
Тема:

«Групповая динамика»



MBA Start
Бизнес-образование
без границ

Конспект видеолекции

Оглавление

Введение	3
Раздел 1. Группа и команда. Основные отличия	4
1.1. Группа и команда. Основные отличия.....	4
1.2. Основные критерии эффективности работы команды	5
1.3. Ключевые навыки членов группы	6
Раздел 2. Групповая динамика. Этапы развития команды.....	7
2.1. Групповая динамика	7
2.2. Этапы развития команды	8
2.3. Недостаточное и чрезмерное руководство	11
Раздел 3. Роли в команде и их распределение	12
3.1. Роли в команде и их распределение	12
3.2. Определение наиболее приемлемого состава.....	15
3.3. Изменение баланса	16
3.4. Коррекция несбалансированной команды	17
3.5. Р. Баррера: 4 категории участников	18
3.6. Роли в команде.....	19
Раздел 4. Алгоритм создания эффективной команды. Обратная связь.....	21
4.1. Алгоритм создания эффективной команды. Обратная связь	21
4.2. «Дозы» обратной конструктивной критики	22
4.3. Правила подачи обратной связи	23
4.4. Рекомендации по формированию и управлению эффективными командами.....	25
Глоссарий.....	26
Список рекомендуемой литературы	28

Введение

Цель изучения курса — сформировать у слушателей понимание терминов «группа» и «команда», их основных особенностей.

Задачи изучения курса:

- изучить этапы развития команды, их основные характеристики и особенности;
- изучить методы управления командой на различных этапах развития;
- исследовать существующие роли в команде;
- научиться определять недостающие роли в команде с помощью исследования проблем;
- познакомиться с понятием «Обратной связи» как с одним из инструментов управления групповой динамикой.

Раздел 1. Группа и команда. Основные отличия

1.1. Группа и команда. Основные отличия

Все мы отлично помним со школьной скамьи замечательный рассказ о мудром старике, который дал своим сыновьям сломать веник. Мучились-мучились сыновья, но все понапрасну. Тогда старик развязал веник и предложил сломать его по прутику. Через пару минут веник был сломан. Этот рассказ учит нас великой мудрости: выживать вместе всегда перспективнее, чем в одиночку. Даже древние люди просили у богов удачи в охоте или благодарили их за удачное завершение дел все вместе. И великий Сократ предпочитал мыслить в компании, а не в гордом уединении не только из-за любви к публичному успеху. А различные монашеские ордена? А гордость людей, принадлежащих к тем или иным могущественным сообществам? А готовность к самопожертвованию во имя выживания целого рода? А печально известный эффект толпы?

Все эти примеры говорят о следующем: группа живет по иным, свойственным только ей, законам. И влиять группа может на любого своего члена каким-то совершенно особым образом.

Что же такое группа и чем она отличается от команды?

Группа — это некоторое количество людей, которые взаимодействуют друг с другом, психологически осознают друг друга и воспринимают себя как группу.

Шайн, Беннис

Человек нуждается в общении с себе подобными и, по-видимому, получает радость от такого общения. Когда двое или более людей проводят достаточно много времени в непосредственной близости друг к другу, они постепенно начинают психологически осознавать (т.е. осознавать, что о них думают другие) и существование друг друга. Время, требующееся для такого осознания, и степень осознания очень сильно зависят от ситуации и от характера взаимосвязи людей. Однако результат такого осознания практически всегда один и тот же: людям в какой-то степени приходится менять свое поведение, подтверждая тем самым существование социальных взаимоотношений. Когда такой процесс происходит, случайное скопление людей становится группой. Каждый человек может одновременно принадлежать нескольким группам: семейным, дружественным, студенческим, профессиональным и др. Организация любого размера состоит из нескольких групп. Руководство создает группы по своей воле, когда производит разделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни управления). В каждом из многочисленных отделов большой организации могут существовать десятки уровней управления.

Производство на заводе можно разделить на более мелкие подразделения, например, сортировки, сборки, упаковки. Эти производства, в свою очередь, можно делить и

дальше. Например, производственный персонал, занимающийся упаковкой, можно разделить на 2 различных коллектива по 7-10 человек, включая мастера. Таким образом, большая организация может состоять буквально из сотен или даже тысяч малых групп.

Эти взаимозависимые группы представляют собой блоки, образующие организацию как систему. Организация в целом сможет эффективно выполнить свои стратегические задачи при условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений определены таким образом, чтобы они могли обеспечивать деятельность друг друга. Кроме того, группа в целом влияет на поведение отдельной личности. Таким образом, чем лучше понимает руководитель, что же представляет собой группа и факторы ее эффективности, тем лучше он владеет искусством эффективного управления группой.

Однако, для того чтобы в конечном итоге потребитель получил некую ценность или определенный набор услуг, необходима высокая степень координации между специалистами в различных областях. Понимая и разделяя общие цели, группа людей, осознающая психологически друг друга как группу, уже становится командой.

1.2. Основные критерии эффективности работы команды

Основные критерии эффективности работы команды (в отличие от группы) — это:

- **задача, планирование, постановка целей**

Четкость целей является мотивирующим фактором для всей команды. Чем яснее цель, тем вероятнее успех. Эффективность работы увеличивается в среднем на 16%, когда частью деятельности команды становится постановка цели. Ларсон и Ла Фасто (1989) утверждают: «Эффективно действующая команда ясно представляет цели своего существования».

- **роли в команде**

Лучший способ достичь цели — логически выстроить команду. Когда команда переживает за общее дело, вносит или принимает изменения, четкое разделение по ролям обеспечивает понимание причины и систему поддержки для выполнения задачи.

- **процесс функционирования команды**

Команде необходимы стартовые процессы, помогающие людям работать вместе, достигать целей наиболее эффективным способом. Во время изменений, когда обычные проблемы могут загнать человека в угол и оттолкнуть от команды, процессы командного функционирования выполняют роль смазки, позволяющей механизму продолжать работу.

- **межличностные отношения в команде**

Членам команды необходимо активно общаться друг с другом. Чтобы ясно понимать цели и роли, а также процессы функционирования, необходимо обсуждать их вместе. Чтобы достичь такого уровня общения, межличностные отношения должны быть относительно

«здоровыми». В процессе изменений повышается опасность индивидуального стресса, усиливается сосредоточение на работе, что под силу не каждому сотруднику. Высокий уровень доверия в команде помогает справиться с внутренним конфликтом.

- **отношения между командами**

Какой бы совершенной команда ни была, с точки зрения первых четырех категорий, отношениям между командами все же следует уделять огромное внимание. Ведь зачастую возникают такие ситуации, когда задачи отдельной команды можно решить только благодаря внешнему взаимодействию.

Роллин и Кристин Глейсер

Команда — это группа людей, которые разделяют ответственность за результаты деятельности организации.

Е. Сандстром, де Мез, Д. Фатрелл

1.3. Ключевые навыки членов группы

Основываясь на критериях эффективности деятельности команды, следует помнить о ключевых навыках, которые необходимы членам этой команды и ее лидеру для достижения результатов. Ключевые навыки членов группы распределены по блокам:

Блок 1. Технические знания и навыки

Блок 2. Административные навыки

Блок 3. Навыки межличностных коммуникаций

Блок 4. Навыки принятия решений

Блок 5. Навыки решения проблем

Блок 6. Основные управленческие навыки

Основные отличия между группой и командой базируются на ключевых критериях:

1. Размер группы (команды).
2. Цель.
3. Распределение ответственности.
4. Совместная деятельность.
5. Отчетность.

Группа	Команда
Нет ограниченности в размерах	Ограниченность в размерах
Общие интересы	Общие цели
Чувство принадлежности к чему-то или осознание себя в качестве части целого	Взаимодействие между членами для достижения индивидуальных или групповых целей
Взаимозависимость в желаемых пределах	Взаимозависимость для достижения индивидуальных или групповых целей
Отсутствие другой ответственности кроме чувства принадлежности к группе	Разделение ответственности
Договорная подотчетность	Индивидуальная подотчетность
Необязательно есть работа или цели	Команда работает вместе, физически или виртуально

Раздел 2. Групповая динамика. Этапы развития команды

2.1. Групповая динамика

Термин «групповая динамика» имеет несколько значений:

- модель формирования стадий малой группы (термин ввел Курт Левин);
- название исследований, посвященных проблемам формирования и развития малых групп.

«Школа групповой динамики» представляет собой наиболее «психологическое» направление в исследовании малых групп и связана с именем Курта Левина. Американский период деятельности Левина после эмиграции из Германии начался с создания в Массачусетском технологическом институте специального Центра по изучению групповой динамики. После смерти К. Левина в 1948 г. Центр был перенесен в Мичиганский университет, где и существует по сей день. Направление исследований в этом центре опиралось на ряд теоретических изысканий Левина.

Основная проблематика исследований сводилась к следующему:

- *какова природа групп;*
- *каковы условия их формирования;*
- *какова их взаимосвязь с индивидами и другими группами;*
- *каковы условия их успешного функционирования.*

Большое внимание было также уделено проблемам образования таких характеристик группы, как:

- *нормы;*
- *сплоченность;*
- *соотношение индивидуальных мотивов и групповых целей;*
- *лидерство в группах.*

Групповая динамика — обозначение, в отличие от статики группы, совокупности тех динамических процессов, которые одновременно происходят в группе в какую-то единицу времени и которые знаменуют собой движение группы от стадии к стадии, то есть ее развитие.

Глоссарий политической психологии; РУДН, 2003.

Когда мы говорим о групповой динамике, то имеем в виду этапы развития команды. Каждый из этапов имеет свои особенности и характеристики.

2.2. Этапы развития команды

Все команды переживают изменения в первые дни своего существования, при каком-то важном событии, появлении нового члена, уходе ключевого сотрудника, изменении состава команды, при увеличении давления извне или изменении психологической атмосферы в организации. Согласно предложенной модели Б. Такмана (один из самых известных исследователей линейного развития команды, на чьи работы часто опираются при построении команд), развиваясь, команда проживает четыре неизбежных этапа:

- **Формирование**

Команда ставит перед собой несколько важных вопросов:

- *Какова наша основная цель?*
- *Какая структура поможет нам ее достичь?*
- *Какие у нас роли?*
- *Кто руководитель?*
- *Как мы будем работать вместе?*
- *Как мы будем относиться друг к другу?*
- *Где границы команды?*

- **Буря**

Команда пытается дать ответы на вопросы первой стадии:

- *Не думаю, что нам следует этого добиваться*
- *Такая структура себя не оправдала*
- *В индивидуальных ролях есть много белых пятен*
- *Почему его назвали руководителем? У него ведь нет опыта подобной*

работы!

- Не знаю, смогу ли я эффективно работать с этими людьми
- Как мы достигнем цели без поддержки других членов организации?

- **Нормализация**

Команда определяется в деталях. Приступает к решению конкретных задач. Команда переходит к непосредственной работе, формируя свои нормы.

- **Действие**

Команда в состоянии плодотворно работать над текущей задачей и в то же время удовлетворять индивидуальные и командные потребности.

Отличительные особенности каждого этапа рассмотрены в предлагаемой таблице. Базируются они на критериях эффективной команды, предложенных в первом разделе данного учебного пособия.

Таблица 1. Характеристика основных этапов развития команды

Задачи, цели	Роли в команде	Процесс функционирования	Межличностные отношения
Этап 1. Формирование			
Нет понимания в целях, больше концентрация на задачах	Не распределены. Лидер — руководитель	Принятие решений проходит достаточно тяжело. Процедуры совместной работы неясны	Вежливы друг с другом. Присматриваются. Осторожны в общении
Этап 2. Буря			
Выражение несогласия с целями; несоответствие между ожиданиями и реальной ситуацией	Не распределены	Разочарование в существующих политиках; присутствует соревновательность	Выраженные конфликты, раскол в коллективе, неуверенность в том, что команда способна достичь цели
Этап 3. Нормализация			
В большинстве случаев ясны и понятны	Разделение ответственности, есть стремление использовать сильные стороны каждого члена	Члены коллектива сами разрабатывают пути достижения целей; стремление избегать необоснованной	Негативные эмоции сменяются позитивными. Члены команды оказывают друг другу поддержку.

	команды	критики	Растет атмосфера доверия
Этап 4. Действие			
Цели ясны и принимаемы	Распределены роли и ответственность за принятие решений	Индивидуальные достижения оцениваются и руководителем, и членами команды. Свободное выражение собственной точки зрения. Понимание и прозрачность существующих норм и правил	Гордость за коллектив. Уважение и признательность друг другу. Высокое доверие

Каждому этапу развития команды соответствует определенный стиль управления. Роль лидера важна на каждом этапе. Здесь важно рассматривать лидерство в контексте, то есть использовать ситуационный подход. При этом важно понимать, что несоответствующий стиль управления на различных этапах развития команды может создавать серьезные препятствия, так как неэффективные действия Лидера затрагивают, в первую очередь, мотивацию членов команды.

Таблица 2. Характеристика основных стилей управления в команде на разных этапах ее развития

Этап развития команды	Стиль управления
Формирование	<ul style="list-style-type: none"> • ставить четкие цели; • устанавливать сроки; • прописывать стандарты; • расставлять приоритеты; • предоставлять ресурсы; • обсуждать все решения с командой; • хвалить за позитив и за мелкие успехи.
Буря	<ul style="list-style-type: none"> • ставить четкие цели и объяснять, почему они именно таковы; • контролировать регулярно, но не пошагово; • расставлять и согласовывать приоритеты; • провоцировать открытое выяснение отношений и конфликтные отношения в команде.

<p>Нормализация</p>	<ul style="list-style-type: none"> • очерчивать проблему, описывать задачу; • согласовывать границы полномочий; • задавать вопросы и побуждать к предложениям возможных решений; • контроль по вехам; • быть с командой как один из игроков; • хвалить, праздновать успехи.
<p>Действие</p>	<ul style="list-style-type: none"> • очерчивать проблемную область; • участвовать как один из игроков на стадии выработки решения; • возможно устранился от процесса; • визировать финальное решение команды до начала его выполнения; • контролировать по результату; • праздновать успехи.

2.3. Недостаточное и чрезмерное руководство

Недостаточное руководство на этапе формирования и бури может иметь следующие негативные последствия:

- сотрудники не уверены в себе;
- работа выполняется не так, как желает Руководитель;
- сотрудники чувствуют разочарование и обиду.

Именно поэтому на этих двух этапах развития команды необходимо пошагово инструктировать команду и тотально контролировать качество выполняемой работы до того уровня, когда представления Руководителя команды о критериях «качественной работы» совпадут с результатами работы.

Чрезмерное руководство на этапе нормализации и действия также сопряжено с негативными последствиями, а именно:

- полная зависимость сотрудников от Лидера;
- нет инициативы;
- нет профессионального роста;
- сотрудники чувствуют злость и обиду.

В данном случае пошаговый инструктаж и тотальный контроль должен быть сведен к минимуму, потому как члены команды уже достаточно профессионально выросли и

доверяют друг другу. Тотальный контроль и ненужный инструктаж может пресечь проявление инициативы и творчества среди членов команды.

Раздел 3. Роли в команде и их распределение

3.1. Роли в команде и их распределение

Какие характеристики необходимы для эффективной работы команды? Мередит Белбин (1981) исследовал данный вопрос несколько лет. Он хотел выяснить, есть ли особые черты у команд с высокой и низкой эффективностью. Белбин обнаружил, что в высокопроизводительных командах ее члены играли одну или несколько определенных ролей. Если эти роли отсутствовали, эффективность команды значительно снижалась. В каждой проектной команде, которая стремится эффективно организовать свою работу, независимо от ее численного состава, должны выполняться 8 ролей.

Никто не является совершенством, у каждого из нас есть сильные и слабые стороны. Основным моментом в формировании успешно работающей команды является развитие положительных характеристик человека, чтобы «допустимые слабости» не доминировали над индивидуальной и групповой деятельностью.

Ниже приведены основные характеристики по каждой из командных ролей, по которым можно данные роли отделить от других.

Генератор идей

Характеристики: индивидуалист, серьезно мыслящий, открыт к восприятию новых идей.

Положительные характеристики: развитое воображение, высокий интеллект, знания, способность к решению трудных проблем.

Допустимые слабости: «парит в облаках», не склонен акцентировать свое внимание на практических деталях или протоколе.

Исследователь (изыскатель) ресурсов

Характеристики: экстраверт, заинтересованный, любопытный, коммуникабельный.

Положительные характеристики: способность устанавливать контакты с нужными людьми и выявлять новые возможности, способность реагировать на возникающие трудные задачи.

Допустимые слабости: склонен терять интерес, как только первоначальное очарование проходит, может быть слишком оптимистичен и не критичен.

Генераторы идей и Исследователи ресурсов являются наиболее творческими командными ролями, однако их легко увести в сторону. Генераторы идей вырабатывают

оригинальные мысли, в то время как Исследователи ресурсов склонны творчески более детально прорабатывать идеи других людей.

Генераторы идей предпочитают работать в одиночку, в то время как Исследователям ресурсов необходимо стимулирование других людей. Генераторы идей лучше работают в условиях, когда им обеспечена относительная свобода; Исследователи ресурсов нормально справляются в условиях кризиса и оказываемого давления. Генераторы идей являются серьезно мыслящими людьми и часто нелюдимы, в то время как Исследователи ресурсов чувствуют себя расслабленно и свободно в общении с другими людьми.

Координатор

Характеристики: спокойный, уверенный в своих силах, контролирующий свое поведение.

Положительные характеристики: способность относиться доброжелательно и приветствовать вклад всех, кто потенциально способен его сделать, акцентируя положительные характеристики людей и относясь к ним без предубеждения; ясное видение задач.

Допустимые слабости: не обязательно обладает исключительными интеллектуальными или творческими способностями.

Исследователи ресурсов и координаторы хорошо справляются с налаживанием взаимодействий с другими людьми и повышают мотивацию команды, однако достигают этого они весьма различными способами. Так, Исследователи ресурсов получают удовольствие от решения трудных задач, установления новых контактов и изучения возможностей получения новых ресурсов, в то время как Координаторы предпочитают использовать уже имеющиеся ресурсы и направлять их на решение задач команды или организации. Исследователи ресурсов склонны искать необходимые ресурсы и полезные контакты вне команды, в то время как Координаторы концентрируют свое внимание больше внутри команды.

Активизатор (организатор)

Характеристики: с взвинченными нервами, динамичный, неуживчивый.

Положительные характеристики: способность и стремление преодолевать инерцию и неэффективность, склонность к самообману, самодовольство. Данные качества составляют сильную сторону именно этой роли. Без них Активизатор лишится драйва и превратится в координатора. На самообмане и самодовольстве держится энергетика Активизатора.

Допустимые слабости: легко реагирует на провокации, раздражителен и нетерпелив, склонен травмировать чувства других людей.

Координаторы и организаторы являются сильными лидерами, но у них весьма различные стили поведения: Координаторы склонны быть «социальными» лидерами, в то время как Организаторы функционируют больше как лидеры для решения определенной задачи. Координаторы ищут в людях самое лучшее и в полной мере используют на пользу всем их положительные качества, в то время как Активизаторы ищут последователей. Координаторы спокойны и расслаблены; Активизаторы динамичны и держатся на нервной энергии. Координаторы воспринимают себя как часть команды, в то время как Активизаторы склонны рассматривать команду как свой придаток. Координаторы и Организаторы, имеющие различные стили руководства, склонны конфликтовать, если им приходится работать совместно на одном должностном уровне. Активизаторам часто необходимо работать под руководством Координатора: им необходимо признание, и координатор дает им возможность его получить.

Оценщик (оценивающий контролер)

Характеристики: рассудительный, незэмоциональный, предусмотрительный.

Положительные характеристики: здравый смысл, осмотрительность.

Допустимые слабости: отсутствие энтузиазма или способности мотивировать других людей, может быть сам не способен воодушевляться и сильно заинтересовываться.

И Генераторы идей, и Оценщики являются интеллектуальными мыслителями, но думают они совершенно по-разному: Генераторы идей создают новые концепции, в то время как Оценщики анализируют мысли других людей. Генераторы идей действуют по вдохновению и интуиции; Оценщики тщательно и аналитически обдумывают, никогда не делают скороспелых выводов. Генераторы идей выдвигают незрелые мысли, чтобы они затем были доработаны в команде, в то время как Оценщики не будут давать своих комментариев, пока они полностью не обдумали вопрос и не могут дать всестороннее заключение. Генераторы идей стремятся проталкивать свои собственные идеи, в то время как Оценщики являются интровертами и не прикладывают эмоциональных усилий, чтобы их взгляды были одобрены.

Гармонизатор отношений (реализатор)

Характеристики: консервативный, обязательный, предсказуемый. Положительные характеристики: организаторские способности, практический здравый смысл, трудолюбивый, дисциплинированный.

Допустимые слабости: отсутствие гибкости, медленно реагирует на предложения новых идей, сопротивляется изменениям.

Гарант качества (завершитель)

Характеристики: старательный, усердный, добросовестный. Положительные характеристики: способность выполнять свои обещания, стремление все выполнить на

высоком уровне. Допустимые слабости: склонен волноваться без особых причин, не стремится делегировать (полномочия, обязанности).

Гармонизаторы отношений (реализаторы) и завершители являются рабочими лошадками в команде: Гармонизаторы отношений концентрируют внимание на системах, графиках и планах мероприятий, в то время как Завершители (гаранты качества) концентрируют усилия на выполнении заданий должным образом и в деталях. Реализаторы заинтересованы в выявлении наилучшего способа выполнения работы, в то время как Завершители более обеспокоены результатами.

Специалист

Характеристики: самостоятельно мыслящий и организующий свою работу, приверженный своему направлению.

Положительные характеристики: обладает редкими знаниями и навыками.

Допустимые слабости: вносит вклад только в узкую область деятельности, склонен не видеть общую картину.

Завершители и Специалисты привержены достижению очень высоких стандартов, но с разных точек зрения: Завершители нацеливаются на высокие стандарты во всем, что их просят сделать; Специалисты же заинтересованы только в своей области. Завершители рады работать под началом большинства типов руководителей, и они не возражают, что их работу кто-то будет контролировать; Специалисты не любят, когда их деятельность находится под пристальным надзором любого, кто знает меньше в их области, чем они сами.

3.2. Определение наиболее приемлемого состава

Вряд ли вы будете работать в команде из восьми человек, которые представляют собой идеальный вариант каждого типа. Некоторые люди могут вообще не попадать ни в одну из командных ролей, в то время как многие другие могут демонстрировать характеристики двух или трех типов. Вы обнаружите, что если у вас в группе присутствует слишком много представителей одного типа, то вы окажетесь в затруднительном положении. Большое количество организаторов может привести к конфликту и ухудшению работы группы. Большое количество более дипломатичных представителей «рабочих лошадок» и завершителей, идущих в хвосте группы, может привести к довольной собой, но мало чего достигшей команде, чьи участники больше внимания уделяют достижению соглашения, а не достижению результатов.

Определите вашу собственную природную роль и роли участников команды. У большей части участников окажется, по крайней мере, одна второстепенная роль, которую они вполне могут играть. Существуют шесть факторов, которые наиболее сильно влияют на успешность действия команды:

1. **Человек в кресле председателя.** Он должен занимать достаточно высокое положение в команде (при этом он не обязательно должен быть руководителем группы), чьи характеристики схожи с характеристиками координатора и который может руководить важными обсуждениями.
2. **Один сильный Генератор идей в группе.** Успешно действующей команде необходим хороший Генератор идей; если таких генераторов больше одного, то вероятность успеха всей команды снижается, так как они будут стремиться "выискивать прорехи" в идеях другого, а не развивать свои собственные.
3. **Хорошее распределение интеллектуальных способностей.** В команде должно быть, по крайней мере, два умных человека, которые могут друг друга стимулировать. Некоторые из участников команды должны быть более низкого интеллектуального уровня; их неспособность конкурировать с их более умными коллегами заставит их искать альтернативные роли, в которых они могут преуспеть. В целом, в команде сложится более полная гамма достоинств.
4. **Разнообразие личностных характеристик, позволяющее полно охватить командные роли.** Команда, которая может распределить между своими участниками большинство или все командные роли, будет работать лучше, чем другие. Там будет не только меньше трений между отдельными лицами, но и больший шанс получить ту роль, которая вам, возможно, необходима.
5. **Хорошее сочетание между отношением участников команды и их обязанностями в команде.** Мы склонны распределять обязанности между людьми в соответствии с их опытом. В большинстве успешно работающих команд обязанности участников вписываются в свойственные им командные роли.
6. **Признание несбалансированности команды и способность корректировать.** Команда, которая это осознает и готова адаптироваться или изменять роли с целью использования наилучшим образом своих сильных черт или компенсировать свои слабости, находится в преимущественном положении.

3.3. Изменение баланса

Важно отметить, что наилучший состав команды может варьироваться в зависимости от поставленной задачи. На ранних стадиях проекта, когда вы разрабатываете стратегию и определяете общие подходы, вам необходимы Генератор идей, Исследователь ресурсов и Оценщик. Хороший Координатор будет являться отличным руководителем команды или проекта, чтобы помочь вышеупомянутым лицам работать вместе. Когда вы начинаете претворять ваши идеи в жизнь, ключевая роль достанется Реализатору вместе с «рабочим» команды, особенно если возникают трудности или препятствия. На данной стадии вы можете обнаружить, что энергия Организатора становится все более важной для продолжения поступательного движения проекта. По мере реализации проекта Завершитель становится исключительно важным для выполнения задания должным образом. Балансирование командных ролей не столь важно для команды, основная функция которой состоит в осуществлении деятельности в стабильной и относительно не меняющейся с годами обстановке.

Работа с небольшими командами

Даже в небольшой команде вам необходимо большинство командных ролей. Каждый может взять, по крайней мере, одну вторичную роль. Ролевые типы могут быть разбиты на две категории: те, которые больше продиктованы и ориентированы на внешний мир, и те, которые больше нацелены на то, что происходит внутри команды. Восемь командных ролей могут быть классифицированы следующим образом:

- стремящийся вне (экстраверт) / стремящийся внутрь (интроверт);
- генератор идей / оценщик;
- исследователь ресурсов / специалист;
- координатор / реализатор;
- организатор / завершитель.

Обычно в успешно работающих командах есть, по крайней мере, один экстраверт и один интроверт.

3.4. Коррекция несбалансированной команды

Вы, возможно, не будете иметь возможность выбирать свою команду, следовательно, вам будет необходимо использовать «инструменты», которые вы получили. Если у вас сложилась несбалансированная команда, то есть несколько вариантов:

1. **Реструктурируйте.** Двум или более участникам команды можно обменяться ролями или основной частью их работы. Если благодаря этому они получают роль, в которой, вероятно, больше преуспеют, то они, скорее всего, будут приветствовать это изменение.
2. **Усиьте гибкость функций команды.** Определите, какие задания нравятся каждому из участников команды, и с какими он лучше всего справляется. Затем рассмотрите возможность перераспределить их по-другому. Это не является полным обменом обязанностями.
3. **Разделите конфликтующих участников команды.** Вы, возможно, будете в состоянии разделить команду на несколько меньших групп, каждая из которых будет отвечать за различные проекты.
4. **Передайте или перераспределите роли с другой командой.** Наладьте взаимодействие с другим руководителем группы и сопоставьте характеристики ваших команд; возможно, вы оба выиграете от перестановок. Например, у вас два отличных организатора, но критически не хватает специалиста. А у руководителя другой группы есть необходимость в организаторах при избытке специалистов. Ротация сотрудников в данном случае будет полезна всем: и самим сотрудникам, и отделам, и руководителям.
5. **Наймите.** Не всегда является возможным вариантом; но если у вас появилась возможность, удостоверьтесь, что вы нанимаете хорошего представителя именно

того типа, который вам необходим.

По результатам множества опросов менеджеров проектов в России и за рубежом, до 80% успеха при реализации проектов обусловлены слаженной работой проектной команды, которая, в свою очередь, обеспечивается верным распределением ролей среди участников. Многие менеджеры проектов сосредотачиваются на «технических» ролях, таких как проектировщики баз данных, специалисты по сетям, эксперты по пользовательскому интерфейсу и т.д. Все они важны, но нужно подумать и о ролях «психологического» плана, которые могут играть один или более участников команды.

На укрупненном уровне роли, выполняемые участниками проектной команды, можно подразделить на 3 группы:

- *роли, ориентированные на выполнение задач команды;*
- *роли, ориентированные на создание/поддержание работы команды;*
- *индивидуальные роли (нефункциональные).*

Для того чтобы команда работала эффективно, одинаково важны роли первой и второй групп. Недостаточно ориентироваться только на выполнение задач проекта, необходимо, чтобы участники команды «работали» и на поддержание команды как таковой. Роли третьей группы являются деструктивными с точки зрения командного взаимодействия. Для определения ролей можно использовать матрицу определения ролей, заполняемую, например, в ходе совещания или периодически по мере продвижения проекта.

3.5. Р. Баррера: 4 категории участников

Роли, ориентированные на выполнение задач команды

Определяет проблемы: определение общих задач группы

Ищет информацию: запрашивает фактическую информацию о задачах группы или методиках их исполнения, просит разъяснений относительно предложений

Предоставляет информацию: предлагает информацию для использования в решении задач, разъясняет предложения

Ищет мнения: запрашивает мнения относительно обсуждаемого вопроса

Высказывает мнения: делает утверждения по обсуждаемым вопросам

Проверяет целесообразность: сопоставляет предлагаемые решения с реальным положением дел

Роли, ориентированные на создание/поддержание работы команды

Координирует: поясняет утверждения и показывает их связь с другими утверждениями, анализирует предлагаемые варианты

Гармонизирует: улаживает споры и разногласия, акцентирует общность взглядов

Ориентирует: помогает группе придерживаться плана, обнаруживает отклонения, предлагает процедуры для повышения эффективности работы группы

Поддерживает-вдохновляет: высказывает одобрение предложений других участников, демонстрирует теплое и чуткое отношение к ним

Сопровождает: последовательно продвигается по всем этапам вместе с командой, принимает чужие идеи, выражает согласие

Индивидуальные роли (нефункциональные)

Блокирует: мешает работе группы, вызывая споры, оказывая неаргументированное сопротивление и несогласие. Позже возвращается к забытым вопросам

Уклоняется от работы: дремлет, занимается посторонними делами, переговаривается с другими и т.д.

Отклоняется от темы: превращает обсуждения в личный разговор, раздражается длинной речью по краткому вопросу и т.п.



Рис. 1. Распределение ролей в команде (по Белбину)

3.6. Роли в команде

Интересный подход был предложен Риком Баррерой, членом PMI, специалистом в области управления проектами. Он выделяет 4 основные категории участников,

различных по типу поведения. Это руководители (directors), «всеобщие друзья» (socializers), «личные друзья» (relaters) и мыслители (thinkers).

Руководители отличаются высокой работоспособностью и нацелены на успех выполнения проекта. Они вряд ли согласятся заниматься какими-то другими делами, пока осталась невыполненная работа. **«Всеобщие друзья»** занимаются сбором информации, общением с коллегами. Только после этого они приступают к выполнению работы. **«Личные друзья»**, также как и “всеобщие друзья”, общаются с другими членами команды, но делают это с глазу на глаз. **Мыслители** предпочитают делать всю работу в одиночку, анализируя и осмысливая информацию, объявляя о результатах только после завершения всей работы.

Чтобы добиться наилучшего результата в подборе проектной команды, следует придерживаться равного соотношения исполнителей каждой категории и избегать доминирования одной из них. Следует предположить, что менеджер проекта захочет собрать команду из специалистов, близких себе по духу, — таких же стремительных либо, наоборот, рассудительных, хотя в таком случае менеджеру трудно будет организовать полноценную работу команды. Формирование корпоративной культуры зависит от разнообразия участников проектной команды, их интересов и амбиций.

У каждой категории есть неоспоримые сильные стороны, которые при определенных условиях могут перейти в их недостатки. Например, руководители настолько хотят выполнить работу, что зачастую представляют незавершенный вариант проекта. «Всеобщие друзья» предлагают большое количество идей, многие из которых нереализуемы. «Личные друзья» часто дистанцируются, выполняя работу вдали от других, мыслители слишком замкнуты.

Чтобы обеспечить эффективную командную работу, менеджер проекта должен выявить все категории участников с тем, чтобы подобрать точные роли для каждого члена команды и сделать условия его работы максимально комфортными. Ведь, например, если запретить «всеобщим друзьям» общаться с другими членами команды, они не смогут представить никаких результатов работы. В ином случае, работа такого члена команды может оказаться очень продуктивной. Добившись этого, менеджер может рассчитывать на большую эффективность работы своей команды. При этом он сам должен обладать качествами каждой группы, понимать мотивацию своих сотрудников и иметь перспективное видение развития проектной команды.

Помимо этого менеджер должен уметь предугадывать стрессовые ситуации, когда меняется поведение всех членов команды. В такой ситуации мыслители могут потеряться, руководители, наоборот, способны показать превосходные результаты. Если менеджер будет обладать перспективным видением, он без труда сможет реагировать на все проектные изменения, тем более, сейчас, в условиях сильной конкуренции, при

постоянной смене заказчиков и изменении технологий.

В начале XXI века проблема комплектования работоспособных команд приобретает практическую значимость и в нашей стране. Особенно это относится к малым предприятиям, в которых весь штатный состав менеджеров, по сути, представляет собой единую рабочую команду.

Раздел 4. Алгоритм создания эффективной команды. Обратная связь

4.1. Алгоритм создания эффективной команды. Обратная связь

В Gallup Organization в течение 25 лет проводили масштабное исследование, в котором приняли участие более 80 000 менеджеров и 1 миллиона сотрудников более 400 компаний. Многие компании, сотрудники которых приняли участие в исследовании, входили в список Fortune 500.

Вывод столь масштабного исследования заключался всего в одной фразе: «Сотрудники приходят в бизнес, а уходят от руководителя». Проявляя заботу об эффективности работы команды необходимо сосредоточить главное внимание на отношениях руководителя команды с подчиненными.

На разных этапах развития команды для обеспечения эффективности ее работы, как известно, требуются различные стили управления. Задача руководителя команды — находиться в постоянном контакте с подчиненными, особенно, если Вы управляете временной командой (проектной группой, создаваемым для решения определенной задачи комитетом/комиссией). Реализация данной задачи напрямую связана с компетенцией руководителя — умением предоставлять эффективную развивающую обратную связь. В материалах программы MBA Start Вы уже встречались с этим понятием и рекомендациями о том, как внимательно необходимо работать руководителю с этим инструментом. Вкратце напомним основные принципы предоставления обратной связи:

Обратная связь — это намеренное сообщение другому человеку о тех его действиях, которые ведут к достижению цели и о тех, которые приводят к результатам, не соответствующим целям организации.

Основные **цели** обратной связи:

- поддержание и поощрение действий, ведущих к успеху и дающих нужный результат;
- изменение неэффективного поведения;

- мотивирование;
- обучение, извлечение опыта из прошлых ошибок и неудач.

Следует помнить, что в любой команде люди различаются по своим особенностям касательно объема восприятия обратной связи. Прежде чем давать сотруднику обратную связь, полезно вначале оценить заранее, какова у этого сотрудника возможность принять обратную связь. Метафорически можно представить, что у каждого сотрудника внутри есть контейнер, который принимает критику. Каждый раз, когда мы критикуем, — это как добавление жидкости в стакан. По реактивным ответам сотрудника можно оценить степень наполненности этого стакана.

Если наши комментарии принимаются, то мы слышим такие ответы:

- *«Да, я сейчас вижу это»;*
- *«Да, это полезно»;*
- *«Вы можете рассказать про это?».*

Если уровень достиг верха стакана, то мы слышим такие ответы:

- *«Я думаю, что я понимаю, что Вы имеете в виду»;*
- *«Я не уверен, что это так на самом деле»;*
- *«Может быть да, а может быть и нет».*

Размер стакана зависит от большого количества факторов. Обычно мы имеем дело с людьми, которые могут принять три или четыре пункта критики. Но существуют люди, которые могут принять только один или два пункта критики, и люди, которые могут принять большое количество критики (более чем два пункта).

4.2. «Дозы» обратной конструктивной критики

Таким образом, существуют следующие «дозы» обратной конструктивной критики:

«РЮМКА»

Люди, которые могут выслушать только один пункт Критики. Они не хотят слышать о проблемных зонах в своем поведении. При расспросе о своей оценке события они могут ответить:

- *«Все было хорошо»;*
- *«Это было легче, чем я думал»;*
- *«Вы мне скажите...».*

Если они услышат больше, чем 1 или 2 пункта критики, то будут удивлены, и, возможно, возникнет сопротивление.

«СТАКАН»

Люди, которые принимают три или четыре пункта критики. Эти пункты должны составлять три высказывания про совершенно разные вещи или три — про один аспект поведения.

При расспросе они ответят:

- *«Неплохо, но есть одна вещь, которая у меня не получилась»;*
- *«Я начал как надо, но в течение события потерял это»;*
- *«Я не возражал бы сделать это по-другому».*

«БОЧКА»

Люди, которые способны принять огромное количество критики. Иногда это люди, для которых отработываемый навык новый, люди, которые уверены в себе и хотят учиться новому. Чаще всего на критику они отвечают:

- *«Это было очень сложно»;*
- *«Мне нужно еще многому научиться».*

«БЕЗДОННАЯ БОЧКА»

Люди, способные ВЫСЛУШАТЬ огромное количество критики, но не принять ее. Чаще всего они преувеличенно комментируют свое поведение:

- *«Это было ужасно»;*
- *«Я надеюсь, никто об этом не услышит»;*
- *«Я чувствую себя растерянно».*

Опыт показывает, что **обратная связь** наиболее эффективна тогда, когда у нее есть следующие **характеристики**:

- описательная, но не оценочная;
- конкретная, но не общая;
- учитывающая потребности дающего и принимающего ее;
- направленная на такое поведение получателя, которое он может контролировать и изменить.

4.3. Правила подачи обратной связи

Существуют основные правила подачи обратной связи, придерживаться которых в процессе взаимодействия необходимо и важно.

1. Обратная связь должна быть сбалансированной

Сотрудник должен почувствовать, что обратная связь помогает ему учиться. Если она будет слишком критичной, он может внутренне отвергнуть ее, если слишком хвалебной — это подорвет его доверие. Обратная связь должна сочетать в себе выделение

положительного и отрицательного моментов, каждый из которых представляет собой ценность. Похвала и критика должны быть смешаны так, чтобы сотрудник не мог предположить, что будет следующим, и вся информация воспринималась им с одинаковым вниманием.

2. Обратная связь должна быть конкретной

Руководитель всегда должен обращаться к конкретному факту или действию. Обратная связь касается того, что именно было сказано, как именно сделано, но не почему. Догадки о чьих-то мотивах приносят атмосферу недоверия и враждебности. Если мы не уверены в чьих-то мотивах, то эта неопределенность сама по себе тоже является обратной связью и ее необходимо высказывать.

3. Обратная связь должна быть согласована с целями

Прежде чем давать обратную связь, выясните у человека — какие цели он преследовал своим поведением. Например, сотрудник соглашается с вариантом решения проблемы, который не является выигрышным для работы отдела. Он это сделал в присутствии клиента. Если мы понимаем, что цель сотрудника была не испортить имидж Компании в глазах клиента, то делаем вывод, что цель была правильной, и будем обсуждать лишь способ ее достижения.

4. Обратная связь должна быть понятной

Сотрудник должен понимать то, о чем говорит руководитель. Не надо использовать жаргон или непонятные термины. Если анализ поведения идет в рамках каких-то схем или теорий, то надо убедиться, что они усвоены и поняты.

5. Обратная связь должна быть разделяемой

Сотрудник не должен оставаться пассивным слушателем. Он должен быть активно вовлечен в процесс изменения своего поведения для достижения определенных задач. Для того, чтобы сделать процесс обратной связи более активным, полезно сначала просить самого человека сделать комментарии по поводу своего поведения, знаний, навыков.

6. Обратная связь должна быть сравнимой

Прогресс сделан, если сотрудник может сравнить то, как он выполнил задание со своими предыдущими попытками. Важно то, что это обычно хорошая возможность для похвалы и стимулирования сотрудника к дальнейшим изменениям.

7. Обратная связь должна быть направлена на поведение

Обратная связь концентрирует внимание на поведении, а не на личности как таковой. Нам следует говорить о том, что люди делают, а не о том, что мы о них думаем. Таким образом, мы можем сказать кому-то, что он говорил больше всех остальных во время собрания, вместо того, чтобы сказать: «Ты излишне болтлив». Первая фраза оставляет место для изменений, в то время как вторая просто подразумевает неизменную черту

характера. Эффективная обратная связь касается лишь тех аспектов поведения, которые могут быть изменены. Бесполезно говорить людям о тех недостатках, которые они не могут контролировать или указывать на физические недостатки, по поводу которых ничего не сделаешь.

8. Обратная связь должна быть достаточной

Выполняя порученное задание, человек делает усилия, старается. Поэтому, если он получает лишь мимолетную обратную связь (особенно в случае долгожданного достижения), у него может возникнуть ощущение того, что его усилия остаются незамеченными, что может привести к демотивации.

9. Обратная связь должна быть иерархичной

Обычно человек может эффективно принять 3-4 критических замечания. Может случиться так, что руководитель слишком поздно уделит внимание важному пункту, который подчиненный уже не сможет воспринять. Поэтому пункты обратной связи должны располагаться строго в порядке важности: сначала более важные, затем — менее важные.

Формула обратной связи Т. Рассела

1. Дайте сотруднику увидеть, что он сделал
2. Покажите ему последствия этого поведения.
3. Наметьте вместе с ним план дальнейшего действия по изменению его поведения.

4.4. Рекомендации по формированию и управлению эффективными командами

Чтобы эффективность формирования команды и управление ей были максимально высокими, рекомендуется придерживаться следующего алгоритма:

- сделайте ролевой профиль команды;
- проанализируйте недостающие роли относительно стоящих задач;
- примите решение о том, как можно возместить недостающие роли;
- оцените стадию развития вашей команды;
- выберите стиль управления командой;
- меняйте стиль управления в зависимости от стадии развития команды.

Глоссарий

Г

Группа

это некоторое количество людей, которые взаимодействуют друг с другом, психологически осознают друг друга и воспринимают себя как группу.

Групповая динамика

обозначение, в отличие от статики группы, совокупности тех динамических процессов, которые одновременно происходят в группе в какую-то единицу времени и которые знаменуют собой движение группы от стадии к стадии, т.е. ее развитие.

И

Интроверт

человек, социально-психологический склад которого характеризуется сосредоточенностью на своем внутреннем мире, замкнутостью. Интроверты считают свои интересы самыми важными, придают им высшую ценность; для них характерна социальная пассивность и склонность к самоанализу. Интроверт с удовольствием исполняет возложенные на него обязанности, но не любит ответственности за конечные результаты.

К

Команда

это группа людей, которые разделяют ответственность за результаты деятельности организации.

О

Обратная связь

это намеренное сообщение другому человеку о тех его действиях, которые ведут к достижению цели и о тех, которые приводят к результатам, не соответствующим целям организации.

Э

Экстраверт

человек, психологические особенности которого выражается в сосредоточении своих интересов на внешнем мире, внешних объектах. Экстравертам свойственны

импульсивность поведения, активность в жестах, общительность, проявление инициативы, социальная адаптированность и открытость внутреннего мира.

Список рекомендуемой литературы

1. Белбин М. Руководящие коллективы: почему они добиваются успеха, почему терпят неудачи? — М., 1981.
2. Большаков В.Ю. Эволюционная теория поведения. — СПб, 2001.
3. Ильина О., Песоцкая Е. Управлением проектами в России. Определение ролей участников команды — М., 2007.
4. Роли в команде. Пер. с англ. Н. Жаворонковой, И. Семенова. — М., 1996.
5. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. — Ростов-на-Дону, 1997.
6. Степанов С.С. Популярная психологическая энциклопедия. — М., 2005.
7. К. Фопель. Эффективный воркшоп. Динамическое обучение. — М., 2003.
8. Цзе К.К. Методы эффективной торговли. — М., 1988.
9. Elton Mayo. The Human Problems of an Industrial Civilization , New York: Macmillan, 1933.
10. William Scott. "Organization Theory: An Overview and Appraisal", Academy of Management Journal, vol. 4 (1961), pp. 7-26.
11. Scott, op. cit; Keith Davis. Human Behavior at Work, New York MrGraw-Hill, 1977.
12. John B. Miner. The Management Process, New York- Macmillan, 1973.
13. C. Northcote Parkinson. Paridnson's Law and Other Studies in Administration, Boston: Houghton-Mifflin, 1957.