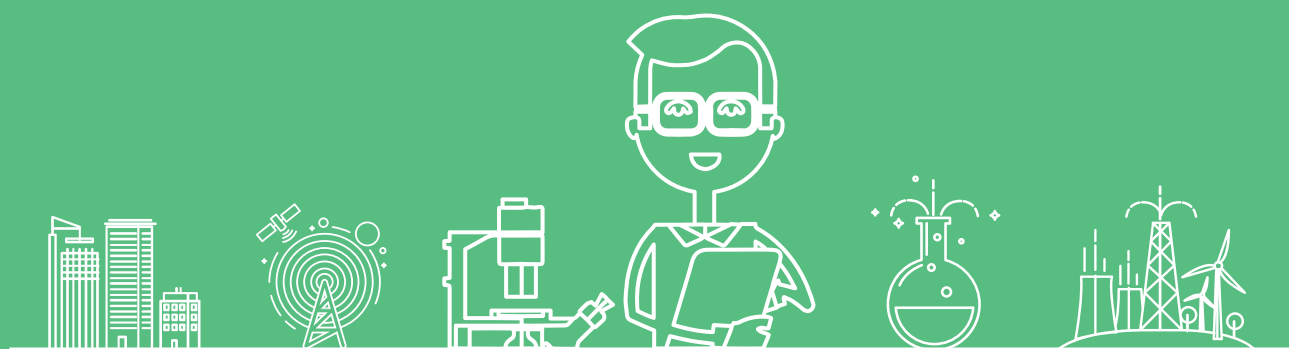


## Тема 2

# Формирование и развитие КОМАНДЫ



**Марина Арнольдовна Макаренко,**  
Университет ИТМО,  
заведующий кафедрой производственного  
менеджмента и трансфера технологий,  
доктор экономических наук, доцент



*Талант выигрывает игры,  
а команда — чемпионаты.*

Майкл Джордан

## О чем эта тема?

Одним из важнейших условий успешной реализации проекта является эффективная команда. В этой главе вы получите ответы на следующие вопросы: как создать эффективную проектную команду? Можно ли это сделать, не встречаясь лично? Что значит быть командным лидером? Как распределить основные функции в команде? Как развивать команду?

**Тема состоит из следующих разделов:**

1. Как создать команду?
2. Командный лидер.
3. Распределение ролей в команде.
4. Как мотивировать команду? Командный дух.
5. Развитие команды.

Изучив данную тему, вы сможете создать свою собственную уникальную проектную команду на основе личных особенностей участников, распределить функции в команде и приступить к реализации вашего группового проекта.

## 1. Как создать команду?

Чтобы инновационный проект оказался успешным, должны быть выполнены следующие условия: удачная идея, наличие партнеров или инвесторов, достаточный ресурс времени и пр. Однако самый важный фактор — это профессиональные и личные качества и компетенции участников проектной команды, реализующей данный проект. Если участники проекта по-настоящему креативны и талантливы, если они «горят» своей идеей и готовы поддерживать друг друга, то они наверняка смогут добиться успеха.

А нужна ли проектная команда, если я могу все сделать сам? Автор инновационной идеи зачастую искренне не понимает, зачем делиться с кем-то информацией и потенциальными доходами. Ему представляется, что именно он сам лучше всех остальных понимает и знает суть своей разработки и как никто другой заинтересован в ее реализации.

Давайте рассмотрим плюсы и минусы такого подхода. Чьи аргументы кажутся вам более убе-

дительными? Наиболее яркие аргументы сведены в таблицу 1.

Зачастую термин «команда» трактуется достаточно свободно. Его часто относят к группе людей, которые выполняют общую работу, хотя их индивидуальные роли могут быть определены нечетко. При этом у менеджеров возникает недоумение, почему такая команда не работает или работает неэффективно.



**Группа (малая группа) — немногочисленная общность людей, обладающая структурой и объединенная общей целью деятельности, члены которой взаимодействуют друг с другом.**

Основными чертами малой группы являются:

- Немногочисленность, т. е. численность малой группы составляет от двух до 100 человек, в то время как численность проектной группы ограничивается семью, реже 10 участниками.
- Наличие структуры, т. е. распределение функций внутри группы.
- Определенность количественного и качественного состава группы.
- Наличие у каждого из членов группы статуса/положения в группе.
- Непосредственное общение между членами группы<sup>1</sup>.

Можно выделить следующие важнейшие отличительные характеристики проектной команды по сравнению с малой группой:

- Команду от группы отличает положительная экспансивность.
- В команде существует система распределения ролей.
- «Самонастройка» и гибкость команды.

<sup>1</sup> Подробно о малой группе см.: Макаренченко М.А. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие для бакалавров. — СПб.: СПбГУНИПТ, 2008. — 160 с. (с. 48–56).

Таблица 1

**ОДИН ИЛИ В КОМАНДЕ?**

Почему лучше все сделать самому	Почему лучше все сделать в команде
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономия времени. «На создание команды нужно время», «решения принимаются быстрее в одиночку, чем при обсуждении», «можно сэкономить время на объяснение своей идеи и т. д.»</li> <li>• Успех — личный успех. «Ни с кем не надо делиться», «от того, что ты все сделал сам, получаешь личное удовольствие», «нет необходимости решать, каким образом распределять прибыль»</li> <li>• Нет проблем, связанных с коммуникациями. «Нет конфликтов», «не нужно налаживать общение, возможно, не с самыми легкими в общении людьми», «не нужно тратить время на болтовню»</li> <li>• Сохраняется полный контроль. «Все под контролем», «хочешь сделать хорошо — сделай сам», «можно быть уверенным, что все будет сделано в срок»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможность услышать критику. «Можно проверить свои идеи», «можно понять, как сделать лучше», «есть кому критиковать»</li> <li>• Разделение труда. «Можно разделить роли и функции», «каждый делает что-то свое и поэтому выйдет лучше и быстрее», «можно распределить обязанности по проекту»</li> <li>• Использование творческого и инновационного потенциала всех. «Будет больше идей», «одна голова хорошо, а пять лучше», «каждый предлагает что-то свое»</li> <li>• Наличие поддержки. «Иногда руки опускаются и необходимо, чтобы кто-то сказал тебе: “Все будет хорошо!”», «только в команде ты чувствуешь настоящую поддержку», «вместе мы — сила»</li> <li>• Синергетический эффект. «Мы усиливаем друг друга», «в команде получается то, что ни у кого бы из нас отдельно не получилось», «иногда проблема кажется нерешаемой, но в процессе обсуждения мы находим неожиданное решение, которое никому из нас в голову не приходило»</li> </ul>



**Положительная экспансивность — это желание участников сотрудничать друг с другом, характеризующееся общим положительным настроем и дружелюбием.**

Может ли группа сама собой стать командой? Потенциально это возможно, но лишь при наличии целого ряда условий. Впрочем, даже наличие всех необходимых факторов обеспечивает лишь возможность создания команды, но вовсе не означает, что команда будет образована неизбежно! Другой путь — путь сознательного формирования/ построения команды — это тимбилдинг.



**Тимбилдинг — процесс сознательного построения команды, предполагающий подбор участников и распределение ролей.**

Процесс формирования проектной команды, объединяющий четыре этапа тимбилдинга, представлен на рисунке 1. На первом этапе формируется ядро команды, каждый из участников может стать командным лидером. На втором этапе создается стратегия, что предполагает формирование целей и планируемых результатов деятельности команды.

Наибольшую сложность у участников обычно вызывают два последних этапа, поэтому им мы уделим особое внимание в дальнейшем (параграфы 3 и 4).

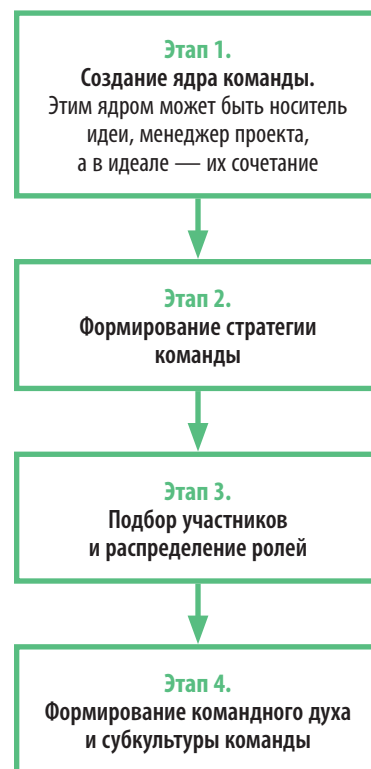


Рисунок 1. ЛОГИКА ТИМБИЛДИНГА



## 2. Командный лидер

Что такое быть лидером команды? Существует обширная классификация лидерства и типов лидеров<sup>1</sup>. Для нас наиболее интересно деление лидерства на два следующих типа:

1. **Единоличное лидерство.** По меткому сравнению И. Адизеса, единоличный лидер похож на «указательный палец», показывающий каждому, что он должен делать.
2. **Командное лидерство.** Командный лидер — это умелый организатор, способный и готовый формировать команду единомышленников, не предполагающую безусловное подчинение или однозначное согласие с его мнением.

Сравнение двух данных типов лидеров приведено в таблице 2.

Таблица 2

### СРАВНЕНИЕ ЕДИНОЛИЧНОГО И КОМАНДНОГО ЛИДЕРА

Единоличный лидер	Командный лидер
Не ограничивает свою роль рамками (вмешивается во все)	Выбирает предпочтительную для себя роль (делегирует полномочия)
Добивается от подчиненных следования заданным им правилам	Извлекает выгоду из множественности мнений
Собирает вокруг себя сторонников	Ищет таланты
Командует подчиненными	Превращает коллег в своих сторонников
Определяет цели	Формулирует миссию (главную стратегическую цель)



**Командный лидер — это умелый организатор, способный и готовый формировать команду единомышленников, не предполагающую безусловное подчинение или однозначное согласие с его мнением.**

Лидер появляется и формируется в группе, лишь взаимодействуя с другими людьми. Очевидно, что

<sup>1</sup> См., например: Белбин Р.М. Команды менеджеров. — Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 238 с. (с. 16–39, 111–168).

с точки зрения успеха команды более эффективным является командное лидерство. Более подробно об этом можно посмотреть в дополнительных материалах<sup>2</sup>.

Но что значит на практике быть командным лидером? При формировании команды необходимо:

- оценить потенциальные возможности людей и правильно распределить роли (об этом подробнее — в следующем разделе);
- четко определить стратегическую цель деятельности команды. Формулируя стратегическую цель, необходимо ответить на вопрос: зачем нам все это? Что мы дадим людям, обществу, стране и самим себе, реализуя этот проект? Цель команды должна стать личной целью каждого ее участника;
- правильно распределить обязанности, права и ответственность между участниками проектной команды. Каждый участник команды должен иметь право принимать решения по вопросам, за которые он/она несет ответственность;
- обеспечить постоянное повышение квалификации участников команды. Каждый участник проектной команды должен понимать перспективы и возможности своего личного и профессионального развития;
- развивать положительную экспансивность. Необходимо поддерживать в группе такие ценности, как взаимное уважение, стремление оценивать человека по его вкладу в общую работу команды, открытость и публичность, демократичность и стремление видеть друг в друге положительное;
- развивать навыки коллективного принятия решений. Требуется обеспечить ситуацию, когда каждый может свободно выражать свое мнение по любому обсуждаемому вопросу. Конструктивная критика принимаемых решений необходима и должна поощряться, а не наказываться;
- поощрять инициативу. В процессе обсуждения руководитель должен учитывать простое правило: «Сначала выслушайте идеи подчиненных самого низшего ранга, потом рангом выше, и только затем высказывайте свои»;
- в случае возникновения противоречий, как внутри команды, так и между ней и другими, обсуждать их коллективно и открыто. В противном случае команда распадётся на микрогруппы и перестанет существовать.

<sup>2</sup> [Электронный ресурс]. Лекция И. Адизеса. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=x6hAVdc-7eI>; Выступление И. Адизеса. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=a9JeOhwx3yY>; Блог по тимбилдингу. Susan M. Heathfield. URL: <https://www.thebalance.com/keys-to-team-success-1918508>.



### 3. Распределение ролей в команде

Мы уже говорили о необходимости распределения ролей. Но что такое роль?



**Роль — набор типичных действий и привычное поведение, основанное на компетенциях и психологических особенностях человека.**

Существуют разные подходы к классификации ролей, и один из таких подходов мы используем на нашем практическом занятии<sup>1</sup>. Правильное распределение ролей в команде — это своеобразное искусство, которое предполагает умение не только определить характеристики человека, но и учесть возникающие проблемы и противоречия.

Необходимо различать понятия «командная роль» и «проектная функция». Роль — это более устойчивое и долгосрочное явление. Проект, в свою очередь, проходит ряд стадий, и на разных стадиях участники проектной команды выполняют различные функции. Скажем, на первых стадиях проекта важной функцией является его презентация перед инвесторами, потенциальными партнерами и прочее. В дальнейшем эта функция отмирает, зато возникает функция работы с клиентами. Но очевидно, что обе эти функции вполне способен выполнять один тот же человек в рамках отведенной ему командной роли. Правильно распределив роли в команде, легко распределить и функции, причем часто для этого не нужно никаких дополнительных собраний и решений. Зная свое место в команде и возложенную на него роль (роли), участник команды сам берет на себя выполнение той или иной функции. Следовательно, распределение ролей предшествует процессу распределения функций и существенно облегчает его. Прежде чем пойти далее, ответим на еще один актуальный вопрос: можно ли создать эффективную команду без очного общения и личных встреч?



#### Задание 1

**Попробуйте ответить на следующий простой тест (табл. 3). Поставьте галочки в каждой строке в соответствии с вашим ответом на вопрос. Если вы ответили «да» хотя бы на пять вопросов, вы вполне готовы формировать команду в удаленном**

<sup>1</sup> Жуков Ю.М. Методы практической социальной психологии. — М.: Аспект Пресс, 2014. — 389 с. (гл. «Методы и технологии командообразования», с. 230–253).

*режиме. Сделайте акцент на тех вариантах ответов, где вы указали «нет» или «не знаю», — возможно, вы обнаружите те проблемы и «узкие места», над которыми вам стоит поработать.*

Таблица 3

#### ТЕСТ НА СПОСОБНОСТЬ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ В УДАЛЕННОМ РЕЖИМЕ

Вопрос	Да	Нет	Не знаю
Вы умеете четко формулировать свои мысли и стараетесь всегда понять мнение других?			
В процессе онлайн-общения вы всегда остаетесь самим собой, не пытаетесь изобразить из себя кого-то другого?			
Вы готовы сотрудничать с людьми, даже если знаете их не очень хорошо?			
Вы способны выслушать критику от малознакомых людей без встречных претензий и упреков, но и не впадая в отчаянье?			
Вы умеете соперничать с людьми, которых никогда лично не видели?			
Вы выполните любое задание в срок, даже если никто вас не будет контролировать?			

### 4. Как мотивировать команду? Командный дух

Одной из ключевых проблем команды является мотивация ее участников. Особенно сложно правильно осуществить ее на этапе стартапа, когда у руководителя проекта просто нет возможностей для материального стимулирования участников команды. Особую роль при этом приобретает командный дух. Ведь он предполагает готовность сотрудников работать «не за страх, а за совесть», просто потому, что «мы — команда!»<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> [Электронный ресурс]. «Команда». URL: <https://www.youtube.com/watch?v=6wTqAssKEwk>; Что может получиться у студентов, см.: URL: [https://vk.com/pmirt?w=wall-95033926\\_140](https://vk.com/pmirt?w=wall-95033926_140).



**Командный дух — это чувство единения, общности и принадлежности к группе.**

### Как сформировать командный дух?

В японском менеджменте сформулированы основные условия («заповеди») формирования командного духа:

- Служение общей благой идее.
- Честность.
- Совместная работа.
- Постоянное совершенствование.
- Вежливость и взаимное уважение.

При всей, казалось бы, простоте сформулированных условий следовать им вовсе не так уж просто, ведь менеджеру придется полностью отказаться как от любых способов манипуляции участниками проекта, так и от таких административных приемов повышения эффективности, как жесткий контроль и система наказаний.

### Что разрушает командный дух?

- Разделение на «элиту» и «болото».
- Авторитарный стиль руководства и жесткое единоличное лидерство.
- Многие принципы классического западного антикризисного управления.

Как только для достижения общих целей внедряется внутреннее соревнование и соответствующая система стимулирования (индивидуальное поощрение за лучшие достижения), наносится непоправимый удар по командному духу. Согласны ли вы с тем, что поощрение лучших разрушает командный дух?



### Задание 2

Выберите два-три лозунга для своей команды, которые, на ваш взгляд, помогут сформировать командный дух. Дайте обоснование выбору.

#### Лозунги:

1. Победа любой ценой!
2. Порядок прежде всего!
3. Один за всех и все за одного!
4. Пленных не брать!
5. Каждый имеет право на ошибку!
6. Не боги горшки обжигают!
7. Все или ничего!
8. Свобода или смерть!
9. Без борьбы нет победы!
10. Через тернии к звездам!
11. Ни шагу назад!
12. Нет предела совершенству!
13. Лучшее — враг хорошего!
14. Здесь и сейчас!
15. Тише едешь, дальше будешь!



### Задание 3

Вы пришли в компанию по объявлению: «Крупной известной компании, лидеру отрасли, требуются инициативные и креативные сотрудники, опыт работы не обязателен». Вы входите в большое, солидно обставленное, но давно не отремонтированное помещение, где вас встречает строгий и официальный начальник отдела кадров в возрасте около 60 лет.

Из разговора вы понимаете, что сейчас компания испытывает трудности, связанные с влиянием кризиса и усилением конкуренции, ваша цель — расширить сферу сбыта компании, причем очевидно, что вам придется часто выезжать в область. Менеджер подчеркивает, что в первый год работы вы должны зарекомендовать себя, и поэтому ваша зарплата будет минимальной. В дальнейшем оплата будет возрастать, причем пропорционально времени работы.

Начальник отдела с гордостью сообщает, что большинство сотрудников компании работают в ней с момента ее основания в 1992 году. График работы с 09:00 до 18:00. Особо указывается, что в компании ежедневно проводятся планерки у генерального директора в 18:00, на которых каждый сотрудник отчитывается в том, что сделано за день. Пропуск такой планерки карается штрафом, неоднократный пропуск — увольнением. В 09:00 ежедневно аналогичные совещания проводят начальники отделов, на них каждому сотруднику дается конкретное задание на день, которое он должен выполнить.

Проанализируйте данную организацию, используя знания, полученные на лекции, и дополнительные источники<sup>1</sup>.

#### Вопросы для проверки знаний:

1. На какой тип лидерства ориентирована данная компания? Единоличное или командное лидерство?
2. Можно ли сказать, что в компании сформирован командный дух? Обоснуйте свое предположение.
3. Можно ли эту компанию назвать проектно-ориентированной? Основанной на командной работе?
4. Соответствует ли истине объявление о найме сотрудников? Этой компании действительно нужны креативные и инициативные сотрудники?

<sup>1</sup> См. основную и дополнительную литературу, а также лекцию И. Адизеса: [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=x6hAVdc-7eI>.

**Вопрос для обсуждения**

Вы готовы принять предложение по трудоустройству в этой компании?

## 5. Развитие команды

В учебнике «Экономика инноваций»<sup>1</sup> подробно рассматриваются этапы развития команды при прохождении стадий инвестиционного проекта, включающих: pre-seed (предпосевная стадия), seed (посевная стадия), start-up (старт-ап), early stage (ранний рост), expansion (расширение), exit (выход) (подробнее см. в темах 3–9). Мы здесь зададимся только одним вопросом: что более подвержено изменению — проект или команда? Быстрее изменяется команда или быстрее меняются стадии проекта?

Ответ на вопрос вовсе не так очевиден. С одной стороны, почти нет команд, которые бы не видоизменялись и не меняли свой состав в ходе реализации проекта. С другой стороны, разве нет команд, которые реализуют не один, а несколько проектов одновременно, причем эти проекты могут находиться на разных стадиях внедрения? Следовательно, один и тот же состав и тип команды может соответствовать проектам на разных стадиях. Также зачастую на практике один и тот же менеджер ведет несколько проектов, для каждого из которых создается своя команда. Одна команда существует десятилетиями, другая же прекращает свою жизнь за несколько месяцев.

Можно сделать следующий вывод: команда — это не механизм, а живой организм, развитие которого обусловлено в большей степени конкретной средой и возможностями, нежели общими правилами. Нет общего рецепта успеха команды и (или) ее долголетия, но вы можете найти свой уникальный рецепт для своей уникальной проектной команды!

**Задание 4**

*Команда из шести человек трудилась над выполнением одного заказа. При этом каждый затратил 50 человеко-часов. Заказ принес компании 1 200 000 рублей. Определите производительность труда каждого сотрудника в расчете на человеко-час.*

<sup>1</sup> Экономика инноваций. Курс лекций / под ред. И.П. Иващенко. — М.: МГУ, 2013. — 309 с. (гл. 8, с. 207–239).

**Вопросы для самопроверки**

- 1. Что из нижеперечисленного НЕ относится к малой группе:**
  - А. Пассажиры поезда.
  - В. Работники парикмахерской.
  - С. Рабочие строительной бригады.
- 2. Что из нижеперечисленного характеризует командного лидера:**
  - А. Харизма.
  - В. Умение правильно распределять роли.
  - С. Либерализм.
- 3. На общий сбор группы пришли не все студенты, сославшись на занятость и пробки. Можно ли считать это проявлением отсутствия командного духа:**
  - А. Однозначно да.
  - В. Да, если время и место были согласованы со всеми заранее.
  - С. Нет, это объективные причины.
- 4. В группе низкая экспансивность, это:**
  - А. Мешает сформировать команду.
  - В. Помогает сформировать команду.
  - С. Никак не скажется на формировании команды.
- 5. Работа в команде имеет следующее преимущество:**
  - А. Снижает время на принятие решений.
  - В. Упрощает процесс распределения прибыли.
  - С. Повышает креативность.
- 6. Создание онлайн-команды (без очных встреч):**
  - А. Неизбежно.
  - В. Возможно.
  - С. Невозможно.
- 7. К заповедям формирования командного духа относится:**
  - А. Безоговорочное подчинение.
  - В. Совместная работа.
  - С. Отказ от увольнения работников.
- 8. Командный дух предполагает:**
  - А. Чувство общности.
  - В. Четкое выполнение инструкций.
  - С. Отсутствие лидера.



## Практическое занятие: деловая игра «Построение команды»

Деловая игра осуществляется в два этапа. Первый (предварительный) занимает 30 минут, второй (основной) — один час. Для второго этапа игры должна быть осуществлена предварительная подготовка (домашнее задание).

*Домашнее задание выполняется после лекции и перед началом деловой игры. Методики диагностики членов команды, описание результатов и все необходимые для их понимания термины (теоретические основы) приведены на сайте <http://psylab.info><sup>1</sup>.*

### Домашнее задание для проведения деловой игры «Построение команды»

Необходимо пройти индивидуальное тестирование:

1. На темперамент — личностный опросник Айзенка. Личностный опросник Айзенка — серия из нескольких авторских опросников, по заявлению Айзенка, направленных на диагностику личности, хотя на самом деле опросник выявляет темпераментные характеристики.
2. Стил мышления — опросник «СМ» (стили мышления) представляет собой русскоязычную адаптированную версию известного опросника InQ, разработанного Р. Брэмсом, А Харрисоном. Перевод и адаптация выполнены А.А. Алексеевым.

### Первый этап деловой игры

Заполните таблицу 4, соблюдая следующие условия:

- Таблица должна быть заполнена именами (фамилиями) ваших одноклассников (других слушателей курса). Вписывайте их в ячейки.
- Свое имя (фамилию) вписывать нельзя.
- Одно имя (фамилия) может повторяться не более чем два раза (если группа менее 10 человек — три раза), причем имя не должно повторяться на одной строке, в одном столбце или по диагонали.
- Вы должны получить личное подтверждение от человека, что он соответствует этой характеристике. Например, если вы считаете, что Иван Петров соответствует характеристике

«бывал за границей», вы должны спросить об этом у него, и только в том случае, если он ответит утвердительно, вписывать его имя. Если он ответит отрицательно, вы должны искать другого человека, соответствующего этой характеристике.

- Если в ячейке написано «проверить», то вы должны лично удостовериться в том, что человек, имя которого вы вписываете, соответствует этой характеристике. Например, если вы считаете, что Иван Петров знает стихотворение Пушкина, то недостаточно получить от него подтверждение вашего предположения, он должен прочесть стихотворение вслух, громко и полностью.
- На игру отводится 25–30 минут (с инструктажем). Побеждает тот, кто первым заполнит все клеточки (ячейки) именами других слушателей курса или наибольшее количество клеточек, если все ячейки не заполнит никто. Промежуточные призы (поощрительные) получит тот, кто первым заполнит вертикаль, горизонталь и диагональ карточки.

### Второй этап деловой игры

Распределение ролей. Осуществляется индивидуально и в группе. Для осуществления второго этапа игры необходимо иметь выполненное домашнее задание — индивидуальное тестирование.

#### Формулировка задания

1. Спроектируйте самостоятельно команду из 4–7 человек. Определите ее цель. Распределите роли в своей команде на основе ваших личных представлений о темпераменте и типе мышления ваших одноклассников (см. табл. 6).
2. Проверьте результаты индивидуального тестирования по двум опросникам (личностный опросник Айзенка и опросник «СМ») своих одноклассников, включенных вами в команду, на соответствие спроектированных вами для них функций в команде полученным результатам тестов. Сделайте выводы о соответствии или несоответствии командных ролей, а также о необходимости дальнейших корректировок в ролевой структуре вашей «команды мечты».
3. Скорректируйте ролевую структуру «команды мечты» вашего проекта в соответствии с полученными данными. Представьте результат в форме таблицы 5.

<sup>1</sup> Тест Айзенка [Электронный ресурс]. URL: <http://psylab.info/>.





Таблица 4

## ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ УЧАСТНИКОВ КОМАНДЫ

Знает наизусть стихотворение Пушкина (проверить)	Невидит рэп	Любит вязать или вышивать	Пел в хоре	Никогда бы не отдал своего ребенка в спортивную секцию	Верит в астрологию	Знает анекдот про студента или школьника (проверить)
Умеет ставить палатку	Может не дышать более одной минуты (проверить)	Не любит фильмы ужасов	Может сесть на шпатаг	Согласен с тем, что «добро должно быть с кулаками»	Умеет делать кораблик из бумаги (проверить)	Никогда не бывал в театре
Считает, что «политика — грязное дело»	Никогда бы не прыгнул с парашютом	Может отжаться от пола 10 раз (проверить)	Никогда не видел живой козы	Знает народную песню (проверить)	Не умеет сохранять в тайне чужие секреты	Бывал за границей
Любит манную кашу	Не менее двух раз видел рассвет	Бойтся пауков	Готов прокричать ваше имя пять раз, прыгая на одной ноге (проверить)	Любит балет	Имеет не менее двух братьев или сестер	Умеет рисовать
Умеет играть на музыкальном инструменте	Знает приемы самообороны	Умеет танцевать бальный танец (танго, вальс и т. д.) (проверить)	Уверен, что без денег и связей не попадешь в шоу-бизнес	Помнит имя первой учительницы (проверить)	Может приготовить обед из трех блюд	Любит читать дамские романы
Не любит цирк	Может в уме умножить две двузначные цифры (проверить)	Любит рыбалку или охоту	Плачет в кино	Занимался или занимается спортом	Знает не менее 10 слов по-немецки (проверить)	Согласен, что «счастливы только дураки»
Помнит имена всех одноклассников (проверить)	Считает, что каждый сам делает свою судьбу	Может переплыть реку (хотя бы небольшую)	Не менее двух раз был на море	Не любит собак	Любит юмористические передачи по ТВ	Умеет делать арабеск («ласточку») (проверить)



Таблица 5

## ОПИСАНИЕ РОЛЕЙ В ПРОЕКТЕ

Роль	ФИО человека, назначенного на роль	Обоснование назначения на роль	Суть действий в ходе создания и представления проекта

4. На основе результатов предыдущей работы и распределения ролей осуществите распределение функций в команде. Эта работа осуществляется командой коллективно. Более подробное описание дано ниже (см. домашнее задание по групповому проекту).

- a) официальный руководитель команды,
  - b) финансист,
  - c) коммуникатор,
  - d) инженер проекта,
  - e) маркетолог.
5. Используйте результаты вашей работы для финальной презентации.

Таблица 6

## ХАРАКТЕРИСТИКА РОЛЕЙ В КОМАНДЕ

Роль	Типичные действия, характерные для этой роли	Подходящий темперамент	Подходящий стиль мышления
Интегратор	Может воспринимать изучаемый объект в целом, но его представление недостаточно детально	Сангвиник или холерик	Генератор идей или синтезатор
Аналитик	Воспринимает только отдельные аспекты проблемы или вопроса, но создает детальное представление о данном аспекте	Меланхолик	Аналитик
Системный аналитик	Обеспечивает взаимосвязь и координацию действий интегратора и аналитика	Флегматик	Генератор идей или синтезатор
Футуролог	Прогнозирует будущее, определяет возможные последствия и результаты решений	Холерик	Идеалист
Историк	Осуществляет ретроспективный анализ, определяет причины появления проблемы, дает информацию о традициях решения проблемы	Флегматик	Реалист
Синхронист	Создает общее представление о структуре и природе проблемы	Флегматик или сангвиник	Реалист
Оптимист	Видит в предлагаемом решении положительные стороны, открывающиеся перспективы и возможности, но склонен к поспешности и излишнему риску	Холерик или сангвиник	Идеалист или романтик
Пессимист	Видит проблемы и сложности в любом предлагаемом решении, определяет скрытые угрозы, но склонен к заниженной оценке перспектив, слишком осторожен	Меланхолик	Реалист
Реалист	Осуществляет обработку данных оптимиста и пессимиста, создает общую оценку угроз и перспектив, оценивает риск	Сангвиник или флегматик	Прагматик или реалист
Критик	Выдвигает обвинения и аргументы за или против любого принимаемого решения	Меланхолик или холерик	Прагматик или реалист
Защитник	Отстаивает принимаемые решения, предлагает аргументы в его пользу, отклоняет выдвинутые обвинения	Сангвиник или холерик	Идеалист или романтик
Судья	Рассматривает аргументы критика, защитника, определяет, как компенсировать недостатки решения, принимает решение	Сангвиник или флегматик	Генератор идей или реалист



## Вопросы для обсуждения по деловой игре «Построение команды»

1. Могут ли остаться нераспределенные роли?
2. Что делать, если нет человека, абсолютно подходящего на данную роль?
3. Может ли один человек играть несколько ролей?
4. Может член команды остаться без роли?
5. Если несколько человек подходит для одной роли, как осуществить выбор?
6. Сколько ролей может играть один человек?
7. Может ли человек, играющий одну роль, исполнять несколько функций в проекте?
8. Если человек играет несколько ролей — это означает, что он должен выполнять несколько функций?

## Домашнее задание по групповому проекту

Обоснуйте формирование состава вашей проектной команды, распределение ролей и функций в команде. Укажите, кто и почему получил ту или иную роль и функцию. Обсудите с другими членами команды полученные результаты. Придите к общему решению. Распределите следующие функции:

- **Официальный руководитель команды** — проект-менеджер, который осуществляет организацию работы команды и управление

ею, формирует стратегические планы, заключает контракты, осуществляет контроль за ходом работ по проекту, решает кадровые вопросы и конфликты.

- **Финансист** — человек, решающий финансовые вопросы, разрабатывающий финансовый план, смету, рассчитывающий себестоимость, ведущий финансовую отчетность.
- **Коммуникатор** — человек осуществляющий связь с поставщиками, инвесторами, партнерами, ведущий переговоры, презентующий проект.
- **Инженер проекта** — человек, решающий вопросы планирования производства образцов, технологии, материально-технического снабжения и ведущий соответствующую документацию.
- **Маркетолог** — человек, осуществляющий анализ рынка, формирующий представление о целевых потребителях, решающий вопросы ценообразования. Представьте результаты вашей работы в виде таблицы (см. табл. 7).

Таблица 7

### ОПИСАНИЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ФУНКЦИЙ

Функция	ФИО человека, исполняющего функцию	Обоснование назначения



## Основная литература

1. Казин Ф.А., Макаренко М.А., Тихомирова О.Г., Биккулов А.С., Яныкина Н.О., Зленко А.Н. Современные технологии инициирования, разработки и управления проектами в вузе: учебно-методическое пособие. — СПб.: Университет ИТМО, 2016. — 147 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://books.ifmo.ru/file/pdf/1949.pdf> (гл. 3, с. 49–57).
2. Экономика инноваций. Курс лекций / под ред. И.П. Иващенко. — М.: МГУ, 2013. — 309 с. (гл. 8, с. 207–239).

## Дополнительная литература

1. Белбин Р.М. Команды менеджеров. — Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 238 с. (с. 16–39, 111–168).
2. Жуков Ю.М. Методы практической социальной психологии. — М.: Аспект Пресс, 2014. — 389 с. (гл. «Методы и технологии командообразования», с. 230–253).
3. Макаренко М.А. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие для бакалавров. — СПб.: СПбГУНИПТ, 2008. — 160 с. (с. 48–56).
4. Patterson F., Kerrin M., Gatto-Roissard G. Characteristics & Behaviours of Innovative People in Organizations: Literature review., 2009. URL: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/characteristics-inno-orgs-interim-report.pdf>.

