

Шпаина В. М.

**КОМАНДНАЯ СПЛОЧЕННОСТЬ**

О том, что, благодаря соционическим знаниям, стало возможным формировать (создавать) команду для поставленной цели, для решения определённых задач, — известно теоретически. Как и о том, что возможно подобрать адекватную задачу для уже существующей команды. А в реальности — это весьма трудоёмкая работа, которую вряд ли обеспечивают наличествующие человеческие ресурсы. Есть люди — профессионалы, специалисты, — чьи знания, умения, опыт, способности нужны и подходят именно для решения поставленных задач, для достижения командной цели. И, при том, что каждый человек наделен типом информационного метаболизма, ТИМные свойства и даже интERTипные отношения не являются определяющими факторами при создании команды. Однако, знание свойств информационных типов и закономерностей интERTипных отношений — как индивидуальных особенностей участников команды и как существенных особенностей их взаимодействия — поможет укреплению единства, сплоченности команды.

В обыденном сознании преобладает мнение: чем более компетентен каждый специалист, работающий в команде, тем лучших результатов достигнет команда в своей деятельности (по аналогии со спортом: чем сильнее физически и тактически каждый отдельный игрок, тем выше результаты всей команды). Однако для команды на первом месте всегда «МЫ», а не каждое отдельное «Я», даже очень выдающееся.

- *«Если кто-то хочет выдаваться среди нас, пусть уходит и выдаётся среди других»*

☺ (народный юмор).

Основой создания целостности команды служит ценностно-ориентационное единство, сплоченность и сработанность всех участников команды. Ценностно-ориентационное единство **как сходство ценностей** отражает совпадение, ориентационное единство взглядов, отношений участников команды к общечеловеческим нормам, правилам поведения, принципам формирования, развития и функционирования команды как малой социальной группы. Сработанность команды проявляется как **функционально-ролевая согласованность, которая** отражает уровень развития таких социально-психологических механизмов внутрикомандного взаимодействия как взаимопонимание, взаимопомощь, взаимодоверие между всеми участниками, толерантность к иным точкам зрения. Функционально-ролевая согласованность предполагает высокую степень синхронности действий участников команды, самостоятельно включающихся в реализацию той или иной функции в силу ее целесообразности и необходимости для достижения общей цели. Тесная взаимосвязь и взаимовлияние друг на друга придают команде стабильность и устойчивость.

Для всех участников команды должна преобладать направленность личности каждого в первую очередь на дело. Такая направленность личности проявляется как «заинтересованность в решении деловых проблем, выполнение работы как можно лучше, ориентация на деловое сотрудничество, способность отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения общей цели» [1, с.149].

С другой стороны, интERTипные отношения участников команды предопределяют её особенности как динамической системы. Понимание и прогнозирование деятельности и поведения отдельных участников имеют важность и значимость как для создания команды, так и для оптимизации в ней межличностных отношений. Поэтому наряду с профессионально важными качествами, совершенствованием навыков и способностей, наряду с социальными особенностями каждого участника надо учитывать и их существенные свойства, определяемые типом информационного метаболизма. И не просто «учитывать» (т.е. знать и принимать к сведению), а важно выделить те из них, которые наиболее способствуют достижению высоких результатов в стремлении к поставленным команде целям. Нужно выделять эти свойства и акцентировать внимание на них, использовать эти врожденные данности для достижения оптимума и

максимума. Нужно организовывать совместную деятельность как совместное бытие, где каждый участник вносит своими наилучшими, самыми ценными (ТИМными) качествами вклад в общую копилку событий. В здоровом коллективе жизнь должна «бить ключом», поэтому для сплоченности команды надо поощрять проведение совместных мероприятий, в том числе повышающих образовательный уровень участников. Это могут быть любые занятия, проводимые в интерактивной форме, например, семинары и тренинги по соционике, информирующие участников о наличии и свойствах информационных типов, о закономерностях интERTипных отношений; тренинги, обучающие грамотно взаимодействовать друг с другом — уже на основе полученных знаний.

Качество «служебной жизни» должно быть таким, чтобы каждый участник команды мог работать на самом высоком уровне, на пике своих способностей, *получая удовольствие от качества своего труда*. Для этого необходимо стимулировать стремление сотрудников к личному успеху. Надо вместе с материальным вознаграждением обеспечивать поощрение каждого, даже небольшого успеха и признавать ценными ТИМные свойства человека, обеспечившего этот успех. Ведь каждое достижение — это реализованная частная цель на пути к достижению конечной цели.

Позитивные изменения наступят тогда, когда каждый участник команды станет субъектом собственных изменений, когда его личностные изменения — для пользы общему делу — будут основаны на акцентировании и развитии ТИМных свойств, когда он пытается стать тем, кто он есть (другими словами: необходимо перестать пытаться стать тем, кем не являешься по сути; прежде всего необходимо стать самим собой). И тогда удовлетворённость работой будет вызывать сам процесс командной деятельности. Даже интERTипные конфликты — при осведомлённости о таких закономерностях и грамотном подходе к общению участников — будут стимулом развития, стимулом к изменениям, к совершенствованию своих навыков командной работы. И тогда, вместо ущемлённого самолюбия (из-за несоответствия идеализированным образцам поведения и отношений) и возможных негативных переживаний из-за своей «изначальной таковости» каждый участник команды сможет испытать переживание сопричастности, чувство собственной значимости и ценности для команды — именно за то, что он «такой как есть», за свои врожденные (ТИМные) свойства, которые здесь, в командной работе, важны, полезны и востребованы.

Это — только в идеале возможно организовать команду «единомышленников». В действительности каждый участник — уже личность, уже имеет свой профессиональный и жизненный опыт, свои навыки и установки. Личностные конфликты, возникающие из-за разногласий, во многом затрудняют решение поставленных задач. Причинами конфликтов могут быть различия в следующих параметрах:

- уровень профессиональной подготовленности и профессиональных знаний;
- отношение к труду;
- отношение к *совместной* деятельности;
- уровень развития нравственных качеств;
- уровень способностей к руководству группой и способность быть лидером, вдохновлять участников команды;
- умение организовать людей и управлять людьми во время работы;
- уровень развития качеств, позволяющих быстро воспринимать новые идеи.

Конфликты часто возникают из-за неадекватного восприятия участников команды как самих себя, так и других, вследствие чего снижается и сплоченность команды. Неосведомленность о свойствах своего ТИМа (даже о его наличии) и не соответствующие ожидания для себя от других, без осознания закономерностей интERTипных отношений [2] снижают уровень командной сплоченности. Также отрицательное воздействие на сплоченность команды оказывают: наличие различных внутренних группировок, количество людей в команде, длительность совместного пребывания, уверенность в своих силах и своей ценности как участника команды.

Поэтому, наряду с учетом индивидуальных и ТИМных особенностей, необходимо всегда иметь в виду уровень сплоченности команды. И стремиться не столько *снизить конфликтность*, сколько именно **повысить сплоченность** — на основе преданности общему делу. Тогда и все личностные конфликты кажутся недоразумениями, чем-то мелким и незначительным.

Нужно поощрять инициативу каждого участника, увязывая это с общей целью. Поощрять проявлять свой ТИМный потенциал и находить ему достойное применение в совместной деятельности. Также нужно создавать такие психологические условия работы, при которых каждый сотрудник мог бы почувствовать себя востребованным специалистом в своей области, мастером высокого класса, подлинным профессионалом, вносящим свой ценный вклад в общее дело.

#### Л и т е р а т у р а :

1. *Тараненко В.* Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала. — К.: Ника-Центр, 2002. — 240 с.
2. *Шлаина В. М.* Интертипные отношения «в чистом виде» // Соционика, ментология и психология личности. — 2007. — №5. — с.29-38.

*Статья поступила в редакцию 09.01.2008 г.*

#### *Об авторе:*

**ШЛАИНА Вероника Михайловна** — преподаватель кафедры международного менеджмента Днепропетровского Национального Университета. Работает в вузе с 2001 года. Соционикой занимается с 1998 года. Участник конференций по соционике и автор публикаций в журналах «Соционика, ментология и психология личности», «Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология».