

image not found or type unknown



В современных реалиях быстро растущего и постоянно меняющегося мира многие осознали, что мотивированная команда может сделать намного больше, чем собранные вместе лучшие профессионалы своего дела с недостаточной мотивацией. Поэтому одной из главных задач и навыков лидера стало формирование и сохранение высокоэффективной команды.

О мотивации

Как правило, в команде любого успешного бизнеса много талантливых профессионалов, каждый из которых обладает яркой индивидуальностью, востребованностью на рынке и набором впечатляющих достижений. Многолетний опыт работы с яркими и талантливыми людьми позволил сформировать список основных инструментов мотивации, которые позволяют сохранить команду и добиться высокой эффективности.

1. Денежная мотивация

Самый стандартный инструмент мотивации - это материальная составляющая. Нужно ценить труд команды и оплачивать его соответственно. Насколько бы лоялен и увлечён своим делом не был человек, у него всегда есть определенные жизненные потребности, которые требуют материального ресурса. Речь не обязательно идёт о зарплате. Могут быть бонусы, проценты с продаж или другие варианты. Но компенсация труда должна быть рыночной, и это основное правило мотивации.

2. Поддержание интереса к работе

Всем профессионалам важно заниматься любимым делом и развиваться в нем. Интересное дело мотивирует, увлекает, вдохновляет. Неинтересное - приводит к стрессам, разочарованиям и неэффективности. В данном случае лидер (руководитель) должен всегда учитывать данный критерий при выборе проектов, заказов или клиентов и периодически делать выбор в пользу именно интересных проектов, а не проектов с высокой доходностью.

Периодически в своей компании мы, как партнеры, принимаем решение заняться низкомаржинальным проектом, если понимаем, что он окажется крайне

интересным и мотивирующим для команды.

3. Инвестиции в развитие и обучение

При формировании команды нужно всегда делать выбор в пользу людей, желающих развиваться. Успешная компания и мудрый руководитель должны такие инициативы не только поддерживать, но и самостоятельно их инициировать. Пассивные люди, не заинтересованные в развитии, будут со временем терять свою ценность, будут проигрывать более активным в этом плане коллегам и в итоге сами потеряют конкурентность на рынке и внутри компании.

Развитие - это и дополнительное образование, и профессиональные тренинги, и тренинги по смежным направлениям и даже спорт и культурное развитие. Мы уделяем этому пристальное внимание и стараемся организовывать различного рода развивающие мероприятия, начиная с обучения тайм менеджменту и заканчивая актерским мастерством.

4. Привлечение команды к формированию целей и принятию решений

Любые инициативы, которые 'спускаются сверху', как правило, очень тяжело приживаются внутри команды и часто являются демотивирующими. Если руководитель хочет, чтобы задача была исполнена быстро и эффективно, необходимо подключать представителей команды к формированию задачи и процесса ее исполнения. Если решение было принято при участии самого человека, выполнение данного решения всегда будет даваться проще и легче.

5. Доверие и уважение

Справедливая критика важна и нужна, но она никогда не должна включать в себя элементы неуважения, в особенности - унижения или оскорбления. Человек должен чувствовать, что его ценят и уважают, что руководитель признает право на ошибку, что всегда есть открытое пространство для дискуссии и отстаивания своей позиции.

У сотрудника должна быть уверенность, что он может доверять, что его выслушают и что его мнение будет учтено. И не должно быть патологического страха быть 'затоптанным' из-за любой нестандартной идеи или даже ошибочного подхода. Доверие должно быть взаимным.

Со стороны руководителя важно быть информированным по ключевым вопросам, но также важно избегать тотального контроля за исполнением задач. Если человек

будет чувствовать доверие со стороны лидера, то у него будет возникать больше ответственности и больше мотивации выполнить задачу качественно. Руководитель должен уметь делиться своими проблемами, страхами, несовершенством. Это даёт возможность создания крепких вертикальных связей внутри команды на базе не только авторитарной, но и эмоциональной.

6. Оценка деятельности и обратная связь

Даже самый уверенный в себе человек нуждается в поддержке и оценке того, что он делает. Инициатива и энтузиазм, проявляемые без обратной связи очень быстро перестанут приносить свои плоды. Часто, интенсивно работая и погружаясь в множество проблем и задач, руководитель забывает о том, чтобы дать обратную связь сотруднику по результатам его труда.

В этом случае человек получает полный информационный вакуум в отношении сделанного им - хорошо это или плохо, нужно это вообще или не нужно, важно или не важно. С большой долей вероятности, возникнет ощущение ненужности того, что он делает и отсутствия интереса со стороны руководства. И как следствие - демотивация делать что-то снова.

7. Умение расставаться

Внутри команды огромное значение имеет общая атмосфера, отношения между людьми, отношение каждого из них к работе и компании. Если внутри команды появляются демотивированные, нелояльные люди, то есть большой риск, что это как заразная болезнь распространится и на других людей.

С такими членами команды нужно уметь быстро расставаться. Если сотрудник не разделяет общие ценности, общие цели и общие подходы, то в долгосрочной перспективе результаты его работы в компании будут крайне негативными.

8. Умение слышать и принимать

Это очень близко к тому, что выше говорилось о доверии, но с дополнительным элементом - принятия факта того, что все люди разные. У всех разная скорость работы, разная глубина погружения, разный тайм менеджмент, разный уровень экспертизы и разные физиологические характеристики. Если человек будет понимать, что компания принимает его со всеми его 'недостатками', со всеми особенностями, зная и понимая их, то степень мотивации серьёзно возрастет.

Каждый хочет оставаться собой и каждому важно делать хорошо то, что у него хорошо получается и не тратить энергию на то, чтобы прятать какие-то свои недостатки или недоработки, а наоборот открыто о них говорить и вместе с руководителем думать о нивелировании негативного влияния, с этим связанного.

Кроме инструментов мотивации, есть большой перечень инструментов демотивации, которые также могут очень быстро привести команду к негативному результату.

Для иллюстрации можно привести пару примеров:

1. Постановка невыполнимых задач

Если изначально ставится задача, выполнить которую невозможно, то сам процесс будет абсолютно бессмысленным. А нет ничего более демотивирующего, чем бессмысленность усилий.

2. Пренебрежение к человеческим потребностям

Если к сотруднику относиться исключительно как к 'ресурсу' без того, чтобы видеть за ресурсом 'человека', это будет сильно демотивирующим фактором в работе. Счастливый человек с удовлетворёнными потребностями будет работать намного эффективнее.

Именно поэтому важно уделять внимание и придавать значение различным человеческим факторам - здоровье, семья и тд. Не обязательно быть глубоко погружённым во все детали личной жизни, но важно при возможности уметь услышать и попробовать пойти на встречу в случае личных проблем и никогда не проявлять открытого пренебрежения в отношении них.

О целях

В целевых группах общая цель является основной терминальной групповой ценностью. Каждая социальная группа поддерживает определенные личные цели как индивидуальные ценности; в то же время достижение общей цели рассматривается как общегрупповая ценность. Таким образом, *ценности*, как и цели, бывают *общегрупповые* и *индивидуальные*.

Индивидуальный характер ценности не означает, что она не должна быть признана группой. Если цели (индивидуальные или групповые) закрепляются в групповом сознании и воспринимаются как объективно существующие и определяющие

поведение человека или группы, то они превращаются в терминальные ценности.

Если какой-либо член группы преследует свои цели, непонятные и не принятые в данной группе (или даже неизвестные ей), то такие цели не являются ценностями. Например, если в компании чисто прагматических «бизнесменов», заинтересованных только в том, как поделить дешевый кредит, появляется человек, желающий заняться благотворительной деятельностью и развитием культурной среды и пытающийся получить деньги под эти цели, такие цели не будут выступать как ценности данной группы. И если привычной «инструментальной ценностью» в такой группе является «стрелка», то вряд ли совместная молитва (которая, в принципе, также могла бы разрешить проблему) будет воспринята как инструментальная ценность, хотя наш меценат вполне может ее предложить.

О ценностях

Ни одна группа не может существовать без выработки собственной системы ценностей, определяющих как индивидуальное, так и общегрупповое поведение. И наоборот, в любой социальной группе, существующей достаточно длительное время, неизбежно вырабатывается система ценностей как «узаконенных», конвенциальных целей и средств их достижения.

Группа никогда не принимает лишь *одну ценность*. Ценностей всегда несколько, иногда даже очень много. Ценности, принимаемые той или иной группой, образуют систему ценностей.

Почти никогда не бывает так, чтобы отдельная группа вырабатывала систему ценностей, изолированную от других групп данного общества. Подавляющую часть своих ценностей она воспринимает в обществе, к которому принадлежит.

Тот факт, что ценности образуют систему, не означает, что отдельные ценности не могут противоречить друг другу.

Значение системы ценностей в обществе или отдельно взятой социальной группе нагляднее всего проявляется в случае разрушения этой системы.

Аномия – это утрата значительной частью общества или социальной группы центральных для системы ценностных ориентаций.

Консенсус

Объективным показателем формирования группы является установление консенсуса. *Под консенсусом понимается существование в обществе, общине или группе фундаментального согласия по базисным ценностям.*

Консенсус включает в себя три уровня:

Когнитивный консенсус предполагает, что все члены группы одинаково понимают, какие ценности принимаются в данной группе, какие из них являются более, а какие – менее значимыми, наконец, какие оцениваются положительно, а какие, наоборот, отрицательно. То же самое относится и к нормам.

Аффективный консенсус предполагает, что все или большинство членов данной группы одинаково относятся к этим нормам, то есть признают их в качестве значимых для себя.

Наконец, *поведенческий аспект* консенсуса означает, что все или большинство членов группы *строят свое реальное поведение* в соответствии с данными нормами и ценностями.

Конечно, эти три аспекта консенсуса могут и совпадать, но это совсем не обязательно. Человек может прекрасно понимать, *что именно* является ценным для данной группы, но в то же время стремиться к совсем иным ценностям или вести себя вопреки принятым ценностям и нормам. В период формирования или, наоборот, распада группы, на этапах ее коренной перестройки или появления в ней новых людей вполне может оказаться, что многие ее члены по-разному понимают, что должно быть ценным для всей группы (ослабление когнитивного консенсуса).

Более того, можно утверждать, что в обществе почти не бывает групп, обладающих полным консенсусом по всем трем параметрам.

Нормы социальные

Взаимоотношения между ролями регулируются нормами поведения. Если ценности задают как бы общее направление деятельности групп и индивидов, цели, к которым принято стремиться, и средства, с помощью которых этих целей принято добиваться в данной конкретной общности, то нормы регулируют конкретные поведенческие акты.

Социальные нормы возникают в результате приспособления групп к окружающей среде. Они призваны обеспечивать устойчивость групп или достижение ими целей деятельности (для целевых групп).

Нормы тесно связаны с ролями.

Нормы – правила и стандарты поведения, регулирующие взаимодействие между ролями в группе, а также между членами группы и их ролевыми функциями. Иными словами, роли относятся к поведению отдельных конкретных индивидов в группах, а нормы – к поведению всех членов группы либо определенной категории ее членов.

Можно сказать, что ролевые ожидания «складываются» из нормативных требований как из элементов. Например, нормативное требование, распространенное в учебной группе, может гласить: «Со студентами следует быть достаточно строгим». Соответственно одно из ролевых требований по отношению к преподавателю будет состоять в том, что он должен проявлять разумную меру требовательности к ученикам. Помимо этого, в «комплект» ролевых ожиданий обязательно будут входить требования, определяемые другими социальными нормами (вежливость, пунктуальность и т.д.).

Действие социальных норм не всегда заметно. Люди так привыкают к ним, что считают нормативное поведение вполне естественным и основывающимся на решениях, принимаемых ими самостоятельно. Между тем сравнение различных обществ и социальных групп показывает, что даже самоочевидные, на первый взгляд, нормы, в других обществах могут отсутствовать вовсе или вместо них могут действовать прямо противоположные.

Классификация групповых норм

Социальные нормы могут классифицироваться по самым разным признакам. Назовем наиболее важные из них.

Модальность нормы

Нормы могут быть *предписывающими* и *запрещающими*.

Предписывающие нормы определяют, какой тип поведения (поведенческий образец – «behavioral pattern», англ.) считается желательным или обязательным в той или иной ситуации.

Запрещающие нормы характеризуют виды поведения, считающиеся недопустимыми или нежелательными в данной социальной группе.

Примером данной классификации социальных норм могут быть дорожные знаки.

Степень обязательности норм

С этой точки зрения можно выделить:

- *нормы-правила* – основные («жесткие») нормы, обязательные для членов какой-либо группы;
- *нормы-ожидания* – «мягкие» нормы, которые предписывают (или наоборот ограничивают) какие-либо формы поведения, но не определяют их как абсолютно недопустимые или наоборот строго обязательные. Примером норможиданий являются ограничивающие нормы, указывающие на то, какие способы поведения считаются допустимыми, но нежелательными в той или иной ситуации.

За нарушение норм-правил обычно полагаются более строгие санкции, чем за нарушение норм-ожиданий.

Степень формализации норм

Нормы бывают *формальные* и *неформальные*.

К *формальным нормам* относятся нормы, которые четко зафиксированы в письменной форме, максимально однозначны и предписаны данной группе более широкими социальными общностями, составной частью которых они являются или которые ими управляют.

Неформальные нормы – правила повседневного общения, соблюдение которых обеспечивается обычаями и привычкой.

Наконец, можно предложить еще одну классификацию социальных норм, которая редко упоминается в учебной литературе, но которая тем не менее имеет очень большое значение в повседневной жизни.

Все нормы можно поделить на *количественные* и *качественные*. Дело в том, что нормы всегда определяют допустимое поведение человека по отношению к какому-нибудь социально значимому параметру. А каждый параметр является либо количественным, либо качественным. Так, норма поведения может состоять в том, что мужчинам следует пропускать женщин перед собой, входя в какую-либо дверь. Здесь нормативный параметр качественный и имеет всего два значения – пропускать или не пропускать.

С другой стороны, социальная норма может состоять в том, что неудобно опаздывать более чем на пять минут. В данном случае нормативный параметр – количественный (время). Различие между количественными и качественными нормами имеет большое значение при определении отклоняющегося поведения.

В современном обществе все большее значение приобретают количественные нормы, так как устойчивость общества требует все более точного соблюдения правил.

Конформизм

Конформизм – стремление индивида (подгруппы) соответствовать ценностям и нормам доминантной или референтной группы.

Если консенсус есть характеристика группы, то конформизм – характеристика поведения индивида или подгруппы по отношению к группе. Конформизм, так же как и консенсус, может проявляться на когнитивном, аффективном и поведенческом уровне. И так же, как в случае с консенсусом, эти три формы совсем не обязательно разделяются каждым членом группы.

Начало экспериментальному исследованию явления конформизма положили американские исследователи. В 1930–40-х гг. XX в. С.Эш и М.Шериф провели ряд исследований влияния большинства группы на индивидуальное мнение испытуемых. Около трети испытуемых, попадая в окружение «подставных» лиц, дающих заведомо неверные ответы относительно восприятия какого-либо объекта, присоединяются к этим показаниям, несмотря на их очевидную ложность. Исследования американских психологов изначально были направлены на выявление того, как мнение большинства влияет на установки меньшинства. Внимание европейских исследователей, наоборот, было сосредоточено на группе как целостном образовании, а также на проблеме лидерства. Было показано, что индивиды, входящие в группы, обладают разным статусом. В зависимости от статуса, а также от особенностей своего поведения меньшинство может не только не подчиниться нормам большинства, но и заставить последнее изменить свои нормы.

В частности, английский исследователь Г.Таджфел показал в серии экспериментов, что: 1) стремление принадлежать к группе является фундаментальным свойством человеческой натуры; 2) люди стремятся поддерживать «своих», даже если это не сулит им явной личной выгоды; 3) групповая идентичность сохраняется, даже когда прекратилась совместная групповая деятельность, ради которой эта группа

возникла (была создана); 4) многие важные для человека социальные группы и квазигруппы не выбираются и не создаются им в процессе самостоятельной деятельности; они существуют независимо от воли отдельного конкретного человека, и он оказывается их членом помимо собственного желания (родительская семья, класс в школе, дворовая компания, подразделение в армии, этнос и т.д.); 5) активное меньшинство зачастую значительно сильнее влияет на мнения отдельного рядового члена, чем пассивное большинство, и нередко именно его мнение утверждается в группе как общепринятое.