

Серия «Библиотека журнала «Директор школы»

Е.А. Максимова

# Командная работа – ресурс развития школы



Москва  
2015

УДК 373.5(470)  
ББК 74.200  
М17

Библиотека журнала «Директор школы» основана в 1995 году

**Максимова Е.А.**

М17 Командная работа — ресурс развития школы. —  
М.: Национальный книжный центр, ИФ «Сентябрь», 2015. —  
144 с.

ISBN 978-5-88753-141-0

ISBN 978-5-4441-0153-7

Книга посвящена одному из аспектов управления школой — командной работе в образовательной организации. Автор подробно рассказывает о том, как сформировать в школе команду педагогов, приводит пошаговую схему ее создания. Детально описывает практический инструментарий, используемый для проведения диагностики коллектива педагогов, кооперации в решении профессиональных конфликтов, рефлексии командной работы и др.

В качестве приложений приводятся тесты по диагностике педагогического коллектива, упражнения для сплочения команды и повышения ее эффективности.

Книга адресована директорам школ, заместителя (завучам), специалистам в сфере управления образованием.

УДК 373.5(470)  
ББК 74.200

ISBN 978-5-88753-141-0  
ISBN 978-5-4441-0153-7

© Максимова Е.А, 2012  
© Издательская фирма «Сентябрь», 2012  
© Оформление «Национальный книжный центр», 2015

# Содержание

<b>Введение. Сможет ли командная работа изменить ситуацию в школе? . . . . .</b>	<b>5</b>
<b>Современные подходы к формированию команды как ресурсу развития школы . . . . .</b>	<b>8</b>
Команда — производное коллектива? . . . . .	8
Сравнение работы в группе, коллективе, команде . . . . .	12
Структура командной работы. . . . .	17
Преимущества, недостатки и риски командной работы . . . . .	21
Критерии оптимальной организации работы в команде . . . . .	26
Этапы формирования команды. . . . .	28
<b>Диалог членов команды — основа ее работоспособности. . . . .</b>	<b>32</b>
Диалог и монолог в принятии решений . . . . .	32
Регулирование конфликтных ситуаций . . . . .	35
Диалог и монолог в совместной деятельности членов команды . . . . .	40
<b>Схема создания команды . . . . .</b>	<b>43</b>
Подготовка ведущего к занятиям по созданию команды. . . . .	43
Диагностический этап . . . . .	50
Тренинговый этап. . . . .	53
Рефлексивный этап. . . . .	69
<b>Практический инструментарий к занятиям по созданию команды . . . . .</b>	<b>71</b>
Способы проведения диагностики. . . . .	71
Приемы актуализации потребности работы в команде . . . . .	78
Упражнения для адаптации к новым условиям работы. . . . .	80
Приемы, направленные на группирование для достижения общей цели . . . . .	82

Способы кооперации в решении проблем и регулировании конфликтов . . . . .	84
Приемы нормирования совместной деятельности . . . . .	85
Алгоритм оценки результата работы . . . . .	87
Способы рефлексии участия в командной работе . . . . .	89
<b>Заключение . . . . .</b>	<b>91</b>
<b>Приложения . . . . .</b>	<b>94</b>
Приложение № 1 . . . . .	94
Приложение № 2 . . . . .	98
Приложение № 3 . . . . .	102
Приложение № 4 . . . . .	108
Приложение № 5 . . . . .	110
<b>Дополнительные упражнения к проведению занятий . . . . .</b>	<b>114</b>
Разогрев, снятие барьеров . . . . .	114
Выработка общего решения . . . . .	117
Анализ проблемных ситуаций . . . . .	122
Распределение обязанностей в команде . . . . .	129
Определение препятствий эффективной работы . . . . .	130
Снятие физического напряжения . . . . .	131
Оценка результатов работы . . . . .	132
<b>Рекомендуемая литература . . . . .</b>	<b>138</b>

# **Введение. Сможет ли командная работа изменить ситуацию в школе?**

За последние два десятилетия мы привыкли к постоянному реформированию системы образования. В педагогический лексикон прочно вошли понятия личностно ориентированного образования, педагогической поддержки и сопровождения, культуросообразного образовательного процесса, диалогических отношений, свободного воспитания.

Нововведения коснулись содержания образования, организации учебно-воспитательного процесса, досуга и каникул. Остался ресурс — модернизация управления жизнедеятельностью школы; повышение квалификации педагогического состава в области эффективности их деятельности. Однако этот ресурс в подавляющем большинстве учебных заведений находится в стадии озаномления. С этим, пожалуй, связана и разная судьба педагогических инноваций в образовательных учреждениях — в одних школах вновь возникающие тенденции апробируются и становятся неотъемлемой частью школы,

в других же остаются новаторством, в лучшем случае упоминаемым на педсоветах или заседаниях методических объединений. Иногда школы начинают корректировать свою деятельность, но через некоторое время «пыл угасает», и инновационный процесс сворачивается. Конечно, значительную роль играют традиции образовательного учреждения, настрой педагогов, их стимулирование со стороны администрации, материально-техническая оснащенность школы, контингент учащихся, участие родителей в деятельности школы, поддержка спонсоров и т.д.

Но наряду со всем этим важным является наличие сплоченной команды единомышленников, стремящихся сделать школьную жизнь во всех ее проявлениях комфортной для учащихся, понятной и приемлемой для их родителей. Может ли весь педагогический коллектив стать единой командой? Полагаем, что нет. Причины этому понятны и просты: численность педагогов, их разный темперамент, разное видение своего предназначения, уровень общей культуры и культуры взаимодействия. Однако если в образовательном учреждении есть инициативные, ищущие педагоги, то они вполне могут стать тем ядром, вокруг которого строится школьная жизнь. Авторитарное управление школой уходит в прошлое. Эффективной заменой ему, по нашему убеждению, может и должна стать командная работа.

Анализу процесса формирования команды в педагогическом коллективе и посвящена предлагаемая книга.

Стимулом к ее написанию послужило стремление проанализировать на теоретическом и практическом уровне проблему отбора средств, содействующих сплочению педагогического коллектива в команду. Круг интересующих вопросов можно разделить на несколько групп:

- характеристика командной работы;
- определение преимуществ, недостатков и рисков работы в команде;
- определение работоспособности команды на основе диалога ее членов;
- разработка схемы создания команды в педагогическом коллективе школы.

Эти вопросы лежат в основе содержания книги.

Конечно, мы не рассматриваем нашу работу как универсальную, дающую полный и всесторонний анализ проблемы формирования

эффективной команды в школе, проблем и перспектив, сопровождающих данный процесс. Мы предлагаем скорее материал для обобщения и упорядочивания опыта совместной работы, очерчиваем круг общих вопросов, связанных с введением командной работы.

Предлагаемая схема создания команды также не носит директивного характера. Она может рассматриваться как общий алгоритм, включающий упражнения, связанные с логикой развития команды в каждом отдельном коллективе.

#### **Вопрос для размышления**

***Для каких перспективных проектов вашей школе нужна команда?***

# Современные подходы к формированию команды как ресурсу развития школы

## Команда — производное коллектива?

Учителя лучше, чем кто бы то ни было, знакомы с теорией коллектива и практическим использованием его воспитательного потенциала в образовательном процессе. Первую половину XX века проблема коллектива была преимущественно педагогической, во второй половине интерес к проблемам коллектива проявили большинство общественных наук, причем каждая из них рассматривала коллектив в связи со спецификой своей области. Например, философы исследовали коллектив как общность людей, формирующих определенное отношение к личности. Психологов интересовали психологические аспекты взаимоотношений коллектива и личности. Социологи изучали проблему соотношения личного и коллективного интереса. Педагогов в большей степени волновали вопросы создания коллективов и использования их возможностей для развития человека.



В связи со сменой образовательной парадигмы на рубеже веков акцент в изучении коллектива был перенесен на индивидуальность, личностное начало, субъектность. Индивидуальные потребности, личностный смысл образовательного процесса, разные проявления самости, несомненно, всколыхнули педагогическую общественность, как теоретиков, так и педагогов-практиков.

Однако человек не живет в изоляции. Он постоянно вступает в различные отношения с окружающими его людьми, которые при всей важности проявления «Я» развивают личность, способствуют раскрытию ее потенциала. Поэтому спустя пару десятилетий если и не забвения, то пониженного внимания коллектив вновь оказывается в центре внимания педагогов.

В настоящее время теоретиков и практиков педагогической науки интересуют проблемы формирования эффективных (продуктивных) коллективов, которые, в свою очередь, могут называться также группами, командами. Команда чаще всего представлена как особый вид группы, отличающийся высокой степенью взаимосвязанности и взаимозависимости ее членов между собой, атмосферой взаимного уважения, доверия, партнерства. Это объединение профессионалов для более оперативного и качественного решения поставленной задачи, чем при традиционной организации работ.

В каждой сфере деятельности есть своя специфика требований к организации команд. В экономике деятельность высокоорганизованных команд определяется как особая модель поведения индивидов на основе общей цели, ответственности и единства действий. В прикладном менеджменте команда определяет тип организации, в котором ценятся дискуссии и поощряются сомнения и противоречия. Психологи рассматривают команду как группу, построенную на принципе взаимозависимости. В продуктивном подходе к организации образования команда — это группа, достигшая высокого уровня взаимопонимания и слаженности в работе. В интеллектуальной сфере команде присущ коммуникативный дух, стиль взаимодействия единомышленников. Там команды складываются не только для решения конкретной проблемы, но и для длительного совместного сотрудничества.

Авторы практического пособия «Технология создания команды» разрабатывают вопросы организации эффективного взаимодействия в команде специалистов как на промышленных предприятиях,

так и в сфере интеллектуального труда. Они описывают команду как автономный самоуправляемый коллектив, созданный с целью оперативного решения поставленной задачи.

Авторы этого пособия провели анализ термина «команда» в психологии, социологии, менеджменте, педагогике. Основные характеристики, выявленные разными авторами, представлены в Таблице № 1.

**Таблица №1. Интерпретация термина «команда» в отечественной науке**

Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская	Е.Ю. Безрукова	В.Г. Куликов	Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д.Ф. Фролов, Т.М. Грабенко	Н.Б. Крылова, О.М. Леонтьева
Команда — группа, построенная на принципе взаимозависимости и ориентированная на достижение конкретных результатов	Команда — группа взаимодополняющих друг друга в ходе достижения поставленных целей людей, имеющих общее видение ситуации и владеющих отработанными процедурами взаимодействия	Команда — особая модель поведения индивидов на основе общей цели, ответственности и единства действий	Команда — автономный самоуправляемый коллектив, созданный с целью решения поставленной задачи более оперативно, эффективно и качественно, чем при традиционной организации работ	Команда — группа, достигшая высокого уровня взаимопонимания и слаженности в работе

Самое емкое определение команды предложено Е.Ю. Безруковой. В ее трактовке команда — это группа людей, взаимодополняющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Она выступает в качестве особой формы организации, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

Автор обращает внимание не только на направленность на достижение общезначимой цели, но и указывает, что необходимо специально отработать особые процедуры взаимодействия членов команды между собой.

Исследователи соглашаются в том, что команда и группа — родственные понятия, причем команда является высшим уровнем развития группы. Однако в психолого-педагогических исследованиях 20–80-х годов прошлого века высшим уровнем развития группы называли коллектив. Идет ли речь о простой замене термина? Полагаем, что нет. В нашем понимании, между коллективом и командой есть, по меньшей мере три существенных различия.

Первое различие — коллектив и команда имеют разную направленность. Деятельность коллектива направлена на формирование консолидированного мнения, утверждение коллективных интересов, подчинение интересов отдельной личности. Созданная А.С. Макаренко парадигма образования заключается в воспитании личности «в коллективе, через коллектив и для коллектива». Команда направлена на совмещение личностно и профессионально значимых целей ее участников. Общность интересов определяет характер команды. Каждый ее член имеет возможность развивать свои интересы и посредством совместной деятельности решать личностно значимые задачи.

Второе различие — коллектив и команда имеют разную структуру. Коллектив представляет собой иерархически организованную, многоуровневую систему общественно полезной деятельности людей. Он закрепляет четкие обязанности, конкретную социальную роль за каждым его членом. Главная задача лидера — сплотить коллектив ради его дальнейшего развития. Структура команды более подвижна, и речь идет не о закреплении конкретного места каждого из ее членов, а о выполняемых ими функциях. Команда дает большую свободу отношений, поэтому ее члены могут попробовать свои силы в разных «ролях», испытать себя в осуществлении различных функций, проявить свой творческий потенциал. Задача лидера команды — координировать работу, предупредить дублирование заданий или появление неохваченных областей ответственности.

Третье различие заключается в том, что коллектив и команда различаются по отношению их членов между собой. Вспомним «коллективистские взаимоотношения» или «коллективистскую самоорганизованность». Это необходимость соответствия членов коллектива общественным ожиданиям и интересам, постоянная примерка некоего эталона и равнение на него. Команда также делает человека более организованным. Однако в основе этой организованности

не равенство на внешний стандарт, а осознанная необходимость учета интересов и намерений всех членов команды при достижении личностных и профессиональных целей. Взаимоуважение и взаимозависимость — условие эффективной работы.

Главное, что отличает команду от коллектива, — это высокая сплоченность и консолидированность коллектива, его однозначная направленность на общественно значимый результат; свободный выбор членов команды и их возможность получать лично значимые результаты в процессе совместной деятельности.

Поэтому команда — производное коллектива в силу того, что теория командообразования отпочковалась от теории коллектива. Однако они не тождественны. Работа в команде, группе и коллективе имеет свои особенности.

#### **Вопрос для размышления**

**Есть ли в коллективе вашей школы признаки команды?**

## **Сравнение работы в группе, коллективе, команде**

Часто понятия «коллектив», «группа», «команда» употребляются как синонимы, однако это не всегда справедливо. Коллектив является наиболее общим понятием, а в отношении команды и группы следует отметить большую взаимосвязанность членов команды по сравнению с группой. Команду отличает особая модель поведения, которая формируется на основе совокупности условий: общей цели, общей ответственности, единстве действий и других. Связь группы и команды определяется областью применения этих категорий, а разница устанавливается по степени взаимопонимания и слаженности в работе: в команде она выше.

Далеко не каждая группа является командой, и часто члены группы, работающие вместе, не видят пользы для себя в совместной работе. Они видят свою задачу в обмене информацией, разделении общего объема работы для более быстрого достижения поставленных целей и не испытывают чувства ответственности за результат совместной деятельности. Члены команды стремятся к достижению общей цели, в процессе чего максимально реализуют свой потенциал.

Практикующие тренеры командообразования выделяют следующие принципы организации командной формы работ:

- коллективное исполнение работы;
- коллективная ответственность;
- единая форма стимулирования за конечный результат;
- автономное самоуправление команды;
- повышенная исполнительская дисциплина;
- добровольность вхождения в команду.

Американский педагог Д. Джонсон, занимающийся изучением проблем сотрудничества, определил признаки существования команды:

- позитивная взаимозависимость;
- сочетание индивидуальной и коллективной ответственности;
- тесное общение членов команды;
- развитые навыки совместной деятельности;
- отработанные процедуры взаимодействия.

Позитивная взаимозависимость — это общая участь всех членов команды: либо их общий успех, либо общее поражение. Нельзя выиграть кому-то одному, если вся команда проигрывает. Никто не хочет быть в проигрыше, поэтому предполагается осознание зависимости своего личного результата от результата партнеров.

Условие сочетания индивидуальной и коллективной ответственности является прямым следствием наличия позитивной взаимозависимости. Важен индивидуальный вклад в решение общей задачи, и команда как субъект гарантирует, что каждый ее член получит максимально высокий результат, если будет разделять ответственность за совместную деятельность.

Тесное межличностное общение — неотъемлемый атрибут команды. Важно, чтобы ее члены не испытывали неприятия друг к другу. В противном случае результативность их работы будет сведена к минимуму. Свободный диалог, взаимная поддержка создают благоприятный психологический настрой совместной деятельности и стимулируют работу команды. Заметим, что в исследованиях коллектива стимулы деятельности определялись иначе. Источником активности личности в коллективе является ее отождествление с коллективом, а целью деятельности — стремление как можно лучше справиться с порученным делом, максимально соответствовать социальным ожиданиям. В команде подобное положение невозможно. Движущей силой деятельности любого члена команды является желание

удовлетворить лично и профессионально значимые интересы. Целью его активности именно в командной, а не в индивидуальной работе становится оптимизация деятельности, чтобы достижение значимого для команды результата удовлетворяло его собственные цели. отождествление личности с командой привело бы к тому, что ее члены стали бы стремиться к консолидированному мнению, избегать дискуссий, приспосабливаться к конфликтным ситуациям, что в конечном счете могло бы привлечь к потере командой своих существенных характеристик, регрессу, возвращению команды на уровень группы.

Развитые навыки совместной деятельности и отработанные процедуры взаимодействия — условие, а priori присутствующее в коллективе взрослых людей. Выделяя его как существенное, американский ученый был ориентирован на детский коллектив. Тем не менее напомним, что без готовности брать на себя ответственность за принятое решение, умения регулировать конфликтные ситуации, переводить конфликты в разряд конструктивных, поддерживать благоприятную рабочую атмосферу команды не могут существовать.

Возвращаясь к особенностям работы в коллективе, вспомним, что элементарной и необходимой характеристикой всегда считалось единое пространственно-временное пребывание и функционирование его участников. То есть коллектив функционирует в едином пространстве при условии одновременной активности всех его членов. В настоящее время в связи с развитием компьютерных технологий и, как следствие, усовершенствованием межличностной коммуникации необходимость пространственно-временного единства утратила свою актуальность. Люди могут эффективно взаимодействовать, решать общие задачи, находясь в разных местах и в разное время.

Примечательно, что и исследователи коллектива, и исследователи команд доказывают, что, работая в коллективе/команде, индивид приобретает то, что в группе как временном объединении случайных людей он приобрести не может. Однако это, пожалуй, единственная точка пересечения данных категорий. Коллектив и команда, несмотря на общее происхождение, рознятся. В Таблице № 2 мы приводим сравнительную характеристику работы в коллективе, команде и группе.

**Таблица № 2. Сравнительная характеристика группы, коллектива и команды**

Показатель	Группа	Коллектив	Команда
Взаимозависимость	Каждый отвечает лишь за себя	Наличие иерархической зависимости	Наличие позитивной взаимозависимости

Цель деятельности	Решить поставленную задачу	Максимально соответствовать социальным ожиданиям	Совместить работу на «командный результат» и достижение субъективных целей
Источник активности субъектов	Необходимость выполнения задания	Отождествление себя с коллективом	Удовлетворение лично и профессионально значимых интересов
Соотношение интересов	Каждый член группы стремится к удовлетворению своих интересов	Коллектив определяет интересы его членов	Общность интересов членов команды определяет ее характер
Отношение к дискуссиям и критике	Избегание дискуссий из-за боязни их перерастания в конфликт	Стремление к консолидированному мнению	Поощрение конструктивной критики; команда сохраняется при недостижении согласия ее членов
Обсуждение результатов работы	Недостаточное	Недостаточное	Регулярная забота о повышении эффективности сотрудничества

Итак, различия в работе команд, групп и коллективов существенны. В частности, по сравнению с традиционными группами команды обладают такими характеристиками, как взаимозависимость, взаимответственность, совместность усилий их участников. По сравнению с коллективом команда более прагматична, в ней отсутствует идеологическое давление, ее члены более свободны в своей деятельности.

Работа в команде (в отличие от коллектива и группы) требует особых умений и навыков, в частности, умения взаимодействовать, слушать

и слышать своих партнеров, вступать в диалог. Конструктивный диалог членов команды — основа ее жизнеспособности и эффективности. Диалог в команде является не только внешней формой, но также и принципом организации работы. Активный творческий диалог участников команды важен не только как их общение, но и как способ выявления индивидуальных взглядов на ту или иную ситуацию.

Итак, мы выяснили, что научные основы изучения команд связаны с теорией коллектива. Сопоставив характеристики различных субъектов совместной деятельности в русле теории коллектива, мы определили, что «команда», «группа» и «коллектив» — близкие, но не равнозначные понятия.



**Команда является таким субъектом совместной деятельности, для которого характерно:**

- стремление к удовлетворению профессионально значимых интересов как главному источнику активности членов команды;
- отсутствие жесткой иерархической структуры;
- позитивная взаимозависимость участников;
- совмещение работы на «командный результат» с достижением субъективно значимых целей;
- сочетание личной и командной ответственности;
- поощрение конструктивной критики;
- возможность реализации скрытого потенциала участников, творчества.

**Вопрос для размышления**

**Какие принципы формирования команды подходят для вашей школы?**



## **Структура командной работы**

Поскольку прикладные исследования команд связаны с теорией менеджмента, а вопросы структуры команды проработаны там подробно, воспользуемся имеющимися разработками, адаптировав их к процессу формирования команды в педагогическом коллективе школы.

На функционирование команды влияют такие факторы, как комплектование состава, распределение ролей, организация труда, принятие решений, управление конфликтами (В.Г. Куликов). Комплектование состава — это подбор участников, оптимальный как по численности, так и по совместимости их личных и профессиональных качеств. Правильное распределение ролей, сферы деятельности и полномочий каждого члена команды обеспечивает результативность их вклада в совместную работу. Организация командного труда связана с созданием условий для координации и объединения индивидуальных усилий. Процедура выработки и принятия совместного решения — ключевая в командной работе, поскольку именно она определяет ее эффективность. Управление конфликтами — это использование противоположных взглядов и интересов для принятия более обдуманных решений и организации более эффективной работы. Эти особенности организации команды могут рассматриваться и как компоненты командной работы.

Известный американский социолог Т. Питерс, анализируя способы повышения эффективности управленческой деятельности на предприятиях, обратил внимание на команду как такой тип организации, в которой импровизация ценится выше, чем планирование, больше ценятся дискуссии, чем успокоенность, и поощряются сомнения и противоречия. Используя аллитерацию для закрепления в памяти (все компоненты начинаются с «С»), Т. Питерс определил семь необходимых признаков команды: структура, стратегия, состав работников, стиль управления, системы и процедуры, совместные ценности, сильные стороны. На наш взгляд, некоторые факторы очень близки. Например, сложно провести грань между составом команды и ее структурой, стилем взаимодействия и системой организации работы. Логичнее опираться на следующие компоненты: совместимость целей, состав, стиль взаимоотношений, система организации работы.

Командообразующим компонентом являются совместные ценности входящих в ее состав людей (а в разработке В.Г. Куликова это способность к разработке и принятию совместных решений). В остальном компоненты, несмотря на разные названия, идентичны.

Принимая во внимание, что выделенные компоненты команды предназначены для бизнеса, нужно внести некоторые коррективы, чтобы адаптировать к специфике работы педагогического коллектива.

Команда, организуемая в действующем педагогическом коллективе, будет жизнеспособна, если в ее основе лежат следующие компоненты: совместимость целей участников, оптимально подобранный состав команды, демократический стиль взаимоотношений и гибкая организация совместной работы.

Первый компонент — совместимость целей. Ни совместные ценности, ни умение принимать решения недостаточны для того, чтобы педагоги устремились кооперировать усилия в достижении целей. Можно выделить целый ряд факторов, вынуждающих людей объединяться: повышение индивидуальных выигрышей; достижение результатов, необходимых для удовлетворения личных интересов; уменьшение «издержек», затрачиваемых каждым в процессе реализации совместной цели; поддержка у членов группы ожидания получить дополнительные преимущества (престиж, чувство защищенности, особые привилегии) от пребывания в ней.

Участие в командной работе дает особый опыт решения задач, достижения цели и построения взаимоотношений, создает благоприятные психологические условия для повышения самооценки, расширения личностного и профессионального опыта, углубления межличностных связей. Таким образом, главным в командообразовании является нацеленность на достижение лично и профессионально значимых целей.

Второй компонент — подбор состава команды. В экономическом и социологическом подходах к определению структуры команды личные качества и наиболее развитые умения членов команды становятся средством для достижения общей цели. То есть цель организации первична, под ее реализацию подбираются участники и объединяются их индивидуальные усилия. По нашему представлению, такой подход не вполне корректен. Причиной объединения в команду является совместимость личностных и профессиональных целей и понимание того, что, сотрудничая друг с другом, коллеги добьются

большого, чем работая поодиночке. Таким образом, при комплектовании команды следует обращать внимание на совместимость целей ее потенциальных членов.

Третий компонент — стиль взаимоотношений членов команды. Т. Питерс отдает предпочтение управлению, линейной структуре с закреплением конкретных задач за каждым членом команды. В.Г. Куликов предлагает четко разграничивать сферы деятельности и ответственности участников команды. Мы считаем, что в основе взаимоотношений членов команды должно лежать взаимодействие, создающее основу для демократического распределения ролей и возможности их перераспределения в случае необходимости.

Четвертый компонент — организация совместной работы. Одним из вариантов является составление и строгое соблюдение графика (порой в ущерб личным интересам) и предоставление права принятия всех решений лидеру (Т. Питерс). Другой способ организации работы — это следование установке лидера, опора на его авторитет и умения, в том числе и в отношении организации дискуссий, принятии решений (В.Г. Куликов). Не станем оспаривать необходимость составления плана работы и соблюдения графика его исполнения. Однако отметим, что важно не столько абсолютное соответствие графику, сколько чувство сработанности команды. Оно определяется как эффект взаимодействия индивидов, который характеризуется максимально возможной продуктивностью, созданием общего поля, которое определяет возможность членов команды понимать друг друга с полуслова, делает их эффективными коммуникаторами как внутри команды, так и за ее пределами.

Суммируем. Для американского социолога Т. Питерса команда — это модель управления группой людей, основанная на монологических отношениях, жестком иерархическом принципе и ущемлении субъективных интересов в пользу общей цели организации и соблюдения жесткого графика поэтапного выполнения задачи. В.Г. Куликов придерживается иерархического решения структуры команды, наделяет участников большими полномочиями и считает, что в основе успешной деятельности команды — способность к эффективному использованию разногласий, достижению согласия в диалоге и принятию совместных решений.

В нашем понимании команда — это такая организация людей, которая построена на принципе взаимодействия и взаимообогаще-