



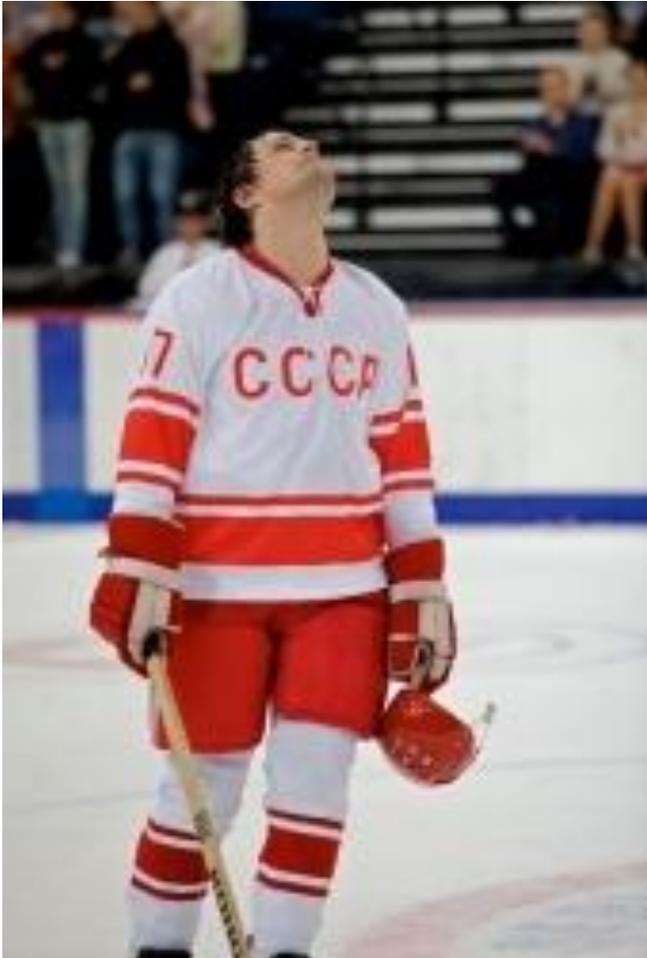
## Этап 2. Команда проекта

Автор: Прохорова Мария Вячеславовна,  
кандидат психологических наук,  
доцент факультета социальных наук



г. Нижний Новгород

# Ваш гид по второму этапу



- Освоение этого этапа пройдёт увлекательно для вас.
- Наряду с изучением материала вы посмотрите отрывки из замечательного фильма о звезде и душе советского хоккея – Валерии Харламове режиссёра Николая Лебедева «Легенда №17».



# Ваш гид по этому этапу – фильм «Легенда №17» Николая Лебедева

- Для просмотра фильма вы можете перейти по ссылке [http://russia.tv/brand/show/brand\\_id/38389/g](http://russia.tv/brand/show/brand_id/38389/g)
- Для выбора сюжета используйте ключевые реплики героев и указание на время начала и время окончания (в минутах и секундах).

# Задание 1. Когда мы добиваемся результата?

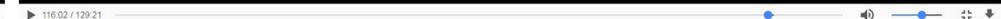
- Посмотрите два видеосюжета из к/ф «Легенда №17».

	Ключевая реплика	Время начала	Время окончания
Первый	«Команды играют в полном составе!» «Мазила, не получилось!»	09:08	09:39



# Задание 1. Когда мы добиваемся результата?

	Ключевая реплика	Время начала	Время окончания
Второй	«Тебе не больно, Харламов?!» «Как Родину защищай!»	1:55:27	1:56:10



- Как вы можете определить стили игры Валерия Харламова в первом и во втором сюжетах?
- Как это повлияло на результат?



## Задание 2. Мой стиль управления

- Определите свой стиль управления (одну из 5 букв на бланке).
- Приведите пример, каким образом ваш стиль управления проявлялся в учёбе, спорте, на работе.

# Задание 3. Лебедь, рак и щука

Вспомните басню Ивана Андреевича Крылова

«Лебедь, рак и щука», 1814 г.

Когда в товарищах согласья нет,  
На лад их дело не пойдёт,  
И выйдет из него не дело, только мука.  
Однажды Лебедь, Рак да Щука  
Вести с поклажей воз взяли,  
И вместе трое все в него впряглись,  
Из кожи лезут вон, а возу всё нет ходу!  
Поклажа бы для них казалась и легка:  
Да Лебедь рвётся в облака,  
Рак пятится назад, а Щука тянет в воду.  
Кто виноват из них, кто прав, – судить не нам;  
Да только воз и ныне там.



## Задание 3. Лебедь, рак и щука

1. Проиграйте пантомиму, перевоплотившись в этих трёх героев, показав, как всё-таки можно сдвинуть ввоз с места.

Время подготовки задания: 5 минут.

Время показа: 3 минуты.

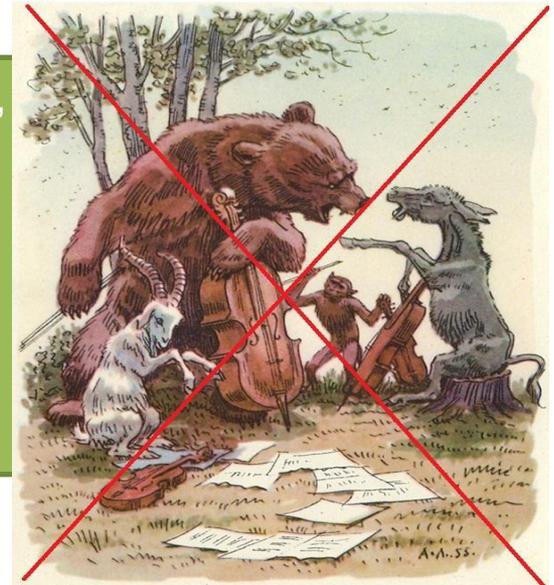


2. Почему вам удалось/ не удалось решить задачу?

# Эффективная команда



**Команда** – это группа людей, объединенные общей целью, которая достигается за счёт общего видения и распределения ответственности.



Для построения команды необходимо развить полезный для командообразования **стиль управления**.

Стиль управления отражает систему способов и приёмов, которыми руководитель воздействует на подчинённых.

# Управленческая решётка

**Основа управления** – это неразрывная связка «ЛЮДИ и ПРОИЗВОДСТВО (ЦЕЛЬ)». Результативность управления зависит от правильного распределения внимания и усилий руководителя между этими двумя осями.

**Управленческая решётка** – это сетка или таблица, которая основана на пересечении двух осей направленности руководителя: ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ В ЛЮДЯХ и ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ В ПРОИЗВОДСТВЕ.

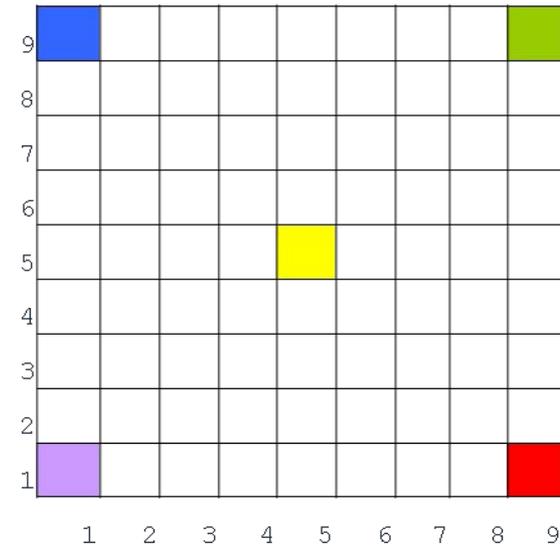
На основе двух подходов к делу выделяют пять стилей управления:

- командная работа (9.9);
- загородный клуб (1.9);
- человек организации (5.5);
- авторитарное руководство (9.1);
- нищета руководства (1.1).

ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ  
В ЛЮДЯХ

Высокая

Низкая



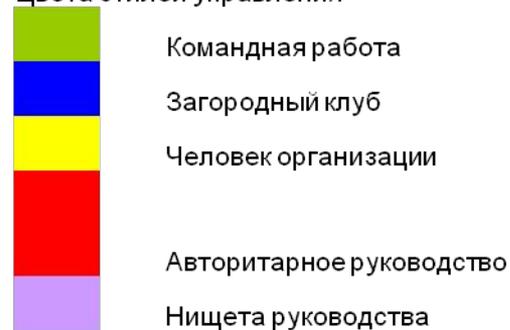
Низкая

Высокая

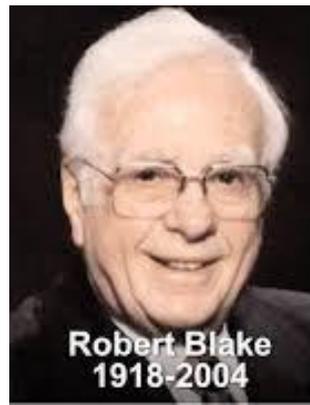
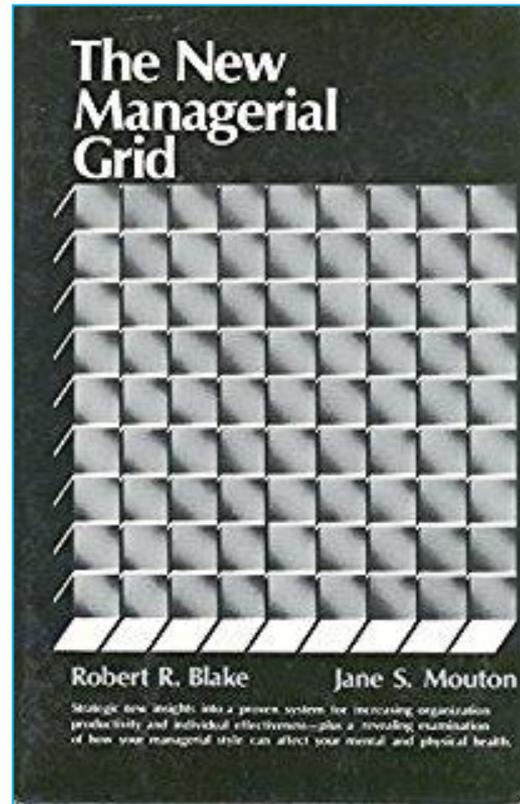
ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ

В ПРОИЗВОДСТВЕ

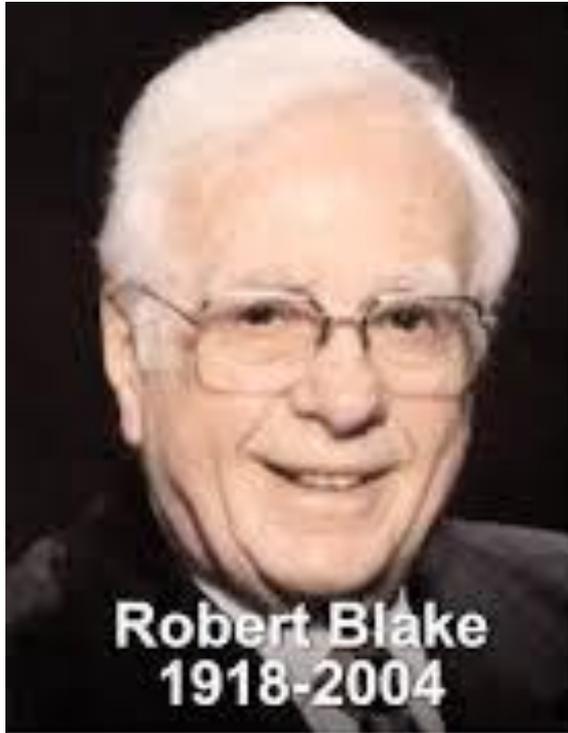
Цвета стилей управления



# Авторы управленческой решётки



# Авторы управленческой решётки



University of Virginia,  
University of Texas,

Harvard University,  
Cambridge University,  
National Training Laboratories



University of Texas

# Нищета руководства (1,1)

*Быть заметным, но невидимым, присутствовать, но не оставлять следов*

Такой руководитель делает только минимум работы, стремится избегать участвовать в конфликтах. В конфликтных ситуациях он прячет как страус голову в песок, чтобы избежать проблемы.



Неприятные факты замечаются, но игнорируются в надежде, что они как-нибудь исчезнут сами собой. Если же время от времени в коллективе возникает действительно конфликтная ситуация, то такой руководитель сохраняет нейтралитет, чтобы быть в безопасности.

Положительная мотивация такого руководителя заключается в желании остаться не вовлечённым.

Отрицательная мотивация – боязнь потерять полномочия.



# Авторитарное руководство (9, 1)

*Нечего думать, делай, что я сказал!*

Максимальная забота о производстве (результатах) и минимальная забота о людях.



Такой руководитель максимально концентрируется на результате  
Этот стиль исповедует безусловное подчинение.



Руководитель такого типа обходится без предложений, рекомендаций, советов и другой помощи. Обратиться к кому-то за советом означает показать свою слабость и некомпетентность.

В конфликтной ситуации такой руководитель сообщает подчинённым о том, какая точка зрения является приоритетной, и предлагает поступать в соответствии с ней.

Положительная мотивация такого руководителя – поддержание своего авторитета и желание неограниченной власти.

Отрицательная мотивация – боязнь провала.



# Загородный клуб (1, 9)

## *Производственные посиделки, райский уголок*

Минимум заботы о результатах и максимум заботы о людях.

Основное внимание руководителя сосредоточено на поддержании хороших отношений между коллегами и подчинёнными, даже в ущерб результатам.



Такой руководитель стремится создать условия для удовлетворения потребностей сотрудников. Когда они чувствуют себя хорошо под его руководством, он спокоен. А дела идут как-то сами собой...



Положительной мотивацией такого руководителя является почитание.

Отрицательной – боязнь стать ненужным.

Конфликты таким руководителем не одобряются, так как они нарушают гармонию, угрожают доброжелательной атмосфере.



# Человек организации (5, 5)

*Status quo*, «золотая середина», человек как все

Руководитель растворяется в организации, становится более похожим на организацию, чем организация на него.

Он поддерживает все сильные стороны организации и принимает во внимание слабые.



Положительной мотивацией такого руководителя является чувство принадлежности организации.

Отрицательной – боязнь быть отвергнутым, потерять популярность.

Такой руководитель умеет приспособиться к конфликтам. Результатом разрешения конфликта является соглашение, которое более или менее устраивает конфликтующих.



# Командная работа (9, 9)

*Спортивный, командный подход.  
Один – за всех, и все – за одного!*



Во главу угла ставится достижение целей командной работы через взаимовыручку, партнёрство и конструктивное разрешение конфликтов. Максимальная направленность на цели компании и потребности её работников.

Положительной мотивацией такого руководителя является стремление внести свой максимальный вклад в деятельность организации, обеспечить максимальный вклад других.

Отрицательная мотивация – боязнь эгоизма, потери искренности в отношениях.

В конфликтной ситуации такой руководитель стремится выявить все альтернативные точки зрения, стимулирует полное раскрытие всей информации, касающейся причин и сути конфликта, и принимает наиболее убедительную точку зрения вне зависимости от её носителя и выявления корней конфликта.

В итоге возможен переход на новый уровень взаимодействия (**синергия**), когда появляется абсолютно новый результат.



# Задание 4. Оценка стилей управления

Посмотрите сюжет, в котором вы увидите, как проявляют стиль управления в ходе тренировки:

тренер Анатолий Тарасов (исполняет актёр Олег Меньшиков);

менеджер Эдуард Михайлович Балашов (исполняет актёр Владимир Меньшов);

хоккеист Валерий Харламов (исполняет актёр Данила Козловский).

Сюжет	Ключевые реплики	Время начала	Время окончания
Третий	«Анатолий Владимирович, объясните, что происходит?» «Сборная Советского Союза»	1:04:02	1:05:04

# Задание 4. Оценка стилей управления



Подготовьте обоснованный ответ, какие стили управления у Анатолия Тарасова, Эдуарда Балашова и Валерия Харламова.

# Характеристики эффективной команды

Каждый член команды представляет цель совместной работы

Каждый член команды понимает, что достигнуть цель можно только при поддержке партнёров

Тесное взаимодействие и взаимозаменяемость членов команды

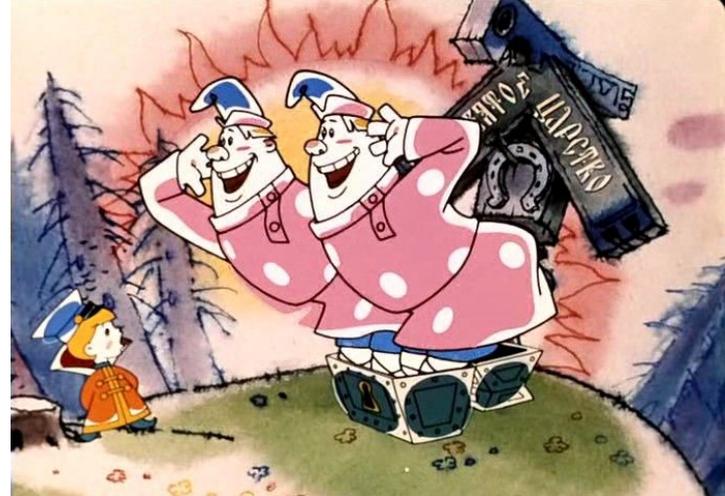
Члены команды хорошо знают свои способности и возможности своих партнёров

Команда открыта для принятия новых членов и сотрудничества

Противоречия и трудности в команде не остаются без внимания, преодолеваются конструктивно

В сотрудничестве работа членов команды может перейти на **иной уровень (синергия)**

# Синергия



Взаимное усиление действия.

Это правило можно описать неравенством:  **$1+1>2$** .

В ходе совместной работы членов команды их преимущества усиливаются, а недостатки ослабевают. В результате получается, что двое работают за троих или четвертых, а трое – за десятерых.

# Задание 5. Лучшая в мире команда

Посмотрите сюжет, в котором вы услышите диалог Валерия Харламова и Анатолия Тарасова после победы в суперсерии встреч сборных СССР и НХЛ. В заключении диалога тренер называет сборную СССР по хоккею лучшей в мире командой.

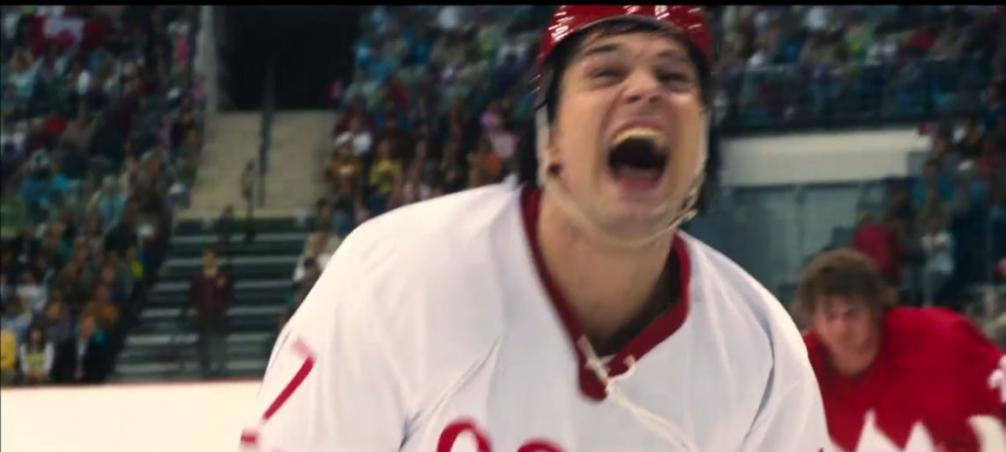
Сюжет	Ключевые реплики	Время начала	Время окончания
Четвёртый	«Анатолий Владимирович, мы выиграли» — «Ребята, я вами горжусь, вы самая лучшая в мире команда»	2:02:37	2:03:00



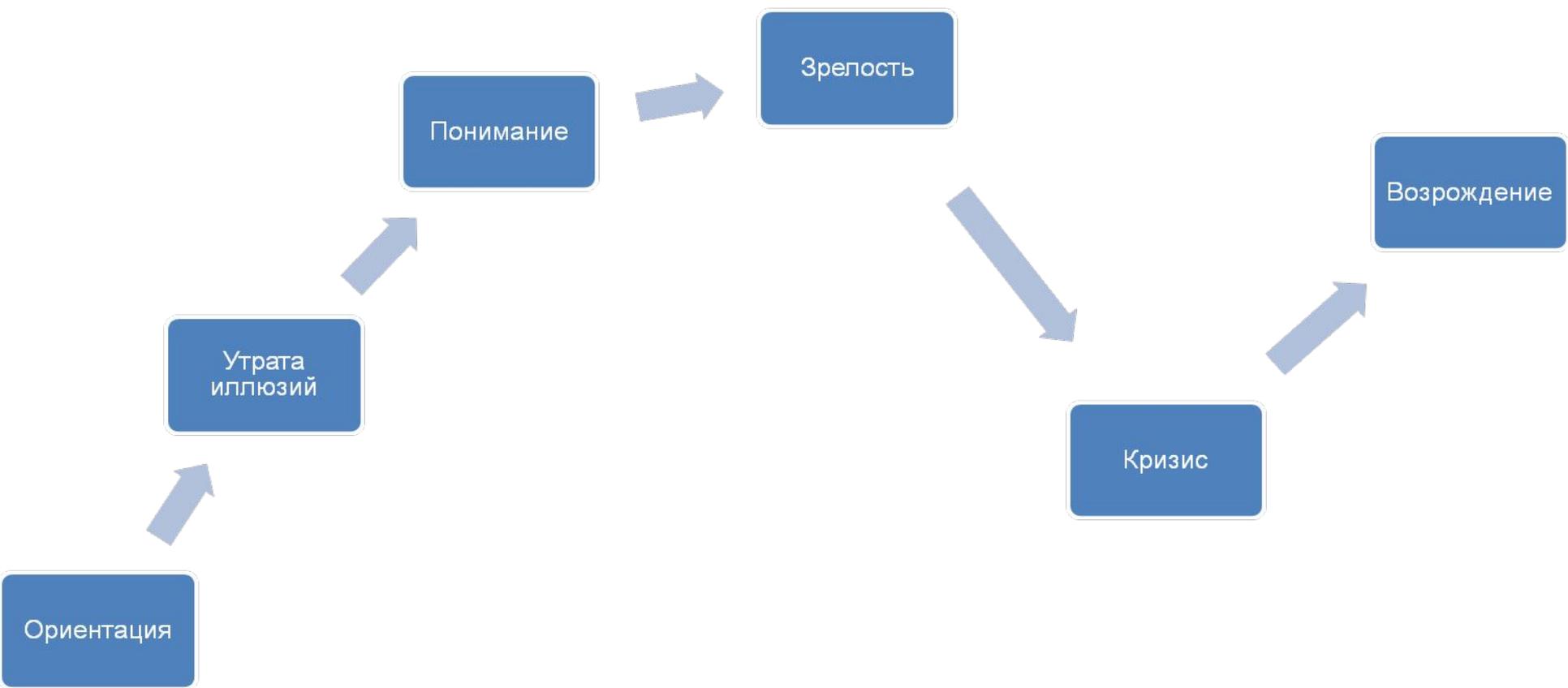
# Задание 5. Лучшая в мире команда

Почему сборная СССР заслужила такого отзыва Анатолия Тарасова?  
Для ответа на этот вопрос перейдите к просмотру завершающей части матча в Монреале в 1972 г.

Сюжет	Ключевые реплики	Время начала	Время окончания
Пятый	«А-а-а!» «Победа!»	1:59:19	2:00:01



# Этапы создания команды



# Этап 1. Ориентация

Узнаем друг друга, учимся избегать конфликтов



## Этап 2. Утрата иллюзий

Возникают и разрешаются первые проблемы и конфликты.



## Этап 3. Понимание

Первые проблемы решены. Люди начинают хорошо работать друг с другом.



## Этап 4. Зрелость

Команда осознаёт, как использовать способности её членов наилучшим образом.



# Этап 5. Кризис

Потеря цели, отсутствие стратегии управления,  
паническая экономика



# Этап 6. Возрождение

Появление нового лидера, новой цели



# Задание 6. Мой стиль управления

Теперь вы знаете много о стилях управления. Постарайтесь перенести часть полученных знаний на оценку своего стиля управления, что может проявляться не только в ходе работы, но и в спорте, в учёбе, даже в общении со своими близкими людьми, в семье. И составьте характеристику своего стиля управления, указав особенности, сильные и слабые стороны, разработайте себе рекомендации по развитию стиля управления, чтобы стать лидером/ полноправным членом команды, определите свою роль в ней.

Особенности моего стиля управления	Сильные (+) стороны моего стиля управления	Слабые (-) стороны моего стиля управления	Развитие моего стиля управления

# Сформируйте свою команду!

Спасибо за внимание!

<https://vk.com/prokhorovamaria>

Мария Вячеславовна Прохорова