



Тактика и стратегия работы с педагогическими кадрами в образовательной организации

Практикум по командообразованию



Содержание

Введение	3
Тема 1. Знакомство с командой	4
Тема 2. Этапы формирования команды	13
Тема 3. Психологические основы командообразования	16
Тема 4. Упражнения на формирование и управление командой	23
Тема 5. Управление конфликтами в команде	25
Тема 6. Оценка эффективности команды	26
Тема 7. Организация корпоративного тренинга	29
Тема 8. Поведение команды на переговорах	35

Тема 1. Знакомство с командой

Упражнения на знакомство участников.

1) Упражнение «Полина-пицца-Прага»

Цель: знакомство участников группы, снятие тревожности.

Каждый участник по очереди называет свое имя и на первую букву своего имени называет кулинарное блюдо и город.

2) Упражнение «Прилагательное на первую букву имени»

Цель: знакомство участников группы, снятие тревожности.

Каждый участник называет свое имя и подбирает на первую букву прилагательное, которое как-то его характеризует, отражает особенности его характера, его индивидуальности.

3) Упражнение «Правда или ложь?»

Цель: усилить групповую сплоченность и создать атмосферу открытости.

Предложите участникам написать три предложения, относящиеся лично к ним. Из этих трех фраз две должны быть правдивыми, а одна – нет. Один за другим каждый участник зачитывает свои фразы, все остальные пытаются понять, что из сказанного соответствует действительности, а что – нет. Мнения должны быть обоснованными.

Ролевая структура команды

«Роль – это определенный шаблон, стереотип, модель поведения человека, объективно заданная социальной позицией личности в системе общественных или личных отношений».

Типология командных ролей:

I — председатель. Функции: впитывает все возможные мнения и принимает решения. Свойства: умеет слушать, хорошо говорит, логичный, решительный. Тип: спокойный, стабильный тип личности, нуждается в высокомотивированной группе.

II — формирователь. Функции: лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое. Свойства: динамичный, решительный, напористый. Тип: доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной, умелой группе. (I и II — два противоположных подхода к общему управлению группой.)

III — генератор идей. Функции: источник идей. Свойства: умен, богатое воображение, креативность. Тип: нестандартная личность, нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи.

IV — оценщик идей (критик). Функции: анализ и логические выводы, контроль. Свойства: аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, «якорь группы», возвращает к реальности. Тип: рассудительный, волевой тип личности, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей.

V — организатор работы. Функции: преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения. Свойства: организатор,

волевой, решительный. Тип: волевой тип личности, нуждается в предложениях и идеях группы.

VI — организатор группы. Функции: способствует согласию группы, улаживает разногласия, знает потребности, проблемы членов группы. Свойства: чувствительность, дипломатичность, доброта, коммуникативность. Тип: эмпативный (эмпатия — эмоциональная отзывчивость человека на переживания другого) и коммуникативный тип личности,— нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы.

VII — исследователь ресурсов. Функции: связующее звено с внешней средой. Свойства: общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный. Тип: «напористый экстраверт», нуждается в свободе действий.

VIII — завершитель. Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца. Свойства: профессиональная педантичность, обязательность, ответственность. Тип: педантичный тип личности, нуждается в групповой ответственности, обязательности.

Задание 1.

Общее представление о команде:

Заполните таблицу «Представления о команде у разных авторов»:

Автор	Определение	Выходные данные источника (название, указание стр.

Задание 2.

Составить аннотированный список статей по курсу «Командообразование» за последние 5 лет:

Выходные данные журнала (название, номер журнала, год издания)	Выходные данные статьи (автор, название, страницы)	Краткая аннотация содержания статьи

Задание 3.

Диагностика собственной роли в команде.

Процедура проведения: студентам предлагается заполнить бланк теста «Определение собственной роли в команде» (автор – Р.М. Белбин) или ответить на вопросы опросника «Управленческие роли» (автор – Т.Ю. Базаров).

После этого каждый студент должен написать интерпретацию полученных результатов и оценить их с точки зрения эффективности командной работы.

ТЕСТ «КОМАНДНЫЕ РОЛИ» Р. М. БЕЛБИНА

Этот вопросник позволит определить естественные для Вас роли в команде, а также те роли, от выполнения которых Вы предпочли бы отказаться.

В каждом из семи разделов данного вопросника распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как Вы полагаете они лучше всего подходят Вашему собственному поведению. Эти десять баллов могут быть распределены поровну или, возможно, все отданы одному единственному ответу.

ВОПРОСЫ

Раздел 1. Какой вклад я могу внести в работу команды:

- a) Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды.
- b) Я могу успешно работать с самыми разными людьми.
- c) Генерация идей — моё врожденное достоинство.
- d) Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде.
- e) Моя способность доводить всё до конца во многом обеспечила мою профессиональную эффективность.
- f) Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут в конечном счете полезные результаты.
- g) Я быстро выясняю, что сработает в данной ситуации, если в подобную ситуацию я уже попадал.
- h) Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных действий.

Раздел 2. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе:

- a) Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за её соблюдением.
- b) Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим её открыто.
- c) Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются новые идеи.
- d) Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег.
- e) Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то.
- f) Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе.
- g) Я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и поэтому плохо слежу за тем, что происходит вокруг.
- h) Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно.

Раздел 3. Участие в совместном проекте:

- a) Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления.
- b) Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности.
- c) Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения.
- d) Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений.
- e) Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам.
- f) Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие.
- g) Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признаётся всеми, кто меня знает.
- h) На меня можно возложить обязанности следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом.

Раздел 4. Особенности моего стиля работы в команде:

- a) Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег.
- b) Я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве.
- c) Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений.
- d) Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение одобренных планов.
- e) Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные.
- f) Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе.
- g) Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды.
- h) Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения.

Раздел 5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

- a) Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов.
- b) Мне нравится находить практические решения проблем.
- c) Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения.
- d) Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений.
- e) Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня.
- f) Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий.
- g) Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание.

h) Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения.

Раздел 6. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:

a) Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать.

b) Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности.

c) Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды.

d) Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика.

e) Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить.

f) Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи.

g) Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе.

h) Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе.

Раздел 7. Проблемы, с которыми я сталкиваюсь, работая в команде:

a) Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы.

b) Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям.

c) Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов.

d) Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов группы.

e) Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей.

f) Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях.

g) Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам.

h) Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями.

КОНЕЦ ВОПРОСНИКА

Убедитесь, что в каждом разделе вопросника Вы распределили именно 10 баллов, и сумма всех проставленных баллов равна 70.

СВОДНАЯ ТАБЛИЦА БАЛЛОВ

Раздел	Номер блока							
	a	b	c	d	e	f	g	h
I								
II								
III								
IV								
V								
VI								
VII								

АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

Перенесите в эту таблицу результаты из таблицы баллов, строго по столбцам и строкам. Затем *суммируйте баллы в каждом столбце* для получения общей оценки командной роли.

Раздел	Номер вопроса															
		И		П		Ф		М		Р		О		К		Д
I	g		d		f		c		a		h		b		e	
II	a		b		e		g		c		d		f		h	
III	h		a		c		d		f		g		e		b	
IV	d		h		b		e		g		c		a		f	
V	b		f		d		h		e		a		c		g	
VI	f		c		g		a		h		e		b		d	
VII	e		g		a		f		d		b		h		c	
Итого:	S=		S=		S=		S=		S=		S=		S=		S=	

Наивысший балл по командной роли показывает, насколько хорошо Вы можете исполнять эту роль в управленческой команде. Следующий результат после наивысшего может обозначать поддерживающую роль, на которую Вы можете переключиться, если Ваша основная командная роль по каким-либо причинам не нужна группе. Два самых низких балла по командной роли выявляют Ваши возможные «слабые места».

ТИПЫ РОЛЕЙ В КОМАНДЕ (по Белбину)

Исполнитель (Implementer)

Основным качеством Исполнителей является дисциплинированность; другие же природные способности или интеллект почти всегда в их случае вторичны. *Стиль исполнителя в команде — организация работ.* Исполнители надежны, консервативны и эффективны. Они обладают внутренней стабильностью и низким уровнем беспокойства. Работают преимущественно на команду, а не ради удовлетворения собственных интересов. Умеют реализовать идеи в практических действиях.

Исполнители принимают поставленные перед ними цели, которые становятся частью их морального кодекса, и придерживаются их при выполнении работ. Они систематически составляют планы и выполняют их. Очень эффективные организаторы и администраторы. Они могут иметь недостаток гибкости и не любят непроверенные идеи.

В крупных, хорошо структурированных организациях карьера таких людей обычно складывается очень успешно. Успех и признание приходят к Исполнителям со временем в результате того, что они систематически делают ту работу, которую необходимо делать, даже если она не отвечает их внутренним интересам или не приносит удовольствия.

Председатель (Координатор, Coordinator)

Поощряющий и поддерживающий тип лидера команды. Склонен доверять людям и принимать их такими, какие они есть, без проявления ревности или подозрительности. Председатель — это сильное доминирование и преданность групповым целям. *Стиль руководства командой Председателя — радушно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать их в соответствии с целями команды.* Зрелый, уверенный, самодисциплинированный. Спокойный, несуетливый. Умеет четко формулировать цели, продвигает решения, делегирует полномочия. Организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и максимально использует потенциал каждого члена команды. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми. Идеальный Председатель выглядит как хороший менеджер, то есть человек, знающий как использовать ресурсы, исключительно адаптивный при общении с людьми, но в то же время никогда не теряющий своего контроля над ситуацией и своей способности принимать самостоятельные решения, основанные на собственной оценке того, что необходимо на практике. Председатель — это хороший лидер для сбалансированной по своему составу команды, перед которой стоят сложные и многогранные проблемы, требующие эффективного распределения ролей внутри команды.

Формирователь (Приводящий в действие, Shaper)

Предпринимательский тип лидера команды. Формирователи всегда выступают как побудители к действию, и если команда склонна к бездействию или самодовольству, то присутствие Формирователя выведет ее из этого состояния. Такой лидер — динамичный, бросает вызов, оказывает давление. *Стиль руководства Формирователя — оспаривать, мотивировать, достигать.* Это более индивидуалистичный, чем Председатель тип лидера, который подталкивает людей к действиям и, увлекая их за собой, столь же часто приводит команду к неудаче, как и к успеху. Его мужество и энергия позволяют преодолевать трудности.

Формирователи по многим параметрам являются антиподами Коллективистов. Ненавидят проигрыши, склонны к провокациям,

раздражению и нетерпению. Характеризуются высокой самооценкой, склонностью к фрустрации, общительностью и подозрительным отношением к людям. Это экстраверты, побуждаемые к действиям требованиями внешней среды. Как лидеры они хороши для уже сработанной команды, которая в своей работе столкнулась со сложным, внешним, либо внутренним препятствием. Как менеджеры Формирователи процветают в ситуациях, характеризующихся "политической сложностью", сдерживающей движение вперед.

Мыслитель (Plant)

Интровертивный тип генератора идей. Изобретателен, обладает богатым воображением — человек с идеями, умеющий решать нестандартные проблемы. Как правило, Мыслители действуют в одиночку, сидя в своем углу и обдумывая различные варианты. Обладают высоким интеллектуальным уровнем и очень высоким показателем креативности. Это яркие представители интеллектуалов-одиночек, и они часто воспринимаются членами команды как не слишком коммуникабельные. Им свойственна прямота и честность в общении. Стил Мыслителя — привносить инновационные идеи в работу команды и ее цели. Он склонен "витать в облаках" и игнорировать детали или протокол. Чем более успешно Мыслители осуществляют свою роль в команде, тем меньше их поведение похоже на привычную модель поведения менеджера. В мире организаций Мыслители не слишком процветают, и их менеджерская карьера редко бывает блестящей. Как правило, они очень способны и умелы, что приводит к тому, что в большинстве случаев они становятся техническими специалистами, а не занимают высокие управленческие посты. Мыслители чаще встречаются в новых, только формирующихся компаниях, поскольку по складу своему они скорее предприниматели, чем менеджеры.

Разведчик (Исследователь ресурсов, Resource Investigator)

Экстравертивный тип генератора идей. Энтузиаст, общителен. Это еще один член команды, ориентированный на предложение новых идей. Однако, способ генерации идей Разведчиками и сам характер предлагаемых ими идей отличны от мыслителей. Они склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько "подбирать" фрагменты идей окружающих и развивать их. Разведчики особо искусны в изучении ресурсов за пределами команды. *Стил построения команды разведчика — создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды.* При средних показателях интеллектуального уровня и креативности, они общительны, любознательны и социально ориентированы. Благодаря этим качествам и умению использовать ресурсы Разведчики легче, чем Мыслители интегрируются в команду. При умелом руководстве лидера команды Мыслитель и Разведчик могут успешно сосуществовать вместе, не покушаясь на территорию друг друга и внося каждый свой вклад в предложение новых идей.

Оценщик (Monitor-Evaluator)

Рассудителен, проницателен, обладает стратегическим мышлением. Видит все альтернативы, все взвешивает — инспектор. Оценщик объективен при анализе проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Представители этой роли ярко не проявляют себя в команде до тех пор, пока не приходит время принятия важных решений. При этом члены команды, предлагающие идеи (Мыслитель и Разведчик) редко являются теми людьми, которые способны оценить выгоду от своих идей и их последствия. Представители этой роли отличаются высоким интеллектуальным уровнем, высокими показателями критичности мышления, особенно это касается их способности выдвигать контраргументы. Оценщики достаточно медлительны в своих рассуждениях и всегда предпочитают все тщательно обдумывать. Оценщикам может не хватать вдохновения или способности мотивировать других. Окружающими они могут восприниматься как сухие, несколько занудные и порой чересчур критичные люди. Многие даже удивляются, как представители этой категории вообще становятся менеджерами. Тем не менее Оценщики нередко занимают высокие стратегические посты в организациях.

Коллективист (Team Worker)

Мягкий, восприимчивый, дипломатичный. Умеет слушать, предотвращает трения членов команды — чувствителен по отношению и к индивидам, и к ситуациям. Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль в команде. Если в команде есть сложные в общении люди, то Коллективисты способны оказать мягкое воздействие на ситуацию и предотвратить потенциальные конфликты, тем самым оказывая помощь формальному лидеру команды в выполнении поставленной задачи. Коллективист может быть нерешителен в момент кризиса.

Представители этого типа нередко встречаются среди высшего руководства организаций. Из них получаются отличные наставники молодых менеджеров.

Доводчик (Completer-Finisher)

Старателен и добросовестен. Ищет ошибки и упущения. Контролирует сроки выполнения поручений. Как правило, об успехе команды судят по окончательным результатам ее работы. При этом многие люди почти патологически не могут довести начатое ими до конца, и умение завершать начатое является достаточно редким качеством. Доводчики — это люди обладающие этим даром в полной мере. Их отличает внимание к деталям и умение держать в голове запланированное, обеспечивая чтобы ничего не упускалось и все детали плана были доведены до завершения. Они предпочитают постоянные усилия, согласованность и последовательность действий "кавалерийским атакам". Они ориентированы на выполнение обязательств и меньше интересуются эффектным и громким успехом. Склонность к достижению совершенства во всем, за что они берутся, и непреклонность в достижении намеченного — их неперенные качества. К

их слабым сторонам следует отнести недостаточную гибкость, в результате чего они порой тратят слишком много сил на достижение поставленных целей, которые при изменившихся обстоятельствах оказываются недостижимыми.

Задание 4.

Вы пришли работать в компанию на должность руко-водителя отдела персонала. До вашего прихода данного отдела не существовало. Ваша задача – создать отдел. Опишите требования к ролям ваших подчиненных, используя различные модели (модель Майерс-Бриггс, модель Кейрси, Модель Белбина, модель Т.Ю. Базарова).

Тема 2. Этапы формирования команды

ЗАДАНИЯ ЧЛЕНАМ 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 атрибутику команды.

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.

Команда обсуждает конкретные мероприятия по самопрезентации.

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

Создание герба команды

К этому занятию членам команды нужно подготовить литературу по геральдике, лист ватмана, цветные карандаши. Спросите у каждого члена команды, какой образ, символ он внес бы в герб команды, почему он выбрал именно его. Обсудите еще раз понимание миссии команды и социально привлекательные образы. Поговорите о форме герба, девизе команды, символике цвета в гербе. Потом включите приятную музыку и приступайте к рисованию герба. Важно, чтобы все члены команды приняли в этом посильное участие. Главное — составить эскиз, проект, по которому потом вы сможете заказать герб профессиональному художнику.

Деловая игра «Катастрофа на воздушном шаре».

Цель: определить уровень командного взаимодействия.

Проводится в мини-группах по 7-9 человек.

Процедура проведения:

Мини-группа садится в круг, берется за руки.

А) Ведущий зачитывает следующий текст:

Возьмите друг друга за руки, почувствуйте друг друга. Итак, все мы сейчас находимся в корзине воздушного шара и отправляемся в путешествие на один из необитаемых островов в Атлантическом океане. Там весной уже тепло, растут ананасы и не надо оформлять никаких виз: остров-то необитаемый! Короче, вы набрали в этот шар множество полезных вещей, чтобы жить без проблем по крайней мере неделю, а на самом деле – с запасом, и вот вы уже готовы к полету. Вас провожают куча друзей и родственников.хлопоты, объятия, поцелуи, прощания...

Закройте глаза.

Легкое покачивание и вы отрываетесь от земли. Холодок в груди, а потом ощущение свободы и простора полета... Вот уже не разглядеть лиц людей под вами, дома становятся похожими на детские кубики, дороги превращаются в ниточки – и вы летите под облаками. Вы летите над городами и лесами, ветер силен, и вот уже вы видите синюю полоску от края до края горизонта – это Атлантический океан. Океан неспокоен, вам сверху видны белые барашки волн – на какое вам до этого дело, ваш воздушный шар уверенно несет вас в даль. И вот уже вдали видите маленькую точку – вот остров, куда вы летите! Над островом много птиц, вот уже несколько чаек пролетело со-всем близко от вас. Остров уже хорошо виден, вы уже готовы потихоньку снижаться – где-то минут через двадцать вы будете на твердой земле! Какие интересные приключения ожидают вас там!

Но что это? Вы видите, как от горы отрывается какая-то крупная птица и летит прямо навстречу вам! Это – гигантский орел, и он смотрит на вас недобрыми глазами! Может быть, он принял вас за своего соперника? Он делает вокруг вас круг за кругом, потом вдруг взмывает над шаром, исчезает из поля вашего зрения – и вдруг вы слышите клекот, царапанье чем-то острым по ткани, удары – и шипение.

У вас есть винтовка, кто-то из вас стреляет на удачу – и орел, теряя кровь, на своих широких крыльях начинает медленно скользить в сторону и вниз. Но ваш шар тоже начинает терять высоту. Ваш единственный шанс спастись – долететь до земли, потому что внизу начался шторм и любого пловца просто разобьет об острые рифы и скалы. Долететь до острова – около 20 минут. Но это приблизительно. Может быть и больше, может быть и меньше. Точную цифру вам никто не скажет. Есть шанс спастись, если облегчите шар, освободившись от не самых нужных вещей. Но что выбросить?

№	Содержание упаковок	Вес	1	2
1	Миски, кружки, ложки	4 кг		
2	Ракетница с комплектом сигнальных ракет	5 кг		
3	Подборка полезных книг про все	9 кг		
4	Консервы мясные	20 кг		
5	Топоры, ножи, лопата	14 кг		
6	Канистра с питьевой водой	20 л		
7	Бинты, вата, перекись, зеленка	1,5 кг		
8	Винтовка с запасом патронов	20 кг		
9	Презервативы и какие-то лекарства	0,5 кг		
10	Импортный шоколад	7 кг		
11	Золото, бриллианты и яркие украшения	0,4 кг		
12	Очень большая собака	75 кг		
13	Рыболовные снасти	0,6 кг		
14	Туалетное зеркало, шило, мыло и шампунь	1 кг		
15	Теплая одежда и одеяла	50 кг		
16	Соль, сахар, специи, набор поливитаминов	2 кг		
17	Плетеный нейлоновый канат	150 м		
18	Медицинский спирт	10 л		

Б) Индивидуальная работа.

Ведущий зачитывает инструкцию:

У вас 7 минут на работу. За это время вы должны найти себе ручку и записать свое решение в первой из трех свободных колонок справа. Ранжируете строго индивидуально. Запрещены любые разговоры. За разговоры команда будет штрафоваться. Начинаем работу по моей команде.

В) Командная работа.

Ведущий зачитывает инструкцию:

Хорошо это или плохо, но вы в шаре не одни – в шаре вся ваша команда, и кроме вашего мнения есть мнения другие. Соответственно, вам надо договориться. Во второй колонке вы должны записать командный ранжир выкидываемых вещей. Каждая команда должна теперь выработать свое общее решение, но не голосованием по большинству голосов, а консенсусом, то есть общим, единодушным согласием. Если хоть один человек будет против, решение не принимается.

На принятие общего решения у вас 20 минут. Не уложились в 20 минут – ваша команда попадает в океан и всех съедают голодные акулы. Но имейте в виду: если вы прилетите не с тем набором вещей, то ваша жизнь на острове будет грустной и недолгой.

Если вы договоритесь быстрее – это показатель качественной командной работы. Вы будете за это вознаграждены: каждая сэкономленная минута – это одна сохраненная вам вещь.

Ведущий отмечает, за какое время было принято общегрупповое решение, определяется время выполнения задания каждой командой.

Г) Обсуждение.

По окончании игры участники в общем кругу высказываются, кто помогал им принимать решение, а кто мешал, в чем был прав, а в чем ошибался каждый из них.

Тема 3. Психологические основы командообразования

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. И 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 внутренние, неосознаваемые процессы. И это совсем непросто, так как обычные тесты здесь не помогут.

Вам предстоит отправиться в путешествие в собственный внутренний мир, в страну вашего внутреннего мира.

Вы можете спросить: «Как мы отправимся туда, куда невозможно прийти, все рассмотреть, потрогать руками?» Вы совершенно правы, этой страны нет на политической карте мира, туристические агентства не продают путевок и не организуют экскурсий туда. Правда, в сказках есть указание на то, что какие-то герои побывали и в дальнейшем достигли успеха. 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 ли 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.

Каков ландшафт этой страны? Чтобы увидеть его, необходимо раскрасить внутреннее пространство страны, ограниченное контуром. Главное — не думать долго, а просто легко выбирать карандаши и раскрашивать карту страны... Вероятно, там появится особый ландшафт: горы и долины, низменности и возвышенности, реки, моря, озера, леса, долины, 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 внизу или сбоку карты. 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. Каждый цвет, использованный 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 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 ввели специальные значки для обозначения рек, водоемов, болот, лесов, полей, гор, их также необходимо представить в таблице условных обозначений. Итак, часть 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, где вы планируете покинуть страну. Этот значок назовем «флажок выхода». Иногда он совпадает с флажком входа, иногда — нет. 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!

Семь ключей

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

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, чьи карты наиболее «созвучны» лично вам. Определив «созвучные» рисунки, вы выявите тех членов команды, кто близок вам по мировосприятию, внутреннему ритму, энергетике. Иногда можно сделать удивительные открытия: увидеть хорошо знакомого человека совсем иначе и ощутить близость по духу.

С другой стороны, случаются и неприятные открытия: рисунок человека, на которого вы рассчитываете, которого считаете самым сильным, вызывает 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 расстраиваться. 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 не внушает доверия, — это тревожный сигнал. Может быть, действительно, с этим человеком у вас недостаточный «резонанс»? Для кого-то он будет прекрасным сотрудником, но в вашей команде... Ведь все субъективно, а многое в команде зависит именно от вас, Лидера команды.

Если собственный рисунок вызвал у вас тяжелое ощущение, значит, на данный момент вы 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 разбираться с ними. Само по себе рисование внутреннего мира позволяет освободиться от большой части внутреннего напряжения и гармонизировать собственное состояние.

Когда вы будете рассматривать всей командой все карты, 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.

ПРИМЕРЫ

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.

Флажок цели находится на поляне Раздумий. В данный момент для вас актуален процесс размышлений, но, вероятно, вы пока не можете посвятить этому столько времени, сколько необходимо. Может быть, 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 окажется судьбоносным.

Ваш флажок цели находится в море Желаний на острове Любви. В данный момент 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 попадали на водную поверхность, вы должны знать, что автор карты чувствителен, интуитивен, эмоциональная жизнь имеет большое значение для него. Для эффективной работы в команде у человека должно быть внутреннее ощущение спокойствия и удовлетворенности, как моральной, так и психофизиологической.

Флажок цели находится на пересечении двух или трех территорий. Ваш образ цели объединяет несколько процессов. Каких — об этом расскажут названия территорий. Для того чтобы почувствовать 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.

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 — сейчас не время для 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 или смещен относительно центра вправо, влево, вверх или вниз.

Если флажок цели расположен в центре карты, образ цели является интегрирующим для личности автора, т. е. 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 у вас флажок цели расположен в центре, значит, 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 равных части по горизонтали. Каждая вертикаль и горизонталь имеет определенное символическое значение.

По вертикали

<p>Левая, «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. Интроверсия</p>	<p>Центральная часть символизирует настоящее, актуальные для человека процессы, то, о чем он думает, к чему стремится, что является для него значимым</p>	<p>Правая, «мужская» часть символизирует будущее, социальные процессы, взаимоотношения в социуме, устремленность в будущее. Экстраверсия</p>
--	---	--

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 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 вправо): умеют смело смотреть в будущее, строить внешние связи команды;

- **Левые** (флажок цели смещен влево): умеют «хранить традиции», обеспечивать стабильность команды;

- **Генераторы** (флажок цели смещен вверх): способны продуцировать новые идеи, комбинации, подходы;

- **Реализаторы** (флажок цели смещен вниз): способны практически реализовать, осуществить задуманное командой, сделать сказку былью.

Символические значения даны для «правшей». У леворуких они определяются зеркально.

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:

1) По каким территориям пролегает маршрут к цели?

Например, маршрут проходит сначала через горы Препятствий, потом через долину Разочарований, затем через пустыню Поиска к озеру Надежды и на вершину Успеха. 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 изобретает ограничения и ловушки. Как говорил известный сатирик: «Мы сами себе придумываем трудности, а потом мужественно их преодолеваем».

Если на маршруте нет явных ловушек и препятствий, — это означает, что Вы не склонны сами себе создавать трудности. Рассматривая свой маршрут, вы просто увидите, как будет меняться ваше состояние по мере продвижения к цели.

2) 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 и верить в себя. Оба 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 — 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 вы поручите такому человеку конкретное задание, которое нужно выполнить следуя определенной технологии, будьте готовы к тому, что он все равно отнесется к делу творчески (то есть отойдет от технического задания).

Тема 4. Упражнения на формирование и управление командой

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 каждом комплекте столько карандашей, сколько членов в вашей команде, включая вас. Рекомендация: лучше не включать в *набор карандашей черный* цвет;

- подготовить листы белой 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 см 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 1: Пожалуйста, в верхней части листа напишите свое имя и поставьте дату. Вы видите на листе обыкновенные 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 лист 1 и раздать лист 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 могут 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 сами. Через полгода мы можем сравнить наши рисунки. Что ж, спасибо, и — да здравствует цвет!»

Ключ

Лист 1 — это ряд предпочтений, он же — ключ к тесту. Первые 2-4 места занимают цвета предпочитаемые. Последние два 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.

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.

Тема 5. Управление конфликтами в команде

Для закрепления знаний о сущности конфликта, развития навыка анализа конфликтных ситуаций различных типов и формирования умения принимать управленческие решения в сложных ситуациях социального взаимодействия студентам необходимо выполнить практические задания.

Варианты решения задач должны быть достаточно развернутыми, обоснованными и опираться на использование таких основных понятий, как «конфликт», «причина конфликта», «конфликтная ситуация», «инцидент». Работа оценивается оценками «зачтено» или «не зачтено».

Задача 1

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Задача 2

Вы – начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Задача 3

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задача 4

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника

выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Задача 5

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Тема 6. Оценка эффективности команды

Мониторинг эффективности команды

По истечению определенного периода (полгода, год) лидер оценивает работу своей команды по 10-балльной шкале по каждому из трех показателей и заносит результаты в сводную таблицу «Эффективность команды» в свою графу. Затем лидер организует обсуждение каждого показателя в команде и заносит коллегиальную оценку команды в соответствующую графу сводной таблицы.

Если высший руководитель проводит собственный мониторинг, он фиксирует результаты отдельно.

СВОДНАЯ ТАБЛИЦА «ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМАНДЫ»

Оценка	Уровень эффективности межличностного взаимодействия				Уровень согласованности действий в работе на общий результат				Результативность, продуктивность				
	дата	дата	дата	дата	дата	дата	дата	дата	дата	дата	дата	дата	
Лидер команды													
Команда													

Описание шкал и показателей

Уровень эффективности межличностного взаимодействия. Чтобы оценить данный показатель, лидеру, а затем и членам команды необходимо честно и объективно ответить на следующие вопросы:

— Были ли за истекший период в команде крупные конфликты между ее членами?

— Были ли в команде за истекший период мелкие конфликты, недомолвки, обиды, неурядицы между членами команды?

— Всегда ли члены команды следуют общекомандным ценностям?

- Всегда ли члены команды этичны, внимательны по отношению к друг другу?
- Умеют ли члены команды слушать друг друга?
- Умеют ли члены команды строить конструктивный конфликт, владеют навыками аргументации, контраргументации?
- В какой степени члены команды умеют контролировать эмоции во время острых дискуссий?
- Можно ли сказать, что в команде присутствует благоприятный эмоциональный климат?

Балл	Критерии
1-2	Последствия затяжного крупного конфликта до сих пор существенно влияют на микроклимат и стиль общения в команде. Или команда находится в состоянии скрытого конфликта: действия в соответствии с общекомандными ценностями носят лишь декларативный характер, у членов команды наблюдается множество негативных эмоций по отношению друг к другу, присутствует взаимное раздражение друг другом
3-4	Команду периодически сотрясали мелкие конфликты, неурядицы. Или члены команды только начали строить между собой эффективные отношения, однако наблюдается довольно много таких коммуникативных трудностей, как взаимное непонимание, неумение слушать и слышать друг друга, чрезмерная эмоциональность, недостаточная тактичность. Присутствует ощущение «прохлады», напряженности в эмоциональном климате команды
5-6	Взаимоотношения в команде были достаточно благоприятными. Однако наблюдались ситуативные мелкие конфликты, которые члены команды довольно успешно разрешали. Члены команды стараются следовать общекомандным ценностям, однако не всегда им это удается; но осознанное стремление к этому есть. Члены команды стараются быть этичными, тактичными и внимательными по отношению друг к другу; однако случаются ситуативные проблемы в межличностной коммуникации. Члены команды постепенно осваивают технику конструктивного конфликта и стремятся контролировать собственные эмоции. Эмоциональный климат в команде достаточно благоприятный, взаимоотношения довольно открытые, конструктивные
7-8	Уровень эффективности межличностного взаимодействия в команде высокий. Наблюдаются бесконфликтность, четкое следование технологии конструктивного конфликта, объединенность командным духом. Члены команды внимательны, тактичны, открыты, порядочны и честны по отношению друг к другу. Умеют слушать и слышать друг друга, ценить вклад каждого в общее дело. Эмоциональный микроклимат благоприятный

9-10	В команде сформировался уникальный по своей доброжелательности микроклимат. Члены команды, с одной стороны, внимательны друг к другу, с другой — прекрасно владеют техниками эффективного общения, за счет чего в команде наблюдается высочайший уровень эффективности и конструктивного межличностного взаимодействия
------	--

Уровень согласованности действий в работе на общий результат

Чтобы оценить данный показатель, лидеру и членам команде необходимо задуматься над следующими вопросами:

- Все ли члены команды понимают что такое общий результат?
- Насколько команда умеет согласованно действовать?
- Умеют ли члены команды не противоречить друг другу по мелочам, не «впадать в амбиции», когда вопрос связан с общим делом?
- Насколько эффективно распределяются в команде роли и функции в процессе работы на общий результат?
- Роли и функции в команде распределяются в соответствии с личностными особенностями и способностями членов команды?
- Бывает ли так, что члены команды, работая над одной проблемой, подвели друг друга или конфликтовали друг с другом?

Балл	Критерии
1-2	Члены команды не понимают, что такое общий результат и не умеют действовать согласованно. Наблюдается ситуация, описанная в басне И. Крылова «Лебедь, рак и щука»
3-4	Члены команды теоретически понимают, что такое общий результат, но не умеют действовать согласованно из-за того, что в определенный момент начинают доминировать личные амбиции, появляются противоречия. Роли и функции распределяются не адекватно способностям возможностям каждого. Они жестко закрепляются, следовательно, потенциал каждого используется недостаточно. Результат достигается не за счет общей согласованности действий, а за счет личной инициативы отдельных членов или лидера
5-6	Члены команды стараются действовать согласованно. Часто открыто обсуждают между собой стратегии, сценарии действий, согласуют друг с другом общие действия во время групповых обсуждений. Бывает, что у отдельных членов команды проявляется амбициозность, возникают мелочные противоречия, но члены команды умеют конструктивно разрешать подобные ситуации. Распределение ролей в команде часто осуществляется адекватно возможностям каждого и общей задаче. В большинстве случаев достижение результата — это следствие согласованных действий всех членов команды

7-8	Члены команды действуют согласованно. Понимая значимость общего результата, умеют преодолевать разногласия и амбициозность. Роли и функции в команде распределяют в соответствии со способностями и возможностями каждого, адекватно задаче. Причем, если позволяет задача, члены команды стараются распределять роли так, чтобы каждый мог попробовать себя в разных ролях
9-10	Члены команды неизменно действуют четко, согласованно, сообща

Уровень результативности и продуктивности

Результативность команды определяется на основании анализа количества и качества выполненных задач за истекший период.

Балл	Уровень	Критерии
1 - 2	Крайне низкий	Команда не справилась с заданием
3 - 4	Низкий	Команда выполнила лишь половину из запланированного
5 - 6	Средний	Команда довольно качественно выполнила основное из того, что было запланировано. Однако остались некоторые замечания
7 - 8	Высокий	Команда качественно выполнила все, что было запланировано
9 - 10	Высочайший	Команда качественно выполнила все, что было запланировано, и даже перевыполнила план (успешно реализовала другие заказы, разработала новые темы, направления и пр.)

Тема 7. Организация корпоративного тренинга

Тест коммуникативной компетентности и качества сформированности основных коммуникативных умений (Л. Михельсон, перевод и адаптация Ю. З. Гильбуха)

Тест Л.Михельсона (перевод и адаптация Ю. З. Гильбуха) предназначен для определения уровня коммуникативной компетентности и качества сформированности основных коммуникативных умений.

Инструкция: Мы просим Вас внимательно прочитать каждую из описанных ситуаций и выбрать один вариант поведения в ней. Это должно быть наиболее характерное для Вас поведение, то, что Вы действительно делаете в таких случаях, а не то, что, по-вашему, следовало бы делать.

1. Кто-либо говорит Вам: "Мне кажется, что Вы замечательный человек". Вы обычно в подобных ситуациях: а) Говорите: "Нет, что Вы! Я таким не являюсь". б) Говорите с улыбкой: "Спасибо, я действительно человек выдающийся". в) Говорите: "Спасибо". г) Ничего не говорите и при этом краснеете. д) Говорите: "Да, я думаю, что отличаюсь от других и в лучшую сторону".

2. Кто-либо совершает действие или поступок, которые, по Вашему мнению, являются замечательными. В таких случаях Вы обычно: а) Поступаете так, как если бы это действие не было столь замечательным, и при этом говорите: "Нормально!" б) Говорите: "Это было отлично, но я видел результаты получше". в) Ничего не говорите. г) Говорите: "Я могу сделать гораздо лучше". д) Говорите: "Это действительно замечательно!"

3. Вы занимаетесь делом, которое Вам нравится, и думаете, что оно у Вас получается очень хорошо. Кто-либо говорит: "Мне это не нравится!" Обычно в таких случаях Вы: а) Говорите: "Вы - болван!" б) Говорите: "Я все же думаю, что это заслуживает хорошей оценки". в) Говорите: "Вы правы", хотя на самом деле не согласны с этим. г) Говорите: "Я думаю, что это выдающийся уровень. Что Вы в этом понимаете". д) Чувствуете себя обиженным и ничего не говорите в ответ.

4. Вы забыли взять с собой какой-то предмет, а думали, что принесли его, и кто-то говорит Вам: "Вы такой растяпа! Вы забыли бы и свою голову, если бы она не была прикреплена к плечам". Обычно Вы в ответ: а) Говорите: "Во всяком случае, я толковее Вас. Кроме того, что Вы в этом понимаете!" б) Говорите: "Да, Вы правы. Иногда я веду себя как растяпа". в) Говорите: "Если кто-либо растяпа, то это Вы". г) Говорите: "У всех людей есть недостатки. Я не заслуживаю такой оценки только за то, что забыл что-то". д) Ничего не говорите или вообще игнорируете это заявление.

5. Кто-либо, с кем Вы договорились встретиться, опоздал на 30 минут, и это Вас расстроило, причем человек этот не дает никаких объяснений своему опозданию. В ответ Вы обычно: а) Говорите: "Я расстроен тем, что Вы заставили меня столько ожидать". б) Говорите: "Я все думал, когда же Вы придете". в) Говорите: "Это был последний раз, когда я заставил себя ожидать Вас". г) Ничего не говорите этому человеку. д) Говорите: "Вы же обещали! Как Вы смели так опаздывать!"

6. Вам нужно, чтобы кто-либо сделал для Вас одну вещь. Обычно в таких случаях Вы: а) Никого ни о чем не просите. б) Говорите: "Вы должны сделать это для меня". в) Говорите: "Не могли бы Вы сделать для меня одну вещь?", после этого объясняете суть дела. г) Слегка намекаете, что Вам нужна услуга этого человека. д) Говорите: "Я очень хочу, чтобы Вы сделали это для меня".

7. Вы знаете, что кто-то чувствует себя расстроенным. Обычно в таких ситуациях Вы: а) Говорите: "Вы выглядите расстроенным. Не могу ли я помочь?" б) Находясь рядом с этим человеком, не заводите разговора о его состоянии. в) Говорите: "У Вас какая-то неприятность?" г) Ничего не

говорите и оставляете этого человека наедине с собой. д) Смеясь говорите: "Вы просто как большой ребенок!"

8. Вы чувствуете себя расстроенным, а кто-либо говорит: "Вы выглядите расстроенным". Обычно в таких ситуациях Вы: а) Отрицательно качаете головой или никак не реагируете. б) Говорите: "Это не Ваше дело!" в) Говорите: "Да, я немного расстроен. Спасибо за участие". г) Говорите: "Пустяки". д) Говорите: "Я расстроен, оставьте меня одного".

9. Кто-либо порицает Вас за ошибку, совершенную другими. В таких случаях Вы обычно: а) Говорите: "Вы с ума сошли!" б) Говорите: "Это не моя вина. Эту ошибку совершил кто-то другой". в) Говорите: "Я не думаю, что это моя вина". г) Говорите: "Оставьте меня в покое, Вы не знаете, что Вы говорите". д) Принимаете свою вину или не говорите ничего.

10. Кто-либо просит Вас сделать что-либо, но Вы не знаете, почему это должно быть сделано. Обычно в таких случаях Вы: а) Говорите: "Это не имеет никакого смысла, я не хочу это делать". б) Выполняете просьбу и ничего не говорите. в) Говорите: "Это глупость; я не собираюсь этого делать". г) Прежде чем выполнить просьбу, говорите: "Объясните, пожалуйста, почему это должно быть сделано". д) Говорите: "Если Вы этого хотите...", после чего выполняете просьбу.

11. Кто-то говорит Вам, что, по его мнению, то, что Вы сделали, великолепно. В таких случаях Вы обычно: а) Говорите: "Да, я обычно это делаю лучше, чем большинство других людей". б) Говорите: "Нет, это не было столь здорово". в) Говорите: "Правильно, я действительно это делаю лучше всех". г) Говорите: "Спасибо". д) Игнорируете услышанное и ничего не отвечаете.

12. Кто-либо был очень любезен с Вами. Обычно в таких случаях Вы: а) Говорите: "Вы действительно были очень любезны по отношению ко мне". б) Действуете так, будто этот человек не был столь любезен к Вам, и говорите: "Да, спасибо". в) Говорите: "Вы вели себя в отношении меня вполне нормально, но я заслуживаю большего". г) Игнорируете этот факт и ничего не говорите. д) Говорите: "Вы вели себя в отношении меня недостаточно хорошо".

13. Вы разговариваете с приятелем очень громко, и кто-либо говорит Вам: "Извините, но Вы ведете себя слишком шумно". В таких случаях Вы обычно: а) Немедленно прекращаете беседу. б) Говорите: "Если Вам это не нравится, проваливайте отсюда". в) Говорите: "Извините, я буду говорить тише", после чего ведется беседа приглушенным голосом. г) Говорите: "Извините" и прекращаете беседу. д) Говорите: "Все в порядке" и продолжаете громко разговаривать.

14. Вы стоите в очереди, и кто-либо становится впереди Вас. Обычно в таких случаях Вы: а) Негромко комментируете это, ни к кому не обращаясь, например: "Некоторые люди ведут себя очень нервно". б) Говорите: "Становитесь в хвост очереди!" в) Ничего не говорите этому типу.

г) Говорите громко: "Выйди из очереди, ты, нахал!" д) Говорите: "Я занял очередь раньше Вас. Пожалуйста, станьте в конец очереди".

15. Кто-либо делает что-нибудь такое, что Вам не нравится и вызывает у Вас сильное раздражение. Обычно в таких случаях Вы: а) Выкрикиваете: "Вы болван, я ненавижу Вас!" б) Говорите: "Я сердит на Вас. Мне не нравится то, что Вы делаете". в) Действуете так, чтобы повредить этому делу, но ничего этому типу не говорите. г) Говорите: "Я рассержен. Вы мне не нравитесь". д) Игнорируете это событие и ничего не говорите этому типу.

16. Кто-либо имеет что-нибудь такое, чем Вы хотели бы пользоваться. Обычно в таких случаях Вы: а) Говорите этому человеку, чтобы он дал Вам эту вещь. б) Воздерживаетесь от всяких просьб. в) Отбираете эту вещь. г) Говорите этому человеку, что Вы хотели бы пользоваться данным предметом, и затем просите его у него. д) Рассуждаете об этом предмете, но не просите его для пользования.

17. Кто-либо спрашивает, может ли он получить у Вас определенный предмет для временного пользования, но так как это новый предмет, Вам не хочется его одалживать. В таких случаях Вы обычно: а) Говорите: "Нет, я только что достал его и не хочу с ним расставаться; может быть когда-нибудь потом". б) Говорите: "Вообще-то я не хотел бы его давать, но Вы можете попользоваться им". в) Говорите: "Нет, приобретайте свой!" г) Одалживаете этот предмет вопреки своему нежеланию. д) Говорите: "Вы с ума сошли!"

18. Какие-то люди ведут беседу о хобби, которое нравится и Вам, и Вы хотели бы присоединиться к разговору. В таких случаях Вы обычно: а) Не говорите ничего. б) Прерываете беседу и сразу же начинаете рассказывать о своих успехах в этом хобби. в) Подходите поближе к группе и при удобном случае вступаете в разговор. г) Подходите поближе и ожидаете, когда собеседники обратят на Вас внимание. д) Прерываете беседу и тотчас начинаете говорить о том, как сильно Вам нравится это хобби.

19. Вы занимаетесь своим хобби, а кто-либо спрашивает: "Что Вы делаете?" Обычно Вы: а) Говорите: "О, это пустяк". Или: "Да ничего особенного". б) Говорите: "Не мешайте, разве Вы не видите, что я занят?" в) Продолжаете молча работать. г) Говорите: "Это совсем Вас не касается". д) Прекращаете работу и объясняете, что именно Вы делаете.

20. Вы видите споткнувшегося и падающего человека. В таких случаях Вы: а) Рассмеявшись, говорите: "Почему Вы не смотрите под ноги?" б) Говорите: "У Вас все в порядке? Может быть я что-либо могу для Вас сделать?" в) Спрашиваете: "Что случилось?" г) Говорите: "Это все колдобины в тротуаре". д) Никак не реагируете на это событие.

21. Вы стукнулись головой о полку и набили шишку. Кто-либо говорит: "С Вами все в порядке?" Обычно Вы: а) Говорите: "Я прекрасно себя чувствую. Оставьте меня в покое!" б) Ничего не говорите, игнорируя этого человека. в) Говорите: "Почему Вы не занимаетесь своим делом?" г)

Говорите: "Нет, я ушиб свою голову, спасибо за внимание ко мне". д) Говорите: "Пустьяки, у меня все будет о'кей".

22. Вы допустили ошибку, но вина за нее возложена на кого-либо другого. Обычно в таких случаях Вы: а) Не говорите ничего. б) Говорите: "Это их ошибка!" в) Говорите: "Эту ошибку допустил Я". г) Говорите: "Я не думаю, что это сделал этот человек". д) Говорите: "Это их горькая доля".

23. Вы чувствуете себя оскорбленным словами, сказанными кем-либо в Ваш адрес. В таких случаях Вы обычно: а) Уходите прочь от этого человека, не сказав ему, что он расстроил Вас. б) Заявляете этому человеку, чтобы он не смел больше этого делать. в) Ничего не говорите этому человеку, хотя чувствуете себя обиженным. г) В свою очередь оскорбляете этого человека, называя его по имени. д) Заявляете этому человеку, что Вам не нравится то, что он сказал, и что он не должен этого делать снова.

24. Кто-либо часто перебивает, когда Вы говорите. Обычно в таких случаях Вы: а) Говорите: "Извините, но я хотел бы закончить то, о чем рассказывал". б) Говорите: "Так не делают. Могу я продолжить свой рассказ?" в) Прерываете этого человека, возобновляя свой рассказ. г) Ничего не говорите, позволяя другому человеку продолжать свою речь. д) Говорите: "Замолчите! Вы меня перебили!"

25. Кто-либо просит Вас сделать что-либо, что помешало бы Вам осуществить свои планы. В этих условиях Вы обычно: а) Говорите: "Я действительно имел другие планы, но я сделаю то, что Вы хотите. б) Говорите: "Ни в коем случае! Поищите кого-нибудь еще". в) Говорите: "Хорошо, я сделаю то, что Вы хотите". г) Говорите: "Отойдите, оставьте меня в покое". д) Говорите: "Я уже приступил к осуществлению других планов. Может быть, когда-нибудь потом".

26. Вы видите кого-либо, с кем хотели бы встретиться и познакомиться. В этой ситуации Вы обычно: а) Радостно окликаете этого человека и идете ему навстречу. б) Подходите к этому человеку, представляетесь и начинаете с ним разговор. в) Подходите к этому человеку и ждете, когда он заговорит с Вами. г) Подходите к этому человеку и начинаете рассказывать о крупных делах, совершенных Вами. д) Ничего не говорите этому человеку.

27. Кто-либо, кого Вы раньше не встречали, останавливается и окликает Вас возгласом "Привет!" В таких случаях Вы обычно: а) Говорите: "Что Вам угодно?" б) Не говорите ничего в) Говорите: "Оставьте меня в покое". г) Произносите в ответ "Привет!", представляетесь и просите этого человека представиться в свою очередь. д) Киваете головой, произносите "Привет!" и проходите мимо.

Данный тест представляет собой разновидность теста достижений, то есть построен по типу задачи, у которой есть правильный ответ. В тесте предполагается некоторый эталонный вариант поведения, который соответствует компетентному, уверенному, партнерскому стилю. Степень приближения к эталону можно определить по числу правильных ответов.

Неправильные ответы подразделяются на неправильные "снизу" (зависимые) и неправильные "сверху" (агрессивные).

Опросник содержит описание 27 коммуникативных ситуаций. К каждой ситуации предлагается 5 возможных вариантов поведения. Надо выбрать один, присущий именно ему способ поведения в данной ситуации. Нельзя выбирать два или более вариантов или приписывать вариант, не указанный в опроснике. Авторами предлагается ключ, с помощью которого можно определить, к какому типу реагирования относится выбранный вариант ответа: уверенному, зависимому или агрессивному. В итоге предлагается подсчитать число правильных и неправильных ответов в процентном отношении к общему числу выбранных ответов.

Все вопросы разделены авторами на 5 типов коммуникативных ситуаций: - ситуации, в которых требуется реакция на положительные высказывания партнера (вопросы 1, 2, 11, 12) - ситуации, в которых подросток (старшеклассник) должен реагировать на отрицательные высказывания (вопросы 3, 4, 5, 15, 23, 24) - ситуации, в которых к подростку (старшекласснику) обращаются с просьбой (вопросы 6, 10, 14, 16, 17, 25) - ситуации беседы (13, 18, 19, 26, 27) - ситуации, в которых требуется проявление эмпатии (понимание чувств и состояний другого человека (вопросы 7, 8, 9, 20, 21, 22).

Обработка и анализ результатов:

Отметьте, какой способ общения Вы выбрали (зависимый, компетентный, агрессивный) в каждой предложенной ситуации в соответствии с ключом. Проанализируйте результаты: какие умения у Вас сформированы, какой тип поведения преобладает?

Блоки умений:

Умение оказывать и принимать знаки внимания (комплименты) от сверстника - вопросы 1, 2, 11, 12.

Реагирование на справедливую критику - вопросы 4, 13.

Реагирование на несправедливую критику - вопросы 3, 9.

Реагирование на задевающее, провоцирующее поведение со стороны собеседника - вопросы 5, 14, 15, 23, 24.

Умение обратиться к сверстнику с просьбой - вопросы 6, 16.

Умение ответить отказом на чужую просьбу, сказать "нет" - вопросы 10, 17, 25.

Умение самому оказать сочувствие, поддержку - вопросы 7, 20.

Умение самому принимать сочувствие и поддержку со стороны сверстников - вопросы 8, 21.

Умение вступить в контакт с другим человеком, контактность - вопросы 18, 26.

Реагирование на попытку вступить с тобой в контакт - вопросы 19, 27.

КЛЮЧИ

	зависимые	компетентные	агрессивные
1	АГ	БВ	Д
2	АВ	Д	БГ
3	ВД	Б	АГ
4	БД	Г	АВ
5	Г	АБ	ВД
6	АГ	ВД	Б
7	БГ	АВ	Д
8	АГ	В	БД
9	Д	БВ	АГ
10	БД	Г	АВ
11	БД	Г	АВ
12	БГ	А	ВД
13	АГ	В	БД
14	АВ	Д	БГ
15	ВД	Б	АГ
16	БД	Г	АВ
17	Г	АБ	ДВ
18	АГ	В	БД
19	АВ	Д	БГ
20	ГД	БВ	А
21	Б	ГД	АВ
22	А	ВГ	БД
23	АВ	Д	БГ
24	Г	АБ	ВД
25	В	АД	БГ
26	ВД	АБ	Г
27	БД	АГ	В

Тема 8. Поведение команды на переговорах

Схема анализа данных наблюдений при отборе кандидатов в переговорную команду

1. Как ведет себя кандидат 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 Вас и для других кандидат формулирует свои мысли?

А. Кандидат излагает свои мысли доходчиво вам и другим.

Б. Кандидат формулирует свои мысли поняно для вас, но другие порой не понимают его, и вам приходится комментировать высказывания кандидата, «переводить» их, чтобы поняли остальные.

В. Кандидат формулирует свои мысли недостаточно доступно, непонятно для Вас и для других. У него «свой язык», стиль мышления. Поэтому часто вам и группе приходится уточнять, 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 другие. 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 и 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 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 для всех.

Б. Кандидат старается следовать общей линии обсуждения. Правда, иногда отвлекается сам и отвлекает группу на собственные ассоциации и личные разговоры. Ему кажется, что таким образом 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», снять 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!» 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 против 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 несдержан, 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 в команду» и заносить в него свои наблюдения.

ЛИСТ 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 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 в команде тренинга по формированию командного духа.

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).