

УМЕНИЕ РАБОТАТЬ В КОМАНДЕ – ОДНА ИЗ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ УСПЕШНОГО СОТРУДНИКА



Умение работать в команде, находить подход к собеседнику даже в сложных ситуациях, добиваться его расположения, налаживать доброжелательные отношения – все это характерно для человека, склонного к продуктивному взаимодействию с другими людьми, членами коллектива, к налаживанию взаимовыгодного сотрудничества с ними.

В наше «индивидуальное» время умение работать в команде ценится работодателями очень высоко. Поэтому большинство соискателей, не задумываясь, отмечают в резюме, что обладают этим качеством. Однако прежде чем указывать его, важно определить для себя, командный вы игрок или одиночка. Тогда вам проще будет найти работу, на которой вы получите не только условия для самореализации как профессионала, но и возможность трудиться в комфортной обстановке.



Компетенция «умение работать в команде» (командоориентированность)

тесно связана с готовностью к совместному творчеству, умением взаимодействовать, эмоциональным интеллектом, глобальностью, адаптивностью.

Совместное творчество предполагает сочетание коммуникативных способностей и способности совместно творить. Включает готовность поступаться частью своей свободы и своего замысла ради общего дела,

умение работать в разных культурах и средах, знание языков для понимания другой среды и культуры изнутри, готовность работать с людьми из других областей деятельности,двигающихся по другой траектории.

Умение взаимодействовать предполагает наличие готовности работать с людьми в контексте взаимодействия человеческого и искусственного интеллекта, объединения усилий людей и роботов. Готовность работать в команде. Навыки координации, взаимодействия.

Эмоциональный интеллект. Эмпатия (сопереживание), способность сохранять положительный настрой, преодолевать негативные эмоции, вдохновлять других. Поддержка собственной мотивации и мотивации других. Эмоциональная зрелость, как способность брать ответственность на себя и умение управлять своими эмоциями. Эмоциональная гибкость – способность менять подход к собственным эмоциям и эмоциям других.

«Глокальность» (локализация глобальности). Осуществление глобального через локальное, то есть через превращение взаимодействия с другими людьми и представителями иных культур в повседневную практику.

Предполагает миротворчество и разрешение конфликтов, способность продуктивно улаживать конфликты на любом уровне (начиная от бытовых), преодолевать противоречия, находить способы сосуществовать людям с разными позициями и разными точками зрения.

Адаптивность предполагает умение эффективно реагировать на любые изменения в рабочей среде. Управление изменениями. Умение адаптироваться к новым условиям, а также органично вовлекать других в процесс изменений. Открытость новому, готовность изменяться, готовность обучаться, разучиваться.

Команда – это группа единомышленников, сотрудничающих друг с другом для достижения намеченных общих целей. В результате такого взаимодействия появляется возможность за довольно короткий промежуток времени достичь гораздо более высоких результатов, чем работая поодиночке. В хорошо отлаженном коллективе все обязанности четко распределены между сослуживцами: одни генерируют идеи дальнейшего развития, другие разрабатывают планы экспансии на еще неохваченные территории, третьи налаживают контакты с потенциальными партнерами или клиентами, четвертые воодушевляют трудящихся на «подвиги». Таким образом, дополняя друг друга, люди создают единую сбалансированную команду, в которой каждый занимается тем, что умеет делать лучше всего, а недостатки навыков компенсируются коллегиальными усилиями.

По мнению Валерии Дворцевой, генерального директора КА «ВИЗАВИ Консалт», понятие «работа в команде» подразумевает следующие умения:

- *быстро адаптироваться в новом коллективе и выполнять свою часть работы в общем ритме;*
- *налаживать конструктивный диалог практически с любым человеком;*
- *аргументированно убеждать коллег в правильности предлагаемого решения;*
- *признавать свои ошибки и принимать чужую точку зрения;*
- *делегировать полномочия;*
- *как руководить, так и подчиняться в зависимости от поставленной перед коллективом задачи;*
- *сдерживать личные амбиции и приходить на помощь коллегам;*
- *управлять своими эмоциями и абстрагироваться от личных симпатий/антипатий.*

Умение работать в команде – одна из основных компетенций успешного сотрудника. И соискатель, претендующий на руководящую позицию, должен быть способен не только грамотно управлять группой своих коллег, но и являться частью коллектива, не «тянуть одеяло на себя» и

не принимать скоропалительных решений. Валерий Максимов, генеральный директор отеля «Советский» и ресторана «Ярь», придерживается такого мнения, что каждый управленец должен набирать свою команду лояльных специалистов, ведь «намного эффективнее влиять на подчиненных, если первым протянешь руку для приветствия каждому сотруднику и назовешь его по имени». Только при таком совмещении качеств командная работа будет плодотворной. Галина Немченко, ведущий консультант департамента Sales&Marketing рекрутинговой компании Antal International, приводит пример, когда один из кандидатов, директор регионального филиала, был вынужден уволиться из компании, в которой смог добиться больших объемов продаж, и руководство его очень высоко ценило. Причиной послужило его неумение общаться с руководителями других функциональных подразделений.

В большинстве случаев профессиональная деятельность тесно связана с конкуренцией, поэтому важной составляющей умения работать в команде является толерантность человека, его способность избегать возникновения конфликтов. «Чем масштабнее поставленные задачи и меньше сроки, тем актуальнее работа в команде», – полагает Наталия Стрелкова, директор по персоналу БЕ «МТС Россия». В то же время, по мнению Ирины Басовой, руководителя отдела подбора персонала компании «ЮниМилк», командная работа не всегда эффективна, и зачастую дух соперничества дает более высокие результаты. Виктория Звонарева, консультант департамента «Страхование» хедхантинговой компании Cornerstone, подтверждает, что в некоторых случаях твердость в принятии собственного решения может оказаться более востребованной, нежели совместная работа. Например, в том случае, когда компания ведет достаточно агрессивную политику и на руководящий пост необходим жесткий человек, умеющий вступать в конфликты для достижения наилучших результатов в работе.

Что указывать в резюме?

Каким образом работодатели могут проверить наличие у соискателя этого качества? Большинство рекрутеров считает, что указание в разделе «Личные качества» в резюме умения работать в команде, вряд ли будет воспринято работодателями всерьез. Даже перечисление всех способностей, которые входят в это понятие, не принесут желаемого результата.

Более эффективным будет упоминание в основных разделах анкеты или в сопроводительном письме того, как часто и в каких ролях соискателю приходилось работать в слаженном коллективе, над какими проектами трудиться, какие задачи и цели ставились, каких конечных результатов удалось достичь.

По мнению Галины Немченко, умение работать в команде – это так называемый «софт-фактор», о котором не говорится напрямую. Наличие у кандидата такого профессионального навыка косвенно демонстрируют достижения, отраженные в CV. В компаниях, как правило, существует конкуренция между различными отделами и между группами внутри отдела. Поэтому для того чтобы подчеркнуть умение работать в команде, в резюме можно отметить, к примеру, что ваш отдел удерживал лидирующие позиции по объему продаж внутри компании, или регион, за который отвечала ваша команда, лидировал по объемам продаж.

Методы определения «командного духа»

Выбор метода интервьюирования в большинстве случаев зависит от того, на какую должность претендует соискатель. С целью подбора команды работодатели используют определенные методики, например проводят биографическое собеседование или интервью по компетенциям. В первом случае соискателя могут спросить, какими видами спорта он увлекается или увлекался в детстве. Командные виды спорта будут подтверждением того, что вы «коллективист». Во втором – попросить кандидата кратко рассказать о своих достижениях на прежних местах работы. Акценты, расставленные претендентом при описании результатов, которых ему удалось достичь, демонстрируют рекрутеру то, каким образом человек позиционирует себя по отношению к бывшим коллегам, как оценивает свою роль в реализованных проектах. Большое значение имеют и рекомендации с предыдущего места работы, поскольку в них, как правило, отражаются характерные качества соискателя.

Эффективным методом оценки считаются различные коллективные ситуационные игры, в которых группа кандидатов разыгрывает смоделированную бизнес-ситуацию, максимально приближенную к реальной. Наблюдая за игрой, можно выявить навыки каждого из претендентов, манеру их поведения в рабочей обстановке, стиль решения поставленных задач и преодоления возникающих проблем, а также особенности взаимодействия с незнакомыми людьми.

Также следует заметить, что специфика командной работы в немалой степени зависит от особенностей самой компании. «Традиционно различают российский и западный менеджмент: если в иностранных компаниях обычно много внимания уделяется сплочению коллектива, тимбилдингу на всех уровнях, то в большинстве российских организаций зачастую нужно быть готовым к интригам, хитрости и жесткой конкуренции между сотрудниками, – полагает Виктория Звонарева. – Если у рекрутера возникают опасения по поводу благополучной адаптации кандидата на новом месте работы, то он предупреждает его о возможных рисках и дает рекомендации, как лучше поступить в создавшейся ситуации». Разумеется, что окончательный вывод о

том, получится ли у специалиста вписаться в команду, может быть сделан только в конце испытательного срока, даже если его презентация на интервью была безупречной.

К сожалению, соискатель тоже не может со стопроцентной уверенностью оценить, насколько быстро и удачно он сможет втянуться в рабочий ритм уже существующей команды: многое зависит как от его мировоззрения, так и масштаба поставленных перед ним задач. Поэтому потенциальному сотруднику очень важно грамотно сформулировать вопросы к представителю кадровой службы, чтобы заранее соотнести свои внутренние убеждения с системой установок и ценностей, декларируемых корпоративной культурой. Ольга Любимова, рекрутер компании AVANTA Personnel, отмечает, что «на любом этапе собеседования кандидат имеет возможность задавать вопросы, касающиеся традиций и особенностей компании, с целью прояснить некоторые моменты и попытаться определить для себя, насколько ему будет комфортно работать в коллективе. Безусловно, полностью оценить новую команду можно будет лишь через определенный период времени, который иногда превосходит стандартный испытательный срок».

Команда команде рознь

В большинстве случаев команда представляет собой подразделение, выделяющееся на основании схожести выполняемых функциональных обязанностей, или группу людей, занятых реализацией какого-либо конечного продукта, претворением в жизнь нового проекта. В первом случае это статическое объединение сотрудников, зафиксированное в штатном расписании, например менеджеры по работе с клиентами. Второй вариант касается проектных работ, когда специалисты из разных отделов сосредоточены на решении поставленной задачи, причем зачастую подобная работа проводится разово. Так работают финансовые аналитики, консультанты, специалисты по организационному проектированию.

Нередко работодатели приглашают уже сработавшиеся команды, что особенно актуально для различных стартап-проектов, либо в период кардинальных изменений. Ольга Любимова подчеркивает, что в таком случае «компании получают команду, внутри которой хорошо отлажены коммуникации, люди имеют опыт совместной работы и меньше времени тратят на выяснение сильных и слабых сторон участников. Если же команда формируется с нуля, компании необходим большой запас времени для поиска сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями». Однако при приглашении успешного коллектива, реализовавшего совместными усилиями уже не один проект, очень высок риск того, что после окончания контракта команда может уйти в том же составе, что и пришла. По мнению Ольги Любимовой, не стоит при этом забывать, что у членов команды могут

быть разные интересы, которые способны меняться в зависимости от обстоятельств. Риски ухода целой рабочей группы, безусловно, существуют, но ими можно и нужно уметь управлять.

Отдельный случай, когда руководитель приводит вместе с собой лояльных сотрудников для того, чтобы облегчить процесс вхождения в коллектив. Тенденция такова, что каждый руководитель обычно подбирает команду под себя. «Можно применять различные методики по определению совместимости людей, но нужно понимать, что команда априори враждебно настроена по отношению к новому руководителю, – полагает Галина Немченко. – И часто кто-то из сотрудников претендует на освободившуюся позицию, а берут на нее "чужака". Авторитет завоевывается со временем, и грамотный руководитель в состоянии понять, с кем он сумеет сработаться, а с кем придется расстаться. Главное – не принимать необдуманных решений».

Кто вы есть на самом деле?

К сожалению, не редкость, когда продуктивность профессионала, склонного к самостоятельной деятельности, снижается из-за того, что ему приходится трудиться в команде, и наоборот, сотрудник оказывается один, когда ему необходимо взаимодействие с коллективом. Поэтому очень важно при поиске работы определиться со своими предпочтениями. Так, Алексей Н. два года проработал региональным менеджером в головном офисе одной из оптовых компаний, однако был серьезно демотивирован тем, что его заработная плата зависела не только от личных достижений, но и от результатов всего отдела. Увольняться из компании он не хотел, но, узнав о том, что в одном из удаленных филиалов появилась вакансия представителя, он предложил свою кандидатуру. На новом месте он был ориентирован только на собственные достижения и, соответственно, лучше мотивирован.

Прежде чем указывать в резюме такое качество, как умение работать в команде, важно определить для себя, командный вы игрок или одиночка. Тогда вам проще будет найти работу, на которой вы получите не только условия для самореализации как профессионала, но и возможность трудиться в комфортной обстановке. Если же по каким-то причинам вы все-таки попали «не туда», попробуйте изменить себя, ведь чувство «командной игры» не является врожденным качеством, оно формируется в процессе социализации. Попробуйте самостоятельно выяснить, чего именно вам не хватает для взаимодействия с коллегами. Если вам не удастся справиться с этой задачей самостоятельно, обратитесь к специалисту, посетите соответствующие тренинги и семинары. Для развития чувства солидарности большинство компаний проводят различные корпоративные мероприятия.

Тестировщик Елена Т. после двухлетней работы фрилансером пришла в крупную российскую компанию. Поначалу ей было довольно сложно в

коллективе, так как она привыкла работать в спокойной обстановке, рассчитывая только на свои силы. Она довольно жестко отстаивала свое мнение по рабочим вопросам, нередко становилась инициатором конфликтов. Руководитель отдела был доволен ею как профессионалом, но она не вписывалась в команду. Тем не менее, Елена проанализировала причины собственного поведения, признала свои ошибки, стала внимательно относиться к коллегам и научилась управлять своими эмоциями. Благодаря приобретенным качествам ей удалось не только наладить отношения, но и подняться по служебной лестнице.

Кому важно быть «в связке»?

По мнению Валерии Дворцовой, все зависит от специфики задач и уровня ответственности за результаты: если они индивидуальны, то умение работать в команде непринципально, но во всех остальных случаях или желательно, или обязательно. Как считает Наталия Стрелкова, умение сработаться с командой не так важно для специалистов узкого профиля, которые ориентированы на достижение конечного результата (тип «научного работника»), и обеспечить их коммуникации могут другие сотрудники. Все остальные специалисты должны в той или иной мере уметь вписываться в уже существующий коллектив.

«Прежде всего предпочтение следует отдавать профессионалам, которые имеют определенные навыки, хорошо подготовлены. Но умение трудиться в команде не менее актуально, особенно для продавцов розницы, – замечает Елена Тищенко, менеджер по персоналу ростовского филиала компании "Арбат-Престиж". – Команда более эффективно работает в жестких условиях, а сотрудник, который чувствует поддержку коллег, становится более устойчивым к стрессу». Галина Немченко в свою очередь утверждает, что, даже не работая в команде, сотрудники должны уметь эффективно взаимодействовать с другими службами компании: бухгалтерией, юридическим отделом, генеральным директором. Рассматривая области, в которых особенно важно наличие у сотрудников всех уровней умения работать в команде, Виктория Звонарева прежде всего упоминает сферу страхования, связанную с привлечением клиентов и продажей страховых продуктов. Разумеется, список областей может быть продолжен.

Таблица индикаторов (для диагностики сформированности умения работать в команде)

	Работа в команде	• Индикаторы
--	-------------------------	--------------

		• Позитивны е	• Негативные
5	Способность к работе в команде. Умение слушать. Способность убеждать, влиять на коллег. Умение передавать информацию без потерь. Умение сотрудничать, кооперироваться, конструктивно преодолевать разногласия, использовать потенциал группы и достигать коллективных результатов. Ориентация на командное достижение общей цели	Убедительно приводит ключевые аргументы при взаимодействии	Неубедительно приводит ключевые аргументы при взаимодействии
		Хорошо ведет переговоры	Плохо ведет переговоры
		Убеждает других людей	Не убеждает других людей
		Достигает согласия и поддержки	Не достигает согласия и поддержки
		Аргументированно преодолевает возражения	Затрудняется в преодолении возражений
4	Создает командный дух в коллективе. Привлекает всех членов команды к формулированию командной цели. Создает в команде атмосферу творчества и инициативы. Выступает в роли наставника для других членов команды, является неформальным лидером; обладает заслуженным авторитетом. Устанавливает эффективные кооперативные связи со всеми подразделениями компании. Устанавливает наиболее эффективные правила коммуникации. Гибко применяет множество стилей коммуникации; мастерски использует вопросы, подводя собеседника к своему мнению. Тратит время и ресурсы на организацию мероприятий, направленных на сплочение команды	Влияет на принятие решения	Не влияет на принятие решения

	и ее формирование как единого целого		
		Изменяет взгляды других людей	Не изменяет взгляды других людей
		Анализирует успешные случаи оказания влияния и запрашивает обратную связь	Не запрашивает обратную связь о качестве оказания влияния
		Используют разные стили оказания влияния	Использует один стиль оказания влияния
		Имеет представление о том, как достичь успеха в изменении точек зрения и поведения других людей	Не имеет представления о том, как достичь успеха в изменении точек зрения и поведения других людей
3	<p>Самостоятельно предлагает кооперативные формы работы. Постоянно анализирует, как его деятельность может быть полезна другим членам команды, и информирует их о возможной кооперации. Формулирует и доносит до команды общую цель. Выстраивает систему эффективного взаимодействия между всеми членами команды; помогает распределять роли. Выступает посредником при возникновении разногласий и эффективно их решает. Создает вокруг себя атмосферу дружелюбия и открытости. Умеет общаться с большим количеством знакомых и незнакомых людей, значительно увеличивая эффективность работы команды. Способен убеждать других и влиять на их мнения. Видит потребности и интересы других людей и отталкивается от них в процессе убеждения. Умеет проводить интервью,</p>	<p>Вопросы для диагностики сформированности компетенции</p> <p><i>Расскажите мне последний случай, когда вам удалось убедить кого-нибудь из коллег или руководства принять вашу точку зрения.</i></p> <p>Как вы объяснили свои взгляды? Какого именно согласия вы добились? Что бы вы сделали иначе в следующий раз?</p> <p><i>Опишите ситуацию, в которой вы оказались неспособны убедить коллегу (подчиненного, руководителя) перейти на вашу точку зрения.</i></p> <p>Что именно вы делали? Почему это не сработало? Какую обратную связь о вашем подходе вы получили?</p>	

	<p>чтобы получить наиболее полную информацию</p>	<p><i>Каковы ваши сильные стороны, когда вы оказываете влияние на других людей?</i> Как часто вам удается повлиять на других людей? Могли бы вы сравнить вашу способность влиять со способностями других людей? Чему вам еще необходимо научиться, чтобы влиять на других лучше, чем сейчас?</p> <p><i>Расскажите мне последний случай, когда вы сумели убедить группу людей действовать так, как предложили вы. Каково было ваше мнение? Насколько оно отличалось от мнения группы? Как вы сумели переубедить группу?</i></p>
2	<p>Активно работает в команде. Ставит интересы команды выше собственных. Полностью разделяет цели команды. Знает функциональные обязанности коллег. Готов помогать коллегам, делать дополнительную работу, не ограничиваясь своими функциями. Стремится к расширению рамок своих обязанностей.</p> <p>Общается открыто и искренне, строит отношения на основе взаимного уважения и доверия. Ясно излагает мысли, способен сформулировать свои идеи и изложить их коллегам. Доводит важную информацию до членов команды и руководства в сроки и без потерь. Помогает разным сторонам согласовать свои ожидания</p>	
1	<p>Участствует в командной работе только при настоятельных просьбах. Замкнут. Не любит жертвовать своим временем ради команды. Выполняет свою часть работы, но не интересуется ее вкладом в командный результат. Пытается соблюдать приемлемую систему коммуникации с коллегами. Иногда забывает сообщить коллегам или руководству о важной для них информации. Периодически допускает неточности в отчетах о своей</p>	

	деятельности, тем самым ограничивая эффективность команды	
0	Ставит свои интересы выше интересов команды. Отказывается сотрудничать с другими; не умеет договариваться. Может способствовать возникновению конфликтов в коллективе. Не информирует коллег и руководство о результатах своей деятельности. Неспособен поддерживать систематическую коммуникацию с коллегами. Говорит путано, не умеет слушать	

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ

Как выявить коммуникабельность

Существуют определенные признаки, по которым можно выявить коммуникабельность.

Определяют у собеседника умение работать в команде по следующим признакам:

- Наличие способности вести разговор на любую тему.
- Получение истинного удовольствия от беседы.
- Умение непринужденно выступать перед большой публикой.
- Не стесняться, независимо от ситуации, компетентно и доступно излагать свою позицию.
- Выбирать стилистическую окраску и тон речи с учетом индивидуальных особенностей слушателей.
- Поддерживать на протяжении требуемого промежутка времени интерес публики

Советы по развитию коммуникабельности

Развитие умения работать в команде осуществляется путем вовлечения работников в коллективные творческие проекты.

Существуют «рецепты» развития коммуникабельности, без которой невозможна полноценная работа коллектива как единого организма.

1 рецепт. Старайтесь сохранять спокойствие, быть уверенным в своих силах. Лишняя суета, заискивающие взгляды, повышение либо понижение

голоса во время разговора не допустимы. Вы должны выглядеть не зажато, говорить негромким голосом, размеренным тоном. В таком случае собеседник серьёзно отнесется к вашим словам.

2 рецепт. Умение работать в команде не допускает поспешных выводов о человеке по социальному статусу, внешнему облику. Быстрота принятия решения приводит к тому, что вы потеряете потенциального коллегу. Важно найти в партнере положительные качества, чтобы настроиться на конструктивное сотрудничество, это и предполагает умение работать в команде. Цель состоит в позитивном настрое всех участников группы.

3 рецепт. Необходимо научиться слушать своего коллегу. Умение слышать и слушать – настоящее искусство. Любой адекватный человек оценит благодарного зрителя. Не перебивайте собеседника на полуслове, дайте ему шанс высказать свою точку зрения, и только после этого предлагайте личные контраргументы либо аргументы.