на палец.

Когда моток вновь вернется к Вам, можно продолжать.

— Нить вновь вернулась ко мне, а у нашего ковра появилась форма, — говорите Вы, наматывая нить на другой палец. — Я хочу передать моток вам, Мария (имярек)! Ваша улыбка озарила солнечным светом сегодняшнее хмурое утро.

Вы передаете моток адресату комплимента. Если он находится далеко, другие члены команды помогут Вам. Далее, член команды, которому Вы передали моток и доброе слово, наматывает нить себе на палец и передает моток другому, говоря тому добрые слова. Постепенно между всеми членами команды образуются нити. Игра может продолжаться довольно долго: либо пока нитки не закончатся, либо пока все не устанут. Здесь Вам важно поймать настроение команды, ибо «все хорошо в меру».

— Посмотрите, — можете сказать Вы, когда ковер станет достаточно прочным, — какой красивый ковер у нас получился! Похоже, что и почти все наши пальцы задействованы в поддержании его формы? Попробуйте, пошевелите пальцами! Чувствуете, какой резонанс это вызывает?

— Мы уже с вами говорили о том, что между нами протянуты невидимые нити, теперь мы видим, что они образуют интересные рисунки. Видите, достаточно нам пошевелить паль-

цами, как мы можем быть услышанными. Мудрецы называют это ЧУТКОСТЬЮ. Давайте сохраним это ощущение.

— Итак, наш ковер соткан. Теперь мы аккуратно опустим его вниз, на пол и снимем с пальцев.

— Теперь, когда ковер лежит на полу, если хотите, можно снять обувь и по очереди пройти по нему.

— Чудесный ковер, сотканный нами сегодня, символизирует добрые отношения между нами. Давайте скатаем его в клубок. Пусть этот ковер, свернутый в клубок, станет нашим талисманом.

Игровое упражнение «Ожерелье благопожеланий»

Вам опять потребуется моток или мотки разноцветных нитей (лучше золотого, оранжевого или алого цвета). Подготовьте заранее длинные и короткие нити. Длинные нити — примерно 70 сантиметров. Короткие нити — примерно 10 сантиметров. Количество длинных нитей соответствует количеству членов Вашей команды. Коротких нитей должно быть как можно больше.

Если есть возможность, включите приятную музыку и сядьте в круг. Покажите членам команды нити и скажите:

«У меня в руках разноцветные нити. Есть длинные и короткие. На самом деле, это не простые нити, а искры нашего творчества. Согласно легенде, если собираются вместе люди с чистыми сердцами и становятся членами одной команды, они могут превратить эти искры в удивительные ожерелья для каждого. Сейчас, пожалуйста, каждый возьмите по одной длинной нити, повесьте ее себе на шею и завяжите концы. Это основание ожерелья. А теперь возьмите себе по „охапке" маленьких искр. Вам предстоит подойти к каждому члену нашей команды, сказать ему добрые слова, пожелания и в память об этом завязать узелок из маленькой искры. Так маленькие нити-искорки станут „бусинами" на нити ожерелья».

Члены команды и Вы должны обойти друг друга и завязать короткие нити на длинную нить ожерелья, говоря добрые слова и пожелания.

Эта игра не обсуждается, а ожерелья бережно хранятся.

Как Вы видите, все игровые упражнения построены на использовании разноцветных нитей. Это не случайно. Нити символизируют истинные, гармоничные связи между Вами и всеми членами команды. Налаживая гармоничные взаимосвязи, Вы формируете энергию единства в своей команде. Кроме того, в глазах команды Вы становитесь носителем общечеловеческих созидательных ценностей, что постепенно придает Вам статус Наставника, Учителя. Для Лидера команды это чрезвычайно важно. Тем более что следующий Ваш шаг как раз посвящен формированию ценностей команды.

ШАГ ШЕСТОЙ: ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕННОСТЕЙ КОМАНДЫ

Система взаимоотношений в команде очень тонка, поэтому так много времени требуется для того, чтобы она сложилась. Финальным аккордом этого процесса станет формирование ценностей команды.

Ценности команды — это ее нормы, принципы, правила жизнедеятельности. К обсуждению ценностей можно неоднократно возвращаться в разные периоды совместной работы. Невыполнение норм влечет за собой деформацию межличностных связей и нарушает работу команды. Поэтому не жалейте времени (имеются в виду 10—15 % рабочего времени в неделю) на формирование ценностей команды.

В процессе формирования ценностей и вытекающих из них норм и правил команды Вы можете идти двумя путями:

- первый путь: самостоятельная творческая деятельность команды по формированию ценностей;

- второй путь: осмысление общечеловеческих ценностей и их принятие (или непринятие) в систему ценностей команды.

Эти пути не исключают друг друга, и Вы можете двигаться по ним параллельно, а также создавать «точки пересечения».

Первый путь: самостоятельная творческая деятельность команды по формированию ценностей. На этом пути целесообразно использовать технологию создания общего терминологического поля. Члены команды предлагают ценности, которыми должны руководствоваться коллектив, Вы их записываете, конкретизируете, приходите к общим формулировкам. Далее, на основе выделенных ценностей, коллектив обсуждает правила команды, а также награды и санкции.

Второй путь: осмысление общечеловеческих ценностей и их принятие (или непринятие) в систему ценностей команды. На этом пути Вам предстоит подготовить формулировки общечеловеческих ценностей и посвятить работе с ними в команде несколько занятий. Обсуждение общечеловеческих ценностей выведет команду на качественно иной уровень взаимодействия.

Давайте условно, для удобства работы в команде, разделим общечеловеческие ценности на три большие группы.

1. Первую группу назовем, используя афоризм Антуана Сент-Экзюпери, «**Роскошь человеческого общения**».

2. Вторую группу назовем «**Сокровища практической мудрости**».

3. Третью группу определим как «**Ценность Созидания**».

Последовательно рассмотрим каждую из них.

«РОСКОШЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ»

Я не раз наблюдала за командами, занятыми обсуждением ценностей, и заметила, что в 80% случаях называются ценности, связанные с коммуникативной культурой: открытость, деликатность, умение слушать и слышать. Действительно, сего-

дня нормальное человеческое общение становится роскошью, даже в командах.

Поэтому, работая над формированием ценностей команды по второму пути, Вы можете специально выделить время для обучения членов своей команды основным приемам человеческого общения. Для этого можно провести специальный коммуникативный тренинг, пригласив внешнего тренера, или действовать самостоятельно (в те 10–15 % рабочего времени в неделю).

Если Вы решили действовать самостоятельно, Вам предстоит, в первую очередь, обсудить и принять Правила общения в команде.

Правила общения в команде

Правило	Содержание правила
Вежливость и корректность	Независимо от качества высказываний партнера сохраняется присутствие духа, вежливость и корректность
Простота	Все высказывания должны быть простыми, понятными и не содержащими специальных терминов
Общий язык	Важно использовать язык, понятный обеим сторонам, особенно партнеру
Краткость	Речь должна быть по возможности краткой
Наглядность	Если есть возможность, для убедительности можно использовать: рисунки, графики, предметы, образные сравнения и пр.
Мониторинг эмоций	Что бы ни происходило, важно сохранять внутреннее спокойствие. Эмоции не нужно подавлять, их можно проговаривать в корректной цивилизованной форме

Однако Правила общения в команде могут остаться лишь пустой декларацией, если члены команды не будут развивать в себе навык *активного слушания*.

Активно слушать — это значит внимательно слушать и слышать то, что говорит партнер, не перебивая его собственными отвлеченными ассоциациями или неуместными репликами.

Многие ошибки команда совершает из-за того, что чья-то интересная идея, предложение, мнение не были услышаны или были неверно поняты. Главная проблема здесь — отсутствие умения слушать и слышать другого.

Для отработки навыка активного слушания Вы можете провести два игровых упражнения.

Игровое упражнение «Внимательный слушатель»

Задача этой игры — отработать у членов команды навык внимательного слушания и понимания партнера.

Предложите членам команды разделиться на пары и познакомьте их с условиями игры:

«В паре: один является Рассказчиком, другой — Внимательным Слушателем. Договоритесь между собой, кто из вас будет Рассказчиком, а кто Слушателем. После выполнения задания вы сможете поменяться ролями. Задача Рассказчика — что-либо рассказывать, на любую тему: о новом кинофильме, книге, сортах цветов на участке, о погоде, о политике. Задача Слушателя — внимательно его слушать, стараться не перебивать. Периодически Слушатель кивает головой, говорит „угу“, „да-да“, „как интересно“, „это просто удивительно“. Словом, любые короткие фразы, демонстрирующие вашу реакцию и соответствующие тому, о чем рассказывает вам Рассказчик. На это вам отводится 12 минут. После чего Рассказчик замолкает и отдыхает в течение 5 минут, которые нужны Слушателю, чтобы как можно подробнее записать то, что рассказал ему Рассказчик».

Если команда согласна, в процессе игры Вы можете проводить видеосъемку отдельных пар. В этом случае, при обсужде-

нии сначала просматривается все, что говорил. Рассказчик, потом группа узнает то, что записал Слушатель.

Когда «страсти утихнут», попросите команду сесть в круг и начните обсуждение игры. При этом Вы можете задавать членам команды следующие вопросы:

- Легко ли рассказывать, когда вас внимательно слушают?
- Легко ли внимательно слушать?
- Что мешало точно воспроизвести все то, о чем говорил Рассказчик?
- Что необходимо для того, чтобы внимательно слушать?
- Что необходимо для того, чтобы быть услышанным?
- Чему эта игра может научить команду?

Обычно внимательно слушать партнера мешают собственные ассоциации, эмоции, суждения и прочее. Данное упражнение необходимо повторять многократно, пока члены команды не скажут, что им легко слушать и понимать партнера, и не научатся максимально «близко к тексту» передавать то, о чем рассказал партнер.

Игровое упражнение «Желающий понять»

На основании умения слушать партнера можно сформировать навык его понимания. Тот, кто хочет понять другого, постоянно задает себе вопрос: «Что он имеет в виду?». Желание понять, что имеет в виду собеседник, позволяет сформулировать уточняющий вопрос и получить на него ответ.

В начале игрового упражнения Вам необходимо провести для членов Вашей команды *мини-лекцию*, чтобы познакомить их с приемами активного слушания. Содержание мини-лекции может быть следующим.

«Для того чтобы понять суть идей другого, нужно иметь уверенность, что ты правильно его услышал и понял. Здесь нам **на** помощь приходят техники активного слушания. Давайте с ними познакомимся и потренируемся активно слушать партнера.

Техника первая — «эхо»

Она позволит вам лучше запомнить то, что сказал партнер. Чтобы лучше запомнить — нужно просто это повторить! Как эхо. Только в нашем случае, перед тем как повторить высказывание партнера, мы будем использовать короткую вводную фразу: «Ты сказал...», «Ты говоришь...», «Вы говорите...». А заканчивать повторение фразы партнера можно коротким вопросительным словом: «Так?», или «Это так?», «Я тебя правильно понял?». То есть формула фразы-эхо выглядит следующим образом:

«Вводная фраза (ты говоришь), повторение того, что сказал партнер, короткое вопросительное слово (это так)?»

Эту формулу можно выписать на доске

Ты говоришь,....., я тебя правильно понял?

Например:

«Для команды главное — сотрудничество» — «Ты говоришь, что для команды главное — это сотрудничество, я тебя правильно понял?»

Техника вторая — «поддержка»

Эта техника незаменима, когда ваш партнер чрезвычайно эмоционален, возбужден, расстроен. Слушая его, вы используете вводные фразы, оказывающие эмоциональную поддержку и демонстрирующие понимание вами чувств собеседника:

«Я понимаю твои чувства...»

«Как, должно быть, это непросто...»

«Это так прекрасно, что...»

«Да, тебе пришлось нелегко...»

«Я очень рад за тебя...» и другие.

После поддерживающей вводной фразы вы повторяете то, о чем говорил ваш партнер. В этом случае допустимо слегка видоизменять фразу собеседника.

Например:

«Ну, как же так! Они опять ссорятся, каждый пытается доказать, что он прав! Это просто невозможно! Они разрушают командный дух!» — «Как, должно быть, тебе тяжело наблюдать за этими ссорами! Ведь ты болеешь за дух нашей команды!»

Техника третья — «интерпретация»

Эта техника необходима, когда у вас уже есть гипотеза относительно сути того, о чем говорит ваш партнер. Но вам необходимо проверить свою гипотезу. В этом случае вы используете такие вводные фразы:

«Если я тебя правильно понял, ты хочешь сказать...»

«Правильно ли я понял, ты имеешь в виду...»

«То есть ты хочешь сказать, что...»

В конце вашей гипотезы вы употребляете вопросительное слово, как и в случае с техникой «эхо»: «так ли это?», «это ли ты имел в виду?» и пр. Таким образом, формула интерпретирующего вопроса выглядит так:

«Ты имеешь в виду,.... (гипотеза), правильно ли я тебя понял?»

Например:

«Что делать с моими людьми, просто не знаю... Надо придумать что-то такое, чтобы они поняли, что дела лучше делать вместе. А то каждый мнит себя „лупом земли“, каждый хочет, чтобы успех принадлежал только ему одному!» — «Если я вас правильно понял, речь идет о сотрудничестве между вашими людьми, о формировании эффективно работающей на общий результат команды, правильно ли я вас понял?»

После мини-лекции выпишите все три техники на доску. Разделив членов своей команды на пары, познакомьте их с правилами игры.

«Один из вас становится Рассказчиком, а второй Активным Слушателем. Задача Рассказчика — познакомить Слушателя с какой-либо своей проблемой или идеей. Например, о том, как улучшить жизнь в команде, семье, государстве; решить важную политическую проблему; усовершенствовать какую-либо технологию и пр. Задача Слушателя — постараться как можно точнее понять смысл идеи Рассказчика. При этом Слушатель может задавать уточняющие вопросы, используя техники активного слушания. На это вам дается 15 минут. После чего Слушатель должен записать то, как он понял существо идей Рассказчика.»

По согласованию с командой, игра одной пары может быть записана на видео и просмотрена всеми перед тем, как послушать гипотезу Слушателя. Это упражнение необходимо проводить многократно, пока члены команды не научатся точно понимать и воспроизводить смысл идей партнеров.

Итак, чтобы человеческое общение в команде стало действительно «роскошным», необходимо много тренироваться, вводя такие игры в структуру работы команды.

«СОКРОВИЩА ПРАКТИЧЕСКОЙ МУДРОСТИ»

Для работы с этой группой командных ценностей Вам предстоит:

1. заготовить 22 карточки и перенести на них приведенные ниже тексты (каждая формулировка на отдельной карточке, размер карточки произволен);
2. приготовить небольшой красивый ящик или горшок с землей;
3. запастись семенами быстро прорастающих растений.

Расположитесь всей командой по кругу, в центре которого будет стоять небольшой столик. На столике можно красиво расположить карточки с ценностями, горшок с землей, семена растений, стакан с водой.

Занятие можно начать так: «На этом столике вы видите горшок с землей, семена, воду и карточки. На карточках — описание основных жизненных ценностей, которые могут быть положены в основу работы нашей команды и могут стать нашими путеводными нитями. Мудрецы говорят, что ценности — это семена. Поэтому вы видите на столике семена. Земля — это питательная среда для семян. В нашей команде земля — это особый дух нашей команды. Давайте сейчас наугад возьмем по одной карточке и одному семени. Посидите, почитайте определение ценности, потом мы расскажем друг другу о том, что прочитали. Мы погово-

рим о каждой ценности, о том, как она будет работать в нашей команде. Все это время в наших руках будут согреваться семена. Поэтому когда мы закончим обсуждение, давайте посадим семена в землю и польем их водой — пусть скорее прорастают!»

Поскольку карточек с ценностями двадцать две, эту работу можно продолжать 2—3 занятия. Горшок с семенами становится символом ценностей команды, поэтому нужно поместить его на светлое и видное место и ухаживать за семенами.

Когда растения начнут увядать — это сигнал к «обновлению ценностей». Вы можете провести это же упражнение, но с небольшим дополнением: теперь, вытащив карточку с определением ценности, каждый член команды должен рассказать, как он ощущал действие этой ценности в команде и что можно было бы улучшить в команде на основании этой ценности.

ТЕКСТЫ ДЛЯ КАРТОЧЕК

(определения жизненных ценностей, сформулированные Всемирным духовным университетом)

Мысли

Создавайте только положительные мысли, поскольку любая мысль достигает других. Наполняйте свои мысли силой любви, а иначе они будут сухими. Мысль — это семя, а любовь — это вода, которая питает его. Если вы не добиваетесь успеха, погрузитесь в безмолвие, поразмышляйте об этом, и вы увидите причину. Овладейте искусством создания хороших мыслей, и вы сможете навсегда избавиться от пустого. Осознайте ценность своих мыслей.

Смирение

Смирение — это такая степень посвященности, при которой вы не ждете ни от кого признания. Смирение дает нам возможность учиться. Тот, кто обладает смирением, никогда не будет искать поддержки у других. Все склоняют голову перед тем, кто

сам первый склоняет голову. Быть смиренным это не значит попадать в подчинение, это значит быть великим. Смирение проявляется, когда есть любовь. Полюбите смирение, и оно может вам оставаться счастливым.

Любовь

Любовь — это целый мир. Перед любовью все равны. Любить — это значит отдавать, не имея мыслей получить что-то взамен. Сердце, в котором есть любовь, способно вместить в себя всю Вселенную, и в нем еще останется место. Бескорыстная любовь воистину безгранична, она способна забыть и простить слабости других и видит в каждом только красоту и уникальность.

Время

Находите время для себя. Выработайте привычку ставить точку на пустом деле, чтобы сэкономить время и энергию. Вы не должны растрчивать попусту время, мысли и даже дыхание. Время не будет нас ждать. Поэтому почему бы не использовать это бесценное время, чтобы быть счастливым. Нельзя ждать, что в будущем наступит момент, когда вы изменитесь: если не сейчас, то никогда. Если вы сделаете это сейчас, вы получите силу, а также вдохновите других.

Сотрудничество

Сотрудничество основывается на вере, любви, понимании и доверии. Это не сделка, в которой успех одного достигается за счет другого. Истинное сотрудничество бывает там, где есть добрые пожелания и чистые чувства друг к другу. Самое высшее сотрудничество — участвовать в задаче Бога. Тогда Он будет вечно сотрудничать с вами.

Ответственность

Мир — это сцена, а мы — актеры. Каждый актер играет свою уникальную роль и несет ответственность за свои действия. Ответственность — значит играть точно свою роль, какой

бы трудной ни была задача. Каждый из нас играет огромную роль в создании лучшего мира. Просто пробудите скрытые в вас способности и возьмите на себя ответственность.

Уважение

Истинное уважение — ценить свое собственное существование и существование других. Это не связано с ролью человека, его социальным положением, а также его способностями и талантами. Это осознание ценности и уникальности каждого. Когда есть уважение, есть взаимопонимание, отношения строятся на основе любви. Только если вы уважаете других, вы получаете уважение взамен.

Честность

Говорите честно, и у вас будет шанс учиться. Тот, кто честен, будет говорить о себе, а не о других. На других произведут впечатление не ваши слова и даже не ваше лицо, а ваша честность и искренность. Честность означает говорить то, что вы думаете, и делать то, что вы говорите.

Единство

Единство — это внутренняя гармония и гармония с окружающими. Единство строится на общем представлении о всеобщем благе. Единство — это значит признавать ценность каждого и его уникальный вклад. Единство расцветает, когда есть внутреннее желание принять других такими, какие они есть. Когда я делаю первый шаг, чтобы сломать преграды, другие тоже изменяются.

Терпимость

Когда вы обладаете терпимостью, вы способны оставаться внутренне спокойными и счастливыми. Тот, кто обладает терпимостью, имеет силу притяжения всех ситуаций. Терпимость может прийти только тогда, когда есть внутренняя удовлетворен-

ность. Когда вы удовлетворены, то вашей терпимости не будет границ, подобно тому как беспредельна любовь матери к своему ребенку.

Достоинство

Относитесь с уважением к себе. Не давайте другим повода говорить о ваших недостатках. А сами проверяйте себя. Разглядите особенности в себе и других. Имейте смирение и желание учиться. Глубинное терпение — почва для проявления всех добродетелей. Признайте добродетели в каждом и дарите добродетели. Будьте удовлетворены собой, и другие будут удовлетворены вами. Всегда улыбайтесь и будьте жизнерадостны.

Ум

Говорят, что ум, — это необузданная лошадь. Постарайтесь обуздать ее. Беспокойство не приносит никакой пользы, а наоборот, делает нас слабыми и приводит в замешательство. Ваши мысли должны отражать веру. Пусть не останется места ни для чего отрицательного. Храните в уме только драгоценности. Зачем думать о прошлом? Поговорите со своим умом с любовью, как если бы вы говорили с ребенком, и он станет послушным. Наполните ваш ум чистыми мыслями и добрыми пожеланиями каждому.

Свобода

Свобода начинается в уме. Понимание себя — ключ к свободе. Чем глубже человек понимает себя, тем легче ему избавиться от пустого. Свобода означает не поддаваться влиянию и прочим воздействиям и быть в ладу с собой. Истинная свобода — это ощутить свою вечную сущность, то есть обрести покой, который является фундаментом для счастья.

Легкость

Будьте легкими в общении и легко воспринимайте любые ситуации. Не становитесь напряженным, не нервничайте и не

пугайтесь. Все это — просто игра. Смысл есть во всем происходящем. Не беспокойтесь из-за мелочей, не делайте из мухи слона. Учитесь понимать и принимать. Беспокойство делает вас тяжелым. Пусть прошлое будет прошлым. Пусть все течет естественным образом. Сосредоточьтесь на настоящем. Реализуйте свои возможности, и вы обретете легкость.

Вера

Когда на меня снова и снова налетают бури жизни и дух мой ослабевает, тогда единственное, что мне нужно — крепко держать в руках подарок, называемый «Вера». Это та опора, которая способна выдержать любые бури. Для веры нужна не логика, а просто доверие. Вера в себя и ту силу, которая заключена внутри. Вера — это семя всех чудес и основа для того, чтобы невозможное сделать возможным.

Безмолвие

Тот, кто стал зрелым, пребывает в безмолвии, которое дает много внутренних постижений. Какой бы ни была ситуация, на секунду глубоко погрузитесь в безмолвие и ощутите силу, идущую изнутри. Глубокое внутреннее безмолвие лечит раны и боль прошлого. В безмолвии рождаются новые идеи и проявляются таланты. Когда вы находитесь в безмолвии, вы легко принимаете все.

Простота

Простота — это умение чувствовать себя комфортно в сложных ситуациях, которые встречаются в жизни, то есть не волноваться и не усложнять все. Для этого надо уметь встречать любые сложности с ясностью и легкостью в уме. Простота начинается внутри нас и распространяется на все окружающее. Тот, кто живет простой жизнью, всегда удовлетворен. Его жизнь вдохновляет других.

Мягкость

Мягкость проявляется как легкое прикосновение, ласковый взгляд, успокаивающие слова. Но на самом деле, мягкость — это проявление нашей внутренней силы и мудрости, основанной на любви и понимании чувств других. Во многих своих проявлениях мягкость — это искусство быть ребенком, естественная невинность и детский оптимизм, который делает других счастливыми и легкими.

Неутомимость

Неутомимость может прийти только тогда, когда есть глубокая любовь к выполняемой работе. Любовь — это сила, которая помогает вам просто делать то, что необходимо, забыв об усталости и напряжении. Если любовь сильна, то больше ничто не будет казаться вам тяжким трудом, а будет приносить радость и удовольствие. Неутомимость делает вас постоянно дарующим и дает осознание, что каждая мысль, слово и действие имеет важность, и может принести благо, если не всем, то многим.

Счастье

Счастье приходит тогда, когда вы достойным образом используете каждую секунду. Счастье — такое питание, которое способно слабого превратить в сильного. Счастье трудное делает простым, тяжелое — легким. Быть счастливым и делить счастье с другими — это величайший акт благотворительности. Что бы ни случилось, вы не должны терять своего счастья.

Бог

Когда вы знаете и понимаете Бога, вы усваиваете Его качества. Глубокие взаимоотношения с Богом помогают вам перенять Его добродетели и силы. Если Бог — ваш спутник, Он будет вести вас через жизненные бури. Какой бы ни была наша религия, возраст или происхождение, мы все — маленькие дети Бога. Вы можете сомневаться в себе, но Бог никогда не видит ваших недостатков.

Покой

Покой — это изначальное качество каждого. В своем самом чистом виде покой — это внутреннее безмолвие. Покой начинается в обретении покоя ума. Покой слагается из положительных мыслей, чистых чувств и добрых пожеланий к каждому. Чтобы быть спокойным, необходимо терпение. Когда вы умиротворены, вы создаете вокруг себя атмосферу покоя. Покой во всем мире будет только тогда, когда будет покой в умах людей.

«ЦЕННОСТЬ СОЗИДАНИЯ»

Эта группа ценностей связана с умением создавать вокруг себя комфортную среду. Созидать пространство вокруг себя. Что касается норм и правил команды, то в эту область могут войти субботники, а также коллективные мероприятия по созданию в офисе фэншуй.

Как известно, среда, в которой человек проводит большое количество времени, постепенно начинает влиять на его сознание. Поэтому если офис команды постепенно «зарастает» бумагами, макетами и прочим, необходимо актуализировать «Ценности Созидания» и создать гармоничный интерьер. Современный дизайн дает огромное пространство для творчества. Неожиданные находки в оформлении помещения не требуют дополнительных затрат, только фантазии. Достаточно «отпустить» свое воображение, как старым вещам найдется новое применение, а разбросанным бумагам — новое место.

«Дисциплина пространства — дисциплина мыслей», — говорят мудрецы.

Для более глубокого проживания членами команды «Ценности Созидания» Вы можете провести специальное игровое упражнение. Выделите для него час-полтора рабочего времени, подготовьте разноцветный пластилин (из расчета 2–3 кусочка на каждого члена команды, включая Вас), листы бумаги или картона.

Игровое упражнение «Сотворение мира»

Расположитесь в кругу и тихо включите спокойную музыку. В центр круга можно поставить столик с пластилином и картоном. Для проведения занятия Вы можете использовать следующий текст.

«Для того чтобы команда работала эффективно, важно, чтобы каждый из нас постоянно Созидал самого себя. Каждый из нас — Творец. Мы все — творим миры. И сейчас пришло время вспомнить об этом и пережить это.

А знаете ли вы, как был сотворен мир? Множество легенд и мифов повествуют об этом. И вот один из них.

Сначала не было ничего: ни земли, ни неба, ни песка, ни холодных волн. Была лишь огромная черная бездна. Царство Хаоса. К северу от нее лежало царство туманов, к югу — царство огня. Тихо, светло и жарко было в царстве огня, так жарко, что никто, кроме детей этой страны, огненных великанов, не мог там жить. В царстве туманов, напротив, господствовали вечный холод и мрак.

Но вот в царстве туманов забил родник. Двенадцать мощных потоков взяли из него свое начало и стремительно потекли к югу, низвергаясь в бездну. Жестокий мороз царства туманов превращал воду этих потоков в лед, но родник бил не переставая, ледяные глыбы росли и все ближе и ближе подвигались к царству огня. Наконец, лед подошел так близко к царству огня, что стал таять.

Из таявшего льда возникла гигантская корова. Четыре молочные реки потекли из ее вымени. Зеленых пастбищ еще не было, и корова паслась на льду, облизывая соленые ледяные глыбы. К концу первого дня на вершине одной из этих глыб появились волосы, на другой день — целая голова, к исходу же третьего дня из глыбы вышел могучий гигант. Прародитель богов.

Шло время, мир менялся, огромные силы царства хаоса должны были быть обузданными. Эту задачу выполнили боги. Они брали из хаоса, царств огня и туманов вещество и создавали землю, воду, огонь и воздух. Из искр, вылетавших из царств

ва огня, боги сделали звезды и украсили ими небесный свод. Часть звезд они укрепили неподвижно, другие же, для того чтобы узнавать время, разместили так, чтобы они двигались по кругу, обходя его за один год.

Сотворив мир, боги надумали его населить. Однажды на берегу моря они нашли ясень и ольху. Боги срубили их и сделали из ясеня мужчину, а из ольхи — женщину. Затем один из богов вдохнул в них жизнь, другой дал им разум, а третий — кровь и румяные щеки. Так появились первые люди.

Так это было или иначе, неизвестно. Но ясно одно — каждый из нас имеет внутри себя Творца. И у каждого из нас он проявляется по-своему. Каждый день мы создаем внутри себя и вокруг себя новый мир, часто даже не замечая этого. Мудрецы говорят, что мы несем в себе частицу Бога, создавшего мир. И сегодня нам предстоит создать свой собственный мир.

Вы видите перед собой разноцветный пластилин. Разнообразные вещества в руках богов подобны пластилину или глине, они легко воплощают любую идею богов.

Итак, сначала создали боги землю. Давайте возьмем пластилин, который поможет нам создать землю. Подержим его в своих руках. И, разминая его и придавая ему форму, создадим землю.

Создавая землю, — комментируете Вы в процессе игры, — боги думали о том, какой плодородной она будет. Они знали, что земля даст будущему человеку ощущения уверенности, прочности, научит его создавать предметы материального мира, строить дома, обустраивать свой быт. Они знали, что земля научит человека трудиться и получать от этого удовольствие. Они знали, что земля даст человеку богатство и научит правильно им распоряжаться... Итак, боги создали землю.

Они любовались своим творением, показывали его другим богам, и боги восхищались искусством каждого. Но затем боги подумали: надо чем-то удобрить землю, и пусть этим станет вода. Они отложили созданную ими землю. Взяли другой кусочек вещества (пластилина) и начали создавать воду.

Создавая воду, — комментируете Вы, пока все заняты созданием воды, — боги думали о том, какой живительной и чистой

она будет. Они знали, что вода напитает землю, и та даст богатый урожай. Они знали, что вода будет дарить человеку очищение; она напитает его внутренний мир разнообразными переживаниями и разовьет его чувствительность... Итак, боги создали воду.

Они любовались своим творением, показывали его другим богам, и боги восхищались искусством каждого. Затем боги соединили землю и воду в чудесную композицию... и показали ее другим богам.

Затем боги отложили землю и воду для того, чтобы посвятить себя созданию огня. Они взяли по кусочку соответствующего вещества (пластилина) и начали создавать огонь...

Создавая огонь, боги думали о том, как он подарит человеку тепло, поможет приготовить пищу. Они знали, что огонь сможет поселиться в душе каждого человека и помогать ему жить и творить. Они знали, что огонь укрепит дух человека и напитает его высокими устремлениями... Итак, боги создали огонь.

Они любовались своим творением, и показывали его другим богам. Огонь несколько не обжигал божественные руки. Они соединили землю, воду и огонь. Казалось бы, мир создан... Но нет, для жизни необходим еще один элемент — воздух. Боги отложили свои композиции и взяли по кусочку вещества (пластилина), необходимого для создания воздуха.

Создавая воздух, боги думали о том, что он будет связывать все элементы. Они знали, что он подарит человеку легкость дыхания, поможет ощущать ароматы этого мира. Они знали, что воздух сможет переносить мысли людей, а значит, поможет им учиться и узнавать новое... Итак, боги создали воздух.

Они любовались своим творением, показывали его другим богам. А потом они соединили воедино землю, воду, огонь и воздух.

Так были созданы эти миры, и боги любовались ими и показывали их друг другу. Они поражались и восхищались тем, насколько разными были сотворенные ими миры».

После небольшого спонтанного обмена впечатлениями, можно переходить ко второму сюжету. Для этого Вы можете использовать следующий текст.

«Итак, боги полюбовались созданными мирами. Теперь пришло время населить их. И задумали боги создать человека. Им хотелось, чтобы человек нес в себе весь мир, который они сотворили. Поэтому они решили создать человека из того вещества, из которого создали мир.

Боги не привязывались к результатам своего труда. Они хотели, чтобы созданный ими мир был внутри человека. Поэтому они взяли тот мир, который только что создали, в свои руки. Согрели его своим божественным теплом, и... скатали в шар.

В руках богов оказался разноцветный шар, в котором теперь перемешались и земля, и вода, и огонь, и воздух. „Из этого теперь можно создать человека!“, — решили боги.

Они разделили шар на две части: одну чуть больше, другую чуть меньше. И скатали два шара. Но этого было недостаточно для создания человека. Тогда они взяли больший шар и опять разделили его на две части: одну побольше, другую поменьше. Теперь у них было уже три шара, но и этого было недостаточно. „Жизнь размножается делением“, — подумали боги и разделили тот шар, который побольше, еще на две неравные части и скатали из них шары поменьше. Теперь у богов было уже четыре шара.

„Но этого мало“, — решили боги и разделили больший шар еще на две части, превратив их в шары. Теперь у них было уже пять шаров. Но богам так понравилось заниматься делением, что они разделили больший шар еще на две части.

Теперь перед ними лежали шесть шаров. „Надо знать меру“, — подумали боги и напоследок отщипнули от большого шара маленький кусочек, скатав шары...

Перед богами лежали семь шаров разной величины. „Это хорошее число“, — решили боги и слепили из шаров человека. Самый большой шар стал туловищем, самый маленький — шеей, остальные шары стали руками, ногами и головой.

Человек, слепленный из шаров, развеселил богов. „Он должен быть подобен нам“, — решили боги и стали вытягивать части тела человека, прочно соединяя их друг с другом. Так появился первый человек...

„Главное, он должен стоять на своих ногах“, — решили боги и долепили своих человечков так, чтобы они прочно стояли на своих ногах.

Потом боги поставили своих человечков в круг и долго рассматривали их».

После небольшого спонтанного обсуждения и обмена впечатлениями можно переходить к третьему сюжету. Текст для его проведения может быть таким.

«В каждом этом человечке — весь мир, который мы также создали своими руками. Но все эти человечки — новорожденные. А новорожденным боги обычно дарят подарки. Подарки богов непросты, в каждом из них скрыт особый смысл. Главный подарок — подарок от бога-творца. Поэтому подумайте, что вам хотелось бы подарить своему человечку, какими качествами его наделить, какой судьбы пожелать. Потом возьмите кусочек пластилина и вылепите символ вашего подарка, а затем подарите его вашему человечку».

Когда каждый подарит своему человечку подарок, Вы можете продолжать (только не забудьте подарить подарки своему человечку).

«Пожалуйста, внимательно рассмотрите человечков, найдите среди них того или тех, кому вам хочется сделать подарок. Заметьте, подарок делается не богу-создателю, а человечку. Вы можете даже не знать, творенью рук какого бога принадлежит человечек. Подумайте о смысле своего подарка, потом изготовьте из пластилина символ этого подарка. И когда все будут готовы, мы снова соберемся вокруг наших человечков».

Обычно время, необходимое на изготовление подарка, занимает 5-7 минут. Далее, все собираются вокруг человечков с подарками в руках.

«Пришло время дарить подарки, — говорите Вы. — Мы будем дарить подарки со словами: „Я хочу подарить этому человечку нечто (вы называете свой подарок), что будет, на мой взгляд, для него полезным. Мой подарок принесет в жизнь человечка... (вы говорите, что принесет ваш подарок). Как ты смотришь на это, бог-создатель?“ И бог-создатель этого человечка должен сказать свое решение. Оно может быть положительным — тогда подарок с благодарностью принимается, или отрицательным — тогда подарок с благодарностью не принимается. Если подарок отвергается, бог-создатель должен найти форму корректного и достойного отказа, такую, чтобы не обидеть дарителя. Итак, давайте подарим наши подарки!»

В обсуждении важно проговорить впечатления от творчества, подарки, подаренные своим человечкам и другим, а также понимание смысла даров. В заключение Вы предлагаете человечков всех членов команды поставить в круг так, чтобы они поддерживали друг друга. Пока все рассматривают эту композицию, Вы можете сказать:

«Сегодня нам удалось убедиться в справедливости выражения: „Внутри человека — целый мир“. Ибо мир, созданный нашими руками, мы поместили внутрь наших первых людей. Но давайте зададим себе вопрос: кого же мы лепили на самом деле? Конечно, самих себя, свой мир. Так появилась наша команда. В этих человечках частичка нас. Давайте, чтобы сохранить все ощущения, скатаем своих человечков и все подарки в шар. А потом создадим из наших шаров красивую композицию!»

Важно отметить, что работа над формированием ценностей команды не должна являться «разовой акцией». Эта работа должна проводиться в «поддерживающем режиме». Только в этом случае можно обеспечить условия для роста команды в целом и каждого ее члена.

ШАГ СЕДЬМОЙ: ОБУЧЕНИЕ КОМАНДЫ ТЕХНОЛОГИЯМ РАБОТЫ

В командной работе используются две основные группы технологий:

- технологии ситуационного анализа;
- технологии координации взаимодействия.

Технологии ситуационного анализа

Ситуационный анализ — это работа с некоторой ситуацией. Вы можете спросить: «Мы постоянно анализируем различные ситуации, зачем нужны специальные технологии?» За тем, чтобы делать это более эффективно.

Представьте себе любую ситуацию в образе кристалла со множеством граней. Чем больше граней кристалла Вы охватите в процессе ситуационного анализа, тем качественней будет Ваш результат.

Есть немало приемов, технологий ситуационного анализа, но наиболее «рабочими» являются три из них:

1. «Восемь шагов»: используется для анализа и поиска решения в сложных ситуациях;
2. «Шесть шляп»: используется для анализа ситуаций в случаях необходимости принятия важных решений;
3. «Оценка рисков»: используется для анализа ситуаций в случаях необходимости оценить риски и найти для них «противоядие».*

* Все три технологии ситуационного анализа подробно описаны в книге: *Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т.* Технология создания команды. СПб.: Речь, 2002. Читайте Главу 4 «Технологии решения проблем в команде».

ТЕХНОЛОГИЯ «ВОСЕМЬ ШАГОВ»

Данная технология используется командой в ситуациях, когда имеется «нерешаемая проблема». Самое главное в этом случае — не искать выход, а поразмышлять, делая последовательно восемь шагов. Таким образом Вы сможете дисциплинировать собственные мысли и мысли членов Вашей команды.

Для работы по этой технологии выделите 2–2,5 часа рабочего времени, подготовьте доску или флипчер, яркие маркеры. Попросите членов Вашей команды расположиться полукругом у доски, где Вы будете стоять и записывать идеи команды.

Ваша задача: правильно и четко организовать обсуждение проблемы в рамках каждого шага и записать на доске основные идеи, предложенные членами команды на каждом шаге.

Шаг первый: «Туманная ситуация». Основная задача — сформулировать проблему так, как себе ее представляет команда. Проблему можете предложить Вы и попросить всех членов команды высказаться по этому поводу. Причем эмоциональные высказывания, если «наболело», не возбраняются (в рамках культуры общения).

Иногда на этом шаге некоторые члены команды предлагают свой вариант решения проблемы. Вам необходимо это «пресекать», например так: «Уважаемые коллеги, сейчас мы только высказываемся о проблеме, но не решаем ее. Дело в том, что мы еще не все знаем о ней и слишком эмоциональны. Время для решений придет чуть позже. Но — за идею вам спасибо!».

Допустимое время обсуждения на первом шаге — 10–15 минут.

Допустим, проблема заключается в том, что поставщики регулярно («как будто нарочно!») срывают сроки поставки необходимых материалов. Все члены команды эмоционально высказываются о том, что «с этими людьми очень сложно работать», «особенно тяжелый человек их ответственный исполнитель», «и вообще, лучше поменять поставщиков».

Выслушав всех, Вы берете слово и формулируете проблему примерно так: «Итак, на первый взгляд, наша проблема заключается в поставщиках, с которыми, как вы считаете, пора вообще расставаться. Спасибо. Это хорошая «туманная формулировка» проблемы. Я ее запишу на доске. Переходим к второму шагу — «поиск фактов».

Шаг второй: «Поиск фактов». Задача этого шага дать несколько четких ответов на вопрос: «В чем конкретно проявляется „туманная проблема“?»

Теперь Вам предстоит «нормировать» членов команды на «мониторинг эмоций», примерно так: «Уважаемые коллеги, вы уже эмоционально высказывались о проблеме. Теперь — только факты, и ничего кроме фактов. Помните о мониторинге эмоций. Только информация о проблеме. Каждый факт я буду записывать на доске».

Когда все факты, в которых проявляется проблема, будут выписаны на доске, Вы задаете команде вопрос: «Уважаемые коллеги, мы собрали с вами все факты, в которых проявляется эта проблема; перечитайте их еще раз, а потом скажите, что будет, если у нас не будет этой проблемы. Высказывание каждого я буду записывать на доске».

Время обсуждения на втором шаге — 10 минут.

Продолжим описание примера, «туманная формулировка» которого звучала так: «На первый взгляд, наша проблема заключается в поставщиках, с которыми, как вы считаете, пора вообще расставаться». Эта проблема проявляется в следующих фактах:

- поставщик требует 100% предоплату, но не привозит материалы в срок;
- нередко в привезенном заказе присутствует то, что не заказывали, и отсутствует то, что заказывали;
- водитель поставщиков груб в общении;
- кладовщик — пожилой человек и не может участвовать в разгрузке;

- когда к поставщикам поехал наш водитель, ему пришлось ждать 3 часа;
- жалко упускать поставщика с такими ценами, но и терпеть все это нет возможности.

Ответы на вопрос: что будет, когда этой проблемы не будет?

- у нас будет «спокойная жизнь»;
- придется искать других поставщиков;
- может, не придется платить 100% предоплату;
- получим качественный заказ;
- если повезет, другой поставщик будет культурным и грамотным человеком.

Третий шаг: «Определение проблемы». Ваша задача на этом шаге: дать проблеме позитивную формулировку.

Вы объявляете членам команды о переходе к третьему шагу и просите их еще раз внимательно перечитать свои ответы на последний вопрос, которые описывают **образ решенной проблемы** (что будет, если проблемы не будет?). Далее, Вы спрашиваете, нет ли рисков в том, что проблема будет решена. Если риски есть, они также выписываются на доску. И Вы задаете команде вопрос: «Почему мы имеем эти риски?» Затем Вы соотносите причины появления рисков и образ решенной проблемы, и находите для нее позитивную формулировку (без частицы «не» или слов «избавиться», «разорвать отношения» и т. д.).

Далее, Вы зачитываете команде «туманную формулировку» проблемы и сравниваете ее с нынешней. Это можно сделать, например так: «Вы видите, какую проблему мы с вами пытались решать в начале и потеряли столько энергии. Вопрос в том, чтобы правильно сформулировать проблему и только после этого приступить к ее решению. Итак, сейчас мы будем работать над решением проблемы, которая определяется так... (новое позитивное определение проблемы)».

Время обсуждения на третьем шаге — не более 25 минут.

Продолжим пример с «поставщиками». Оценивая риски решенной проблемы, команда пришла к следующему:

- другим поставщикам придется платить дороже;
- у нас нет точной информации о других поставщиках;
- руководитель поставщиков имеет контакты с «теневыми структурами» и, если с ним «порвать отношения», он может отомстить.

Ответ на вопрос: «Почему мы имеем эти риски?»:

- много сил уходило на решение текущих проблем;
- некому было собирать информацию о других поставщиках, связываться с ними;
- мы изначально неправильно строили отношения с нынешним поставщиком, сразу шли на его условия, не информируя его о своих, много «подстраивались» под него;
- при работе с нынешним поставщиком мы злоупотребили «индивидуальным подходом» к нему;
- начав делать заказы у нынешнего поставщика, мы не собрали о нем сразу достаточно информации, «купившись» на дешевизну.

Соотнеся причины появления рисков с образом решенной проблемы, команда пришла к следующему:

1. Надо собирать информацию о других поставщиках, прежде чем сделать у них заказ;

2. Нельзя полностью «рвать» с прежним поставщиком.

Глобально проблема на будущее была определена так: «Разработать эффективную систему взаимоотношений с поставщиками».

Оперативные определения звучали так: «Собрать информацию (личную и производственную) о других поставщиках»; «Проинформировать поставщика о сокращении объема закупок на 30%».

Определение проблемы — самый важный шаг, потому что, если проблема сформулирована правильно, ко всем членам команды приходит ясность относительно того, ЧТО нужно делать. Иногда проблема может быть разбита на несколько, как в приведенном примере. В этом случае, команда определяет,

какую именно проблему она будет решать именно сегодня, и планирует сроки работы над оставшимися проблемами.

Шаг четвертый: «Создание поля идей». Вы объявляете о переходе к четвертому шагу и основную задачу: найти как можно больше идей, способов решения выделенной проблемы. При этом недопустимо оценивать идеи, даже если они будут «сумасшедшими». Время обсуждения — не более 20 минут.

Шаг пятый: «Оценка и отбор». Задача шага — определить критерии отбора идей и оценить реалистичность каждой из них/Время обсуждения — не более 10—15 минут.

Шаг шестой: «Образ решения». Задача шага — продумать сценарий практического воплощения наиболее реалистичной идеи. Время обсуждения — не более 10 минут.

Шаг седьмой: «Составление плана действий». Задача шага — составить конкретный и четкий план действий, направленный на практическое воплощение выбранного сценария. Для удобства на доске (листе ватмана) заполняется таблица:

Что нужно сделать?	Кто будет этим заниматься?	Когда это нужно сделать?	Каким образом это делать?	Где?
Список мероприятий, действий, необходимых для реализации задуманного	Возле каждого мероприятия (действия) появляется ответственное лицо	Возле каждого мероприятия проставляются конкретные сроки исполнения	Возле каждого мероприятия выписываются необходимые средства, ресурсы, схемы действий	Обозначается место проведения мероприятия (или действия)

Шаг восьмой: «Действия и их оценка». Это шаг практической реализации и последующей оценки действий. После достижения результата команда вновь собирается в круг, и Вы задаете такие вопросы:

- достигнут ли ожидаемый результат?

- какие трудности встретились в процессе реализации сценария?
- все ли трудности и риски были учтены в начале? Если нет, то почему?
- какие интересные открытия были сделаны в процессе реализации сценария?
- чему может научить команду этот опыт?

ТЕХНОЛОГИЯ «ШЕСТЬ ШЛЯП»*

Эта технология используется командой, когда требуется принять важное решение. Для того чтобы решение было максимально взвешенным и объективным, необходимо рассмотреть ситуацию с нескольких сторон. Этими «сторонами» становятся «шляпы»:

- Белая шляпа учит человека беспристрастно работать только с фактами, цифрами, событиями. Благодаря Белой шляпе можно стать беспристрастным, освободившись от эмоций, которые, как известно, «туманят разум».
- Черная шляпа помогает человеку увидеть все негативные стороны события, явления, проблемы. Она позволяет оценить риски.
- Желтая шляпа, напротив, помогает раскрыть ресурсы, положительные стороны ситуации; увидеть «плюсы» ситуации, явления, проблемы.
- Красная шляпа дает возможность человеку увидеть событие, явление, проблему в ярких эмоциональных красках. Тем самым создаются условия для отреагирования эмоций, благодаря чему они больше не будут «мешать» работе.

* Технология создана на основе принципов, предложенных Эдвардом Де Боно.

Зеленая шляпа актуализирует творческое мышление человека, позволяет осуществлять нестандартный подход к решению задачи, искать новые способы и приемы.

Синяя шляпа помогает человеку находить смысл в том, что он делает, продуктивно управлять процессом мышления, обобщать накопленный опыт, вписывать проблему в контекст глобальных событий в экономике, политике, мироустройстве; философски осмысливать события и явления, понимая, что одна проблема есть проявление более общих механизмов и сил, действующих во Вселенной...

/Итак, представьте ситуацию, в которой Вашей команде предстоит принять важное решение или прояснить некоторую задачу работы. Команда садится в круг, Вы рассказываете о значении каждой шляпы и предлагаете рассмотреть ситуацию, последовательно надевая разные шляпы.

Пример. Ситуация, связанная с объемом продаж.

Надевая Белую шляпу, Вы задаете команде вопросы:

- каковы объемы наших продаж?
- заметны ли тенденции к росту или спаду объема?
- о чем говорят данные анализа рынка?

Результаты обсуждения кратко записываются на доске.

Надевая Черную шляпу, Вы задаете команде следующие вопросы:

- с какими трудностями мы сталкиваемся при продаже наших продуктов?
- кто является нашими наиболее сильными конкурентами?
- почему снижаются объемы продаж?
- могут ли снизиться объемы продаж в ближайшее время и почему?
- можно ли противостоять снижению объема продаж?

Результаты обсуждения кратко записываются на доске.

Надевая Желтую шляпу, Вы задаете команде следующие вопросы:

- каковы наши успехи по продажам?
- есть ли позиции, которые можно было бы улучшить?

Результаты обсуждения кратко записываются на доске.

Надев Красную шляпу, Вы обсуждаете эмоциональные отклики клиентов, как положительные, так и отрицательные. В конце обсуждения Вы обобщаете информацию, записывая на доске общие пожелания клиентов.

Надев Зеленую шляпу, Вы предлагаете членам своей команды придумать как можно больше оригинальных способов работы с клиентом для повышения объема продаж.

Надев Синюю шляпу, Вы просите команду поразмышлять и обменяться мнениями по вопросам:

- зачем мы продаем?
- как влияет на развитие человека наш продукт?
- какие проблемы человек решает благодаря нашему продукту?
- в чем миссия продавца?
- как меняется общество в связи с нашей деятельностью?

После обмена мнениями по технологии «Шесть шляп» Вы можете перейти к конкретным решениям и составлению плана действий.

Данную технологию можно также использовать как основание для распределения ролей в команде.

ТЕХНОЛОГИЯ ОЦЕНКИ РИСКОВ

В процессе ситуационного анализа неизбежно происходит оценка рисков, когда члены команды задаются вопросами:

- какие последствия повлечет воплощение этой идеи?
- чем мы рискуем, выбирая этот путь?

Шаг первый — «Формирование „минного поля“». Члены команды осуществляют «мозговой штурм», отвечая на вопросы:

- Если **мы** идем по этому пути, если мы принимаем это решение, какие неприятности и ущербы могут нас ожидать?

- Какова вероятность каждого из этих ущербов и неприятностей?

Шаг второй — «Оценка реальной угрозы». Члены команды работают с каждой идеей из состава «минного поля», формируя возможный «негативный сценарий» и отвечая на вопрос:

- Что нам грозит, если случится, произойдет...? или: что самое страшное может произойти, если...?

Шаг третий — «Поиск противоядия». Члены команды методом «4озгового штурма» ищут способы защиты и противодействия «негативным сценариям». При этом они отвечают на вопросы:

- Что мы можем сделать, если произойдет, случится это...?
- Есть ли у нас ресурсы, страховка, если произойдет...?

Если «противоядие» не найдено для 70% «негативных сценариев», то потенциальное решение чрезвычайно рискованно. 30% риска допустимо. Однако бывают ситуации и решения, по отношению к которым справедливо и актуально крылатое выражение: «Риск — благородное дело».

ТЕХНОЛОГИИ КООРДИНАЦИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

С помощью этих технологий можно оперативно, в соответствии с поставленной задачей, распределить между членами команды «зоны ответственности» за реализацию задачи. Поэтому данные технологии дополняют ситуационный анализ (так как без него невозможно правильно сформулировать задачу и результат).

Под «зоной ответственности» понимается конкретный участок работ с реальным результатом, ответственность за достижение которого берет на себя каждый член команды.

Выделим две технологии координации взаимодействия:

1. «Мини-команда»
2. «Мастер»

«Мини-команда» эффективна, когда достижение результата по конкретной «зоне ответственности» предполагает достаточно

большой объем разноплановых работ, требующих от исполнителей четких скоординированных действий.

В этом случае команда разделяется на две-три «мини-команды». Каждая «мини-команда» берет на себя определенную «зону ответственности» и определяет сроки достижения результата. Лидер выбирается «мини-командой» самостоятельно, иногда спонтанно, в оперативном порядке.

Технология «Мастер» используется в командах профессионалов высокого уровня. В этом случае каждый «мастер» на оперативном совещании команды берет на себя определенный «фронт работ» («зону ответственности») и представляет команде личный план достижения результата. Команда же вводит специальное правило: каждый «мастер» имеет право созывать оперативное совещание всей команды, если это ему необходимо для достижения результата.

Технологии «Мини-команда» и «Мастер» могут использоваться одновременно: все зависит от особенностей Вашей команды.

ШАГ ВОСЬМОЙ: СОЗДАНИЕ ИМИДЖА КОМАНДЫ

Последовательно пройдя семь шагов, Ваша команда действительно стала *командой*. Это значит, что пришло время для продумывания ее имиджа.

Имидж команды — это тот образ себя, который она формирует у других (партнеров, клиентов, смежников и пр.). То есть имидж команды — это ее миф, предполагающий наличие определенного символизма, в котором будет «зашифрована» информация о команде.

Вы можете спросить, зачем команде имидж, если она и так хорошо работает? Если команда работает хорошо, но не умеет «себя подать», через некоторое время это может сказаться на ее

продуктивности. Как человеку-профессионалу, так и команде необходимо общественное признание ее деятельности. Это своего рода «подпитка», ощущение приносимой пользы, «востребованности» и значимости собственной работы. Благодаря этому члены команды ощущают гордость от того, что принадлежат команде. Вообще, это большая честь — быть «членом команды»!

Имидж, миф команды — это разумная необходимость в условиях социальной коммуникации. Имидж необходим команде для привлечения клиентов и укрепления взаимоотношений с партнерами. Дело в том, что люди воспринимают только лишь ту часть работы команды, которая обращена к ним. Людям совершенно не обязательно знать всё о команде. Но та грань команды, которая взаимодействует с внешним миром, должна быть ему понятной.

Создание имиджа предполагает ясное представление о «*конъюнктуре социальных образов*», зная которую, можно сделать образ команды наиболее привлекательным.

Что такое «конъюнктура социальных образов»? Поговорим об этом подробнее.

«Конъюнктура социальных образов» — это набор идей, образов, являющихся в данный момент актуальными, востребованными, имеющих поддержку в обществе, вызывающих доверие. То есть «конъюнктура социальных образов» во многом (но не во всем!) связана с модными тенденциями в обществе. Например, сейчас, наконец, стало модным вести здоровый образ жизни. Если команда его пропагандирует (а еще лучше — придерживается), общественное признание ей обеспечено.

Другой пример: сейчас становится модным исследовать свои исторические корни, искать национальную идею, поэтому если команда будет базировать свой имидж на этих тенденциях, ее миф станет социально привлекательным.

Однако не стоит думать, что имидж связан только с модными тенденциями. Настоящий миф, имидж команды идет *чуть впереди* моды, при этом *оставаясь понятным* для соотечествен-

ников. Другими словами, команда своим имиджем может сама *формировать* модную тенденцию.

Кстати, работа *командой* также является модной тенденцией. Поэтому сейчас многие используют «работу в команде» в качестве своего имиджа (об этом мы говорили в Главе 1).

Итак, как же Вашей команде сформировать СВОЙ имидж? Начнем с ТРЕБОВАНИЙ к имиджу команды.

1. Имидж команды *всегда* основывается на общечеловеческих ценностях и ценностях команды.

2. Имидж команды должен быть *понятным и привлекательным* для той части социума, с которой команда работает или взаимодействует (клиенты, партнеры, смежники и пр.).

3. Имидж команды *должен быть интересным*, не скучным, отчасти интригующим.

4. Имидж команды должен *отражать индивидуальность*, неповторимость команды.

5. Имидж команды должен *отражать новизну* и эксклюзивность в работе команды, чтобы люди понимали: «такого нет нигде».

6. Имидж команды должен *меняться, дополняться или уточняться* с течением времени, чтобы всегда оставаться актуальным.

7. Имидж команды должен *пробуждать в людях лучшие чувства*, созидательные стороны их души.

Технология создания имиджа на основе этих семи требований реализуется командой в контексте групповой дискуссии (на которую выделяется 10—15% рабочего времени в неделю).

Задания для создания имиджа команды

1. Собрать информацию о модных тенденциях в обществе и определить «конъюнктуру социальных образов».

Это задание можно поручить всем членам команды заранее (за 2 недели до групповой дискуссии). Для организации групповой дискуссии Вы можете использовать технологию создания общего терминологического поля.

2. Собрать информацию о «конъюнктуре социальных образов» «целевой аудитории» команды: партнеры, смежники, клиенты.

Это задание также дается членам команды за неделю до дискуссии. Для организации обсуждения используется технология создания общего терминологического поля.

3. Продумать и сформулировать миссию команды и соотнести ее с «конъюнктурой социальных образов» «целевой аудитории».

Цель задания: найти идею, связывающую миссию команды с «конъюнктурой социальных образов» «целевой аудитории». Эта идея станет основой для имиджа команды.

4. Продумать элементы новизны в работе команды.

Команде предстоит провести «мозговой штурм» и создать «поле идей», отражающее элементы новизны в работе команды. Далее, члены команды должны провести оценку «поля идей» с позиции основной идеи имиджа команды и отобрать те, которые усилят имидж команды.

5. Продумать имидж команды и его «атрибутику».

В процессе групповой дискуссии команда должна придумать фразы-шаблоны, девизы, слоганы, визуальные образы (например, герб) и другие атрибуты для продвижения.

6. Продумать стиль взаимодействия команды с внешними партнерами в контексте сформированного имиджа.

7. Составить план «продвижения» имиджа команды.

Здесь команда обсуждает конкретные мероприятия по самопрезентации.

Главное — в процессе создания имиджа команды помнить, что имидж «работает» тогда, когда он соответствует действительности. Поэтому чрезмерное увлечение имиджем может повлиять на продуктивность команды. Все хорошо в меру.

Игровое упражнение «Создание герба команды»

К этому занятию членам команды нужно подготовить различную литературу по геральдике, лист ватмана, цветные карандаши. Спросите у каждого члена команды, какой образ, символ он бы

внес в герб команды и почему он выбрал именно это. Обсудите еще раз понимание миссии команды и социально привлекательные образы. Поговорите о форме герба, девизе команды, символизме цвета в гербе.

Потом поставьте приятную музыку и приступайте к рисованию герба. Важно, чтобы все члены команды приняли в этом активное участие. Главное — составить эскиз, проект, по которому потом Вы сможете заказать герб профессиональному художнику.

ШАГ ДЕВЯТЫЙ: УСИЛЕНИЕ «КОМАНДНОГО ДУХА»

Когда команда работает длительное время, может наблюдаться некий спад «командного духа». Это сигнал к тому, что членам команды необходимо еще раз пережить и осмыслить пять принципов работы в команде:

- ощущение общности и доверия вместо одиночества и отчуждения;
- сотрудничество вместо конкуренции;
- работа на общий результат вместо индивидуализма;
- творчество вместо стереотипных действий;
- конструктивная самореализация вместо «борьбы за выживание».

Для этого лучше всего выделить 2–3 рабочих дня и провести специальный тренинг, основанный на этих принципах. Целесообразно пригласить для этого компетентного тренера и «выехать из привычной обстановки» (чтобы звонки и текущие дела не разрушали командный дух)*.

* С программой такого тренинга, играми и упражнениями можно познакомиться в книге: *Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т.* Технология создания команды. СПб.: Речь, 2002. Глава 3 «Эффективное взаимодействие в команде».

ШАГ ДЕСЯТЫЙ: СОПРОВОЖДЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМАНДЫ

Этот шаг представляет собой процесс, развернутый во времени. Пока Ваша команда работает продуктивно, Вы имеете возможность совершенствования. Как только продуктивность идет на спад, Вам придется уже не совершенствоваться, а проводить «спасательные мероприятия».

В контексте сопровождения деятельности команды Вам необходимо сосредоточиться на двух аспектах:

- Совершенствовать продуктивность команды и создавать условия для профессионального роста ее членов, гибко реагировать на изменения.
- Совершенствовать работу команды с внешними партнерами и «целевой аудиторией». Здесь команде необходимо:
 1. Продумать и нарисовать схему внешних связей команды
 2. Изучить техники ведения информационного диалога и переговоров
 3. Определить стиль взаимодействия с каждой группой внешних партнеров.

Все три задачи связаны с совершенствованием имиджа команды. Первая и третья задачи решаются командой в контексте групповой дискуссии. Для решения второй задачи (приобретение членами команды навыков ведения информационного диалога и переговоров) лучше приглашать внешнего тренера, специализирующегося в этой области.

Если у Вас возникли вопросы и пожелания, об этом можно написать по электронной почте: **psi@cycla.ioffe.rssi.ru**

Если Вы хотите посетить семинар-тренинг «Технология создания команды» и другие бизнес-программы в Москве, можете связаться с Институтом бизнеса и кадровых технологий: (095) 509-25-22; тел./факс **(095) 173-79-92. www.hr-training.net; e-mail: IBT@bk.ru**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Надеюсь, что, прочитав эту книгу, Вы постепенно создадите неповторимую СВОЮ КОМАНДУ. И она будет продуктивной. Но тогда произойдет еще одно важное событие — Вы внесете свой вклад в процесс перехода к новой философии бизнеса, приоритетом которой является Человек, с его талантами и возможностями.

Во второй книге мы будем говорить о стратегическом планировании в команде, распределении ролей при решении задач, стратегии и тактике «наступления» и «обороны», а также о жизненных циклах команды и профилактике ее распада.

Закончить позвольте словами Пауло Коэльо: «Выиграв битву, воин празднует победу. Она стоила ему дорого — были трудные минуты, ночи мучительных сомнений, дни нескончаемых ожиданий. С древнейших времен обычай отмечать победу входил в ритуал самой жизни и обставлялся особыми церемониями. Товарищи, глядя, как ликует Воин Света, недоумевают: „Зачем он устраивает такое торжество? Ведь в следующем бою его, быть может, ждет разочарование. Ведь он может навлечь на себя ярость врагов“. Но воин знает, чем объясняются его действия. Он хочет сполна насладиться уверенностью в себе, ибо это — самый драгоценный дар, приносимый победой. Сегодня он празднует победу, одержанную вчера, и в нынешнем триумфе черпает силы для завтрашних сражений».

Создав СВОЮ КОМАНДУ, Вы уже победили. Наслаждайтесь ею, чтобы с новыми силами продолжать путь и одерживать новые победы.

Татьяна
Зинкевич-Евстигнеева

КОМАНДА НА РЫНКЕ: стратегия и методы

(руководство для эффективных команд)

Руководство посвящено продуктивной стадии работы команды, когда ее энергия единства направляется на реализацию конкретных практических задач. Однако на этом пути есть немало "подводных камней". Поэтому хорошо "сработанной" команде необходимо иметь ясное представление о следующих вопросах:

- стратегическое планирование в команде;
- варианты распределения ролей внутри команды при решении различных задач;
- стратегии "наступления", "обороны и отступления";
- динамика внутрикомандных процессов: жизненные циклы команды;
- методы решения прикладных задач в команде;
- мониторинг эффективности команды;
- совершенствование имиджа команды.

Руководство составлено таким образом, чтобы команда могла пользоваться материалом на оперативных совещаниях.

РЕЧЬ