

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова
Кафедра социальной и политической психологии

С. А. Трифонова
О. Н. Саковская

Теория и практика командной работы

Учебно-методическое пособие

Ярославль
ЯрГУ
2021

УДК 316.6(075.8)
ББК Ю95я73
Т69

*Рекомендовано
Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного издания. План 2021 года*

Рецензент
кафедра социальной и политической психологии ЯрГУ

Трифорова, Светлана Алексеевна.
Т69 Теория и практика командной работы : учебно-методическое пособие / С. А. Трифонова, О. Н. Саковская ; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. — Ярославль : ЯрГУ, 2021. — 40 с.

Пособие содержит описание психологических характеристик команд, типов команд, особенностей их формирования и развития, специфики ролевого распределения в команде. Каждая тема сопровождается практическими заданиями, позволяющими студентам освоить навыки продуктивного взаимодействия с членами коллектива, определять и реализовывать свою роль в команде, учитывая особенности поведения и интересы других членов команды, принимать эффективные командные решения для достижения поставленной цели.

Предназначено для студентов, изучающих дисциплину «Теория и практика командной работы».

УДК 316.6(075.8)
ББК Ю95я73

© ЯрГУ, 2021

1. Понятие команды

Термин «команда» был сформулирован практикой эффективного менеджмента и, как правило, использовался для обозначения малой группы с выраженной целевой направленностью, интенсивным взаимодействием членов и высокой продуктивностью.

В литературе можно встретить различные определения команды. Например, команда — это сплоченная группа или трудовой коллектив. Действительно, команда представляет собой группу высокого уровня развития. Среди параметров коллектива наиболее схожими с командными характеристиками являются интегрированность (взаимосвязанность и взаимозависимость членов коллектива), структурированность (четкость и конкретность взаимного распределения функций, прав и обязанностей, ответственности между членами коллектива), организованность (упорядоченность, собранность, подчиненность определенному порядку выполнения совместной деятельности), мотивированность (активное, заинтересованное и действенное отношение к совместной деятельности) [4, с. 281]. Вместе с тем трактовка команды по сравнению с понятием коллектива более реалистична, прагматична и лишена идеологических коннотаций.

Следует различать группу людей, формально объединенных для выполнения связанных работ (рабочую группу), и команду, способную к самоорганизации, самоуправлению и развитию.

Таблица 1

Различия между рабочей группой и командой

	Группа	Команда
Цель	Ставится узкая задача, общие цели не проясняются.	Ясные, принятие всеми цели и стратегия их достижения.
Участие в работе	Выполнение должностных инструкций и распоряжений.	Активная позиция, нацеленность на результат, личная ответственность.
Ролевая структура	Строгое распределение ролей, должностей, обязанностей.	Разделение компетенций. Гибкая структура. Ротация ролей.
Руководство	Администрирование, наличие формального лидера-начальника.	Лидерство на основе компетентности и доверия, наставничество, помощь и поддержка.
Принятие решений	В основном приказы и решения, принятые большинством.	Эффективные процедуры принятия решений на основе доверия и взаимной выгоды.

	Группа	Команда
Конфликты	Замалчивание, сокрытие, игнорирование.	Признание, интеллектуальная конкуренция, эффективное разрешение: «мы по одну сторону баррикады, а проблема — с другой».
Взаимодействие	Закрытость, избегание критики, принцип «не высываться».	Доверие, свобода, проявление инициативы.
Коммуникация	Через формального лидера. Служебная переписка.	Открытость. Уверенность друг в друге и взаимное уважение.
Творчество	Стереотипность, работа по правилам.	Гибкость и адаптивность. Непрерывное совершенствование и рост компетенций. Раскрытие творческого потенциала
Результаты	Индивидуальные	Коллективные

Команда — это малое число людей (от 2 до 25 человек, но обычно не более 10) с взаимодополняющими умениями, связанных единым замыслом, стремящихся к общим целями, разделяющих ответственность за их достижение.

Команда — это группа людей (как правило, 5–7 человек), имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости, разделяющих ответственность за конечный результат, способных изменить функционально-ролевую структуру, т. е. исполнять любые внутригрупповые роли. В этом определении подчеркивается три характеристики, присущие всем командам:

- взаимозависимость (каждый член команды вносит индивидуальный вклад в общую работу и зависит от работы каждого, все члены команды делятся информацией друг с другом, являются равноправными участниками деятельности и имеют возможность влиять друг на друга);
- разделяемая ответственность (ответственность понимается и разделяется всеми, обязательства и доверие — основа командной подотчетности);
- результат, ответственность за который разделяется всеми участниками.

Отечественные специалисты по командообразованию определяют команду как группу людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения общих результатов, использующих особую форму организации совместной деятельности, которая основана на продуманном позиционировании участников, имеющих согласован-

ное видение ситуации и стратегических целей команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействия [3, с. 8–9].

К наиболее значимым признакам команды относят:

- общее видение или одинаковое и точное понимание устремлений друг друга;
- взаимодополнение по функциям и при распределении ролей;
- способность быстро реагировать на изменения;
- эффективную коммуникацию и слаботанность;
- сплоченность;
- способность мотивировать членов команды к совершению определенных действий [4, с. 279–281].

Существенной характеристикой команды является высокий профессионализм группы. Члены команды должны обладать важными прикладными умениями: техническими или функциональными умениями, умениями принимать решения и решать проблемы и интерперсональными умениями, т. е. строить эффективные отношения с другими людьми, эффективно используя разнообразные коммуникативные средства.

Можно выделить различные **типы команд**.

Так, в зависимости от поставленной цели можно выделить два типа команд:

- функциональные, которые, в свою очередь, делятся на консультативно-экспертные (консультативный совет, рецензионный совет) и производственные (производственная бригада, команда техобслуживания);
- творческие, которые подразделяются на проектные (исследовательская группа, планирующая команда) и действующие (спортивная команда, театральная труппа, бригада скорой помощи).

В зависимости от рода деятельности выделяют:

- команды, занимающиеся подготовкой рекомендаций;
- производственные команды;
- управленческие команды.

Каждая из этих команд может находиться на одном из следующих уровней развития групповой активности в зависимости от командного духа, эффективности взаимодействия членов группы:

- рабочая группа (в которой участники взаимодействуют друг с другом, стремясь достичь собственной цели);
- псевдокоманда (где участник действуют так, как будто они могут или должны достичь существенно больших результатов, чем обычная

группа, но у них нет общей цели и задачи; результаты псевдокоманды низкие, т. к. отсутствует благоприятная среда для раскрытия потенциала каждого);

- потенциальная команда (группа, перед которой стоит общая задача, но не хватает лидера — энтузиаста и вдохновителя, заражающего своей увлеченностью и самоотдачей при выполнении общего дела);

- реальная команда (небольшая группа единомышленников с оптимальной численностью до 12 человек, решающих общую задачу и обладающих взаимодополняющими навыками и качествами, несущих общую ответственность);

- высокоэффективная команда, или команда высоких достижений, которая отвечает не только всем требованиям команды, но и в дополнение к этому заинтересована в том, чтобы каждый из участников в ходе совместной работы полностью раскрыл свой потенциал и достиг максимального успеха.

В современной литературе по командообразованию [3] речь главным образом идет о двух типах групп: управленческих командах (командах менеджеров) и проектных командах.

Управленческая команда включает первых лиц организации и находится на высших уровнях организационной иерархии. Создаваемые на средних и низовых уровнях организации команды называются *самоуправляемыми командами* (это малые группы людей, уполномоченные принимать решения о планировании, выполнении и оценке повседневной работы).

Проектные группы формируются под конкретные задачи на любых уровнях управления и могут включать как руководителей среднего и нижнего звена, так и специалистов. К разновидностям проектных команд можно отнести:

- команды специалистов, состоящие из специалистов одного профиля, регулярно встречающихся для совместного изучения рабочих вопросов,

- межфункциональные команды, объединяющие людей, выполняющих различные функции, для работы над общими задачами,

- виртуальные команды, состоящие из членов, объединенных электронными средствами связи,

- команды реформ, создаваемые с целью организационных изменений.

Команда, как и любая группа, развивается и проходит в своем развитии несколько стадий, или этапов. С учетом функционирования

групп в реальной социальной практике Т. Ю. Базаров [4, с. 285–286] выделяет следующие этапы командообразования.

1. Адаптация — этап взаимного информирования и анализа задач, поиск оптимального способа решения задачи. На уровне межличностных отношений члены группы ориентируются относительно характера действий друг друга и направлены на поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Результативность команды на данном этапе низка, т. к. её члены еще мало знакомы и не уверены друг в друге.

2. Группирование — этап, характеризующийся созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. В силу несовпадения личной мотивации и целей групповой деятельности члены группы противодействуют требованиям, предъявляемым им содержанием задачи. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые внутригрупповые нормы.

3. Кооперация — этап, на котором происходит осознание желания работать над задачей. Характеризуется более открытым и конструктивным общением, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «Мы». Ведущей на этом этапе становится инструментальная деятельность.

4. Нормирование деятельности — стадия, на которой разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирующей становится сфера эмоциональной активности, резко возрастает значение отношений «Я — Ты», личные взаимоотношения становятся особенно тесными. На этой стадии отсутствует интергрупповая активность, что может привести к обособлению сплоченной, хорошо подготовленной в организационном и психологическом отношении группы от других и превратить её в группу-автономию, характеризующуюся замкнутостью на своих целях и эгоизмом.

5. Функционирование — стадия принятия решений, характеризующаяся конструктивными попытками успешного решения задачи. Это стадия функционально-ролевой соотнесенности, т. е. образуется ролевая структура команды, за счет чего проигрывается групповая задача. Группа становится открытой для проявления и разрешения конфликта. На этом этапе группа отличается высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерным для командной субкультуры.

Команды могут быть эффективными и неэффективными. Для высокоэффективной команды характерны ясное понимание цели, четкое позиционирование ролей, взаимодополняемость компетенций, налаженные коммуникации между членами команды, ответственность друг перед другом. Командному способу организации деятельности присущи согласованное видение стоящих перед организацией задач и система распределения ответственности для их успешного решения; формирование направленности на общую и ясную цель; распределение ролей и позиций с целью достижения максимальной самоотдачи; обеспечение максимального включения каждого сотрудника в рабочий процесс; обеспечение совместной выработки решений; ориентация на эффективность и ситуационное лидерство; генерация новых идей и способов решения проблем; развитие внешних отношений и установление необходимых контактов с другими людьми и организациями; проверка и оценка эффективности выполнения работы.

Литература

1. Белбин, М. Р. Команды менеджеров : Секреты успеха и причины неудач / М. Р. Белбин ; пер. с англ. — М. : НРРО, 2003.
2. Гертер, Г. Работа в команде : Практические рекомендации для успеха в группе / Г. Гертер, К Оттл ; пер. с нем. — Харьков : Гуманитарный Центр, 2006.
3. Жуков, Ю. М. Технологии командообразования : учеб. пособие для вузов / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. — М. : Аспект Пресс, 2008.
4. Кричевский, Р. Л. Социальная психология малой группы / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. — М. : Аспект-Пресс, 2001.

Практикум

Задание 1. Групповая дискуссия. Обсудите в мини-группах следующие вопросы:

- Каковы особенности командной работы по сравнению с индивидуальной деятельностью?
- Каковы достоинства командной организации деятельности? Каковы её недостатки?

Задание 2. Игра «Клад». Объединитесь в группы по 5 человек. Представьте, что ваша группа, находясь в походе, нашла настоящий клад. У вас оказалась 1 000 золотых монет старинной чеканки. Ваша

задача — разделить эти деньги. Как вы будете это делать, решать вам самим. Критерии отбора и процедуру принятия решения определите самостоятельно. У вас на это есть 5 минут. Запрещено: бросать жребий и распределять вознаграждение поровну. Если вы не сумеете разделить деньги за отведенное время, их у вас конфискуют.

Обсудите групповую динамику в процессе игры.

Задание 3. Игра «Кораблекрушение»

Инструкция: «Представьте, что вы плывёте на корабле по Тихому океану. Прямо по курсу — остров. Вы в предвкушении интересных приключений на берегу. Неожиданно прибрежные рифы пропарывают обшивку корабля, и он начинает стремительно тонуть. У вас есть только несколько минут, чтобы собрать минимум необходимых вещей и на плоту добраться до острова».

Участникам игры раздаются бланки с перечнем предметов, из которых нужно выбрать только 10:

- | | |
|---------------------------|-------------------------|
| 1. Две коробки шоколада | 11. Канистра с водой |
| 2. Фляга с ромом | 12. Спички |
| 3. Канистра с горючим | 13. Ружье и патроны |
| 4. Карта Тихого океана | 14. Репеллент (от акул) |
| 5. Канат | 15. Зеркало для бритья |
| 6. Транзистор | 16. Спасательный круг |
| 7. Противомоскитная сетка | 17. Бинокль |
| 8. Брезент | 18. Спальный мешок |
| 9. Рыболовная снасть | 19. Секстант |
| 10. Топорик | 20. Гарпун |

«У каждого сейчас перед глазами список из 20 предметов. Любой из них пригодился бы на острове. Но вы можете выбрать только 10 — больше плот не выдержит».

Ход игры

1-й этап

Каждый из участников работает со списком предметов самостоятельно. Отмечает необходимые 10 предметов и ранжирует их по степени значимости (1-й самый необходимый, 2-й менее и т. д.).

2-й этап

Участники создают группы по 3–4 человека. Перед группой ставится задача сформировать общий список из 10 предметов таким образом, чтобы туда вошли предметы из индивидуальных списков. Каждый участник имеет право отстаивать свою позицию и соглашаться

с мнением других. Отобранные предметы ранжируются по значимости (см. 1-й этап).

3-й этап

Участники тренинга объединяются в одну команду и работают по схеме, как и на 2-ом этапе, обсуждая значимость каждого необходимого предмета.

Всё происходящее во время поэтапных обсуждений фиксируется на видеокамеру оператором (ведущим, соведущими и др.).

4-й этап

Группе предоставляется возможность просмотреть, обсудить видеоматериалы и сделать выводы о вкладе каждого члена команды в общее дело.

2. Формирование команд: ситуационные условия и профессиональный отбор

Необходимость формирования команды может возникать в различных ситуациях развития организации. Наиболее часто возникает запрос на формирование команд для работы в условиях ограниченного времени, сплочения топ-менеджеров с целью более результативного обмена информацией, усиления креативности и объединения усилий для достижения целей предприятия в целом, сплочения сотрудников внутри подразделения с целью повышения эффективности управления подчиненными и повышения работоспособности подразделения, сплочения менеджеров среднего звена с целью улучшения психологического климата.

В психологии под **командообразованием** понимается процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации [2, с. 9].

К составляющим процесса командообразования относятся:

1. *Формирование и развитие навыков командной работы (team skills)*, которые являются основой системы внедрения командного менеджмента. Сюда можно отнести следующие навыки:

- гармонизация общей цели с целями персональными;
- принятие ответственности за результат команды;
- ситуационное лидерство (лидерство под задачу) и гибкое изменение стиля в соответствии с особенностями задачи;

- конструктивное взаимодействие и самоуправление;
- принятие единого командного решения и его согласование с членами команды.

2. *Формирование командного духа (team spirit)*, т. е. совокупности психологических феноменов, характеризующих неформальные отношения сотрудников к коллегам и организации. Развитие командного духа, по сути, представляет собой комплекс мер, направленных

- на усиление чувства сплоченности, формирование устойчивого чувства «мы»;
- развитие доверия между сотрудниками, понимание и принятие индивидуальных особенностей друг друга,
- создание мотивация на совместную деятельность;
- создание опыта высокоэффективных совместных действий;
- повышение неформального авторитета руководителей;
- развитие лояльности участников программы по отношению к организации.

3. *Формирование команды (teambuilding)* — подбор, оптимизация структуры команды и функционально-ролевого распределения:

- эффективное использование сильных сторон состава команды;
- распределение ролей в команде для оптимального достижения результатов;
- формирование новой структуры при слиянии, поглощении, реструктуризации предприятия;
- создание рабочей обстановки при формировании проектных команд;
- налаживание горизонтальных связей внутри коллектива, региональных подразделений.

Обычно командообразование проводится после организационной диагностики, аттестации или оценки персонала в организации и является своеобразным этапом в рамках консультирования по организационному развитию. В этом случае командообразование может проходить по трем направлениям:

- формирование высокоэффективных команд на основе данных аттестации или оценки персонала;
- подбор соответствующего персонала и комплектование существующих команд согласно информации, полученной в ходе организационной диагностики, аттестации или оценки персонала, с учетом знаний, умений, навыков и способности работать в команде;

- перестроение имеющихся команд на основе данных организационной диагностики, аттестации или оценки персонала с целью достижения максимальной эффективности.

В зарубежной социальной психологии выделяются следующие подходы к командообразованию:

- подход, основанный на развитии и согласовании целей команды (командообразование определяется как развитие способности группы людей достигать своих целей);

- интерперсональный подход, ориентированный на анализ процессов и улучшение межличностных отношений (процесс командообразования направлен на увеличение межличностных связей в группе и основан на предположении, что за счет этого команда сможет функционировать более эффективно;

- ролевой подход (командообразование — это улучшение работы команды за счет увеличения ясности ролей, в результате чего каждый член команды знает, какова его роль и каковы роли других, какие ожидания есть у него относительно других и у других в отношении него);

- подход к командообразованию, основанный на решении проблем (команда становится более эффективной в результате совместного решения проблем всеми участниками команды, т. е. в процессе командообразования члены команды определяют главные проблемы, занимаются их решением и активно планируют свою деятельность).

Не всегда и не из любых сотрудников можно сформировать сплоченную команду. Для этого необходимы следующие условия:

- люди, выполняющие работу, должны быть специалистами, выступать в качестве экспертов при решении возлагаемых на них задач;

- совокупный опыт и таланты людей, работающих в команде, должны превышать опыт и способности любого из тех, кто работает в одиночку;

- большинство людей должно иметь возможность в какой-то мере влиять на принятие тех решений, которые им приходится выполнять, это повышает их заинтересованность в общем деле;

- каждый человек должен иметь склонности к творчеству, которые можно систематически использовать, привлекая его к участию в работе группы.

В основе технологии командообразования лежит ряд принципов, которые задают определенные правила и требования при организации команд. Выделяются следующие принципы работы команды [3].

1. Добровольность вхождения в команду — ключевой принцип формирования команды. В состав команды может быть включен только тот кандидат, кто добровольно изъявил готовность войти в состав команды на основе осведомленности понимания всех условий её деятельности.

2. Коллективное исполнение работы. Каждый член команды исполняет ту часть работы, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию административного начальства (последнее не исключается и в рамках команды).

3. Коллективная ответственность. Вся команда теряет в доверии, стимулировании, в общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов команды.

4. Ориентированность оплаты труда на конечный результат общеконандной работы. Все члены команды, независимо от занимаемых должностей, «приобретают», если команда в целом работала эффективно, и «теряют», если команда не достигла результата.

5. Достойная значимость стимулирования команды за конечный результат. Руководство должно обладать информацией о стимулах, значимых для кандидатов члены команды. На основании этой информации составляется «фонд стимулирования». В качестве достойных стимулов могут выступать не только деньги, но и другие способы поощрения, основанные на хобби, амбициях и предпочтениях кандидатов (например, общественное признание).

6. Автономное самоуправление команды. Деятельностью членов команды управляет её руководитель (лидер), а не административное начальство организации.

7. Повышенная исполнительская дисциплина. Каждый член команды отвечает за командный результат. Данный принцип добровольно принимается каждым членом команды.

Создание команды предполагает прохождение ряда этапов [4].

Наиболее подробно стадии и процессы командообразования описаны в нормативной модели командообразования Ю. М. Жуковым, А. В. Журавлевым и Е. Н. Павловой [2, с. 14–30]. Авторы выделяют следующие этапы командообразования.

1. Комплектование/переукомплектование. Командообразование начинается с того, что определяются численность и состав участников (будущих членов) команды. Предпочтение отдается гетерогенным по составу (возрастному, половому, профессиональному, ролевому или типологическому) командам, по сравнению с гомогенными, по-

скольку в долгосрочной перспективе гетерогенные команды проявляют себя более устойчивыми и дают большее удовлетворение своим членам. Для сбора информации о потенциальных членах команды исследуются интеллектуальные способности, когнитивные стили, личностные черты, ценностные ориентации кандидатов.

2. Знакомство/углубление знакомства. Устанавливается первичный контакт, необходимый уровень доверия среди участников. Происходит знакомство и ориентировка членов команды друг в друге и в ситуации. В арсенале тренера или консультанта есть весьма большое количество сборников для проведения различных тренингов, где описаны процедуры для первоначального знакомства и его углубления. Если же члены команды хорошо знают друг друга, можно прибегнуть к процедурам «освежения» представлений друг о друге.

3. Институтизация. Команда должна быть вписана в структуру и системы организации. Она должна иметь права и обязанности, доступ к информационным и иным ресурсам. Должны быть установлены и, если необходимо, документально оформлены порядок работы, способы взаимодействия, определен круг лиц, курирующих группу и координирующих её работу с другими командами, а также структурными подразделениями и службами организации. Этот этап особенно важен, если команда формируется для проведения организационных изменений. Работа над командными документами, такими как «Положение о команде» и «Регламент командной работы», имеет своей целью не только их непосредственное создание. В ходе этой деятельности выясняется, «кто есть кто» в группе, какими талантами обладают участники группы, какие трудности встречаются при столкновении характеров и как идет поиск способов их преодоления.

4. Формирование общего видения. Основная цель этапа — согласование взглядов, позиций, образа желаемого будущего среди участников командообразования. Общее (разделяемое) видение — это одинаковое и точное понимание устремлений друг друга, того, чего действительно каждый из членов команды хочет достичь в будущем и чем он руководствуется при выборе того или иного пути. Группа определяет цели, задачи, направления движения и специфику деятельности своей команды (организации).

5. Позиционирование/перепозиционирование. Под позиционированием понимается определение места человека в системе деловых и персональных отношений (подчинение, отчетность, ответственность, дистантность) в организационном контексте. В результате участники

1) определяют предметно-функциональные позиции (профессиональные, отраслевые) в деятельности своей команды и соответствие её членов этим позициям (учитываются склонности, способности, уровень профессиональных знаний, навыки и опыт, тип личности и т. п.);
2) обозначают и распределяют командные роли (согласно типологическому или ролевому подходу), обеспечивающие взаимодополнение и совместимость членов команды.

6. Планирование первого шага. На этой ступени происходит формирование целереализующей системы команды, составляется конкретный план-график, распределяются ресурсы и ответственность.

7. Исполнение. На этой стадии осуществляется то, что было намечено и спланировано ранее.

8. Рефлексия. Команда постоянно отслеживает, насколько эффективно она продвинулась вперед. Участники оценивают выполнение конкретных заданий, анализируют, что мешает и что способствует продуктивной работе команды.

9. Планирование второго шага. Команда планирует второй шаг с учетом анализа нового положения дел.

Данная нормативная модель функционирует в качестве средства ориентировки действий, направленных на придание работе группы черт командности.

Следующий вопрос, на котором стоит остановиться подробнее, — как происходит **комплектование команд**.

При *комплектовании проектных групп* необходимо помнить, что проект — это временное предприятие (усилие), осуществляемое для создания уникального (инновационного) продукта или услуги, зачастую в условиях ограничений во времени [2, с. 31]. Члены проектной группы должны за короткое время сплотиться, достичь взаимопонимания, эффективно решить поставленную задачу, не выходя за рамки ресурсных ограничений. Чтобы сформировать проектную группу, необходимо:

- соблюдать функциональные требования, связанные с квалификацией и опытом деятельности специалистов (учитывать знания, умения и навыки);

- учитывать групподинамические процессы (вопросы коммуникации, группового давления, психологической совместимости, сплоченности, конфликтов, особенностей группового принятия решений т. п.);

- выяснить, какие проектные группы будут более эффективны: составленные из схожих или различных (дополняющих друг друга) людей.

Современные исследования доказывают практическую значимость принципа максимальной гетерогенности, согласно которому большую продуктивность и креативность показывают гетерогенные команды по сравнению с гомогенными, т. к. дополняющие друг друга люди могут охватить более широкий круг задач. Стихийный подбор в команду, как правило, способствует смещению к полюсу гомогенности, т. к. люди стремятся работать с теми, кто им нравится, похож на них, близок им, но взаимодействие будет более продуктивным, если таким людям удастся договориться с теми, кто от них отличается, кто их дополняет. Кроме того, в гомогенных группах с течением времени люди склонны развивать недостающие характеристики, однако при этом им приходится изменять личные установки и склонности, отходить от своего психотипа, любимых командных ролей, в отличие от гетерогенной группы, где индивид может «быть собой» и приносить этим пользу [2, с. 40–41]. Таким образом, необходимо определить склонности участников и построить команду, в которой взаимодополнение всеми членами группы друг друга даст максимальную итоговую эффективность.

Для комплектации проектных групп традиционно исходят из психотипов и используют типологический подход.

Наиболее популярной моделью в типологическом подходе является модель Д. У. Кейрси, основанная на идеях К. Г. Юнга и концепции Майерс — Бриггс. Ядром этой модели являются четыре психотипа: NT — стратег, NF — дипломат, SP — тактик, SJ — логистик. Каждый из этих психотипов (интеллектуальных ролей) имеет достоинства и недостатки, особенности взаимоотношений с коллегами и вносит свой вклад в команду. Так, NT-стратег привносит в командные решения продуманные концептуальные основы, развивает полезные альтернативы планируемым действиям, склонен поддерживать идеи партнеров. NF-дипломат незаменим в предсказаниях социальных последствий организационных и технологических изменений. SJ-логист ориентирован на поддержку эффективной, работающей без сбоев системы, способствует созданию полноценного информационного поля для членов команды. SP-тактик эффективен при словесном обсуждении конкретных планов и при выработке решений текущих проблем [2, с. 42–48, 245–248]. На основе этой модели можно описать вклад каждого из четырех базовых психотипов в командную работу, спрогнозировать преимущества и недостатки существующей проектной группы, потенциальные конфликты и противоречия в ней.

При формировании *управленческих команд* используются ролевые подходы, обусловленные требованиями управленческой деятельности, в которой выделяются этапы, типы задач и отдельные управленческие функции.

Ключевым понятием в рамках данных подходов является понятие роли. Командная роль — такая модель поведения, которая обеспечивает продуктивное взаимодействие членов команды друг с другом в процессе продвижения команды к поставленным перед ней целям. Каждому члену команды, выполняющему некую командную роль, задаются свои цели, задачи и функции. Команда, выполняя совместную деятельность, ожидает от него реализации своих обязанностей. Успешное исполнение роли предполагает, что человек знает об этих ожиданиях и имеет готовность и способности (компетенции) их выполнить. Групповая (командная) роль раскрывается через базовую дихотомию: представления о бизнес-процессе и установки и компетенции, связанные с выстраиванием человеческих взаимоотношений.

Если необходимо укомплектовать управленческую (самоуправляемую) команду, следует:

- 1) реконструировать управленческий процесс, определить для него критические точки, описать необходимые для его полноценной реализации функции;
- 2) определить, какие для решения этих задач нужны способности (компетенции);
- 3) найти людей, которые могут (способны, компетентны) и хотят решать задачи каждого типа.

При описании требований, предъявляемых к кандидатам при формировании управленческих команд, можно выделить 3 ключевые группы навыков и умений, которыми в профессиональном плане должны обладать (или стремиться к их усвоению) потенциальные кандидаты в управленческие команды.

1. Навыки системного мышления и владения ситуационным анализом.
2. Коммуникативные навыки
3. Лидерские способности кандидатов.

В практике командообразования часто приходится заниматься *подготовкой командных лидеров*, например в рамках подготовки управленческого резерва или срочной подготовки будущих руководителей новых организаций и подразделений, политических партий. Решение подобной проблемы связано с выделением компетенций, необходимых

для эффективного выполнения лидерских функций в команде. Программа-минимум, должна предполагать работу с набором следующих лидерских компетенций:

- управление вниманием и смыслами — использование коммуникативных техник, способствующих восприятию, пониманию и принятию аудиторией тех сообщений, заявлений и комментариев, которые делает лидер;

- управление групповыми процессами — участие в организации групповых обсуждений проблем и в принятии совместных решений, умение организовывать и проводить деловые совещания, структурирование группового процесса (выполнение ролей супервайзера, модератора, фасилитатора, генератора идей);

- диагностическая компетентность — знания, умения и установки, помогающие определять основные склонности и предрасположенности людей по их внешним поведенческим проявлениям с целью понимания и прогноза их поведения и эффективного использования на благо команды;

- управление обратной связью — владение техниками оценочной (похвала, порицание) и безоценочной (информирование о результатах деятельности) обратной связи с целью оказания влияния на членов команды и формирования межличностных отношений между лидером и последователями [2, с. 104–109].

Если встает задача *формирования команды перемен*, работающей с организационными изменениями, то необходимо учитывать, что она должна удовлетворять двум условиям — организационным и кадровым. В такой команде должны быть представлены все узловые подразделения предприятия, минимальное воздействие на которые приводит к максимальным результатам. Команда перемен должна состоять из активного меньшинства, т. е. членов группы, обладающих меньшими возможностями влияния на группу в целом, но благодаря своему стилю поведения (согласованности, аргументированности, последовательности и настойчивости в продвижении своих взглядов) способных изменить мнение большинства. Участник команды перемен должен не просто обладать нужными способностями, но и находиться на пересечении многих каналов формальной и неформальной коммуникации, чтобы иметь возможность оказывать преобразующее воздействие. Психологические и профессиональные характеристики реформаторов можно диагностировать с помощью всестороннего анализа их профессионального пути, фактов профессиональной социализации. Участники команды перемен выступают трансляторами и проводниками изменений,

направляют желания, мотивы, знания и умения сотрудников на решение новых задач, реагируют на сопротивление изменениям, стимулируют обучение и развитие персонала. Поэтому такой тип работ пронизан задачами руководства.

Развитие команды разворачивается в двух плоскостях: инструментальной и социоэмоциональной. Ориентация на ту или иную сторону жизнедеятельности команды определяет технологию работы по формированию командного духа (командной сыгровки).

Классификация подходов к командной сыгровке может выглядеть следующим образом.

1. Тренинги навыков (умений) имеют инструментальный, обучающий характер (высокая ориентация на инструментальную сторону отношений и низкая — на социоэмоциональные отношения). В них осваиваются навыки командной работы.

2. Групподинамические тренинги ориентированы на развитие эмоциональных отношений в группе. В рамках таких тренингов имитируется жизнь группы в экстремальных условиях («веревочный курс»).

3. Тренинги овладения поведением (деловые игры, комплексные тренинги командной сыгровки, семинары по формированию общего видения) ориентированы как на социальные, так и на инструментальные отношения.

4. Командный коучинг, или командообразование в режиме реального времени, — это комплексная работа по позиционированию участников, выработке общего видения и оптимизации отношений, которая проводится в действующих организациях.

5. Естественное развитие команды.

Создание эффективной команды для решения тех или иных задач — это отличная возможность повысить конкурентоспособность организации и способ выжить на рынке. Создание специальной команды позволяет снять дефицит специалистов в конкретной области, может заполнить брешь в функциональной структуре организации, разрешить кризисную ситуацию и справиться со сложной творческой задачей, оптимизировать систему управления организацией благодаря сыгровке команды.

Литература

1. Белбин, М. Р. Команды менеджеров : Секреты успеха и причины неудач / М. Р. Белбин. — М. : НРРО, 2003.

2. Жуков, Ю. М. Технологии командообразования : учеб. пособие для вузов / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. — М. : Аспект Пресс, 2008.

3. Зинкевич-Евстигнеева, Т. Д. Теория и практика командообразования : Современная технология создания команд / Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Ф. Фролов, Т. М. Грабенко. — СПб. : Речь, 2004.

4. Зинкевич-Евстигнеева, Т. Д. Эффективная команда : шаги к созданию : Руководство для тех, кто хочет создать свою команду / Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева. — СПб. : Речь, 2003.

Практикум

Задание 1. Упражнение «Дух группы»¹ (позволяет в символической форме выразить и ощутить атмосферу группы).

Инструкция: Поставьте между участниками группы один пустой стул. Представьте, что здесь, на этом стуле, сидит невидимый Дух. Как вам известно, духи бывают разные — добрые и злые. Свой дух есть у каждой семьи, у каждого дома. Представьте, что здесь сидит Дух нашей группы — дух, сопровождающий наши совместные занятия. Закройте на время глаза и попробуйте представить себе, как он выглядит. Похож ли он на тихую мышь или же на слона? На маленького зелененького человечка или на злого великана?

Посидите немного с закрытыми глазами — до тех пор, пока не представите Духа группы. Возможно, вы увидите его отчетливо, возможно его образ будет неясным... (1 минута).

Теперь снова откройте глаза. Тот, кто захочет, может сесть на стул Духа группы, принять его позу и в качестве группового Духа поговорить с нами: рассказать про себя, про то, какой ему видится наша группа.

Дайте возможность достаточному количеству участников группы представить свою версию группового Духа.

Задание 2. Диагностика команды.

Формирование оптимальной команды — поэтапный процесс, одним из элементов которого является диагностика. С помощью шкалы сделайте анализ зрелости вашей группы.

¹ Фопель К. Психологические группы: Рабочие материалы для ведущего: практическое пособие. М.: Генезис, 2000. С. 154.

Инструкция: Каждому члену группы по результатам работы группы следует проставить по 5-балльной шкале свою оценку деятельности группы.

Блок 1. Определение зрелости группы в целом.

Группа, в которой я работаю:

1. Имеет адекватные механизмы получения обратной связи в процессе работы:

Плохие механизмы обратной связи	1 2 3 4 5 Среднее	Хорошие механизмы обратной связи
---------------------------------	----------------------	----------------------------------

2. Имеет адекватную процедуру принятия решений

Плохую процедуру принятия решений	1 2 3 4 5 Среднее	Хорошую процедуру принятия решений
-----------------------------------	----------------------	------------------------------------

3. Имеет чувство «локтя»

Низкое чувство локтя	1 2 3 4 5 Среднее	Высокое чувство локтя
----------------------	----------------------	-----------------------

4. Имеет гибкую структуру и процедуры работы

Негибкая структура группы и процедуры ее работы	1 2 3 4 5 Среднее	Гибкая структура группы и процедуры ее работы
---	----------------------	---

5. Имеет способность к максимальному использованию ресурсов членов группы

Низкое использование ресурсов членов группы	1 2 3 4 5 Среднее	Высокое использование ресурсов членов группы
---	----------------------	--

6. Имеет ясную коммуникацию между членами группы

Низкий уровень коммуникации между членами группы	1 2 3 4 5 Среднее	Высокий уровень коммуникации между членами группы
--	----------------------	---

7. Имеет ясные цели, принятые членами группы

Неясные цели, слабое их признание членами группы	1 2 3 4 5 Среднее	Ясные цели, признанные членами группы
--	----------------------	---------------------------------------

8. Имеет чувство внутренней независимости (возможность несогласия) с носителями власти в группе

Нет внутренней независимости	1 2 3 4 5 Среднее	Есть высокий уровень внутренней независимости
------------------------------	----------------------	---

9. Имеется возможность для каждого реализовать свою лидерскую функцию

Нет возможности для каждого реализовать свою лидерскую функцию	1 2 3 4 5 Среднее	Есть возможность для каждого реализовать свою лидерскую функцию
--	----------------------	---

10. Имеется признание мнения меньшинства

Отсутствует признание мнения меньшинства	1 2 3 4 5 Среднее	Высокое признание мнения меньшинства, если оно аргументировано
--	----------------------	--

Блок 2. Функциональный анализ, поведение группы при выполнении задач.

Каждому из участников группы выдается лист с описанием поведения, которое необходимо для эффективной работы группы, и предлагается проставить фамилии членов группы, наиболее эффективных, по их мнению, в данной области поведения. Затем составляется сводная таблица по наиболее часто упоминаемым фамилиям и составляется на этой основе таблица сходимости мнений.

Поведение членов группы, необходимое для эффективной работы самой группы.

1. Инициирование: предложение целей или задач, определение групповых проблем, предложение процедуры или идей решения проблем.

2. Поиск информации или мнения: запрос данных, запрос предложений или идей.

3. Выдача информации или мнения: предложение фактов, формулировка утверждений, терминов или определений, выдача предложений или идей.

4. Прояснение ситуации: интерпретация идей, предложений, выяснение неясностей, указание альтернатив, выдача примеров.

5. Суммирование: объединение разных идей, переформулирование предложений после того, как группа их обсудила, предложение решения или заключения, которое затем принимается или отклоняется группой.

6. Поощрение: теплое отношение к другим членам группы, принятие других в совместной работе и их вклада.

7. Выражение чувств группы: реагирование на настроение группы, изложение собственных чувств другим членам группы по теме совместной работы.

8. Гармонизация: обработка несогласий между членами группы.

9. Компромисс: когда собственные идеи или статус вовлечены в конфликт, предлагает компромисс, признает собственные ошибки.

10. Поддержание коммуникации: стимулирует участие других в работе группы, обсуждение проблем в работе группы.

По результатам диагностики сделайте описание и интерпретацию полученных вами данных и выводы.

3. Тренинг развития команды

Тренинг командообразования является сегодня чуть ли не самым популярным из тренингов для сотрудников организации. Во-первых, он прекрасно сочетается, особенно в форме «выезда за город» с «естественными» формами сплочения коллектива а ля «корпоративный праздник». Во-вторых, он считается таким же простым и понятным по идеологии, как и тренинг продаж, но зато намного проще в техническом исполнении, поскольку на первый взгляд представляет собой набор групповых упражнений по сплочению, по развитию группы, которыми владеет практически любой практический психолог или групповой ведущий даже без базового социально-психологического образования.

Обычно для сплочения команды используют набор индивидуально-групповых упражнений на усиление межличностного взаимодействия, что, несомненно, даёт временный положительный эффект.

Интересной является точка зрения Н. Б. Долгополова [1] на развитие команды. Он излагает идеи, опирающиеся на гештальт-психологию, которые, на наш взгляд, существенным образом обогащают тренинг развития команды. Приведем отрывок из его статьи в авторской редакции:

1. Прежде всего отметим, что перевод «группы сотрудников» в «команду» того или иного уровня развития, очевидно, неоднозначно благоприятен для организации и для руководителей организации. Современные руководители давно уже осознали, что «команда», неадекватно независимая, автономная, самостоятельно ставящая задачи обладающая потенциалом оценивать управленческие решения, отстаивающая свою точку зрения, представляет не меньшую проблему для руководства, чем пассивная, неинициативная, немотивированная на работу группа сотрудников. По крайней мере, во втором случае «недееспособ-

ная команда» легко поддается управлению помощью классического древнеримского принципа «разделяй и властвуй», которым владеют многие управленцы, и вследствие этого достигает вполне неплохих результатов в бизнесе, а «сверхразвитая команда», хотя потенциально и способна к достижению «сверхвысоких результатов», но зато подчиняется далеко не каждому руководителю.

Поэтому одной из главных задач при формировании заказа на командообразование является развенчивание мифа «чем сильнее будет команда, тем лучше для бизнеса» и определение реального уровня развития команды, который был бы безопасным и полезным как для непосредственного руководителя команды, так и для высшего руководства и самих членов команды. Мысль, что излишне «бойкая» и сильная команда не полезна и даже вредна для организации, почти банальна и схватывается, но крайней мере интуитивно, большинством руководителей. Наша идея состоит в том, что с руководителем (или с группой топ-менеджеров) можно достаточно четко обсудить, насколько и в чем именно полезно развивать ту или иную команду в конкретной организации.

2. Вторая идея является типично «гештальтистской». У менеджеров и даже у тренеров по-прежнему довольно распространенным является бессознательное предположение, что участники тренинга командообразования безусловно испытывают «потребность в сплочении в команду». Но гораздо более правдоподобно — и исходя из теоретических представлений и двойственной природы различных психических сил, и опираясь на современный опыт «образования групп» (Простой пример. Всеобщий экстаз участников психологических групп от того, что они имеют счастье собраться вместе, как вы помните, начался в 60-х годах XX века и благополучно закончился 70-х того же столетия. Подавляющее количество современных клиентов на Западе предпочитают индивидуальную психологическую работу, а не групповую психотерапию) — говорить о «центростремительных» и «центробежных» (противоположных по направлению) действующих на участников группы и, соответственно, мотивирующих их объединиться в команду либо, наоборот, толкающих их на индивидуализацию, на превращение в индивидуальных независимых сотрудников. А следовательно, наиболее продуктивно, основываясь на «гештальт-теории парадоксальных изменений», признавать не столько центростремительные силы (на поддержку этих сил направлено подавляющее количество упражнений на сплочение команды в многочисленных практи-

ческих руководствах), сколько ясно осознавать и признавать «отталкивающие» от команды причины...

Когда мы разработали и начали использовать специальное упражнение по осознанию позитивных и негативных установок по отношению к созданию команды, то довольно быстро на практике обнаружили, что при опоре только на позитивные мотивы, участники быстро «зажигаются» на призыв создать команду, но в дальнейшем многие участники постепенно переходят в пассивное, а иногда и активное сопротивление «командной идее», а при осознании и признании «негативных отношений» к команде, все больше участников начинают поддерживать командное развитие.

Само упражнение достаточно просто.

Участникам предлагается сначала на специальных карточках написать причины, по которым «полезно и хорошо быть в команде» (в инструкции особо оговаривается, чтобы участники избегали общих туманных фраз, и писали конкретные, понятные причины), и расположить их в условном центре в середине аудитории. Затем участники на других карточках пишут причины, по которым «быть в команде» опасно, неприятно, неэффективно и т. п. Эти карточки располагаются по окружности вдали от условного позитивного центра. Теперь участники могут найти свое место в аудитории, в зависимости от того, что их больше привлекает — позитивный полюс команды в центре либо концентрическая окружность из негативных карточек вдали от центра. Каждый участник проговаривает затем, почему он встал в то или иное место.

Следующим этапом упражнения является предложение участникам изменить свое положение в зависимости от того, хотят ли они больше сплотиться в команду, остаться в том же состоянии либо, наоборот, индивидуализироваться. Участники потом проговаривают словами, почему они изменили свое положение.

Отдельным этапом может быть проговаривание участниками, которые выбирают для себя изменение в сторону «командного центра», что они готовы ответственно делать дополнительно для создания и поддержки команды. Таким образом устанавливается реальная ответственность участников за развитие команды.

3. Третья не блещет оригинальностью для гештальт-идеологии, но может быть чрезвычайно продуктивной для гештальт-тренера. Как известно, любой процесс в гештальт-представлении может быть изображен графически динамической кривой. Если развивается без препят-

ствий, то он благополучно завершается (что и называется «завершение гештальта»), если же в процессе наблюдаются остановки, торможения, то они называются «прерываниями»; прерывания являются предметом пристального изучения гештальт-консультанта, и его основной «полезной работой» является ликвидация этих «прерываний».

Использование этой идеи при построении программы гештальт-тренинга развития команды, позволяет:

- а) более эффективно подбирать по содержанию тренинговые упражнения;
- б) задаст степень проработки выбранных упражнений;
- в) задаст ясный критерий определения их оптимальной последовательности.

Например, при первичном наблюдении участников группы либо при выполнении групповых упражнений тренером было замечено, что активность и власть участников тренинга с большим стажем работы в организации существенно превышает активность/власть, проявляемую «новичками», и это сильно снижает эффективность работы или совсем разрушает совместную деятельность, требующую максимальной отдачи от всех участников группы. Таким образом, данный феномен может свидетельствовать о сильном прерывании развития команды и требует тщательной проработки в тренинговом упражнении (или даже в серии тренинговых упражнений).

Среди других «прерываний» могут быть отмечены:

- значительное превышение агрессивных высказываний в адрес друг друга над взаимоподдерживающими высказываниями;
- борьба внутренних группировок в команде, мешающая выдвижению общего лидера, регулирующего совместную деятельность;
- повышенная непродуктивная агрессивность участников, направленная на тренера как на основного лидера;
- удержание участников группы в так называемом «слиянии», блокирующем выдвижение лидера;
- неспособность участников принимать групповое решение из-за отсутствия необходимых для этого ролевых позиций;
- невозможность команды создавать новые способы решения задач из-за сильного фона преждевременной неконструктивной критики;
- так называемая «ретрофлексия», пассивность и молчаливость участников или «интроективная» послушность, несамостоятельность группы.

Конечно, хороший профессиональный тренер также замечает негативные для развития команды групповые феномены и прорабатывает их в упражнениях. Однако гештальт-тренер, опираясь на идею процессуальности развития команды, может более четко определить степень значимости того или иного прерывания для развития команды, а также конкретное место того или иного прерывания на «кривой развития команды» и выбрать оптимальное место конкретного коррекционного упражнения в системе групповых упражнений на установление/восстановление жизнедеятельности команды.

Литература

1. Долгополов, Н. Б. Гештальт-тренинг развития команды / Н. Б. Долгополов // Российский гештальт. — 2014. — Вып. 10. — С. 236–240.
2. Долгополов, Н. Б. Избранные статьи по гештальт-терапии, психодраме и футурупрактике / Н. Б. Долгополов. — М. : : МИГиП, 2015.

4. Ролевое распределение в команде

В процессе командообразования каждый её участник определяет свое место в системе персональных и деловых отношений в организации. Этот процесс называется *позиционированием*. Позиционирование осуществляется согласно целям, на достижение которых направлена команда. Для каждого члена команды определяется перечень функций, которые будут им выполняться согласно его позиции (напомним, поведение, ожидаемое от лица, занимающего определенную позицию в команде, называется ролью). Важно, чтобы эти функции были правильно адресованы их потенциальным носителям и соответствовали их индивидуальным особенностям. Здесь встает вопрос о командном распределении ролей.

В определении ролевых позиций в команде используются как типологические подходы (концепция Д. У. Кейрси о психотипах (интеллектуальных ролях)), так и ролевые подходы (концепция Т. Ю. Базарова, модель Р. М. Белбина). Команда считается сбалансированной, если в ней представлены основные предметные и интеллектуальные позиции.

При комплектовании управленческих команд наиболее целесообразно использование ролевого подхода. Суть подхода заключается в том, что команда не сможет эффективно работать, если все задачи

и функции, из которых состоит управленческая деятельность, не будут реализованы и не будут устранены все слабые звенья.

Ролевой подход может быть представлен несколькими концепциями. Наиболее популярными в настоящее время являются:

- концепция командных ролей Р. М. Белбина, которая позволяет выявить установки и способности к тем или иным командным ролям;

- «колесо команды» Марджерисона — МакКенна, которая описывает 8 рабочих функций в процессе управления, анализирует типы задач, решаемых командой, и дает возможность оптимизировать управленческую деятельность;

- модель управленческих ролей Т. Ю. Базарова, описывающая 4 типа ролей и соответствующие им задачи, а также способности/компетенции для каждой роли.

Одной из самых востребованных в практике командообразования моделей является модель командных ролей Р. М. Белбина.

Несколько лет экспериментов на производстве, анализа успешных и неуспешных команд позволили выявить М. Р. Белбину 8 ролей членов эффективной команды, которые были сгруппированы в пары в соответствии с их функциональным назначением [1].

Таблица 2

Командные роли по М. Р. Белбину

Тип/Символ	Функциональное назначение	Типичные черты	Положительные качества	Приемлемые недостатки
Реализатор (рабочая пчелка)/РП	Менеджеры-трудяги	Консервативный, исполнительный	Организаторские способности, практичность, энергичность, самодисциплина	Недостаток гибкости, невосприимчивость к непроверенным идеям
Контролер/КН		Скруплезный, организованный, добросовестный, эмоционально неустойчивый	Способность связывать дружеские отношения, стремление добиваться совершенства во всем	Тенденция беспокойства по поводу мелочей. Отвращение к выражению «выкинь из головы»
Координатор (руководитель)	Лидеры	Спокойный, уверенный в себе, управ-	Способность без предубеждения выслушивать,	Обычные с точки зрения интеллек-

Тип/Символ	Функциональное назначение	Типичные черты	Положительные качества	Приемлемые недостатки
/РК		ляемый	рассматривать и оценивать достоинства всех предложений. Сильная мотивация на достижение поставленных целей	та и творческих способностей
Мотиватор /МТ		Очень нервный, отзывчивый, динамичный	Внутренний импульс и готовность бороться с инертностью, бездейственностью, самоуспокоенностью или самообманом	Склонность к недовольству, раздраженности и нетерпению
Генератор идей/ГИ	Интеллектуалы	Индивидуалист, серьезный, неортодоксальный	Одаренность, изобретательность, интеллект, знания	«Витает в облаках», недооценивает практические детали или необходимость протокола
Аналитик /АН		Благоразумный, невозмутимый, предусмотрительный	Рассудительность, проницательность, хорошие умственные способности	Отсутствие вдохновения или способности мотивировать других
Вдохновитель/ВД	Переговорщики	Социально ориентированный, спокойный, чувствительный	Способность нести ответственность за людей и отвечать за ситуацию, создавать и поддерживать командный дух	Нерешительность в решающие моменты
Снабженец (изыскатель)/СН		Экстраверт, увлеченный, пытливый, об-	Хорошо контактирует с людьми и разрабатывает	Теряет интерес к работе, когда прохо-

Тип/Символ	Функциональное назначение	Типичные черты	Положительные качества	Приемлемые недостатки
		щительный	что-то новое. Проявляет стойкость в сложной обстановке	дит её первоначальная привлекательность

Важно отметить, что наилучший состав команды может варьироваться в зависимости от поставленной задачи. По мнению Р. М. Белбина, список из 8 ролей необходим и достаточен для укомплектования команды. Однако это не значит, что все восемь командных ролей необходимы всегда — любой группе и в любой ситуации. На первом месте в любой команде — уравновешенность, баланс и наличие в команде ролей, выполняющих ключевые функции — лидерство, коммуникация, интеллектуальные разработки, деятельность по основному бизнес-процессу.

Автор модели обращает внимание на построение неэффективных команд. Неэффективные команды разделяются на два типа: 1) неэффективные команды, сложившиеся в несовершенной корпоративной культуре (они повторяют ошибки и заблуждения, которые есть в организации); 2) неэффективные команды с неудачной комбинацией индивидуальных характеристик её членов, когда в силу разных причин не удастся подобрать наиболее подходящую командную роль для каждого человека [1, с. 146–147].

Согласно Р. М. Белбину, к командной работе способен не каждый человек. Примерно для 30 % не удастся подобрать командную роль. Такие сотрудники лучше всего работают в индивидуальном режиме. У остальных можно выявить 2–3 роли, на которые человек подходит лучше всего, — это, как правило, главная и запасная роль.

В модели Белбина сохраняется принцип гетерогенности. Так, автором специально были рассмотрены гомогенные команды типа «Аполлон», состоящие из одних «генераторов идей». Оказалось, что, несмотря на объединение интеллектуалов с высоким уровнем творческих способностей, продуктивный потенциал работы такой команды намного ниже, чем продуктивность при индивидуальной работе.

Идея групповых ролей получила дальнейшее развитие в модели «Колесо команды», разработанной Ч. Марджерисоном и Д. Мак-Кенном (1991). Процесс управления в данной модели разделен на 8 рабочих функций и одну область координационной деятельности под названием «формирование связей» / «связи». Символически модель представлена в виде колеса с восьмью сегментами и сердцевинкой. В соответствии

с этими восьмью основными функциями (консультирование, новаторство, стимулирование, развитие, организация, производство, контроль, поддержание) фиксируются восемь типов индивидуальных предпочтений, или командных ролей (докладчик-консультант, новатор-разработчик, исследователь-промоутер, специалист по оценке и развитию, координатор-организатор, специалист по производству и доработке, инспектор-контролер, специалист по поддержанию достигнутого уровня). Для «формирования связей» отдельной роли не выделено, поскольку считается, что этот тип деятельности может выполнять любой член команды с развитыми коммуникативными установками [3, с. 68–72].

В отечественной психологии Т. Ю. Базаровым разработана модель управленческих ролей (2005). Модель Базарова представляет процесс управления через четыре типа задач, объединенных по принципу «от общего к частному»:

- собственно управленческие задачи (стратегическое планирование и изменение положения организации на рынке: определение стратегических направлений развития организации и условий, при которых выбранные направления должны быть изменены; SWOT-анализ; определение стратегических целей и направлений развития организации; разработка стратегии; определение стратегических партнеров, установление связей);

- организаторские задачи (проектирование бизнес-процессов и организационной структуры, разработка мероприятий по достижению целей организации: инновации, модернизация, изменение бизнес-процессов; распределение работ и функций; проектирование деятельности подразделений и должностей; установление технологических норм, проектирование механизмов контроля за их соблюдением; распределение ответственности, установление норм деятельности);

- административные задачи (планирование и распределение ресурсов: оперативное управление, поддержание бизнес-процессов и организационной структуры в режиме функционирования; тактическое планирование; оперативное распределение и перераспределение ресурсов; обеспечение контроля за использованием подразделениями ресурсов; оценка текущих результатов работы и их соответствия ресурсным ограничениям);

- задачи руководства (направление потенциала сотрудников, урегулирование вопросов, связанных с людьми: обучение, мотивирование, наставничество, регулирование конфликтов; отбор, расстановка и оценка сотрудников; обеспечение правильного понимания и выполне-

ния подчиненными задач; трансляция организационных норм, ценностей, традиций и ритуалов поведения).

Соответственно типу задачи описываются четыре управленческие роли (управленец, организатор, администратор, руководитель) и необходимые для их исполнения компетенции. Эффективная реализация роли предполагает, что сотруднику должны быть поручены соответствующие задачи, у него должна быть сформирована психологическая готовность к их решению и необходимые способности [3, с. 72–81].

Применение той или иной модели обусловлено конкретной управленческой ситуацией. Если ожидаются сбои, связанные с человеческим фактором или прогнозируемыми противоречиями внутри команды, — оптимально использование модели Белбина. Если команда имеет насыщенную коммуникацию с внешним миром — оптимальна модель Марджерисона — МакКенна, в которой проработана тема коммуникативных связей. Если существуют значительные сбои в системе управления внутри организации или нет уверенности в объеме полномочий, делегируемых команде, то перед формированием управленческой команды целесообразно провести диагностику, основываясь на модели Т. Ю. Базарова [3, с. 59].

Проблема командообразования непосредственно связана с немалой ролью руководителя в этом процессе. Можно описать изменения роли и позиции руководителя по мере формирования команды [2, с. 106–109]. Профессионализм руководителя во многом определяется его способностью преобразовать структурные подразделения организации в профессиональные саморегулирующиеся команды.

Таблица 3

***Изменение позиции руководителя по мере развития команды
(О. Евтихов, 2007)***

Стадии развития команды	Роль руководителя и его задачи
1. Начинаящая команда	Руководитель находится в центре всех взаимодействий в группе. Он координирует действия всех членов команды, мотивирует и обучает их, контролирует результаты и эффективность деятельности каждого подчиненного. Основные задачи руководителя: определение функций подчиненных, обеспечение их возможности выполнять свою работу самостоятельно и нести ответственность

Стадии развития команды	Роль руководителя и его задачи
	за свои действия.
2. Команда переходного периода	Члены команды формируют соответствующую профессиональную компетентность и принимают на себя все большую ответственность за выполняемую работу, руководитель освобождается от необходимости контролировать действия каждого подчиненного и предоставляет членам команды напрямую взаимодействовать друг с другом при решении задач. При этом внимание руководителя — на координации внутригрупповых взаимодействий сотрудников. Основные задачи руководителя: обеспечение возможности подчиненных самостоятельно и напрямую взаимодействовать друг с другом, осуществление контроля за общегрупповой деятельностью.
3. Опытная команда	Члены команды приобретают опыт профессионального внутригруппового взаимодействия, руководитель позволяет членам команды самим координировать общегрупповую деятельность. Он затрачивает меньше времени на отслеживание повседневной деятельности сотрудников, следовательно, остается больше времени на получение дополнительных внешних ресурсов для команды и управления внешними отношениями группы. Основные задачи руководителя: контроль за эффективностью деятельности команды, управление взаимоотношениями с внешними инстанциями.
4. Зрелая команда	Команда несет полную ответственность за свою работу. Она сама решает большинство административных и профессиональных вопросов, самостоятельно планирует свою работу, распределяет роли и обязанности, преодолевает технические и прочие трудности при минимальном вмешательстве извне. Руководитель получает возможность перейти на управленческий уровень. Он координирует взаимодействие нескольких команд и распределяет ресурсы между ними. По запросам команды ру-

Стадии развития команды	Роль руководителя и его задачи
	ководитель может оказывать ей непосредственное содействие (в этом случае команда переходит на предыдущую стадию), либо привлекает для этого внешние источники.

Для успешного функционирования команды необходимо четкое позиционирование и распределение командных ролей. Общая идея комплектования команд заключается в том, чтобы определить, кто из команды может выполнить ту или иную роль с максимальной эффективностью, и сделать так, чтобы по возможности выполнялись все роли, необходимые для эффективной деятельности.

Литература

1. Белбин, М. Р. Команды менеджеров : Секреты успеха и причины неудач / М. Р. Белбин ; пер. с англ. — М. : НРРО, 2003.
2. Евтихов, О. Стратегии и приемы лидерства : теория и практика / О. Евтихов. — СПб. : Речь, 2007.
3. Жуков, Ю. М. Технологии командообразования : учеб. пособие для вузов / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. — М. : Аспект Пресс, 2008.

Практикум

Задание 1. Самодиагностика командных ролей.

Шаг 1. Выполните самодиагностику командных ролей, используя опросник самовосприятия Р. М. Белбина.

Шаг 2. Найдите свою команду. Соберите данные по командным ролям от всех участников вашей группы. Сделайте анализ полученных вами результатов:

- какие роли имеются в команде,
- каких функций недостает,
- каковы достоинства и недостатки вашей команды.

Шаг 3. На основе шага 1 и шага 2 напишите свой индивидуальный развернутый отчет по итогам диагностики.

Задание 2. Метапрограммное интервью.

Составьте план метапрограммного интервью для отбора претендентов на следующие позиции:

1. Менеджер по продажам (сдельная оплата труда).

2. Инженер в команде конструкторов самолёта.

Метапрограммы — это внутренние характеристики, способы мышления человека, на основании которых строится его поведение. Как человек мыслит, так он и действует. Мышление и поведение взаимосвязаны. Метапрограммы выражаются не только в поведении, но и в речевых оборотах. Исследования в области психолингвистики (Ноам Хомский) показывают, что язык, как и внешнее поведение, отражает наше сознание. Слушая, как говорит человек, наблюдая за его поведением (позы, мимика, скорость реакции, движения глаз и др.), мы можем определить его личностные особенности, которые, как правило, связаны и с профессиональными предпочтениями. Только слушать, слышать и наблюдать нужно особым образом (процессуально). В практике отбора персонала используются специальным образом составленные вопросы, которые позволяют определить способ мышления человека. В свою очередь, это даёт возможность предположить определённую модель поведения будущего сотрудника². Метапрограммное интервью строится в зависимости от профиля компетенций сотрудника. Мы в качестве примера приведём наиболее распространённые пары метапрограмм.

Метапрограмма «Активность — Рефлексивность»

Когда преподаватель задаёт вопрос, некоторые студенты очень быстро поднимают руки — это самые активные ученики сигнализируют о готовности отвечать. Не всегда ответы бывают верными, но люди с метапрограммой «активность» сначала действуют, а потом думают. Они предпочитают действия размышлениям. Едва задача поставлена, они срываются с места и начинают её выполнять. Скорость реакции на внешние стимулы у них очень высока. Такие люди, как правило, работают за четверых. Люди рефлексивного типа предпочитают сначала размышлять, потом действовать. Они словно бы экономят энергию.

И как же нам по собеседованию определить активного и рефлексивного? Задайте вопрос, например: «Чем вы занимались на своей предыдущей работе»? Проследите за построением предложения — в речи активного вы услышите: «Работал с клиентами, подписывал договоры, ездил на переговоры, следил за ассортиментом продукции в магазинах...» Рефлексивный же скажет вам: «Вы знаете, в моей работе было очень важно постоянно сопоставлять ситуацию на рынке и учитывать эти изменения в отношениях с нашими клиентами, с кото-

² Иванова С. Кандидат. Новичок. Сотрудник. Комплексная типология метапрограмм в управлении. М.: Альпина Паблишер, 2020.

рыми у нас постоянные контакты, потому что если бы мы не учитывали этих факторов...» Наблюдения показывают: чем короче предложение, тем активнее личность. Большое количество придаточных предложений свидетельствует о рефлексивности.

Крайние значения встречаются довольно редко. Но, по статистике, рефлексивный тип встречается гораздо чаще.

Принадлежность к тому или другому типу ничего не говорит об эффективности специалиста, о качестве его работы. Хороших результатов в равной степени может достигать и активный, и рефлексивный. Важно правильно подобрать профессию и позицию в организации: туда, где нужно быстро действовать по ситуации (торговый представитель, тренер, руководитель), полезно набирать активных. А в работе финансового аналитика, бухгалтера, эксперта лучше не торопиться — здесь как раз подойдут рефлексивные сотрудники.

Рассмотрим еще некоторые метапрограммы.

Метапрограмма «Тип референции»

Эта пара метапрограмм имеет отношение к тому, кто принимает решение в жизни человека и кто оценивает — сам человек, его воля или обстоятельства и другие люди.

Референция (здесь) — метапрограмма, указывающая на источник принятия решения, выбора целей, оценки — буквально «кто решает», «кто оценивает» — сам человек или внешние по отношению к нему источники.

Спросите пришедшего на собеседование: «Когда вы решали для себя поменять работу, что на вас влияло, как вы принимали решение»? Одни ответят, что на решение повлияли другие люди: «Мой муж считает, что если я не пойду работать, то потеряю квалификацию... — или обстоятельства: «Ситуация в стране заставила меня искать новую работу...?» Это внешнереферентные. Человек с опорой на себя (внутренний тип референции) скажет: «Я проанализировал ситуацию, взвесил все обстоятельства и принял решение о новой работе».

«Внутреннереферентные» хороши на руководящих должностях, на проектах, связанных с ответственностью. Специалисты «внешнереферентные» (оценка: «руководитель сказал», или «клиенты довольны», или «сотрудники уважают»), напротив, подходят для исполнительских должностей.

Есть еще люди, ориентированные на контекст. Это также внешняя референция, но она связана не с людьми, а с обстоятельствами: человек сошлется на отчеты, нормы, графики, сроки и т. п. Опыт показывает,

что хорошие топ-менеджеры второго уровня и специалисты, работающие с финансами, довольно часто узнают о том, как они поработали, глядя на цифры.

Для понимания того, сможет ли человек работать в команде, обращают внимание на следующие типы метапрограмм.

Метапрограмма «Предпочтение условий сотрудничества»

В зависимости от своих метапрограмм люди могут предпочитать разные условия работы и рабочих взаимоотношений:

А. «Независимость». Люди с метапрограммой «Независимость» предпочитают работать самостоятельно, выполнять собственные проекты и нести единоличную ответственность за свою работу. Для продуктивной деятельности таким людям нет необходимости общаться с другими, и лучше всего они работают, когда могут все делать сами практически без контактов с кем бы то ни было. Говоря о хорошей работе и её предпочтительных условиях, они чаще говорят о себе, о своих личных результатах и достижениях, о своей работе и редко упоминают людей.

Например, *«Я разработал новую программу обучения»,
«Я готовил проект и провел хорошую презентацию»*

Б. «Близость». Люди с метапрограммой «Близость» хорошо работают, когда их окружают другие. В то же время такие люди принимают на себя ответственность за свою работу и свою область заданий. В фокусе их внимания одновременно находятся и своя территория с собственной ответственностью, и другие люди вокруг, в том числе те, с которыми или для которых что-либо делается.

Например, *«Я разрабатывал новую программу обучения
для менеджеров»,
«Я готовил проект для клиентов и провел хорошую презентацию для ведущих менеджеров компании»*

В. «Сотрудничество». Люди с метапрограммой «Сотрудничество (командный игрок)» предпочитают работать с другими в команде, тесно сотрудничая и неся общую ответственность. Успехом в работе они будут считать сотрудничество и кооперацию с другими. Говоря о работе, где они были эффективны, такие люди фокусируют внимание на совместных действиях и общих усилиях команды.

Например, *«Мы разработали новую программу
для наших менеджеров»,
«Мы вместе готовили проект для клиентов и объединенными
усилиями провели хорошую презентацию
для ведущих менеджеров компании»*

Оглавление

1. Понятие команды	3
2. Формирование команд: ситуационные условия и профессиональный отбор	10
3. Тренинг развития команды	23
4. Ролевое распределение в команде	27

Учебное издание

Трифорова Светлана Алексеевна

Саковская Ольга Николаевна

Теория и практика командной работы

Учебно-методическое пособие

Редактор, корректор М. Э. Левакова

Верстка М. Э. Леваковой

Подписано в печать 12.04.2021. Формат 60×84 1/16.

Усл. печ. л. 2,32. Уч.-изд. л. 1,8.

Тираж 4 экз. Заказ

Оригинал-макет подготовлен
в редакционно-издательском отделе ЯрГУ.

Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова.
150003, Ярославль, ул. Советская, 14.