

УДК 316.454.52

DOI:10.24412/2782-4845-2022-4-55-65

ПРОБЛЕМЫ КОМАНДНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Н. Ю. Филоненко, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

В. С. Бахмутская, Отдел по работе с молодежью администрации города Липецка, Липецкий филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Липецк, Россия

***Аннотация.** Командная работа – распространённое понятие, которое в настоящее время используется практически в каждой области жизни: от личного взаимодействия в компании друзей до работы на производственных предприятиях и в крупных организациях. Несмотря на некую популярность данного понятия, оно зачастую интерпретируется неправильно. В этой связи в данной статье проведен анализ понятия «командная работа», выявлены наиболее распространённые ошибки командного взаимодействия, к числу которых отнесены: отсутствие работы с идеологией, дефицит личной мотивации членов команды, недостаток внимания к контексту командной ценности, отсутствие сформированного целевого видения, игнорирование обсуждения проблем, нарушение стандарта командного взаимодействия, отсутствие чёткой дорожной карты, игнорирование побед, уклонение от ответственности, отсутствие доверия, игнорирование конфликтов, недостаточная преданность делу. На основе проанализированных проблем предложены способы преодоления трудностей на разных этапах развития команды.*

***Ключевые слова:** команда, командообразование, группа, командная работа, ошибки, проблемы, пути решения*

Для цитирования: Филоненко Н.Ю., Бахмутская В.С. Наиболее распространённые проблемы командного взаимодействия и пути их решения // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. 2022. №4. С.55-65. DOI:10.24412/2782-4845-2022-4-55-65

THE MOST COMMON PROBLEMS OF TEAM INTERACTION AND WAYS TO SOLVE THEM

N.Y. Philonenko Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

V. S. Bahmutskaya Department of work with the youth of Lipetsk administration, Lipetsk Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Lipetsk, Russia

***Abstract.** Teamwork is a common concept that is currently used in almost every area of life: from personal interaction in the company of friends to work at production enterprises and in large organizations. Despite some popularity of this concept, it is often misinterpreted. In this regard, this paper analyzes the concept of "teamwork," identifies the most common errors in*

team interaction, including: lack of work with ideology, lack of personal motivation of team members, lack of attention to the importance of team value, lack of objectives understanding, ignoring discussion of problems, violation of the standard of team interaction, lack of a clear roadmap, ignoring victories, evading responsibility, lack of trust, ignoring conflicts, insufficient dedication. Based on the analyzed problems, methods of overcoming difficulties at different stages of team development are proposed.

Keywords: *team, team creation, group, team work, errors, problems, solutions*

Введение

Впервые термин «команда» начал применяться в области спорта как составная часть в построении тайм-менеджмента группы спортсменов. В настоящее время данное понятие значительно трансформировалось, расширило область применения и является актуальным для многих сфер жизни и деятельности.

Проблема формирования команд в управленческой деятельности касается не только рабочих отношений между сотрудниками, она распространяется и на массовые движения студентов, школьников, работающей молодёжи и так далее. В области исследования командного взаимодействия есть множество научных работ, связанных с узким определением понятия «команда», точечным анализом конкретной целевой аудитории или команд, связанных с определённой областью деятельности. Важно отметить, что в данном исследовании во внимание берётся широкая целевая аудитория, а именно – все командные объединения людей, и условно будем считать, что все команды похожи друг на друга, несмотря на то что два совершенно одинаковых отдела в разных организациях будут иметь одинаковые цели, но значительно отличаться в области взаимодействия коллег друг с другом и командной работы в целом. Однако различия между командным взаимодействием в разных организациях – это отдельное направление данного исследования, которое может состоять из бесконечного множества дополнений. Таким образом, на основе вышеотмеченного, целью данной статьи является проведение анализа определения понятия «командная работа», выявление наиболее распространённых ошибок командного взаимодействия и поиск путей решения данных проблем.

Результаты исследования

Из теории менеджмента известно, что команда – это небольшая группа людей (чаще всего от 3 до 12 человек), которая имеет ярко выраженную целевую направленность и активное взаимодействие между членами группы. Однако стоит отметить, что существует множество определений данного понятия и между учёными, проводившими исследования в данной области, до сих пор ведутся споры. В рамках данной статьи примем основным определением приведённое выше, но перечислим основные признаки команды и их характеристику. Они представлены в таблице 1.

Таблица 1. Признаки команды и их характеристика*

Признак команды	Характеристика
Совместная работа	Команда – это не сумма отдельных частей, а единое целое, т.е. некая структурированная группа людей, каждый член которой взаимодополняет другого
Продуманное позиционирование каждого из её участников	Каждый из членов группы знает полноту ситуации и осведомлён в стратегических целях, имеет закреплённый за ним ряд задач и несёт ответственность за выполнение каждой из них
Коммуникация	В команде каждый участник открыт и честен с другими, готов решать конфликты ещё на этапе их зарождения
Автономия	Каждая команда – автономная частица в структуре любой организации; у неё есть ряд продуманных способов взаимодействия с руководящими инстанциями и другими командами, но они не имеют никакого влияния на процессы, которые происходят именно в этой группе
Синергия	Эффект от совместной работы качественно превосходит эффект от работы отдельных людей

*составлено авторами на основе [1]

Учитывая приведённые выше признаки команды, можно сказать, что командная работа – это эффективная и продуктивная практическая деятельность людей или, другими словами, совместная целенаправленная работа группы специалистов, которые работают по заранее установленным правилам.

Любая команда сравнима с предприятием или организацией в том, что все они имеют свой жизненный цикл. Согласно теории Брюса Такмена, любая команда имеет четыре основные стадии. Они представлены на рисунке 1.

**Рис. 1. Этапы формирования команды***

*составлено авторами на основе [2]

Этап формирования команды – это самая начальная стадия, когда группа людей собирается в определённом заранее месте и обсуждает проблему, которую необходимо решить. Этот этап характеризуется максимальным уровнем нестабильности и неопределённости. Поставленные цели могут быть важными, однако обсуждение не принесёт никакого результата, так как в команде ещё не существует правил взаимоотношений между членами группы. Когда люди

привыкли друг к другу, начинается один из важнейших этапов – шторм.

Этап шторма характеризуется сильным эмоциональным потрясением членов группы. Происходит процесс привыкания друг к другу, выбора индивидуального поведения каждого члена команды, а также людей, с которыми взгляды на работу разнятся. Данный этап сопровождается наибольшим количеством конфликтов при выборе стратегии решения проблемы.

Следующий этап – нормализация – происходит тогда, когда мнения всех членов группы учтены и найден компромисс. Данный этап характеризуется ростом производительности и эффективности командной работы, а также уменьшением межличностных трений среди участников группы.

Четвёртый этап – этап деятельности. На этом этапе команда имеет пиковую производительность. Члены команды эффективно и слаженно выполняют свою работу, есть чёткое понимание правил взаимоотношений и поведения в команде, установлены сроки и намечены результаты, к которым стремится команда.

В классификации Такмена иногда выделяют пятый этап – это распад команды. Это связано с тем, что любая команда рано или поздно распадается. Это может быть связано как с достижением цели и отсутствием необходимости продолжать деятельность, так и с другими различными причинами, в основном имеющими личностный характер.

Каждый из этапов отличается уровнем эффективности и условно его можно представить в виде графика (рисунок 2).



Рис. 2. Этапы формирования команды*

**составлено авторами на основе [2]*

Стоит отметить, что при наличии изменений в составе команды, группа возвращается на начальную стадию и проходит все этапы заново, так как меняются правила взаимодействия, по-новому распределяются командные роли и, возможно, меняются плановые результаты деятельности.

В условиях жесткой конкуренции и свободного рынка команда является основополагающим фактором успешного функционирования предприятия. Необходимо четко представлять, что является командой, каковы механизмы ее

формирования.

Сплоченная, эффективная команда – это большое конкурентное преимущество. Однако, несмотря на тот факт, что участие в командной работе знакомо каждому, на каждом этапе развития команды существует множество проблем, с которыми сталкивается руководитель. Разберём наиболее распространённые проблемы в команде и выявим пути повышения результативности при командной работе.

На рисунке 3 представим основные проблемы, или так называемые ошибки команды, а затем подробнее рассмотрим каждую из них.

Отсутствие работы с идеологией	Дефицит мотивации членов команды	Недостаток внимания к контексту командной ценности
Отсутствие сформированного целевого видения	Игнорирование обсуждения проблем	Нарушение стандарта командного взаимодействия
Отсутствие чёткой дорожной карты	Игнорирование побед	Уклонение от ответственности
Отсутствие доверия	Игнорирование конфликтов	Недостаточная преданность делу

Рис. 3. Проблемы команды*

**составлено авторами на основе [3]*

Проблема 1. Отсутствие работы с идеологией – одна из наиболее распространённых ошибок. Она связана с тем, что «руководитель команды не доносит до группы подчинённых ценность создания команды, а при поддержке или даже на этапе формирования занимается лишь операционной работой, не обращая внимания на внешние вызовы. Другими словами, руководитель сам не понимает задачу команды и цель, которую должен преследовать каждый из её участников» [4].

Решением данной проблемы является объяснение членам команды важность командной работы, выявление синергетического эффекта и отдачи от каждого участника. Важно обеспечить время на решение командной задачи, но

принимая во внимание тот факт, что, если команда относится к коммерческой организации, каждый из участников стремиться обеспечить KPI и выполнить свои задачи.

Проблема 2. Дефицит личной мотивации членов команды. Эта проблема также связана с предубеждениями руководителя по поводу найма сотрудников на работу или создания команды. Если речь идёт о команде внутри коммерческой организации, то стоит должное внимание уделять денежному вознаграждению. Необходимо, чтобы выполняемая командой работа оплачивалась достойно, особенно если члены команды вне выполняемой задачи работают в одиночку.

Что касается нематериальной мотивации, существует несколько узких мест, которые необходимо учитывать руководителю команды. Во-первых, важно понимать, какая именно мотивация у каждого из членов команды: имеет ли она источником внутреннее побуждение, какая именно потребность сотрудника удовлетворяется в рамках выполняемых задач и на что человек направляет наибольшие усилия. К тому же важно анализировать, какую роль играет каждый из членов команды и соответствует ли она его темпераменту. Руководителю важно связать профессиональную деятельность сотрудника с его персональной выгодой, тогда не придётся ждать отдачи от члена команды [5].

Стоит отметить, что должное внимание необходимо уделять именно нематериальному стимулированию: если речь идёт о команде вне коммерческой организации, зачастую бывает достаточно лишь неформальной благодарности от лидера команды.

Проблема 3. Недостаток внимания к контексту командной ценности. Ошибка руководителя в рамках данной проблемы в том, что далеко не каждый лидер работает с контекстом важности команды и не демонстрирует достаточную ценность в глазах её участников. Другими словами, руководителем демонстрируется скорее бесполезность выполняемой работы, чем её необходимость для целевой аудитории. Так, у сотрудников формируется неправильное отношение к выполняемым задачам, не создаётся синергетический эффект и каждый член команды остаётся так называемым «отдельным игроком», работая только на личные цели, не думая об общем результате команды [6].

В таком случае лидеру важно показывать членам группы ценность и важность выполняемой работы.

Проблема 4. Отсутствие сформированного целевого видения. В этом случае лидер не придаёт значения установке целевого видения, то есть конечному результату деятельности команды. Другими словами, каждый член команды выполняет поручения руководителя, не понимая, к какому результату он должен прийти.

Руководителю необходимо постоянно напоминать группе о том, что именно он хочет увидеть в результате, какие количественные и качественные показатели должны быть обеспечены в процессе деятельности команды. Важно проговаривать с каждым членом команды обязанности в рамках выполняемой роли и результат, который ждёт лидер от работы группы.

Проблема 5. Игнорирование обсуждения проблем. Эта ошибка, в отличие от первых четырёх, может проявиться не только из-за неправильных действий руководителя, но и из-за нежелания любого члена команды обсуждать общие проблемы.

Человек устроен так, что избегает неприятных и сложных разговоров, но в ситуации, когда празднуются победы, но не уделяется должного внимания узким местам в деятельности команды, одни и те же ошибки могут повторяться постоянно, что приведёт к стагнации эффективности деятельности группы или её регрессу. Такая ситуация рано или поздно подтолкнёт команду к этапу шторма и команда вернётся на один или несколько шагов в её жизненном цикле, отдаляясь от максимальной производительности.

Проблема 6. Нарушение стандарта командного взаимодействия. При управлении командой важно задавать стандарты общей работы. Если в группе отсутствуют чёткие правила, то каждый член команды действует, мягко говоря, так, как считает нужным, снова преследуя в первую очередь личные цели.

К тому же, если стандарты деятельности и правила созданы, но нарушаются хотя бы одним из членов команды, рано или поздно все остальные начнут делать также [7].

В данном случае большую роль играет поведение лидера: необходимо беспрекословно выполнять установленные правила и установить определённые меры наказания за нарушения.

Проблема 7. Отсутствие чёткой дорожной карты. Дорожная карта – это план конкретных мероприятий по продвижению к некоторому целевому состоянию. Отсутствие данного плана означает «свободное плавание» всех членов команды. Каждый по-своему интерпретирует поставленные задачи и выполняет их согласно самостоятельно установленному сроку.

Решение этой проблемы вытекает из её названия: необходимо подробно прописать каждый этап реализации проекта и чётко установить их сроки. Таким образом решится не только проблема с отсутствием понимания выполняемой работы, но и проблема выполнения своих функций руководителем, а именно наличие контроля выполнения проекта в ходе его реализации.

К этой ошибке команды ещё можно отнести своего рода отсутствие единого плана реализации проекта. По сути, одна проблема вытекает из другой: нет дорожной карты, следовательно, нет конкретного плана. Однако случаются ситуации, когда при наличии дорожной карты каждый из членов команды занят исключительно своим делом, независимо от того, насколько выполнен предыдущий этап. Все члены команды не представляют масштаб деятельности и не проявляют интерес к тому, что происходит вокруг.

Главный риск данной ситуации – угроза общей цели. Несмотря на то, что каждый участник команды будет добросовестно выполнять свои обязательства, не будет человека, который объединит все действия в конкретный результат. Важно вместе обсуждать каждый этап проекта, чтобы достичь первоначально поставленной цели.

Проблема 8. Игнорирование побед. Это обратная сторона игнорирования проблем и конфликтов. Как говорилось ранее, существуют компании и команды, в которых и руководитель, и сотрудники (члены команды) заиклены непосредственно на положительных моментах в деятельности. В данной проблеме ситуация обратная: каждый член команды заиклен только на ошибках и неудачах, а все достижения считаются результатом удачи или случая.

Игнорирование или «непразднование» побед можно отнести к основной причине реформинга, то есть распада команды. На этой стадии очень важно отдалиться от рабочей рутины и заставить каждого члена команды заметить промежуточный или реальный результат его деятельности.

В рамках этой проблемы также поднимается вопрос о мотивации сотрудников: как сделать так, чтобы после успешно выполненной задачи команда не прекратила своё существование? Это зависит не только от настроения членов команды, но и от специфики деятельности, так как праздновать победы можно по-разному. Для людей, которые в рамках профессиональной деятельности постоянно находятся в движении, будет важно «замедлиться» и посидеть с командой в уютном месте. Или же наоборот, для команды, спецификой которой является постоянное пребывание на рабочем месте, необходимо сделать выбор в пользу активного отдыха.

Важно отметить, что даже если нет ни единой причины думать, что команда может завершить своё существование с окончанием реализации проекта, необходимо продумать и организовать праздник в честь «победы» или окончания чего-либо важного.

Все рассматриваемые выше проблемы так или иначе касались деятельности руководителя команды, хоть и затрагивали всех её членов. Однако бывают ситуации, в которых руководитель может не стать причиной проблем в команде, но оказать существенное влияние на их решение. Рассмотрим некоторые из них.

Проблема 9. Уклонение от ответственности. Все команды похожи друг на друга лишь тем, что в каждой из них есть люди, которые несут разную степень ответственности, выполняют разные задачи и по-разному отвечают за их выполнение. Лидер может и должен делегировать обязанности, но, так или иначе, ответственность за выполнение проекта он берёт на себя. Но встречаются ситуации, когда делегирование распространяется и исполнитель, которому поручено то или иное задание, обращается за помощью к коллеге. Так, происходит уклонение от ответственности, попытка переложить вину за невыполнение задачи на другого члена команды. К тому же ответственность можно интерпретировать как готовность членов команды напоминать друг другу о недостиженных результатах деятельности.

Каждый член команды должен знать и разбираться в том, над чем работают другие, это поможет повысить ответственность за результат и снизит вероятность уклонения от неё. Важно проводить общие собрания и обсуждать промежуточные результаты. Руководителю необходимо чётко контролировать этапы реализации

проекта, причём делать это не в процессе личной беседы с каждым членом команды, а в рамках общих встреч, чтобы у каждого была возможность наглядно показать качественные и количественные результаты его деятельности.

Проблема 10. Отсутствие доверия. Очень часто команды создаются из людей, которые практически не знакомы друг с другом или не знакомы совсем. Однако важность доверия проявляется в ходе деятельности команды и, если не уделить ей должного внимания на этапе формирования команды, в дальнейшем могут проявиться большие трудности [8].

Важность доверия в команде заключается в том, что, когда сотрудники доверяют друг другу, они открыто признают неудачи и могут рассчитывать на поддержку внутри команды.

Существует множество упражнений и разработанных программ по командообразованию, которые рассчитаны на повышение уровня доверия. Однако даже если лидер принял решение провести обучение на этапе формирования команды, необходимо постоянно поддерживать высокий уровень доверия, чтобы достичь высоких результатов.

Проблема 11. Игнорирование конфликтов. Данную проблему необходимо рассматривать с двух точек зрения: со стороны решения конфликтов и со стороны анализа продуктивных разногласий.

Решение конфликтов в команде – важная часть её развития. Если на этапе штормирования не предотвратить все возникающие конфликты, эффекта от деятельности команды не последует, и, скорее всего, команда не достигнет этапа деятельности и сразу перейдёт к распаду. Очень важно, чтобы команда состояла из разных людей, которые будут выполнять разные функции. Однако важно выявить человека, который способен решать конфликты внутри группы без вмешательства руководителя.

Что касается продуктивных разногласий, то можно сказать, что это тоже немаловажная часть развития команды. Не стоит отрицать, что продуктивный конфликт несёт за собой наибольший эффект при решении проблем или реализации проекта. При такой обстановке в коллективе руководителю важно не допустить перехода на личности, а строить дискуссии непосредственно на общих проблемах команды [9].

Проблема 12. Недостаточная преданность делу. Преданность делу – это не автоматическое единодушное согласие. Хорошие команды принимают несогласие и убеждают друг друга, ведут споры, участвуют в принятии решений даже тогда, когда кажется, что принять их невозможно. Достижение такого взаимодействия зависит от умения решать конфликты и от навыков лидера [4].

Стоит отметить, что все рассмотренные проблемы имеют в основном личностный характер, и возникновение той или иной из них зависит не только от действий руководителя, но и от личных убеждений и потребностей членов команды. Однако выделяют две наиболее часто встречающиеся проблемы, которые могут привести к краху команду на любом этапе её развития. Рассмотрим их подробнее.

Первая проблема – групповое мышление – это явление, когда крепко сплочённые команды могут допускать ошибки в принятии решений по той причине, что они больше заинтересованы в своей сплочённости и единодушии, чем в качестве тех самых принимаемых решений.

Члены с противоположными взглядами могут быть обвинены в нелояльности и им не дают выразить свои идеи внутри группы. Это свойственно для команд с сильным лидером, который подавляет инакомыслие в самом начале дискуссии.

Дополнительным фактором может играть недостаток времени для поиска решений. Стремясь любыми путями найти быстрое решение, они изолируют себя от внешней информации и мнений, особенно те, кто идут против точки зрения команды и останавливаются на первом попавшем согласительном варианте решения.

Поощрение участия и конструктивный спор — это важные способы противостояния эффектам группового мышления [10].

И вторая, на наш взгляд, одна из самых серьёзных проблем – «социальное безразличие». Отдельные работники работают менее энергично, когда их усилия объединены с усилиями других, чем в том случае, когда они работают индивидуально. Такая ситуация может возникнуть, когда вклад членов команды в коллективное усилие трудно определить и оценить, и это опровергает распространённое предположение, будто при совместной работе рождается синергия. Борьба с этим можно четким и справедливым распределением ролей в соединении с прозрачной системой контроля.

Заключение

Несмотря на большое количество рассмотренных нами наиболее часто встречающихся проблем, это далеко не полный их перечень. К тому же, как уже отмечалось ранее, все команды сильно отличаются друг от друга, независимо от того, в рамках какой сферы деятельности они функционируют. В одинаковых на первый взгляд командах, с похожими целями и составом, могут возникнуть очень разные проблемы, и, как следствие, разные пути их преодоления. Именно по этой причине в данной статье мы не стали приводить какую-либо классификацию ошибок команды, а рассмотрели некоторые из них через призму влияния на развитие команды.

Список использованных источников:

1. Добро. Университет – официальный сайт. – URL: <https://edu.dobro.ru/upload/uf/f31> (Дата обращения: 29.08.2022)
2. HR-портал. – URL: <https://hr-portal.ru/article/etapy-razvitiya-komandy-potakmanu?ysclid=lbuf7efo25932416214> (Дата обращения: 02.09.2022).
3. Ленсиони П. Пять пороков команды. – URL: https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1671432003&tld=ru&lang=ru&name=lensi_oni_patrik_pyat_porokov_komandy_wwwkitobzcom.pdf&text (Дата обращения: 27.08.2022).

4. Деловой мир. Журнал – URL: <https://delovoymir.biz/tipichnye-oshibki-komandoobrazovaniya-v-organizacii.html?ysclid=lbuf9m6w979617292> (Дата обращения 05.09.2022).
5. Чернов Е. С. Проблемы формирования команды в многофункциональных организациях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2019. № 11 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2013/11/3214> (дата обращения: 31.08.2022).
6. RB.RU. – URL: <https://rb.ru/opinion/miserable-mistakes/?ysclid=lbufqh5p6j32> (Дата обращения: 09.09.2022)
7. Шервин Д., Шервин М. Как создать настоящую команду. – URL: <https://knigid.ru/devid-shervin-kak-sozdat-nastoyaschuyu-komandu/read.html> (Дата обращения: 09.09.2022).
8. Мамонов Е. А. Типичные ошибки при подборе персонала //Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2020. № 11. С. 25-30.
9. Москвин В. Совершенствование кадрового потенциала компании: задача подбора специалистов // Инвестиции в России. 2006. №4. С. 11-15.
10. Потемкин В. К. Управление персоналом: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2020. 432 с.

Сведения об авторах / Information about the author:

Филоненко Наталья Юрьевна – доцент кафедры «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины» Липецкого филиала Финансового университета при Правительстве РФ, к.филол.н., доцент, E-mail: NYUFilonenko@fa.ru / **Philonenko Natalia Yurlevna**- Associate professor of the Department of “Management and Humanities” of the Lipetsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, E-mail: NYUFilonenko@fa.ru

Бахмутская Валерия Сергеевна – ведущий специалист-эксперт отдела по работе с молодежью администрации города Липецка, студент Липецкого филиала Финансового университета при Правительстве РФ, E-mail: valeria036@yandex.ru / **Bahmutskaya Valeria Sergeevna** a leading expert of the Department of work with the youth of Lipetsk administration, a student of the Lipetsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, E-mail: valeria036@yandex.ru

Дата поступления статьи: 12.09.2022

Принято решение о публикации: 14.10.2022

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.