



ЦЕННОСТИ РОСАТОМА №9 • 2016

Единая команда

Плечом к плечу решаем самые сложные
и амбициозные задачи



Единая команда — ценность, которая была заложена в культуру атомной отрасли еще отцами-основателями.

Атомщики всегда работали в сплоченных коллективах.

Перед каждым из нас и сейчас стоят амбициозные задачи, внешняя среда бросает нам серьезные вызовы, скорость изменений нарастает. Работа в таких условиях возможна только в единой команде. Успех команды зависит и от ее руководителя, и от каждого участника. Сделайте свой вклад в единую команду Росатома.

В этом выпуске:

- ◆ три примера слаженной командной работы из жизни Росатома;
- ◆ три инструмента улучшения взаимодействия в команде;
- ◆ три книги о том, как создать атмосферу настоящей команды.

ЦЕННОСТЬ

Единая команда

Мы все — Росатом. У нас общие цели. Работа в команде единомышленников позволяет достигать уникальных результатов. Вместе мы сильнее и можем добиваться самых высоких целей. Успехи сотрудников — успехи компании.

Индикаторы ценности

Сотрудник, разделяющий ценность «Единая команда»:

В своей работе руководствуется общими интересами предприятия, отрасли.

Справляется с задачами, сотрудничая с коллегами на своем уровне. Не ходит за каждым решением к руководству.

Помогает коллегам в решении их проблем, не остается в стороне.

Вместе сквозь льды Арктики

Благодаря слаженным действиям команды ледокола удалось эвакуировать группу исследователей с рассыпающейся льдины



Атомный ледокол «Ямал» и группа исследователей на льдине



Команда атомного ледокола «Ямал». Капитан ледокола Андриян Беликов в центре в первом ряду

Единая команда. Эту ценность Госкорпорации «Росатом» можно назвать поистине морской. Атомный ледокол часто сравнивают с живым организмом. И не зря. Слаженный труд сотни членов экипажа обеспечивает бесперебойную работу каждого отдельно взятого судна. А как иначе? Арктика ошибок не прощает!

«Экипаж атомного ледокола по своей сути и есть единая команда. Все службы на борту работают исключительно в симбиозе и связке. Иначе судно просто не сможет двигаться вперед, — говорит капитан атомного ледокола «Ямал» Андриян Беликов. — В рейсе дух сплоченности чувствуется особенно сильно, поскольку благополучие в море зависит только от нас».

Речь идет не только о безопасности экипажа. Атомные ледоколы обеспечивают круглогодичную проводку судов по Северному морскому пути, принимают участие в поисково-спасательных операциях, доставляют грузы в Арктику для проведения научно-исследовательских экспедиций. Так, например, с апреля по июнь 2015 года атомход «Ямал» был задействован в научно-исследовательской экспедиции «Кара — зима-2015». Организатором экспедиции выступила НК «Роснефть» при участии Арктического научно-проектного центра и

специалистов ФГБУ «Арктического и антарктического научно-исследовательского института».

В Карском, Восточно-Сибирском морях и море Лаптевых ученые проводили исследования на наличие айсбергов. На архипелагах Земля Франца-Иосифа, Новая Земля и Северная Земля занимались изучением ледников.

Днем ученые работали на льдине. Вечером вместе с оборудованием поднимались на борт и начинали поиск нового места. За ночь им удавалось найти подходящую для исследований льдину. На следующее утро — вновь спуск на лед. Во время очередной из высадок полярники попали в непредвиденную ситуацию. В районе их стоянки началась подвижка льдов.

«Все вокруг стало расплываться. Пришлось объявить срочную эвакуацию, — вспоминает Андриян Беликов. — Благодаря слаженным действиям судоводителей на мостике ледокол удалось удержать на месте, чтобы еще больше не размьть лед винтами. Механики помогли перенастроить краны для более быстрой работы. В результате все уникальное исследовательское оборудование, выгруженное на лед для проведения эксперимента, мы сумели успешно погрузить на борт. Ничто не испортилось и не утонуло. Вот что значит работать единой командой!» ■

Командная игра в цейтноте

Благодаря четкой работе всего коллектива невыполнимый проект воплотили в жизнь

В машиностроительный дивизион АО «ЦКБМ» поступил крупный заказ на теплообменное оборудование. Отгрузка готового оборудования должна была пройти до 15 декабря, так как в порту формировался корабль для отправки в Китай.

Поставку металла должны были осуществить до 1 мая, потому что цикл производства и сдачи продукции занимает 8 месяцев. Однако металл был отгружен поставщиками с опозданием только 3 сентября, и при существующей схеме взаимодействия это ставило под угрозу выполнение заказа в заданные сроки. Но оборудование ждали в Китае, отгрузку невозможно перенести — судно уже было законтрактовано.

После оперативного совещания в дирекции по производству с участием начальников цехов и представителя дирекции по персоналу был принят четкий план действий.

Часть деталей отдается на кооперацию. При этом отдел КООП оформляет необходимую документацию для проведения тендерных процедур в 2 раза быстрее, чем обычно.

Отделу кооперации выделяется ИТР цеха 354 для решения оперативных вопросов на заводе — изготовителе деталей.

Дирекция по персоналу дополнительно укрепляет цех 354 двумя сварщиками на два месяца, и эти сварщики участвуют в технологических сборках.

Цеха 354 и 355 приступают к изготовлению деталей, для наверстывания отставания организована работа в выходные дни. Каждый день начальники цехов контролируют график изготовления и поставки на сборку в цех 452.

В цехе 452 организована сборка и сварка оборудования сначала в две смены, а затем в три. В цехе 354 организована сварка в три смены. Сварщики из цехов 354, 355, 452 работают вместе. Одно изделие варят 3–4 сварщика, разделяя при этом сварные швы.

Отдел логистики готовит погрузку на корабль 15 декабря, при этом договариваясь о одновременной поставке всего оборудования и необходимости увеличения сменности в порту.

Благодаря выработанному плану все оборудование было изготовлено 13 декабря, а уже с 10 декабря параллельно началась упаковка и отправка в порт. Отгрузка прошла в установленные планом сроки.

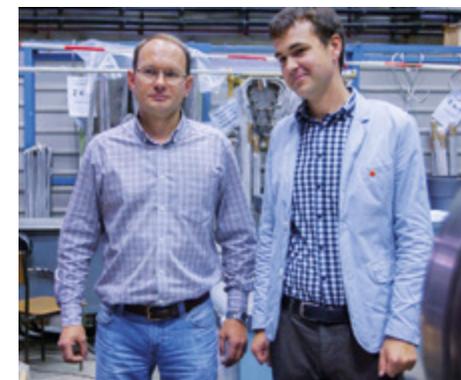


Сборка теплообменного оборудования в цехе 452

Начальники цехов сплотились в единую команду по решению сложнейшей задачи. Такой командой пришлось работать впервые, так как впервые произошло объединение производств. Задача казалась невыполнимой на начальном этапе, но благодаря слаженной работе всего коллектива и высокой мотивации со стороны начальника цеха 452 и заместителя директора по производству проект удалось воплотить в жизнь. Общую сложную задачу разделили на конкретные операции в разных цехах. И если у кого-то были сбои, вся команда приходила на помощь.

«Вместе мы можем решить самые сложные и амбициозные задачи», — говорит Андрей Николаев, начальник цеха 452.

«Только в единой команде, несмотря на различные препятствия, можно добиться положительного результата», — подтверждает Алексей Кузьмин, заместитель директора по производству. ■



Андрей Николаев, начальник цеха 452 (слева), и Алексей Кузьмин, заместитель директора по производству



Мадлен Батурина, тимлидер отраслевой сборной команды Росатома на чемпионатах по методике WorldSkills

Команда сварщиков- чемпионов

В составе сборной Росатома на III чемпионате WorldSkills Hi-Tech (чемпионат рабочих профессий высокотехнологических отраслей промышленности по методике WorldSkills) в компетенции «Сварочные технологии» было три пары участников и экспертов. Одна пара представляла филиал АО «АЭМ-технологии Атоммаш» из Волгодонска, вторая — ООО «Трест Росспецэнергомонтаж» тоже из Волгодонска, третья — АО «Атомэнергоремонт». Две пары участников-земляков представляли разные предприятия и дивизионы. В 2015 году сотрудники одного предприятия имели возможность занять весь пьедестал, но в 2016 году правила изменились, и призовое место в компетенции могло быть только одно для каждого предприятия. Если в прошлом году, помогая коллеге из другого дивизиона, участник увеличивал шансы всех членов сборной на медали, то в этом году с первого взгляда могло сложиться впечатление, что, помогая другим, ты можешь остаться без медали сам.

В первый же день чемпионата у сварщиков началась драматичная борьба. Несмотря на результаты прошедшего AtomSkills 2016, где Дима Кучерявин занял первое место, а Леша Григорович — второе, в мастерстве и уровне подготовки они не уступали другу.



Формально ребята
были соперниками,
но к чемпионату
они стали не просто
командой, а именно
коллективом
единомышленников

Уже на AtomSkills 2016 начала формироваться так называемая команда «сварщиков Волгодонска» — на отраслевом конкурсе ребята и их эксперты помогали друг другу советами по выполнению задания. Во время подготовки к чемпионату WorldSkills Hi-Tech они сплотились в команду и значительную часть времени готовились вместе, несмотря на то, что все понимали, что призовое место — одно и только один из них возьмет медаль. Формально они были соперниками, но к чемпионату Hi-Tech они стали не просто командой, а именно коллективом единомышленников. Я много времени проводила с ребятами, и было видно, что они единый организм, это можно было физически почувствовать, наблюдая за ними. Они почти всегда были вместе: на площадке, на ужине, например: «Нет, мы не будем сидеть, нам нужно выпастаться!» И эксперты проводили много времени вместе, обсуждая стратегию выполнения заданий. Но участники во время чемпионата для меня вообще слились в одного человека, как близнецы-братья. И было видно, что между ними все прозрачно и нет никаких недоговоренностей. Бывает так, что вроде как вместе, команда, но на самом деле за спиной держат пальцы крестиком. У них такого не было.



Мне кажется, что единая команда действительно проявляется не в тех случаях, когда ты жертвуешь собой ради коллег, или когда нет сильных ограничений ресурсов, или когда вы все с одного предприятия или дивизиона. А именно когда ресурсов мало, высокое давление, твой дивизион ждет от тебя только победы, ты готовился и для тебя это очень важно, и ты не только выкладываешься сам полностью ради результата, но и готов полностью вложиться в результат другого. Когда действуешь, руководствуясь общими интересами отрасли и профессии, тогда и получается синергетический эффект от командного взаимодействия. И когда я смотрела на сварщиков, я понимала, что ради своей победы они не будут принижать результаты друг друга или играть нечестно. Но при этом было видно, что ни один не готов уступить победу другому.

На этом чемпионате победил Дима Кучерявин. И не просто занял первое место, а получил звание мастера развития промышленности и главный приз чемпионата от Фонда развития промышленности России — один миллион рублей. Один из ключевых тестов на команду — как ее члены реагируют на свои неудачи и на успех друг друга. И на церемонии награждения можно было увидеть с одной стороны разочарование, что выиграл не ты или твой воспитанник, но также и искреннюю, неподдельную радость и гордость, что это член твоей команды. Уверена, что в следующем году Дима и все эксперты помогут Алексею Григоровичу стать следующим сварщиком-миллионером из Волгодонска.

Ну а после конкурса Дима Кучерявин, Азер Джафаров, Паша Меженский, Саша Дуймамет и Леша Григорович снова были вместе и вместе тренировали участника сборной России на EuroSkills. ■

Дмитрий Кучерявин (слева) получает диплом чемпиона

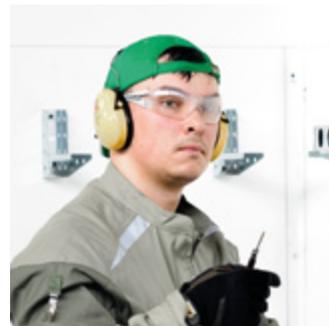
Мнения участников чемпионата



Дмитрий Кучерявин
Филиал АО «АЭМ-технологии Атоммаш»
в Волгодонске, участник в компетенции
«Сварочные технологии»

Мы на WorldSkills Hi-Tech могли бы разругаться и прекратить общение. В отличие от AtomSkills, мы там уже конкуренты были изначально. Мы понимали, что между нами очень серьезная борьба будет. Но наоборот — нас это даже больше сплотило. И на WS Hi-Tech мы выступили настолько, насколько могли.

Я помню, выхожу из своей кабинки, рядом мой коллега Леша Григорович работает без напильника. Я понимаю, что напильник ему нужен, и просто ему свой передаю. Какой-то вольфрам заточить — процесс долгий, а когда ты свободен, есть время, а коллега еще работает, можно наточить и своему коллеге передать. Такие незначительные, может быть, детали, но они очень нужны. Даже при сборке если удавалось увидеть какой-то нюанс неправильный, можно было как-то намекнуть (позвонить нельзя было). ■



Денис Никифоров
АО «Уральский электрохимический комбинат», участник в компетенции
«Промышленная автоматика»

Когда мы начали участвовать в AtomSkills, мы были еще мало знакомы и между собой, и с остальными участниками от Росатома, но на WorldSkills Hi-Tech мы уже пришли друзьями и коллегами. Мы стали обмениваться — и профессиональным опытом, и советами, как вести себя на конкурсе. Мы благодаря этому и выиграли — объединили наше настроение, всю нашу информацию, объединили нашу задачу.

Самое главное — ощущение, что ты не один, ты не сирота. Когда рядом кто-то за тебя болеет, даже из соседней компетенции, — рукой махнет, улыбнется или просто в глаза друг другу посмотрим — становится намного легче. Почему едет участник обязательно с экспертом? Потому что нельзя его одного, как сироту, отправлять незнакомым людям на растерзание. Он едет с наставником, который, может быть, постарше, помудрее, поуравновешеннее. Потому что ребята у нас все молодые, активные, горячие, кипят прямо.

Во время соревнований, когда я выполнял свое задание, у меня произошла маленькая неурядица с вывешиванием двери — я не до конца вбил крепящий штифт, и в конце концов у меня выворотило петлю. Я не знал, что делать, но на заднем фоне увидел наших — Мадлен Батурину и экспертов с других компетенций. По их жестам и мимике я понял, что ничего страшного не случилось. Почувствовал поддержку команды, и у меня все вдруг получилось — сразу пришла идея, как все выправить. ■



Сергей Шишкин
АО «Уральский электрохимический комбинат», эксперт в компетенции
«Промышленная автоматика»

Давление от экспертов конкурентов было сильное. По условиям чужие эксперты за тобой наблюдают и снимают тебе баллы. Они смотрят абсолютно за всем. Вот пока ребята выступали, мы внимательно следили за чужими участниками и снимали с них баллы. Наша задача была — выводить на свет их ошибки. В то же время наши ребята страдали от чужих экспертов. Мне, как эксперту, по правилам нельзя было находиться рядом с моим участником, я был на другой стороне площадки. Но я душой был с ним, и я ребятам из нашей команды сказал: «Следите за ним, подсказывайте, если что!» ■



Выступая на чемпионате, ребята реально были уже единой командой и, хотя понимали, что борются между собой, помогали друг другу победить.

Михаил Голосов

АО «Атомэнергоремонт», эксперт в компетенции «Сварочные технологии»

Наше знакомство с ребятами произошло на чемпионате AtomSkills, когда были объявлены призеры и победители. В дальнейшем мы все вместе — и эксперты и участники — приехали готовиться к чемпионату WorldSkills Hi-Tech в город Новосибирск, там ребята наши еще более сплотились, отрабатывая навыки сварки. И в конце концов, выступая на WorldSkills Hi-Tech, ребята реально были уже единой командой и, хотя понимали, что борются между собой, помогали друг другу победить. Они постоянно делились своим опытом, подсказывали друг другу, как сделать лучше. Каждый же приехал из дома со своими навыками, наработками, но тайн друг от друга не было. Не были бы мы единой командой, что-то можно было бы утаить, как козырь в рукаве. Но ребята открыты были между собой, понимали, что нужна победа для Росатома.

Мы когда уже ехали на национальный чемпионат, понимали, что мы — лучшие, что три призовых места будут наши. Но к сожалению, выдавалось только одно. ■



Азер Джафаров

Филиал АО «АЭМ-технологии Атоммаш» в Волгодонске, эксперт в компетенции «Сварочные технологии»

В любом случае конкуренция была. Но как я помогал своему участнику, так я помогал и участникам своих коллег по Росатому. Я четко понимал, что мы как одна команда на чемпионат приехали. Помощь не всегда техническая была — принести бутылку воды, где-то подбодрить, улыбнуться, просто помахать рукой. Сказать: «Все хорошо! Идешь как нужно!» Моральную поддержку оказать не менее важно. ■



Владислав Шугаров

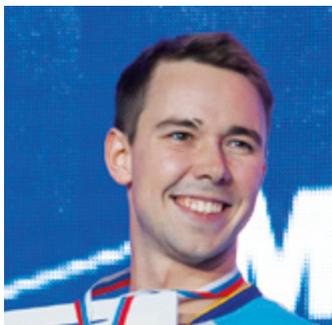
АО «Гринатом», эксперт в компетенции «Сетевое и системное администрирование»

Я думаю, что нас потому и выбрали, что была высокая внутренняя мотивация изначально. На WorldSkills Hi-Tech мы все время проводили вместе. И при подготовке к Hi-Tech, после AtomSkills, мы тренировались все выходные, здесь речь не шла о какой-то дополнительной оплате — это была целиком наша инициатива. От каждого была полная отдача: кто-то распределял задачи, кто-то лабораторные комплексы готовил, кто-то занимался методиками... На этой теме очень сильно сдружись, у нас образовалась уже команда.

Мы не заняли на чемпионате весь пьедестал, где-то недотянули, где-то не повезло, и одно из первых мест заняла такая же компания, как наш «Гринатом», только из «Газпрома». Но надо отдать им должное — они молодцы, сильные очень специалисты, внутренние конкурсы у себя проводили. И честно скажу, всегда приятно выступать и бороться с сильными соперниками.

Мне очень понравилась организация и командных сборов, и соревнований. Спасибо и Академии Росатома, и всем организаторам, обеспечили нас не только единой формой, но и морально готовили нас ко всему. Командные сборы были просто классные! Они позволили, в первую очередь, узнать ближе людей, понять, найти какие-то точки соприкосновения. Мы научились предлагать свои варианты решения, когда погружаешься

в коллективную задачу. Эта задача — она здесь и сейчас, и ты здесь и сейчас должен выступить либо лидером, либо человеком команды, не остаться в стороне. Единоличие — это, конечно, хорошо. Но только когда оно в совокупности дает кумулятивный эффект общему, целому. И когда заряжаешься на общую цель, остальные тоже начинают заряжаться, эта энергетика распространяется по всем, и люди ведут себя как единое целое, и это ощущается. И когда идешь по павильону и видишь человека в такой же форме, то не важно, фрезеровщик это, сварщик, айтишник или КАДовец — все здоровались друг с другом и понимали, что это наш человек идет, это наша единая команда. ■



Егор Усольцев

ФГУП «Производственное объединение «МАЯК», участник в компетенции «Мехатроника»

Для компетенции «Мехатроника» работа в команде особенно важна, потому что тут участники выступают вдвоем. Мы с моим коллегой Салаватом Юсуповым выступали на AtomSkills впервые, это был наш первый чемпионат. Мы были еще не сыграны, и результат был не такой, как мы ожидали. Но к WorldSkills Hi-Tech мы уже настолько сыгрались, что у нас не возникало никаких заминков, и, я считаю, именно командная работа стала основным залогом нашей победы. Работали слаженно и четко, и все время применяли с пользой. Кроме того, если говорить о команде Росатома в целом, очень большую поддержку оказывает такое единение, сплоченность своей команды.

Мы приехали в Екатеринбург на национальный чемпионат без лишнего волнения, которое отличает чемпионат от тренировок. Несмотря на давление со стороны других команд, других экспертов, мы чувствовали себя уверенно, практически как на домашнем чемпионате. Запомнился момент жеребьевки, когда распределялись места, и все три команды Росатома, которые выступали в «Мехатронике», вытянули места рядышком. Как мы готовились вместе в одном базовом центре в Озерске, так вместе выступали и на чемпионате. Это давало дополнительную поддержку. Хоть между собой мы и были конкурентами, все равно чувствовалось плечо коллеги, плечо соратника по команде.

И если не учитывать тот факт, что корпорации позволялось занять только одно место в каждой номинации, в итоге в «Мехатронике» три лучших результата были у команды Росатома.

В этом году мне выпала честь быть капитаном Росатома на чемпионате WorldSkills Hi-Tech. Меня выбрали во время тимбилдинга, который проходил в Сорочанах, и когда я узнал об этом решении, я поставил перед собой задачу оказать дружескую, психологическую поддержку всем членам своей команды. Поэтому в свободное время на соревнованиях я старался ходить по другим компетенциям, узнавать просто, как у ребят дела, как проходит день, поговорить на отвлеченные темы. Иногда необходимо отвлечься, нужно какое-то бытовое общение с коллегами, с друзьями. Для меня это была приятная роль. Роль капитана — она больше символическая. У нас в команде есть тимлидер — это Мадлен Батурина, и основные функции именно лидера команды, организатора, конечно, несла она. Я же выполнял роль английской королевы — старался всегда показывать уверенность, нацеленность на результат, поддерживать боевой дух команды. Это не всегда было просто, были дни, когда у меня как у участника все шло не так гладко. И мне приходилось скрывать эмоции, чтобы наши ребята могли видеть уверенного капитана, ведущего команду к победе. ■



Салават Юсупов

ФГУП «Производственное объединение «МАЯК», участник в компетенции «Мехатроника»

Когда в команде работаешь, ситуации разные все-таки возникают. Друг друга надо поддерживать. У нас во время соревнований возникла вдруг сложность с контроллером — в него никак не загружалась программа. Чисто психологический момент, наступает паника, что делать?! Но в этот момент меня Егор поддержал, говорит, все нормально, успокойся, поменяй контроллер. И вот даже таких простых слов в такие моменты хватает, чтобы опять настроиться на боевой лад в какие-то секунды. Я думаю, мы победили во многом благодаря тому, что вот в такие моменты сумели быстро перенастроиться. ■



Анкета для диагностики команды

Любой коллектив или рабочая группа проекта может стать настоящей командой. Или не стать. По мнению автора модели «5 пороков команды» Патрика Ленсиони, командам могут помешать пять «болезней», которые лучше вовремя диагностировать и «вылечить».

Недоверие. Боязнь продемонстрировать перед всеми свою уязвимость, слабость. Члены команды опасаются открыто признаться в своих ошибках и недостатках и скрывают их любой ценой. Создается атмосфера взаимного недоверия и подозрительности.

Боязнь конфликта. Неспособность к искренней, открытой дискуссии. Боязнь задеть кого-либо или оказаться задетыми. Осторожный обмен нейтральными замечаниями, осторожные комментарии, решения, которые никого не устраивают и ни к чему не ведут.

Безответственность. Никто не говорит то, что думает, а решения принимаются для проформы. Члены команды считают, что не несут никакой ответственности за все то, что не затрагивает их лично.

Нетребовательность. Члены команды не считают ни себя, ни своих коллег связанными какими-либо обязательствами. Даже понимая, что какие-то действия вредны для компании, сотрудники часто исходят из принципа «это не мое дело».

Безразличие к результатам. Члены команды ставят свои личные потребности (честолюбие, карьеру, признание) или потребности своих отделов выше общих целей команды или компании.

Анкета «Диагностика команды» поможет вам оценить восприимчивость вашей команды к пяти порокам.

Независимо от результатов вашего анкетирования помните, что с каждой командой необходимо постоянно работать, потому что без этого даже лучшие коллективы подвержены характерным порокам команды. ■

Анкета размещена на с. 21–22, вы можете отрезать ее и размножить для анкетирования коллег. Вы также можете запросить анкету в электронном виде по адресу client@rosatom-academy.ru

Диагностика пороков команды

С помощью трехбалльной системы оцените, насколько каждое утверждение подходит вашей команде. Ответ «всегда» — 3 балла, «иногда» — 2, «редко» — 1. Не подбирайте «правильный» ответ.

1. Члены нашей команды горячо и открыто обсуждают любые вопросы и проблемы.
2. Члены нашей команды открыто критикуют друг друга за недостатки и непродуктивное поведение.
3. Члены нашей команды знают, над чем работают их коллеги и какой вклад они вносят в достижение общей цели команды.
4. Члены нашей команды искренне и сразу же приносят извинения, если им случается задеть кого-то из коллег или непреднамеренно нанести ущерб командной работе.
5. Члены нашей команды готовы пожертвовать чем-то (премией, славой, штатной единицей) ради блага всей команды.
6. Члены нашей команды открыто признают свои слабости и ошибки.
7. Совещания нашей команды очень интересны, на них никогда не бывает скучно.
8. Члены нашей команды после совещания уверены в том, что их коллеги полностью поддерживают принятые решения и будут их выполнять, даже если сначала не были согласны с ними.

Продолжение опроса на обороте

Продолжение

Ответ «всегда» — 3, «иногда» — 2, «редко» — 1.

9. Атмосфера в нашей команде в значительной степени зависит от успеха в достижении целей.
10. На совещаниях нашей команды непременно рассматриваются самые важные и самые трудные вопросы; по ним обязательно принимаются конкретные решения.
11. Члены нашей команды делают все, чтобы не подвести своих коллег.
12. Члены нашей команды знают все о личной жизни друг друга и спокойно обсуждают ее.
13. Члены нашей команды заканчивают обсуждение всех вопросов четкими и ясными резолюциями.
14. Члены нашей команды контролируют выполнение планов и качество работы друг друга.
15. Члены нашей команды не хвастаются своими достижениями, но с удовольствием признают успехи коллег.

Спасибо за откровенность!

Обработка результатов анкетирования

Суммируйте средние оценки по вопросам, как это показано в таблице. Посчитайте сумму баллов в каждой строке.

Порок	Вопрос анкеты			Сумма
Недоверие	4	6	12	
Боязнь конфликта	1	7	10	
Безответственность	3	8	13	
Нетребовательность	2	11	14	
Безразличие	5	9	15	

Если сумма баллов в строке:
8–9 — этого порока в команде нет;
6–7 — угроза развития порока;
3–5 — надо срочно принимать меры.

Как пользоваться инструментом руководителя

1. Предложите своим коллегам заполнить анкету, объясните, что вы будете делать с результатами. Дайте возможность заполнить анкеты анонимно, пусть они открыто и честно выскажутся, насколько сильно проявляется в вашей команде каждый недостаток.

2. Соберите анкеты и посчитайте средний балл по каждому вопросу, заполните таблицу. Недостатки команды, которые набрали средний балл 1,5 и выше, требуют действий с вашей стороны.

3. Обсудите результаты с вашим коллективом, сообщите, что вы, как руководитель, ждете от своей команды, а что обещаете делать со своей стороны.

Другой вариант не предполагает обсуждения. Просто поблагодарите своих коллег за обратную связь, и сообщите, что планируете лично уделять больше внимания, например, доверию в команде.

Как пользоваться инструментом работнику в коллективе

Если вы участник проектной команды или работник в коллективе, но вас беспокоит атмосфера в команде, проявите инициативу и предложите руководителю воспользоваться анкетированием. Не опускайте руки, если не встретите поддержку. Проведите опрос самостоятельно и обсудите с коллегами-единомышленниками, что вы можете сделать сами, чтобы улучшить взаимодействие в команде.

Тест «Хороший ли вы командный игрок?»

Не каждый сотрудник, прекрасно справляющийся с работой в одиночку, может эффективно показать себя в команде. Работа в команде требует определенных навыков. Есть у вас такие умения и над чем еще следует поработать? Пройдите тест и получите рекомендации. ■

Тест размещен на с. 25–26, вы можете отрезать его и размножить, чтобы поделиться с коллегами. Вы также можете запросить тест в электронном виде по адресу client@rosatom-academy.ru

ТЕСТ

Какой вы командный игрок?

На каждый вопрос ниже ответьте «да» или «нет». Ответ «да» — 1 балл.

1. Каждый раз, когда в команде возникает проблема, вы пытаетесь в ней разобраться.
2. Если члены вашей команды завалены работой, вы работаете сверхурочно.
3. Вам кажется, что лучше работать с другими людьми, а не выполнять работу индивидуально.
4. Вы вкладываете в результат больше, чем ваши коллеги.
5. Ваши коллеги с удовольствием работают с вами.
6. Вы достаточно быстро привыкаете к изменениям в команде.
7. Руководитель команды попросит команду организовать мероприятие. Вы проявляете инициативу, чтобы собрать команду вместе.
8. В командных встречах вы предлагаете идеи, и они обсуждаются.
9. Вы ищете способы получить больше работы и узнать что-то новое каждый день.
10. Вы легко принимаете нового члена команды.

Посчитайте сумму баллов и проверьте свой результат на обороте теста.

0–3 балла

Пониженный уровень. Вы не склонны проявлять качества командного игрока. Многие задачи вы предпочитаете выполнять индивидуально, ни на кого не полагаясь. Вам проще сделать работу самому, чем объяснять ее другим. При выполнении своих задач вам не всегда удается привлечь внимание задачи других коллег. У вас вызывают неприятное напряжение ситуации, в которых необходимо скоординировать действия с другими и быть готовым к неожиданным изменениям в планах.

4–7 баллов

Средний уровень. Вы умеете хорошо работать в команде, но команда не является для вас приоритетом. Вы терпимо относитесь к ситуации, когда нужно объединиться с группой людей для достижения какой-либо цели. Вы не всегда проявляете инициативу для участия в командной работе или ее организации. В те моменты, когда требуется ваша экспертиза, вам удается занять ведущие роли в принятии решений. В большинстве других случаев вы предпочитаете быть на подхвате или фокусироваться на своей задаче.

8–10 баллов

Повышенный уровень. Вам хорошо удается работать в команде. Вы склонны занимать лидерские позиции в группе, вы легко можете завладеть вниманием своих коллег. Командные задачи для вас более приоритетны, чем индивидуальные (ваши личные). Окружающим людям нравится с вами взаимодействовать, и они считают ваше участие значимым для команды. Коллеги обращаются к вам за помощью, и вы сами не стесняетесь попросить помощи у них.

Чтобы узнать больше, задайте себе следующие вопросы

Общаетесь ли вы конструктивно?

Команде необходим лидер для определения плана и направления работы. Однако лидер не всегда может выбрать верный путь. В таких случаях хороший командный игрок — это тот, кто предлагает идеи эффективным образом, выбирая слова с особой тщательностью. Чтобы быть хорошим командным игроком, важно уметь не только озвучить свое мнение, но четко и ясно донести смысл. Таким образом, конструктивное общение становится основным решающим фактором, определяющим хорошего командного игрока.

Нравится ли вам работать с вашими коллегами?

Хорошие командные игроки рады работать со своими товарищами по команде. Они готовы поделиться опытом, узнать что-то новое и внести это в общую копилку знаний. Они показывают заинтересованность в порученных проектах или заданиях, готовы взять на себя инициативу, чтобы всегда держать других членов группы в курсе последних событий. Хороший командный игрок тот, кто при необходимости мотивирует остальных членов команды.

Умеете ли вы слушать?

Хорошие и активные слушатели — важная опора для команды. Умение слушать означает умение усваивать, ассимилировать, осмыслить, проанализировать и рассмотреть несколько точек зрения или способов работы без агрессии. Спокойный и невозмутимый командный игрок разрешает конфликты гораздо эффективнее чем тот, кто занимает оборонительную позицию.

Вы активно участвуете в жизни команды?

Хорошие командные игроки те, кто принимают активное участие в командных встречах и тренингах. Они преданы своему делу. Они никогда не сидят пассивно в ожидании того, что их попросят что-либо сделать, наоборот, они принимают активное участие в решении задач и получении новых навыков.

Легко ли вы адаптируетесь?

Команде может потребоваться внезапно изменить план действий, чтобы закончить проект быстрее или иначе. Это означает, что некоторые роли могут быть изменены без особого уведомления, и члены команды должны скорректировать свою работу соответствующим образом. Хорошие командные игроки быстро переходят в новые роли без особых хлопот, жалоб или стресса. Причина их гибкости и быстрой адаптации в том, что они знают, что движение вперед необходимо для достижения цели.

Разделяете ли вы нагрузку в случае необходимости?

Быть командным игроком означает делить нагрузку, работать сверхурочно и просто делать все возможное, чтобы уложиться в срок. Не каждый член команды может выполнять предложенный план действий на все сто процентов. В таких случаях хорошая команда делит нагрузку и помогает друг другу. Кроме того, по-настоящему преданный команде игрок может принять на себя решение командных проблем. Взять быка за рога, найти решение и применить его, чтобы избавиться от проблемы как можно скорее. Хорошая команда игроков никогда не откладывает решение проблем, затрагивающих членов команды.

Вывод

Положительные ответы на эти вопросы говорят о том, что вы хороший командный игрок. Целеустремленность, исполнительность, ответственность и вера в успех — вот еще черты хорошего командного игрока. Выигрывать команды важнее индивидуальных достижений.

Отрицательные ответы говорят о том, что вы предпочитаете работать в одиночку. Это неплохо, если от этого не страдает общая работа и результат, если вы выполняете индивидуальные задания. Но сложно представить человека, который вообще не участвует в общей работе. Поэтому если вы вовлечены в командную работу, постарайтесь получить от этого удовольствие. ■

Укрепление команды через регулярную обратную связь

Предлагаем воспользоваться опытом наших коллег из АО «АЭМ-технологии» (АО «Атомэнергомаш»), которые разработали эффективный инструмент обратной связи внутри команд.

Проект стартовал в начале 2015 года и длился около полутора лет. В начале проекта 50 ключевых руководителей провели несколько командных сессий, на которых определили, что работа будет вестись с двумя ценностями — «Ответственность за результат» и «Единая команда» — которые, по общему мнению, особенно нуждались в развитии на предприятиях.

Опираясь на поведенческие индикаторы этих двух ценностей, руководители сформулировали, какое поведение в их команде соответствует, а какое не соответствует ценностям и очень мешает работе. Индикаторы отраслевых ценностей были переведены в конкретные действия, специфические для команд «Атомэнергомаш».

Руководители голосованием выбрали 24 способа поведения — по 6 «соответствующих» и 6 «несоответствующих» на каждую ценность Росатома.

Далее руководители разделились на малые группы по 4 человека. Раз в неделю группы собирались на 15-минутную встречу, на которой обсуждали, что в поведении друг друга отметили положительного и отрицательного, давали друг другу искреннюю обратную связь. Обратную связь автоматизировали, разработали дополнительный модуль в «1С документооборот». Шкала оценки была выбрана от -3 до +3.

После месяца работы каждый участник малой группы организовал новую группу, из первоначальных 50 получилось уже 200 участников. В итоге в проекте приняли участие все руководители «Атоммаша», «Петрозаводскмаша» и офиса в Санкт-Петербурге, а также ведущие специалисты подразделений. ■



Ответственность за результат

Положительное поведение

Ставить конкретные задачи.
Иметь согласованный план действия с участниками проекта.
Выполнять все взятые обязательства качественно и в срок.
Извещать об изменениях в ходе выполнения задач.
Предлагать решения проблемы.
Делать больше, чем требуется.
Проявлять инициативу.

Отрицательное поведение

Предоставлять недостоверную, ложную информацию, недоговаривать.
Перекалывать ответственность.
Нарушать договоренности.
Ссылаться на трудности.
Останавливаться из-за проблем.
Не давать обратную связь. Не отвечать на телефонные звонки, e-mail.



Единая команда

Положительное поведение

Говорить откровенно.
Слушать и слышать. Непонятное уточнять, давать возможность высказывать мнение.
Находить компромисс.
Подчиняться принятому решению.
Четко распределять роли в команде.
Поощрять успехи каждого члена команды.

Отрицательное поведение

Переходить на личности, грубить, оскорблять, перебивать.
Отрицать, игнорировать мнение других.
Устраняться от проблемы, отмачиваться.
Продавливать свое мнение или решение.
Начинать параллельный диалог, когда другой говорит.
Ставить личные цели выше командных.

Книги для развития эффективной команды



Патрик Ленсиони
Пять пороков команды

«Какими бы ни были задачи и какими бы высококлассными специалистами не обладал ваш коллектив, важно одно — умеют ли все члены этого коллектива быть командой.

Книга настраивает на командную работу и полезна всем. Руководителям — чтобы помнить, что лидер должен подавать личный пример, ставить высокие цели и следовать им. Сотрудникам — чтобы понимать, как важно присутствие доверия, уважения и взаимной ответственности за результат. Высшему руководству — чтобы понять, что хорошая команда — конкурентное преимущество любой компании.

Патрик Ленсиони утверждает, что хорошая команда — не коллектив, в котором нет конфликтов. Хорошая команда — это постоянное прояснение позиций, поиск важного для всех результата, уважение и внимание друг к другу. Нет команд, в которых не было бы разногласий. Важно научиться вместе находить конструктивные решения».

Анна Дорохова
менеджер Центра корпоративной культуры и исследований Академии Росатома



Керри Паттерсон, Эл Свитцлер, Джозеф Гренни и Рон Макмиллан
Трудные диалоги

«Стоит ли ждать положительных результатов, когда мы решаем проблему с низким качеством и медленным процессом выполнения задачи? Или если существует напряженность в отношениях с коллегами, если нет возможности говорить честно и прямо? Что может помочь вести открытый и конструктивный диалог на всех уровнях в ситуациях, когда мнения противоположны, а эмоции зашкаливают? Такие диалоги часто поддаются слабому контролю и приводят к напряженности в отношениях.

Книга поможет понять, как говорить убедительно и открыто стимулировать работу в команде, создавать атмосферу принятия решения и устранять разногласия. Вы сможете более эффективно работать в ситуациях скрытых разногласий, запретных тем, утаивания информации или других деструктивных коммуникаций, которые становятся барьером для достижения общего командного результата».

Екатерина Гришина
заместитель директора блока по методологии и развитию Академии Росатома



Стивен Кови
Скорость доверия

«Зачастую по отношению к каждому человеку, с которым мы знакомы, мы определяем рамки надежности. Границы доверия, которые мы решаем не переходить. Это очень жесткие границы, и чем взрослее мы становимся и больше «шишек набиваем», тем реже мы готовы их пересматривать. Порой эти ограничения относятся к целому департаменту или предприятию. «С ними надо всегда быть начеку. Им надо говорить только официально согласованные вещи. Они реально могут подставить». Конечно, люди отвечают нам взаимностью, и тем самым мы находим подтверждение своей картине мира, порой очень враждебной и неприглядной.

Стивен Кови своим личным опытом подтверждает вероятность развития доверия между людьми, общающимися в самых разных сферах и на различных уровнях. Он утверждает, что взаимное доверие — фактор, оказывающий стратегическое влияние на качество взаимодействия в бизнесе и в личной жизни. И что этот фактор можно и нужно повышать».

Александр Ромашкин
тренер-консультант Академии Росатома

Редактор выпуска Алексей Неволин
nevolin@rosatom-academy.ru

Брошюра оформлена
в Студии Артемия Лебедева



АНО «Корпоративная Академия Росатома»

www.rosatom-academy.ru