

## Лекция 5. Организации и управления коллективом. Типы команд.

### Задачи членов команды. Ролевое распределение в команде

В процессе командообразования каждый участник определяет свое место в системе персональных и деловых отношений в контексте организации. Этот процесс называется **позиционированием**. Позиционирование осуществляется согласно целям, на достижение которых направлена команда. Для каждого члена команды определяется перечень функций, которые будут им выполняться согласно его позиции (напомним, поведение, ожидаемое от лица, занимающего определенную позицию в команде, называется ролью). Важно, чтобы эти функции были правильно адресованы их потенциальным носителям и соответствовали их индивидуальным особенностям. Здесь встает вопрос о командном распределении ролей.

При формировании команд учитываются как **функциональные роли**, т.е. поведение участника, ожидаемое группой, которое определяется предметным содержанием выполняемой им деятельности (финансовой, маркетинговой, производственной и пр.), так и **командные (групповые) роли**, т.е. модели поведения, которые обеспечивают продуктивное взаимодействие членов команды друг с другом. Обе эти реальности – предметное содержание деятельности и человеческий фактор – представлены в общем понятии "роль".

В определении ролевых позиций в команде используются как типологические подходы (концепция Д. У. Кейрси о психотипах (интеллектуальных ролях), в которой выделяются четыре позиции: стратег – дипломат – тактик – логистик)), так и ролевые подходы (так, в концепции Т. Ю. Базарова тоже содержится четыре ролевые позиции (организатор – администратор – управленец – руководитель)), а в модели Р. М. Белбина фигурирует восемь командных ролей (координатор – реализатор – контролер – мотиватор – генератор идей – аналитик – вдохновитель – снабженец, позднее была добавлена роль "специалиста"). Команда считается сбалансированной, если в ней представлены основные предметные и интеллектуальные позиции.

Типологический подход при решении задачи позиционирования членов команды может:

- – применяться при формировании управленческих связей типа лидер – менеджер или лидер – менеджер – фасилитатор;
- – использоваться для контроля ролевой сбалансированности команды (степени ее гетерогенности);
- – помочь прояснить ролевую структуру самой команды, ее сильных и слабых сторонах.

Мы уже отмечали, что при комплектовании управленческих команд наиболее целесообразно использование ролевого подхода. Суть подхода заключается в том, что команда не сможет эффективно работать, если все задачи и функции, из которых состоит управленческая деятельность, не будут реализованы и устранены все слабые звенья.

Ролевой подход может быть представлен несколькими концепциями. Наиболее популярными в настоящее время являются:

- – концепция командных ролей Р. М. Белбина, которая позволяет выявить установки и способности к тем или иным командным ролям;
- – "колесо команды" Марджерисона – Мак-Кена, которая описывает восемь рабочих функций в процессе управления, анализирует типы задач, решаемых командой, и дает возможность оптимизировать управленческую деятельность;
- – модель управленческих ролей Т. Ю. Базарова, основанная на модели управленческой деятельности Г. П. Щедровицкого и описывающая четыре типа ролей и соответствующие им задачи, а также способности/компетснии для каждой роли.

Одной из самых востребованных в практике командообразования моделей является модель командных ролей Р. М. Белбина. Профессор Рэймонд Мередит Белбин (Великобритания) является создателем теории и модели "Роли в команде менеджеров", автором книг, ставших настольным пособием для менеджеров. Книга Р. М. Белбина "Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач" стоит в списке наиболее читаемых книг по менеджменту. Кроме того, такая популярность обусловлена наличием доступного диагностического инструментария – опросника самовосприятия Белбина, позволяющего оценить предпочтения по командным ролям.

Несколько лет экспериментов на производстве, анализа успешных и неуспешных команд, позволили выявить Р. М. Белбину восемь ролей членов эффективной команды, которые были сгруппированы в пары в соответствии с их функциональным назначением.

### Командные роли по Р. М. Белбину

Тип/ символ	Функциональное назначение	Типичные черты	Положительные качества	Приемлемые недостатки
Реализатор (рабочая пчелка)/ РП	Менеджеры-трудяги	Консервативный, исполнительный	Организаторские способности, практичность, энергичность, самодисциплина	Недостаток гибкости, невосприимчивость к непроверенным идеям
Контролер/КН		Скрупулезный, организованный, добросовестный, эмоционально неустойчивый	Способность завязывать дружеские отношения, стремление добиваться совершенства во всем	Тенденция беспокойства по поводу мелочей. Отвращение к выражению "выкинь из головы"
Координатор (руководитель)/ РК	Лидеры	Спокойный, уверенный в себе, управляемый	Способность без предубеждения выслушивать, рассматривать и оценивать достоинства	Обычные с точки зрения интеллекта и творческих способностей

			всех предложений. Сильная мотивация на достижение поставленных целей	
Мотиватор/МТ		Очень нервный, отзывчивый, динамичный	Внутренний импульс и готовность бороться с инертностью, бездейственностью, самоуспокоенностью или самообманом	Склонность к недовольству, раздраженности и нетерпению
Генератор идей/ГИ	Интеллектуалы	Индивидуалист, серьезный, неортодоксальный	Одаренность, изобретательность, интеллект, знания	"Витает в облаках", недооценивает практические детали или необходимость протокола
Аналитик/АН		Благоразумный, невозмутимый, предусмотрительный	Рассудительность, пронзительность, хорошие умственные способности	Отсутствие вдохновения или способности мотивировать других
Вдохновитель/ВД	Переговорщики	Социально ориентированный, спокойный, чувствительный	Способность нести ответственность за людей и отвечать за ситуацию, создавать и	Нерешительность в решающие моменты

			поддерживать командный дух	
Снабженец (изыскатель)/ СН		Экстраверт, увлеченный, пытливый, общительный	Хорошо контактирует с людьми и разрабатывает что-то новое. Проявляет стойкость в сложной обстановке	Теряет интерес к работе, когда проходит ее первоначальная привлекательность

Важно отметить, что наилучший состав команды может варьироваться в зависимости от поставленной задачи. По мнению Р. М. Белбина, список из восьми ролей необходим и достаточен для укомплектования команды. Однако это не значит, что все восемь командных ролей необходимы всегда – любой группе и в любой ситуации. На первом месте в любой команде – уравновешенность, баланс и наличие в команде ролей, выполняющих ключевые функции – лидерство, коммуникация, интеллектуальные разработки, деятельность по основному бизнес-процессу.

Автор модели обращает внимание на построение неэффективных команд. Неэффективные команды разделяются на два типа:

- 1) неэффективные команды, сложившиеся в несовершенной корпоративной культуре (они повторяют ошибки и заблуждения, которые есть в организации);
- 2) неэффективные команды с неудачной комбинацией индивидуальных характеристик ее членов, когда в силу разных причин не удастся подобрать наиболее подходящую командную роль для каждого человека.

Согласно Р. М. Белбину, к командной работе способен не каждый человек. Примерно для 30% не удается подобрать командную роль. Такие сотрудники лучше всего работают в индивидуальном режиме. У остальных можно выявить две-три роли, на которые человек подходит лучше всего – это, как правило, главная и запасная роль.

В модели Белбина сохраняется принцип гетерогенности. Так, автором специально были рассмотрены гомогенные команды типа "Аполлон", состоящие из одних "генераторов идей". Оказалось, что, несмотря на объединение интеллектуалов с высоким уровнем творческих способностей, продуктивный потенциал работы такой команды намного ниже, чем продуктивность при индивидуальной работе.

Модель командных ролей Белбина может иметь широкое применение. Ее можно использовать, чтобы подумать о балансе в команде перед началом проекта; воспользоваться ею, чтобы определить и, таким образом, управлять межличностными различиями членов существующей команды; использовать, чтобы развивать в себе командного игрока. Модель является "путеводителем" по развитию сильных сторон команды и преодолению слабых, а также сильных и слабых сторон каждого члена команды, выполняющего ту или иную роль.

Идея групповых ролей получила дальнейшее развитие в модели "Колесо команды", разработанной Марджерисоном и Мак-Кеном (1991). Процесс управления в данной модели разделен на восемь рабочих функций и одну область координационной деятельности под названием "формирование связей"/"связи". Символически модель представлена в виде колеса с восемью сегментами и сердцевинкой. В соответствии с этими восемью основными функциями фиксируются восемь типов индивидуальных предпочтений, или

командных ролей. Для "формирования связей" отдельной роли не выделено, поскольку считается, что это тип деятельности может выполнять любой член команды с развитыми коммуникативными установками.

### Модель Марджерисона – Мак-Кена

Тип задач (рабочие функции)	Роль. Индивидуальные предпочтения
Консультирование – получение и предоставление информации через внешние и внутренние связи	"Докладчик-консультант". Справляется со сбором информации и может сделать информацию доступной и понятной для других. Предпочитает собрать всю информацию до начала действий. Избегает конфликтов и прямых столкновений
Новаторство – выдвижение новых идей и продвижение их в жизнь	"Новатор-разработчик". Обладает широтой взглядов, ориентацией на будущее, готовностью слушать и воспринимать информацию, стремлением к совершенствованию, выходу за рамки стандартных решений. Поглощен своими идеями, может быть рассеянным и невнимательным. Может оставаться непонятым
Стимулирование – передача обращения клиентам и основным заинтересованным сторонам внутри организации и вовне	"Исследователь-промоутер". Может становиться инициатором перемен, энергичен, способен работать по нескольким направлениям одновременно, быстро улавливает происходящее. Предприимчив, обладает навыками убеждения. Не интересуется аспектами контроля и организации, может не уделять достаточно внимания деталям



<p>Развитие – деятельность по планированию и подготовке (испытание новой продукции, анализ показателей закупок, проектирование, развитие новых областей бизнеса, реорганизация, разработка новых систем деятельности)</p>	<p>"Специалист по оценке и развитию". Испытывает желание продвигать идеи и внедрять нововведения, склонен к проектной деятельности. Не всегда генерирует продуктивные идеи самостоятельно, но умеет отлично работать с идеями других, не забывает о "подводных камнях". Может потерять интерес на стадии функционирования</p>
<p>Организация – урегулирование вопросов взаимосвязи между людьми и задачами,</p>	<p>"Координатор-организатор". Склонен оказывать влияние на события, легко принимает решение. Продвигается по направлению к цели, преодолевая конфлик-</p>
<p>включает четыре фактора: внешний технический фактор (система), внутренний технический фактор (договора), внутренний человеческий фактор (персонал), внешний человеческий фактор (клиенты)</p>	<p>ты, концентрируется на целях, задачах, сроках и бюджетных ограничениях. Подчиняет свою деятельность плану. Может игнорировать интересы других людей</p>
<p>Производство – разработка и реализация систематических структурированных методов, позволяющих людям осуществлять регулярную деятельность</p>	<p>"Специалист по производству и доработке". Эффективно и квалифицированно выполняет работу. Практичен, рационален, концентрируется на реальных проблемах и проектах. Способен соблюдать сроки, работать по плану, ориентирован на систематические методы. Имеет потребность в четкой структуре и распределении обязанностей. Способен выполнять одну и ту же работу</p>

	длительный срок, может сопротивляться изменениям
Контроль – имеет значение в регулярной деятельности и требует внимания к деталям (особенно важен при проверке продукции)	"Инспектор-контролер". Предпочитает работать самостоятельно, его вклад будет виден и эффективен, если команда понимает, что от него требуется. Идеальный исследователь, способен собрать множество информации, однако не склонен продвигать свои достижения и может затягивать сроки
Поддержание – обеспечение стабильного качества продукции и обслуживания клиентов. Определяет деятельность команды с точки зрения безопасности, надежности, этики, преданности, удержания старых клиентов, умения соответствовать требованиям времени	"Специалист по поддержанию достигнутого уровня". Более спокоен по сравнению с другими членами команды. Не склонен к незамедлительным реакциям, глубоко изучает вопрос до того, как действовать. Имеет твердые принципы и устойчивые ценности
Связи – обеспечение связей между: <ul style="list-style-type: none"> <li>• – членами команды;</li> <li>• – командой и другими группами в организации;</li> <li>• – командой и поставщиками;</li> <li>• – командой и клиентами</li> </ul>	Все роли. Любой член команды умеет слушать, готов оказать помощь, может управлять взаимодействием, обладает развитыми коммуникативными навыками, способен организовать принятие решений и постановку целей в группе, делегирует полномочия и распределяет ответственность, ориентирован на развитие команды

Модель "колесо команды" анализирует типы задач, эффективно и неэффективно решаемых командой. Для диагностики используются различные опросные методики, интервью и групповые рефлексивные сессии. В ходе рефлексивных сессий членов команды просят оценить значимость и качество решения командой тех или иных задач, после чего происходит групповое обсуждение. В результате, команда четко понимает, какие рабочие функции на текущий момент страдают, а какие выполняются относительно эффективно. В случае неэффективного исполнения функций происходит перераспределение командной роли. Таким образом, команда приобретает мощные рефлексивные средства для анализа деятельности и воздействия через обсуждение, проектирование и планирование собственной деятельности.

В отечественной психологии модель управленческих ролей разработана Т. Ю. Базаровым (2005). В основе модели – модель управленческой деятельности Г. П. Щедровицкого. Модель Базарова рассматривает процесс управления через четыре типа задач. Эти задачи объединены по принципу "от общего к частному":

а) собственно управленческие задачи – стратегическое планирование и изменение положения организации на рынке:

- – определение стратегических направлений развития организации и условий, при которых выбранные направления должны быть изменены;
- – **SWOT**-анализ;
- – определение стратегических целей и направлений развития организации;
- – разработка стратегии; определение стратегических партнеров, установление связей;

б) организаторские задачи – проектирование бизнес- процессов и организационной структуры, разработка мероприятий по достижению целей организации:

- – инновации, модернизация, изменение бизнес-процессов;
- – распределение работ и функций;
- – проектирование деятельности подразделений и должностей;
- – установление технологических норм, проектирование механизмов контроля за их соблюдением;
- – распределение ответственности, установление норм деятельности;

в) административные задачи – планирование и распределение ресурсов:

- – оперативное управление, поддержание бизнес-процессов и оргструктуры в режиме функционирования;
- – тактическое планирование;
- – оперативное распределение и перераспределение ресурсов;
- – обеспечение контроля за использованием ресурсов подразделениями;
- – оценка текущих результатов работы и их соответствия ресурсным ограничениям;

- г) задачи руководства – направление потенциала сотрудников, урегулирование вопросов, связанных с людьми:
- – обучение, мотивирование, наставничество, регулирование конфликтов;
  - – отбор, расстановка и оценка сотрудников;
  - – обеспечение правильного понимания и выполнения подчиненными задач;
  - – трансляция организационных норм, ценностей, традиций и ритуалов поведения.

Соответственно типу задачи описываются четыре управленческие роли и необходимые для их исполнения компетенции.

Эффективная реализация роли предполагает, что сотруднику должны быть поручены соответствующие задачи, у него должна быть сформирована психологическая готовность к их решению и должны быть необходимые способности.

### **Управленческие роли в модели Т. Ю. Базарова**

<b>Роль</b>	<b>Способности/компетенции</b>
Управленец	Способность гибко переопределять свои цели и подходы, работать в ситуации неопределенности, ориентироваться на максимизацию выигрыша. Необходимые качества: нестандартность мышления*, гибкость мышления, стратегичность мышления*, гибкость в общении, мотивация достижения, готовность к изменениям*
Организатор	Четкое видение итогового результата и проектирование этапов его достижения, не увязая в деталях, способность оптимальным и непротиворечивым образом группировать функции, структурировать большие объемы информации, гибко учитывать ограничения при проектировании структур и технологий. Необходимые качества: системность мышления, гибкость мышления*, способность проектировать*, ориентация на конкретный результат; способность к ведению переговоров; готовность к изменениям

Администратор	Ориентация на стабильную деятельность, способность работать с большими объемами информации, оценивать затраты ресурсов, прогнозировать "временные" конфликты. Необходимые качества: системность мышления*, способность планировать*, ориентация на конкретный результат, способность к ведению переговоров, ответственность*
Руководитель	Авторитет и влияние в группе вне зависимости от должностного положения, способность сплотить группу, вдохновить, пробудить трудовой энтузиазм, важно уметь анализировать социально-психологический климат, прогнозировать и урегулировать конфликты. Необходимые качества: динамичность мышления, ориентация на конкретный результат, руководство группой*, эффективность взаимодействия с людьми*, гибкость в общении

**Примечание:** значком (\*) обозначены ключевые способности/компетенции для каждой роли.

Модель Т. Ю. Базарова может использоваться для комплектации управленческих команд. Она оптимальна для случаев, когда требуется оценить управленческий потенциал выборки или проранжировать по их способностям к управленческой деятельности того или иного типа, а потом сформировать из них управленческую команду, например, при формировании резерва управленческих кадров. Модель оснащена для этого развитым психодиагностическим инструментарием. Модель позволяет сформировать команду, которая с высокой степенью вероятности справится с управленческими задачами различного типа, и определить границы ее полномочий. Кроме того, модель может использоваться для анализа системы управления организации в целом, благодаря тому, что в ней описаны критические точки управления.

Применение той или иной модели обусловлено конкретной управленческой ситуацией. Если ожидаются сбои, связанные с человеческим фактором или прогнозируемыми противоречиями внутри команды – оптимально использовать модели Белбина. Если команда имеет насыщенную коммуникацию с внешним миром

– оптимальна модель Марджерисона – Мак-Кена, в которой максимально проработана тема коммуникативных связей. Если существуют значительные сбои в системе управления внутри организации как таковой или нет уверенности в объеме полномочий, делегируемых команде, то перед формированием управленческой команды целесообразно провести диагностику, основываясь на модели Базарова.

Ни для одной команды не существует единственного идеального набора ролей. Фактически они уникальны в каждой команде. Однако можно описать несколько относительно инвариантных ролей для всех групп, например, "лидер", "эксперт" (авторитет), "новичок", "оппозиционер".

Так, командный лидер – это тот, кто лучше других способен организовать группу на выполнение деятельности, объединить участников на основе общих для них интересов и поддерживать их приверженность общим ценностям. Лидер умеет определять приоритеты, мотивировать последователей, владеет искусством межличностных отношений, харизматичен, способен идти на риск, гибок, нацелен на преобразование и развитие. Лидер воодушевляет людей и вселяет в них энтузиазм, путем разработки видения будущего и путей его достижения. Он постоянно пытается разработать новые и неоднозначные решения проблемы. Лидерство – это процесс активного межличностного влияния, возникает в системе неформальных отношений, которые, в свою очередь, распадаются на деловые и эмоциональные. Следовательно, можно говорить о деловом и эмоциональном типе лидерства.

Командный менеджер, в отличие от лидера, является администратором, выполняет функции ориентировки и контроля. Он разрабатывает план, который является основой его действий, полагается на систему, работает по целям других. Как правило, эти две функции (лидерская и менеджерская) трудно

сочетаются. Для эффективного выполнения лидерских задач требуется мысленное опережение и выход за пределы ситуации, а для выполнения менеджерских задач нужно действовать в режиме реального времени, погружаясь в детали наличной ситуации. Исходя из этого, связка "лидер – менеджер" является "минимальной структурной единицей, необходимой для успешного управления деятельностью группы".

Проблема командообразования непосредственно связана с немалой ролью руководителя в этом процессе. Можно описать изменения роли и позиции руководителя по мере формирования команды. Профессионализм руководителя во многом определяется его способностью преобразовать структурные подразделения организации в профессиональные саморегулирующиеся команды.

#### **Изменение позиции руководителя по мере развития команды (по О. Евтихову, 2007)**

<b>Стадии развития команды</b>	<b>Роль руководителя и его задачи</b>
1. Начинаящая команда	Руководитель находится в центре всех взаимодействий в группе. Он координирует действия всех членов команды, мотивирует и обучает их, контролирует результаты и эффективность деятельности каждого подчиненного. Основные задачи руководителя: определение функций подчиненных, обеспечение их возможности выполнять свою работу самостоятельно и нести ответственность за свои действия
2. Команда переходного периода	Члены команды формируют соответствующую профессиональную компетентность и принимают на себя все большую ответственность за выполняемую работу, руководитель освобождается от необходимости контролировать действия каждого подчиненного и предоставляет членам команды напрямую взаимодействовать друг с



	<p>другом при решении задач. При этом внимание руководителя перемещается с контроля за деятельностью каждого подчиненного на координацию внутригрупповых взаимодействий сотрудников. Основные задачи руководителя: обеспечение возможности подчиненных самостоятельно и напрямую взаимодействовать друг с другом, осуществление контроля за общегрупповой деятельностью</p>
<p>3. Опытная команда</p>	<p>Члены команды приобретают опыт профессионального внутригруппового взаимодействия, руководитель позволяет членам команды самим координировать общегрупповую деятельность. Он затрачивает меньше времени на отслеживание повседневной деятельности сотрудников, следовательно, остается больше времени на получение дополнительных внешних ресурсов для команды и управления внешними отношениями группы. Основные задачи руководителя: осуществление контроля за эффективностью деятельности команды, управление взаимоотношениями с внешними инстанциями</p>
<p>4. Зрелая команда</p>	<p>Команда несет полную ответственность за свою работу. Она сама решает большинство административных и профессиональных вопросов, самостоятельно планирует свою работу, распределяет роли и обязанности, преодолевает технические и прочие трудности при минимальном вмешательстве извне. Руководитель получает возможность перейти на управленческий уровень. Он координирует взаимодействие нескольких команд и распределяет ресурсы между ними. По запросам команды руководитель может оказывать ей непосредственное содействие (в этом случае команда переходит на предыдущую стадию), либо привлекает для этого внешние источники</p>

Профессиональное становление руководителя может быть представлено формулой "Руководство – Управление – Лидерство". Первоначально руководитель осваивает функции непосредственного руководства людьми. Затем он освобождается от них, делегируя их подчиненным, и принимает на себя функции управления организацией. Затем он делегирует и эти функции, полностью сосредотачиваясь на функциях позиционного лидера.

Роль нового члена команды не менее интересна. С одной стороны, члены команды часто ожидают, что новички будут озабоченными, пассивными, зависимыми и конформистски настроенными. Более того, новички с такими характеристиками с большей вероятностью будут приняты старыми (полноправными) членами команды. С другой – новички неизбежно представляют некоторую угрозу команде. Часто это бывает из-за свежего и относительно объективного взгляда на команду, а это заставляет их задавать вопросы или выражать мнения, вызывающие беспокойство.

Можно выделить разные роли для "новичков":

- 1) визитеры – те, от кого ожидается, что они останутся в команде на короткое время и не смогут помочь в достижении долгосрочных целей, поскольку считается, что у них недостаточно приверженности, их способность изменить команду не обсуждается;
- 2) переходящие сотрудники – те, кто недавно принадлежали к похожей группе и обладают опытом;
- 3) замещающие сотрудники – занимают место бывших членов;
- 4) консультанты – присоединяются к команде, чтобы изучить методы работы и предложить улучшения.

Формирование команды невозможно без развития ее членов, их групповой социализации. Попадая в команду, индивид последовательно развивается, в нем происходят когнитивные, аффективные и поведенческие изменения, являющиеся результатом взаимовлияния индивида и группы на протяжении всего времени взаимодействия.

Для успешного функционирования команды необходимо четкое позиционирование и распределение командных ролей. Общая идея комплектования команд заключается в том, чтобы определить, кто из команды может выполнить ту или иную роль с максимальной эффективностью, и сделать так, чтобы по возможности выполнялись все роли, необходимые для эффективной деятельности.