**Четыре ступени отдаления**

Питер Капецио (Peter Capezio), консультант по менеджменту, старший научный сотрудник Института менеджмента в Великобритании

Все люди разные. Это простое утверждение, которое редко подвергается сомнению и обычно принимается на веру в современной рабочей обстановке. Однако выявление и, что еще важнее, оценка индивидуальных различий приобрели значение только недавно.

Некоторые различия между людьми очевидны с первой встречи. Другие выявляются только после длительного общения. Нет ничего, что демонстрировало бы индивидуальные различия и поведение быстрее, чем совместная работа в составе команды. В команде вы встретите множество индивидуальных особенностей. Однако, если вы хотите строить позитивные отношения, нужно рассмотреть четыре типа особенностей:

1. Стиль межличностного общения.

2. Личный стиль работы.

3. Опыт и жизненный путь.

4. Способы передачи информации.

**Стили межличностного общения**

Быстрая речь, активная жестикуляция, привычка отмалчиваться — это примеры различий в стиле межличностных отношений. Другой пример: один человек расспрашивает вас о вашей семье, а другой даже не поздоровается при встрече. То, как человек взаимодействует с другими, помогает нам выявить стиль его межличностных отношений. Межличностный стиль может отражать также индивидуальные особенности личности. Вы, вероятно, знаете хотя бы двух людей, которые не ладят друг с другом из-за личной неприязни. Наши личности играют большую роль в определении эффективности команды. Дружелюбное или враждебное отношение людей друг к другу оказывает большое влияние на эффективность их совместной работы.

Один из главных методов создания устойчивых связей между людьми в вашей команде — добиться, чтобы люди ближе познакомились друг с другом и чувствовали себя комфортно в совместной работе. Это выходит далеко за рамки того, чтобы просто назвать друг друга по имени и рассказать немного о себе. Чтобы добиться высочайших достижений, члены команды должны доверять друг другу, иначе они никогда не пойдут на обдуманный риск. Командам трудно создать атмосферу открытости, обмена информацией и идеями, а также конструктивной критики, если ее члены не чувствуют себя комфортно в отношениях друг с другом.

Верный способ помочь коллегам начать совместную работу — выявить навыки, способности, прошлые успехи и индивидуальные достижения каждого из них. Заведите похвальный лист команды и не бойтесь его использовать!

**Личный стиль работы**

Одни любят планировать свою работу, проверяя по списку, все ли сделано. Другие менее организованны, они работают без четкого плана. Некоторые тянут до последнего момента; другие выполняют работу задолго до крайних сроков. Возможно, кто-то из ваших знакомых приходит на работу очень рано или, напротив, засиживается допоздна. Все это примеры того, как люди по-разному подходят к работе. Эти различия могут быть особенно болезненными для команд, когда люди вынуждены тесно контактировать на работе. Приверженность своему стилю в условиях командной работы бывает очень мучительной.

Другое различие в стиле работы — это определение приоритетов. Все мы любим делать одни вещи и не любим другие, и мы можем не замечать, как наши действия влияют на окружающих. В результате мы можем установить для себя такие приоритеты, которые не отвечают потребностям других людей. Эти индивидуальные предпочтения и противоречивые приоритеты — наши личные стили работы — затрудняют взаимодействие с некоторыми людьми.

**Опыт и жизненный путь**

Вы когда-нибудь работали с ветераном с 20-летним стажем и с новичком? Если да, то вы, вероятно, видели различия, связанные с опытом. Ветераны, возможно, зациклены на определенных методах выполнения заданий и не желают рассматривать новые идеи. Новые работники, возможно, хотят все изменить, не принимая во внимание прошлый опыт или свое воздействие на окружающих людей. Одни люди имеют университетское образование, другие учились всему по ходу работы. Наш личный опыт и биография почти всегда не такие, как у наших сотрудников. В результате мы подходим к работе по-разному и ставим под сомнение методы других людей. Одна из важных составляющих эффективности команды — это способность сочетать прошлые достижения с яркими новыми перспективами.

**Способы передачи информации**

Другой затрудняющей общение особенностью, которую вы, может быть, выявили в вашей команде, являются способы передачи информации. Они разные у всех людей. Вот некоторые примеры:

Молчание. Не каждый испытывает необходимость говорить. У многих людей пауза или молчание свидетельствуют о том, что они размышляют.

Жестикуляция. Этот тип коммуникации, который легче всего неправильно истолковать, является наиболее эффективным, когда люди хорошо знают друг друга. При неправильном истолковании ваши жесты не добавят ясности.

Констатация проблем и разрешение конфликтов. Некоторые ставят перед другими вопрос прямо и конструктивно. Однако бывают люди, которые могут просто согласиться, чтобы избежать конфронтации и смягчить конфликт.

Выявление запретных тем. У нас у всех есть особые вопросы, которые мы предпочитаем не обсуждать. При их упоминании мы можем расстроиться или даже рассердиться. Для эффективной коммуникации вы должны выявить запретные для других темы и затем найти способы избегать их или очень осторожно касаться их в дискуссиях внутри команды.

Каково же значение этих различий? Поскольку вас просят принимать большее участие в работе команды, ваш успех все больше будет зависеть от вашей способности хорошо сотрудничать с людьми, которые отличаются от вас. Однако упомянутые здесь различия — лишь малая часть того, с чем вы можете столкнуться в команде. Какие еще различия между членами вашей команды вы можете представить себе?

**Признание различий в вашей команде**

Важная часть построения крепких связей в вашей команде — это эффективное разрешение проблем в отношениях с другими людьми. Прежде всего необходимо признать существование различий между членами вашей команды. На ближайшем совещании понаблюдайте за стилями поведения ваших коллег по команде. Затем рассмотрите следующие вопросы:

Вы признаете особенности каждого типа? Можете ли вы приспособиться к индивидуальным различиям?

Какие способы передачи информации вы видели? Есть ли способы предупредить возникновение проблемы, прежде чем для вашего проекта наступит «кризисный момент»?

Какие особенности вносите вы лично в вашу команду? Есть ли в них очевидные сильные стороны, или это недостатки, которые надо исправить?

Способствуют или мешают работе вашей команды названные вами особенности?

Как могут быть использованы эти особенности для укрепления вашей команды?