

# КОМАНДЫ

**Ванина Ольга  
Евгеньевна,**

старший преподаватель  
кафедры Психологии и Педагогики НГТУ

[VanOla@ngs.ru](mailto:VanOla@ngs.ru)

# Команды

- это автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи

# Признаки эффективной команды

- неформальная и расслабленная атмосфера;
- задача хорошо понята и принимается;
- члены прислушиваются друг к другу;
- обсуждают задачи, в которых участвуют все члены;
- выражают как свои идеи, так и чувства;
- конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;
- группа осознает, что делает
- решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

# Условия эффективной командной работы

- Поддерживающее окружение
- Квалификация и четкое осознание выполняемых ролей
- Сверхзадача
- Командное вознаграждение

# Возможные проблемы команды

- возникающее у сотрудника ощущение несправедливости при распределении работ в команде
- уверенность члена группы в том, что коллеги не прилагают особых усилий к выполнению задания
- желание спрятаться в «толпе», что позволит избежать порицания.

# Рэймонд Мередит Белбин

- Великобритания
- «Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач»
- Выделил 9 командных ролей и условия эффективности команды

# Председатель

- Спокоен
- Самоуверен
- Умеет эффективно использовать знания и способности других
- Мудро распределяет работу
- Контролирует себя
- Умеет воздать должное всем участникам процесса
- Целеустремлен.

Допустимые слабости: интеллект и творческие способности среднего уровня.

# Организатор, Воспитатель, Возмутитель спокойствия

- Нервно восприимчив
- Отзывчив
- Динамичен
- Готов к борьбе с инертностью, бездействием, самоуспокоенностью, самообманом.

Допустимые слабости: склонен к провоцированию других, раздражителен, нетерпелив.



# Исполнитель, Действующий

- Консервативен
- Обязателен
- Предсказуем
- Обладает организационными способностями
- Имеет здравую точку зрения
- Трудолюбив.

Допустимые слабости: недостаток гибкости, невосприимчивость к недоказанным идеям.

# Коллективист, Душа группы

- Социально ориентирован
- Мягок
- Чувствителен
- Умеет реагировать на людей и ситуации, поднимать командный дух.

Допустимые слабости: нерешителен в моменты кризиса.

# Мыслитель, Генератор идей

- Яркая индивидуальность
- Серьёзен
- Неортодоксален
- Одарен воображением, интеллектом, знаниями.

Допустимые слабости: витает в облаках, склонен к невниманию к практическим деталям и протоколам.

# Оценщик, Критик, Наставник

- Трезво мыслит
- Неэмоционален
- Благоразумен
- Рассудителен
- Проницателен
- Упрям.

Допустимые слабости: недостаток вдохновения или неумение мотивировать окружающих.

# Искатель, Исследователь ресурсов, Разведчик

- Экстраверт
- Полон энтузиазма
- Любопытен
- Общителен, обладает умением заводить знакомства и открывать новое
- Умеет противостоять трудностям.

Допустимые слабости: может потерять интерес, как только начальное любопытство ушло.

# Доводчик, Завершитель

- Старателен
- Аккуратен
- Добросовестен
- Собран
- Педант
- обладает умением довести дело до конца.

Допустимые слабости: склонен волноваться по мелочам, нелегко расстается с тем, что держит в уме.

# Специалист

- Обладает редкими знаниями и навыками
- Искренний
- Самостоятельный
- Преданный

Допустимые слабости: Узкая специализация, увлекается техническими деталям, смотрит сквозь пальцы на общую картину, приобретение знаний только в рамках собственных интересов

# Творческие роли

```
graph TD; A[Творческие роли] --> B[Генератор идей]; A --> C[Исследователь ресурсов];
```

## Генератор идей

- Вырабатывают оригинальные мысли
- Предпочитают работать в одиночку

## Исследователь ресурсов

- Детально прорабатывают идеи других
- Необходимо стимулирование других людей



# Сильные лидеры

```
graph TD; A[Сильные лидеры] --> B[Председатель]; A --> C[Организатор]; B --- B1[• Спокойны, расслаблены]; B --- B2[• Воспринимают себя как часть команды]; B --- B3[• «Социальные», эмоциональные лидеры]; C --- C1[• Динамичны, энергичны]; C --- C2[• Видят команду как свой придаток]; C --- C3[• «Инструментальные» лидеры, ориентированы на задачу];
```

## Председатель

- Спокойны, расслаблены
- Воспринимают себя как часть команды
- «Социальные», эмоциональные лидеры

## Организатор

- Динамичны, энергичны
- Видят команду как свой придаток
- «Инструментальные» лидеры, ориентированы на задачу

# Интеллектуальные мыслители

```
graph TD; A[Интеллектуальные мыслители] --> B[Генератор идей]; A --> C[Оценщик];
```

## Генератор идей

- Создают новые концепции
- Действуют по вдохновению, интуиции
- Выдвигают незрелые, нуждающиеся в доработке мысли

## Оценщик

- Анализируют мысли других
- Тщательно, аналитически обдумывают
- Полностью обдумывают мысли, прежде чем поделиться ими

# Рабочие пчелки

Коллективист  
Т

- Налаживают межличностное взаимодействие
- Социально ориентированы мягкие

Действующий  
Й

- Заинтересованы в выявлении лучшего способа исполнения работ

Завершитель  
Л

- Обеспокоены результатом, а не способом работы

# 1. Стадия подбора команды

- Председатель

# 2. Стадия разработки идеи

- Генератор идей
- Оценщик
- Исследователь ресурсов

## 3. Стадия реализации проекта

- Действующий
- Коллективист
- Организатор

## 2. Стадия завершения работы

- Доводящий до конца

# Факторы, влияющие на успешность командной работы

- Человек в кресле председателя.
- Один сильный генератор идей в группе.
- Хорошее распределение интеллектуальных способностей.
- Разнообразии личностных характеристик, позволяющее полно охватить командные роли.
- Признание несбалансированности команды и способность корректировать.

# Коррекция несбалансированной команды

- Реструктурируйте.
- Усиьте гибкость функций команды.
- Разделите конфликтующих участников команды.
- Передайте или перераспределите роли с другой командой.
- Наймите.

# Основные признаки команды:

- эффективное конструктивное межличностное взаимодействие;
- профессионализм каждого сотрудника;
- положительное мышление, а следовательно — ориентация на общий успех;
- способность согласованно работать на общий результат;
- нефиксированное, гибкое и мобильное распределение функций между членами команды.



# Численность команды

Оптимально:

$7 \pm 2$  человек, но не более 12-15

По мере увеличения **численности:**

- снижаются показатели **производительности, ответственности, доверия, участия, согласия;**
- уменьшается **чувство собственной значимости;**
- увеличивается возможность для проявления **социальной лености, конфликтности, образования подгрупп.**

# Особенности командной работы:

1. Самостоятельное **регулирование интенсификации** труда:
  - для членов команды не существует нормированного рабочего дня;
  - команда самостоятельно нормирует свой рабочий день в зависимости от сроков достижения намеченной цели;
2. Сокращение потерь рабочего времени путем достижения высокой степени **организации труда** внутри команды:
  - взаимозаменяемость,
  - активная личная инициатива,
  - конструктивная коммуникация,
  - рациональное распределение ролей,
  - работа на опережение;
3. Использование **корпоративных форм принятия решений**.
4. Высокая **мотивация** на самоотдачу и общий результат всех членов команды.

# Принципы работы команды

Принцип работы команды	Содержание
Добровольность вхождения в команду	<b>Ключевой принцип формирования команды.</b> В состав команды может быть включен только тот кандидат, кто добровольно изъявил готовность войти в состав команды на основе осведомленности и понимания всех условий её деятельности
Коллективное исполнение работы	Каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию административного начальства (последнее не исключается и в рамках команды)
Коллективная ответственность	Вся команда теряет в доверии, стимулировании, в общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов команды

# Принципы работы команды (2)

Принцип работы команды	Содержание
Ориентированность оплаты труда на конечный результат общекорпоративной работы	Все члены команды, независимо от занимаемых должностей, «приобретают», если команда в целом работала эффективно, и «теряют», если команда не достигла результата
Достойная значимость стимулирования команды на конечный результат	Руководство должно обладать информацией о стимулах, значимых для кандидатов в члены команды. На основании этой информации составляется «фонд стимулирования». В качестве достойных стимулов могут выступать не только деньги, но другие способы поощрения, основанные на хобби, амбициях и предпочтениях членов команды. Нередко общественное признание оказывается более ценным стимулом, чем материальная оплата

# Принципы работы команды (3)

Принцип работы команды	Содержание
Автономное самоуправление команды	Деятельностью членов команды управляет ее руководитель (лидер), а не административное начальство организации
Повышенная исполнительская дисциплина	Каждый член команды отвечает за конечный общекомандный результат. Данный принцип добровольно принимается каждым членом команды

# «ПЛЮСЫ» команды (1)

«Плюс»	Показатель	Содержание
Профессиональный	Время	Команда способна быстро и эффективно справиться с задачей, на решение которой обычно уходит значительное время
	Креативность	Команда способна генерировать нестандартные решения, создавать «копилку решений»
	Качество	Кодекс чести профессионала не позволит делать работу некачественно

# «ПЛЮСЫ» команды (2)

«Плюс»	Показатель	Содержание
Коммуникативный	Стиль	В команде нарабатывается опыт сотрудничества и взаимной поддержки
	Координация	Команде не требуется менеджер, координирующий работу членов команды. Каждый посильно участвует в координации работ
Социальный	Имидж	Наличие команды создает фирме выгодный имидж, вызывающий доверие клиентов
	Перспектива	При наличии команды фирма имеет преимущества в получении выгодных заказов

# «ПЛЮСЫ» команды (3)

«Плюс»	Показатель	Содержание
Духовный	Ценности	Работа в команде формирует созидательную систему ценностей у каждого члена команды
	Рост	Работа в команде всегда содействует личностному и профессиональному росту членов команды, а значит повышает эффективность команды в целом



# «МИНУСЫ» команды (1)

«Минус»	Содержание
Время	Процесс образования команды растянут по времени
Деньги	Требуются средства на дополнительные тренинговые занятия (необходимо сформировать «командный дух»), на дополнительное обучение членов команды, на материальное стимулирование
Человеческий фактор	Резко возрастает ценность вклада каждого сотрудника: руководитель и каждый член команды должны быть психологически к этому готовы
Недирективност ь	Административно-командный стиль управления в команде «не проходит».
Уникальность	Модель команды не всегда пригодна для «тиражирования», каждую новую команду нужно создавать с особой тщательностью и бережностью

# «МИНУСЫ» команды (2)

«Минус»	Содержание
Индивидуальный подход	Многое держится на взаимоотношениях между ее членами, на «командном духе», системе ценностей, философии развития. Это категории тонкие и требуют постоянной поддержки, сопровождения
Сопrotивление менеджера	Менеджера среднего звена могут препятствовать развитию команды из-за страха потерять власть, статус, работу
Социальная леность	Происходит, когда члены команды знают о том, что их усилия не будут распознаны, оценены.
Социальная фасилитация	Если задание сложное и новое, то присутствие других может снизить качество и скорость деятельности

# Влияние команды на поведение индивидуумов

- Расширяется диапазон навыков, умений, знаний
- Появляется организационная гибкость
- Социальная фасилитация – присутствие наблюдателей повышает энергичность
- Удовлетворение потребности в принадлежности, в социальных связях
- Снижение уровня утомления
- Возрастание самооценки, чувства собственного достоинства

# *Требования к членам команды*

- Толерантность в отношении различий между членами команды, способность работать с людьми, не похожими на нас: люди в командах могут различаться по возрасту, полу, образованию, культуре, ценностям.
- Способность быстро адаптироваться к вновь создаваемым группам, входить в новые ситуации.
- Гибкость или способность и желание делать все необходимое для выполнения работы.
- Использование множественных трудовых навыков, а не только умения выполнять единичные операции, как во времена Тейлора. Члены команды должны обладать достаточно высокой квалификацией и разнообразными компетенциями для выполнения всех командных задач
- Ориентация на сотрудничество с другими людьми
- Коммуникативные навыки, ответственность, способность к самостоятельным решениям.

# ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ

- Театр одного актёра
- Команда согласия
- Совет

# «Театр одного актёра»

- Используется в командах, имеющих общепризнанного талантливое лидера-профессионала «уникальной пробы».
- Команда полностью доверяет лидеру, полагая, что никто, кроме него, не предложит более рациональных и продуманных решений. Его распоряжения не подлежат сомнению и критике.
- Руководитель-лидер осуществляет единоличное управление деятельностью команды, периодически советуясь с членами команды по своему усмотрению.
- Такая команда исключительно эффективна в своей деятельности до тех пор, пока авторитет руководителя-лидера непререкаем и принимается всеми членами команды почти на подсознательном уровне.

# «Команда согласия»

- Наиболее приемлема для малочисленных команд настоящих профессионалов.
- Каждый член команды «закрывает» автономный участок работ, и его мнение является чрезвычайно важным для команды в целом.
- Все ответственные решения принимаются коллегиально, реализует их руководитель команды или один из ключевых специалистов команды.
- Такая форма организации предпочтительна для узкоспециализированных производственных команд, творческих команд, управленческих команд, команд каскадеров, аварийных команд, команд специалистов-медиков, команд специалистов по рекламе, менеджеров.

# «Совет»

- Подобная форма уместна для команд большой численности; ядро составляет группа наиболее квалифицированных, опытных и авторитетных специалистов, чье мнение является определяющим для остальных членов команды.
- Ответственные решения принимаются после обсуждения с ведущими специалистами на совете (планерке, оперативке) команды.
- Эта форма внутрикомандного управления наиболее приемлема для крупных производственных бригад, научно-исследовательских, педагогических коллективов.
- Собрание членов команды больше похоже на вече, чем на оперативное принятие управленческих решений.



# ***Задачи менеджера***

***Выступает скорее в качестве координатора:***

- поощряет подготовку — изучение работы в деталях до её выполнения;
- поощряет постановку задач — команда сама ставит задачи, выявляет проблемы;
- поощряет самокритику — члены команды сами анализируют причины низкой производительности, брака;

# ***Задачи менеджера***

- поощряет самонаблюдение, самооценку и самоконтроль — команда и ее члены сами контролируют, оценивают уровень достижений, нуждаются в быстрой обратной связи в отношении достижений цели
- поощряет самоподкрепление — команда сама подкрепляет свою высокую производительность посредством внутренних или внешних мотиваторов;
- поощряет ожидания в отношении уровня достижений — у команды есть надежда на достижение поставленных целей;

# Уровни развития команды (1)

1. *Рабочая группа — группа, у которой нет потребности или возможности стать командой и повысить эффективность совместного труда. Нет общей цели и взаимной ответственности. Рабочие группы полагаются на сумму индивидуальных преимуществ, нужных для выполнения работы. Члены группы взаимодействуют между собой для того, чтобы обмениваться информацией, опытом работы или для определения перспективы и принятия решений, чтобы помочь каждому работать в пределах его области ответственности.*
2. *Псевдокоманда — группа, у которой имеется потребность в повышении эффективности совместного труда, есть возможность стать командой, но она не использует этот потенциал. Члены группы не проявляют интереса к определению общей направленности деятельности, к формулированию общих целей работы. Псевдокоманда имеет низкие показатели результатов деятельности, проявляется феномен, когда сумма целого меньше, чем потенциал индивидуальных усилий.*

# Уровни развития команды (2)

3. *Потенциальная команда — группа, у которой имеется потребность в повышении эффективности совместного труда, группа осуществляет определенные попытки в этом направлении. Группе не хватает ясности, четкости в определении целей, процесса выполнения работы. В группе еще нет разделенной ответственности.*
4. *Реальная команда — группа, состоящая из людей с взаимодополняющими навыками, с общей принятой всеми целью, с полностью определенной процедурой и процессом совместной деятельности для достижения согласованных целей. Члены команды чувствуют взаимную ответственность, осознают важность эффективного выполнения работы, но еще не полностью реализовали свои возможности.*
5. *Высокоэффективная команда — реальная команда, члены которой обладают очень высокой обязательностью относительно выполнения командной работы. Работа в команде способствует личностному росту и успеху членов команды. Такие команды добиваются результатов, который выше суммы индивидуальных усилий.*

# Стадии развития команды и задачи менеджера команды на каждой из стадий (1)

Стадия	Содержание	Задачи менеджера
<i>Формирование («стадия принадлежности»).</i> Тревога.	Ориентация и знакомство. Выясняют и ищут ответы на вопросы: <ul style="list-style-type: none"><li>•Какие правила в группе?</li><li>•Буду ли я в группе?</li><li>•Принимают ли меня?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Предоставляет членам группы информацию, необходимую для решения проблем ориентации, для снятия лишнего беспокойства, вызываемого неопределенностью, новизной обстановки.</li><li>•Группе дает задание (посильное).</li><li>•Вовлекает в неформальные обсуждения, разговоры.</li><li>•Оказывает поддержку, хвалит членов группы,</li></ul>

# Стадии развития команды и задачи менеджера команды на каждой из стадий

(2)

Стадия	Содержание	Задачи менеджера
<i>Становление («бурная», «контроля»).</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• расширение и присвоение ролей индивидуумами;</li><li>• межличностные и внутриличностные конфликты;</li><li>• сопротивление контролю.</li></ul> Члены группы пытаются найти ответы на вопросы: <ul style="list-style-type: none"><li>• Кто руководит?</li><li>• Насколько желаю контроля?</li></ul>	<p>Говорит только в позитивном ключе, не указывая на ошибки, хотя они видны.</p> <p>Показывает разные модели поведения</p> <p>Предлагает обсудить происходящее. Помогает в разрешении конфликтов. Способствует участию в работе каждого члена команды.</p> <p>Обеспечивает выражение несогласия членов команды, а также возможность работать вместе, преодолевая неуверенность и противоположные представления о целях и задачах команды.</p> <p>Должен вести себя по отношению к команде как взрослый к взрослым.</p>

# Стадии развития команды и задачи менеджера команды на каждой из стадий (3)

Стадия	Содержание	Задачи менеджера
<i>Нормирование («общности»)</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• разрешение конфликтов;</li><li>• достижение единства и гармонии в группе;</li><li>• установление ролей, лидера, норм;</li><li>• повышение сплоченности, близости, доверия друг к другу, идентификации себя с группой;</li><li>• разделенная ответственность.</li></ul>	На третьей стадии менеджер следит только за границами по всем вопросам. Во время стадии нормирования лидеру команды следует поддерживать внутри команды атмосферу открытого, откровенного общения и способствовать прояснению норм и ценностей.

# Стадии развития команды и задачи менеджера команды на каждой из стадий (4)

Стадия	Содержание	Задачи менеджера
<i>Исполнение</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• фокусирование своей деятельности на разрешении поставленных перед группой задач и проблем;</li><li>• достижение поставленных перед группой целей.</li></ul>	<p>Основная цель руководителя — не вмешиваться в групповые процессы без необходимости, не решать проблемы за членов группы, иначе руководитель будет формировать у подчиненных беспомощность. Руководитель может выступать в качестве консультанта, который подсказывает возможные последствия принятых решений, но принимать окончательное решение предоставляет самой команде. Важно, чтобы сама команда несла ответственность за принятые решения.</p>



# Стадии развития команды и задачи менеджера команды на каждой из стадий (5)

Стадия	Содержание	Задачи менеджера
<i>Завершение деятельности:</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• роспуск группы в связи с достижением цели;</li><li>• высокая сплоченность;</li><li>• удовлетворение от выполненной работы;</li><li>• грусть.</li></ul>	Благодарит за участие. Подводит итоги. Поощряет.

# Особенности эффективной и неэффективной группы (1)

Эффективная группа	Неэффективная группа
Неформальная комфортная атмосфера. Люди заинтересованы, нет скуки	Напряженная атмосфера. Отношения носят формальный характер. Скука, безразличие
Много деловых дискуссий. Многие активны	Несколько доминирующих, определяющих позицию группы
Все знают, понимают и принимают цель и задачи	Неясная общая цель. Противоречивые личные цели
Все слушают друг друга. Все идеи рассматриваются без высмеивания. Люди не боятся выглядеть глупо	Говорят, не слушая друг друга. Идеи игнорируются или отвергаются. Люди боятся критики, высказывать идеи, выражать чувства
Различные взгляды поощряются. Конфликты, несогласия не подавляются, а изучаются, ищется решение	Альтернативные мнения считаются помехой. Несогласие скрывается или подавляется лидером, или подгруппой, или процедурой голосования

# Особенности эффективной и неэффективной группы (2)

Эффективная группа	Неэффективная группа
Решения принимаются единогласно. Достигается консенсус. Голосование применяется редко	Решение принимается большинством. Меньшинство испытывает возмущение, обиду, не выполняет решение
Критика — обычное явление, носит конструктивный характер, используется для решения проблем, а не для личных нападок	Критика воспринимается как нытье, вызывает напряжение, появляется враждебность, дискомфорт, носит деструктивный характер
Чувства обсуждаются так часто, как и идеи. Люди свободно высказываются о них, знают о чувствах, мыслях друг друга	Мало чувств и идей. Они скрываются. Считается, что чувства — это что-то неважное и опасное для обсуждения
Лидерство меняется в зависимости от ситуации. Руководитель и лидер группы не доминируют в ней. Нет борьбы за власть	Руководство остается постоянным. Лидер всегда доминирует в группе
Группа осознает и часто обсуждает процесс и способ работы. Затруднения обсуждаются открыто	Группа избегает любых дискуссий о процессе и способах работы. Односторонние формы работы
Действия для выполнения решения четко оговариваются, принимаются. Решенные меры имеют ясный характер	Никто не знает точно, кто и как будет выполнять решение

# Требования к руководителю и лидеру команды

Для этого руководителю нужно:

(1) *ясное понимание целей:*

- определение целей;
- вовлечение всех в разъяснение направления работы;
- обеспечение средств достижения целей;
- контроль направления движения;

(2) *ценности:*

- определить базовые ценности;
- следовать базовым ценностям, обращая внимание на детали, помогающие их достичь;
- постоянно общаться с сотрудниками для поддержания базовых ценностей;

(3) *энтузиазм:*

- поддерживать энтузиазм и заинтересованность сотрудников;

(4) *работа в команде:*

- акцент на работу команды;
- обеспечивать и поддерживать структуру команды;
- обеспечить взаимодействие членов команды;
- обеспечить выполнение задач команды;
- поддерживать удовлетворенность членов команды своей работой;

(5) *отчетность:*

- стимулировать автономность каждого, но не бесконтрольность;
- поощрять инициативность;
- терпеливо относиться к неудачам