

ЭФФЕКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОМАНДЕ

Б.Д.Парыгин называет следующие различия лидера и руководителя:

- 1) лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы как некоторой социальной организации;
- 2) лидерство можно констатировать в условиях микросреды (каковой и является малая группа), руководство - элемент макросреды, т.е. оно связано со всей системой общественных отношений;
- 3) лидерство возникает стихийно, руководитель всякой реальной социальной группы либо назначается, либо избирается, но так или иначе этот процесс не является стихийным, а, напротив, целенаправленным, осуществляемым под контролем различных элементов социальной структуры;
- 4) явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения группы, в то время как руководство - явление более стабильное;
- 5) руководство подчиненными в отличие от лидерства обладает гораздо более определенной системой различных санкций, которых в руках лидера нет;
- 6) процесс принятия решения руководителем (и вообще в системе руководства) значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно коренящихся в данной группе, в то время как лидер принимает более непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности;
- 7) сфера деятельности лидера - в основном малая группа, где он и является лидером, сфера действия руководителя шире, поскольку он представляет малую группу в более широкой социальной системе.

Эти различия (с некоторыми вариантами) называют и другие авторы.

СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА

Поэтому прежде всего нужно отдать себе отчет в том, что обозначает каждый из выделенных Левиным стилей лидерства. Таких попыток было сделано достаточно много, и главным результатом их являются уточнение и конкретизация как минимум двух сторон: содержание решений, предлагаемых лидером группе, и техника (приемы, способы) осуществления этих решений.

СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА

Формальная сторона	Содержательная сторона
Авторитарный стиль	
Деловые, краткие распоряжения Запреты без снисхождения, с угрозой Четкий язык, неприветливый тон Похвала и порицания субъективны Эмоции не принимаются в расчет Показ приемов - не система Позиция лидера - вне группы	Дела и группе планируются заранее (во всем их объеме) Определяются лишь непосредственные цели, дальние - неизвестны Голос руководит - решающий
Демократический стиль	
Инструкции в форме предложений Не сухая речь, а товарищеский тон Похвала и порицание - с советами Распоряжения и запреты - с дискуссиями Позиция лидера - внутри группы	Мероприятия планируются не заранее, а в группе За реализацию предложений отвечают все Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются
Попустительский стиль	
Тон - конвенциональный Отсутствие похвалы, порицаний Никакого сотрудничества Позиция лидера - незаметно в стороне от группы	Дела в группе идут сами собой Лидер не дает указаний Разделы работы складываются из отдельных интересов или исходят от нового лидера

ЗАДАЧИ ЛИДЕРА

От лидера зависит умелый анализ реальной действительности. На основе полученных выводов формируются линия поведения, программа действий и принимаются решения. После этого начинается мобилизация сил и средств. Лидер добивается поддержки всей группы или ее подавляющей части для исполнения принятых решений, что предусматривает:

- ◆ подбор и расстановку исполнителей;
- ◆ доведение до них решений;
- ◆ уточнение и адаптацию решений применительно к месту исполнения;
- ◆ создание внешних и внутренних условий исполнения;
- ◆ координацию деятельности исполнителей;
- ◆ подведение итогов и анализ результатов.

ТИПЫ ЛИДЕРОВ

В зависимости от преобладающих функций выделяют следующие типы лидеров:

1. Лидер-организатор. Его главное отличие в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные и активно действует. Он оптимистичен и уверен, что большинство проблем вполне разрешимо. За ним идут, зная, что он не станет предлагать пустое дело. Умеет убеждать, склонен поощрять, а если и приходится выразить свое неодобрение, то делает это, не задевая чужого достоинства, и в результате люди стараются работать лучше. Именно такие личности на виду в любом неформальном коллективе.

2. Лидер-творец. Привлекает к себе способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже опасными. Не командует, а лишь приглашает к обсуждению. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечет людей.

3. Лидер-борец. Волевой, уверенный в своих силах. Первым идет навстречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть. «Безумство храбрых» — вот его стиль.

4. Лидер-дипломат. Если бы он использовал свои способности во зло, то его вполне можно было бы назвать мастером интриги. Он опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников. Позволяет открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих неафишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко лишь компенсирует неумение руководить более достойными способами.

5. Лидер-утешитель. К нему тянутся потому, что он готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

ТИПЫ ЛИДЕРОВ

Психоаналитики выделяют десять типов лидерства:

1. **«Соверен»**, или **«патриархальный повелитель»**. Лидер в образе строгого, но любимого отца, он способен подавить или вытеснить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе. Его выдвигают на основе любви и почитают.
2. **«Вожак»**. В нем люди видят выражение, концентрацию своих желаний, соответствующих определенному групповому стандарту. Личность вожака — носитель этих стандартов. Ему стараются подражать в группе.
3. **«Тиран»**. Он становится лидером, потому что внушает окружающим чувство повиновения и безотчетного страха, его считают самым сильным. Это доминирующая, авторитарная личность, ее обычно боятся и подчиняются смиренно.
4. **«Организатор»**. Он выступает для членов группы как сила для поддержания «Я-концепции» и удовлетворения потребности каждого, снимает чувство вины и тревоги. Такой лидер объединяет людей, его уважают.
5. **«Соблазнитель»**. Человек становится лидером, играя на слабостях других. Он выступает в роли «магической силы», давая выход вовне подавленным эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. Такого человека обожают и часто не замечают его недостатков.
6. **«Герой»**. Жертвует собой ради других; проявляет себя в ситуациях группового протеста: благодаря его храбрости другие ориентируются на него, видят в нем стандарт справедливости. Лидер-герой увлекает за собой людей.
7. **«Дурной пример»**. Выступает как источник заразительности для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других.
8. **«Кумир»**. Влечет, притягивает, положительно заражает окружение, его любят, боготворят, идеализируют.
9. **«Изгой»**.
10. **«Козел отпущения»**.

МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ

МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ

Общие правила управления групповым поведением В. Зигерта и Л. Ланг. Эти правила нельзя рассматривать как некое универсальное средство, знание их не заменяет скрупулезной работы по исследованию факторов и причин того или иного группового поведения, поскольку и группы, и онтогенез групп, и ситуации, в которых они находятся, уникальны.

- Существует несколько видов функционально-коммуникативных сообществ в организации с различной философией взаимодействия между людьми. Эти виды можно определить следующим образом:

Группа. Группе характерна постоянная потеря энергии и ресурсов во взаимодействии людей друг с другом. Эта потеря происходит во время конфликтов, возникающих из-за дублирования функций, избегания ответственности, неоправданно высокого контроля. При таких условиях функционирования можно говорить о том, что группа из 10 человек, где каждый обладает, например, 10-ю единицами энергии, способна совершить полезной работы на 70 единиц.

$$10 \cdot 10 = 70$$

Остальные 30 единиц энергия затрачивается на «трение» друг с другом. Философия такого взаимодействия: «Я выиграю, а ты проиграешь», «Я выиграю, за счет тебя», «Если я вижу что проиграю, я сделаю так, чтобы все проиграли». Понятно, что с такой философией внутри группы потери будут неизбежными.

- ◎ **Коллектив** характеризуется тем, что каждый человек является вкладом в общее дело, ровно настолько, насколько от него требуют. В этом случае 10 человек, обладающих 10-ю единицами энергии каждый, способны совершить полезной работы на 100 единиц.

$$10 \cdot 10 = 100$$

При таком взаимодействии практически нет потерь на межличностные конфликты. Такой форме взаимодействия характерна философия «Я выиграю сам, и ты выигрывай, как можешь сам», «Я выиграю, без тебя».



Команда - форма взаимодействия, в которой проявляется «синергетический эффект». За счет взаимодополнения, принятия ответственности за общий результат, открытости при обмене ресурсами становится возможным результат, не доступный при других видах взаимодействия. В этом случае 10 человек, обладающих 10-ю единицами энергии каждый, способны совершить полезной работы на 130 единиц.

$$10 \cdot 10 = 130$$

При таком взаимодействии нет потерь на межличностные конфликты, на выяснение функциональной ответственности, дополнительное стимулирование к деятельности, при этом начинается волшебство командного духа и формируется настоящая корпоративная культура. Такому виду взаимодействия характерна философия «Я выиграю, тогда, когда выиграешь ты», «Я выиграю, когда мы все выиграем».

МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ

Для укрепления групповой морали, цементации группы немецкие ученые советуют:

1. *Помогите группе испытать общий успех.*
2. *Постарайтесь укрепить доверие членов группы друг к другу и прежде всего к лидеру.*
3. *Развивайте чувство принадлежности к группе как ощущение некоей особенности, избранности, укрепляйте это чувство, проводя совместные групповые мероприятия, демонстрируя большой потенциал, новые возможности в решении проблем, открывающиеся в совместной работе.*
4. *Позаботьтесь о том, чтобы принадлежность к группе доставляла радость, отвечала мотивации к принадлежности, уважению, самоуважению, престижу.*
5. *Поддерживайте веру группы в реальность решения поставленных перед нею задач.*

МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ

В любом взаимодействии, а особенно в ситуации спора, могут возникнуть элементы деструктивного поведения. Причины этого — в стереотипно-догматическом мышлении, нетерпимости к чужому мнению, инакомыслию, в таких личностных особенностях, как эгоизм, амбициозность, уверенность в собственной непогрешимости, категоричность суждений, неспособность к сотрудничеству, нежелание поступиться собственными интересами, иногда отсутствие здравого смысла, непонимание реальных процессов, некомпетентность.

МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ

Методика (шесть мелких шагов) по нейтрализации деятельности групп отрицательной направленности, т. е. клик, действующих вразрез с интересами организации:

1. В драматической форме продемонстрируйте группе бесперспективность ее деятельности.
2. Покажите группе невозможность достижения поставленных ею целей.
3. Посейте недоверие между людьми и прежде всего к лидеру группы.
4. Образуйте «раскольнические» подгруппы, стимулируйте бегство из группы, поощряйте перебежчиков, а лучше всего превратить в перебежчика лидера группы.
5. Ассоциируйте чувство принадлежности к группе с чувством ущербности, усталости, недовольства.
6. Устраните лидера путем перемещения его на другое место работы либо путем кооптации в руководящий орган.

◎ **Домашнее задание:**

Составить и записать в тетрадь свои способы эффективного взаимодействия в команде.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!