

Командные роли по Белбину

**НЕСОВЕРШЕННЫЕ ЛЮДИ МОГУТ
СОЗДАТЬ СОВЕРШЕННУЮ КОМАНДУ**

По книгам Рэймонда Мередита Белбина

- ♦ Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу
- ♦ Типы ролей в командах менеджеров

и сопутствующим материалам из Интернета

www.belbin.com

www.kievits.biz/indexru.html



Заказные
ИнформСистемы
CustIS®

О чем будем говорить

- ♦ История – как все начиналось
- ♦ Теория Белбина, ее ценность и результаты
- ♦ Теория и практика
- ♦ Описание командных ролей
- ♦ Команды–победительницы и неудачные команды
- ♦ Размер команды
- ♦ Черты игроков команды
- ♦ Человек и команда



История – как все начиналось



Факты об авторе

- ♦ **Рэймонд Мередит Белбин** – доктор психологических наук, выпускник Кембриджа, почётный профессор университетов в Бристоле и Экстере, является советником ООН и Комиссии Европейского Сообщества
- ♦ Создатель теории и модели «Роли в команде менеджеров», автор девяти книг, продюсер и инициатор разработки программы e-Interplace, для составления рекомендаций по командным ролям
- ♦ Свои исследования систем формирования команд он начал в 1967 году. Спустя 20 лет, в 1981 году была написана книга «Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу», которая признана одной из 50 лучших книг по менеджменту в XX столетии по мнению The Financial Times
- ♦ В 1988 году создана Ассоциация Белбина для продвижения и развития его идей, имеющая представительства в 29 странах по всему миру
- ♦ Сегодня почти 70% промышленных предприятий и государственных организаций Великобритании используют предложенную им методику создания эффективных команд менеджеров



Рабочая группа и команда

- ♦ **Рабочая группа** – люди, собранные в рамках определенной структуры для выполнения задач, возглавляемые руководителем, с функциональным разделением труда
- ♦ **Команда $\neq$ рабочая группа, но рабочая группа может стать командой**
- ♦ Когда группа превращается в команду, она становится эффективнее, возникает синергетический эффект
- ♦ Оказывается (это суть теории), при этом члены начинают играть командные роли
- ♦ «Команда — не сборище людей, занимающих разные должности, но сообщество индивидуумов, каждый из которых играет роль, понятную другим»
- ♦ Группа профессионалов не всегда образует эффективную команду – надо знать условия, при которых она таковой становится
- ♦ Командная работа в современном мире существенна и пришла на смену индивидуальной деятельности
- ♦ Ни один индивид не может сочетать в себе все нужные для эффективной деятельности качества, тогда как команда индивидов, безусловно, может и зачастую сочетает их



Источник теории – эксперименты

- ♦ Исследования команд Белбина зародилась в 1967 году в совместной с Колледжем менеджмента Хенли исследовательской программе и развилась в подход к формированию команд
- ♦ Более 10 лет Белбин занимался экспериментальным построением команд и наблюдениями за ними
- ♦ Исследовательской группе была доступна немислимая роскошь – возможность составлять заведомо неудачные команды, наблюдать за ними в ходе «игр» и анализировать причины неудач
- ♦ Инструменты – тесты на психологические и умственные способности, заметки наблюдателей и опросник на выделение конструкторов
- ♦ Методика базировалась на двух бизнес–играх под наблюдением – ЕМЕ (Executive Management Exercise) и Командополии – с общими ресурсами, управляемыми людьми, с которыми нужно было *договариваться*, т.е. результат командной деятельности был *измеримым*
- ♦ По результатам наблюдения за компаниями и анализа первоначальных данных формировались кластеры командных ролей
- ♦ Эксперименты не были призваны подтвердить концепцию, наоборот, теория получилась из экспериментов
- ♦ Опыт, полученный в Хенли, был проверен в филиале в Австралии. Команды там вели себя аналогично → детерминантом поведения был состав команд, а не культурные различия
- ♦ Дальнейшие исследования были подтверждены и развиты по всему миру (интересно – Япония)



Результат – командные роли

- ♦ Результатом экспериментов в Хенли явилось введение понятия командных ролей и выделение 8 (позже 9) поведенческих характеристик, помимо существующих функциональных ролей.
- ♦ **Роль** в команде определяется как
 - **тенденция людей вести себя**
 - **вносить вклад в работу**
 - **и взаимодействовать с окружающими определенным образом**
- ♦ Люди склонны иметь от одной до трёх командных ролей, одна из которых как правило используется индивидом и преобладает над остальными **в моменте**
- ♦ В команде человек может играть более одной роли, что затрудняло диагностику и классификацию
- ♦ Выявлено соответствие между командной ролью и умственными и психологическими характеристиками индивида и его конструкты
- ♦ Разработаны и опробованы анкеты для определения склонности к той или иной командной роли.
- ♦ Порядка 30% респондентов не удалось выявить четких предпочтений
- ♦ Существуют люди, которым не комфортно работать в команде



Результаты – успешные команды

- ♦ Наилучшие результаты показывают классические смешанные, хорошо сбалансированные по ролям, команды
- ♦ Размер идеальной команды – 5–6 человек, совмещение ролей в одном индивиде при этом *неизбежно*
- ♦ Однородные команды, в основном, менее эффективны чем смешанные
- ♦ Даже однородные, состоящие только из умных людей тоже не всегда эффективны , пример, команды типа «Аполлон»
- ♦ Описано взаимодействие ролей в команде, отсутствие роли – слабость
- ♦ Зрелая команда рефлексит: «человеческие слабости можно скомпенсировать, а сильные стороны использовать наиболее продуктивно»
- ♦ Недостатки несбалансированных команд могут быть скомпенсированы за счет самопознания
- ♦ Подбирая роли в команде, ВАЖНО иметь в виду возможность возникновения борьбы за занятую позицию, что решается переключением в другую роль. Но безоблачные отношения – не залог успеха, элемент соревновательности/конкуренции должен быть
- ♦ Роль человека как личности – ВАЖНА как сама по себе, так и для эффективной комбинации ролей



Теория и практика



Научность

- ♦ Абсолютно оригинальная концепция
- ♦ Фундаментальные исследования
- ♦ Проверяемые результаты – прогнозирование по результатам формирования команд
- ♦ Отличие от многих исследований выделением ролей в ходе самого эксперимента, а не на основе заранее сформулированных концепций, что позволило выявить совмещение ролей
- ♦ Дальнейшие исследования
 - Усовершенствование тестов, проверка ретестируемости
 - Усовершенствование бланка для наблюдателей
 - Оценка 360, сопоставляемая с самооценкой
 - Разработка бланков командно–ролевых предпочтений
 - Разработка системы Interplace
- ♦ Ссылки на статьи
 - <http://www.belbin.com/downloads/BELBIN-MRVSR2009.pdf>
 - <http://www.scribd.com/doc/14048806/araritzeta2007>
 - <http://www.hull.ac.uk/hubs/downloads/memoranda/memorandum51.pdf>
 - <http://www.lib.uwo.ca/programs/generalbusiness/belbin.html>

Практическая ценность

- ♦ Прикладная методика, позволяющая эффективно организовывать деятельность сотрудников, используя принципы управления на базе теории командных ролей
 - Менеджеры – не только управляющие людьми, это сотрудники управляющего офиса компании
- ♦ Создание высокоэффективных команд – конкурентного преимущества любой компании
 - Использование тестов для оценки совместимости членов команды
 - Подбор и оценка кандидатов
 - Внутренние перестановки
- ♦ Жизнь показала, что теория применима в творческих коллективах, например, программистов
- ♦ Thomsett http://www.thomsettinternational.com/main/articles/team/virtual_team2.htm и Йордан «Смертельный марш»
- ♦ Еще одна возможность/способ/аспект/взгляд построения эффективных команд



Организация исследований

Применялось 2 игры – сначала ЕМЕ, потом ЕМЕ + Командополия

- ♦ ЕМЕ – компании из 6 членов (Председатель, Секретарь, исполнительные менеджеры, отвечающие за Маркетинг, Производство, Финансы и Управленческие услуги)
 - Всего 8 компаний соревновались одновременно
 - Игра охватывала «три года», «ежеквартальные» данные заносились в компьютер.
 - Решение компаний зависело как от внешних, так и внутренних условий
- ♦ Командополия– командная модификация «Монополии» (в компании по 4 человека), собственность переходит из рук в руки только в результате тендера, аукциона или сделки. Однодневная игра – применялась как на курсе, так и на тренингах.

Этапы исследования:

- ♦ Наблюдение
- ♦ Выделение ролей
- ♦ Формирование команд
- ♦ Прогнозы успешности команд
- ♦ Наблюдения
- ♦ Уточнение



Ход исследований

- ♦ Исследования начинались с традиционных суждений об успешности команд
 - Командный дух
 - Умственные и креативные способности
 - Идентичность
- ♦ Интересно, что в процессе экспериментов такие стереотипы не подтверждались, либо подтверждались частично
- ♦ Надо было искать объяснения таких «открытиям»
- ♦ Эксперименты с крайностями:
 - формирование команд, используя данные психологических тестов – выявление успешных команд из стабильных экстравертов
 - формирование команд, используя данные тестов на умственные способности – выявление синдрома «Аполлона» (команда «умников» финишировала последней)
- ♦ Исследование подобных команд обнаружили отдельные их особенности и подтолкнули к выводу о том, что однородные команды не всегда эффективны



Выявление ролей в команде

- ♦ Первая выделенная роль – *Работник компании* (Реализатор)
 - Был во всех успешных командах, но команды только из РК не получались успешными.
- ♦ Из заметок наблюдателей → способность отдельных членов команд генерировать идеи и подходы, стратегии → выделили тип *Генератора идей*
- ♦ В команде был еще человек, выдвигающий идеи, но профили типов были различными → *Исследователь ресурсов*
- ♦ Поиски эффективного лидера из материалов по 75 первым компаниям → выделена роль *Координатора* (Председателя)
- ♦ Семинары по формированию команд (Командополия) позволили выявить еще одну категорию руководителей → *Шейперы*
- ♦ Изучение материалов наблюдателей позволило выявить другие командные роли → *Аналитика–Стратега*, *Педанта*, *Душу Команды*
- ♦ Исследования «в полях»/на производстве открыли еще одну роль – *Специалиста* → влияние профессиональных навыков в командной работе не стоит недооценивать
- ♦ Может создаться впечатление, что работу работают трое, но это не так → совмещение командных ролей распределяет и балансирует «нагрузку»



Описание командных ролей



Названия ролей

Роль	Основное название на английском	Основное название на русском	Эквивалент на русском
	Plant	Генератор идей	
	Resource Investigator	Исследователь ресурсов	
	Coordinator	Координатор	Председатель
	Shaper	Шейпер	Мотиватор
	Monitor Evaluator	Аналитик-Стратег	Критик
	Team Worker	Душа команды	Вдохновитель
	Implementer	Работник компании	Реализатор , Рабочая пчелка
	Completer Finisher	Педант	Контролер , Завершитель
	Specialist	Специалист	

Группировки

Пока ролей было 8 группировали так (но можно и по-другому☺):

- ♦ Координатор + Шейпер
- ♦ Генератор идей + Исследователь ресурсов
- ♦ Работник компании + Душа Команды
- ♦ Аналитик-Стратег + Педант

Когда появилась 9 роль стали группировать по три.

Белбин группирует командные роли по характеру деятельности:

- ♦ «Люди действий» – Шейпер, Работник Компании, Педант
- ♦ «Социально – направленные» – Координатор, Исследователь ресурсов, Душа Команды
- ♦ «Интеллектуальные роли» – Генератор идей, Аналитик–Стратег, Специалист

Можно группировать по направлениям деятельности:

- ♦ «Руководство и организация работы» – Координатор, Шейпер, Душа Команды
- ♦ «Идеи и предложения» – Генератор, Исследователь ресурсов, Аналитик–Стратег
- ♦ «Работу работают» – Работник Компании, Педант, Специалист



Руководство и организация работы

Руководство и организация работы



Координатор принимает взвешенные решения, координируя согласованную работу команды

- в отличие от Шейпера никогда не заставляет что-то делать
- Координатор принимает решения, а Душа Команды лишь налаживает сотрудничество



Шейпер активно и, отчасти жестоко ведет к намеченным целям

- в отличие от Координатора, сам ищет и выбирает путь к цели, команда – следует
- отношения в команде – далеко не главное для Шейпера, в отличие от Души Команды



Душа Команды ненавязчиво налаживает отношения внутри команды, обычно не участвуя в управлении явно, а лишь «сводя» людей вместе

Таким образом, эти роли дополняют друг друга с точки зрения руководства командой

Они редко совмещаются в одном человеке: сильные стороны одной являются недостатком в другой



Координатор

- ◆ Нужен для организации процесса, руководства, распределения полномочий, принятия решений
- ◆ Спокоен, уверен в себе, обладает развитым самообладанием
- ◆ Достаточно терпим, чтобы выслушать других и достаточно уверен, чтобы самому принять решение или сказать «нет» если нужно
- ◆ Контролирует продвижение команды к групповым целям
- ◆ Умеет оптимально использовать ресурсы
- ◆ Знает в чем заключаются сильные и слабые стороны команды
- ◆ Обеспечивает использование потенциала каждого члена команды наилучшим образом
- ◆ Жизненные ориентиры – результат, люди, ценности и время





Шейпер

- ♦ Лидер, ориентированный на задачи, полон энергии, обладает высокой мотивацией , для которого главное – победа
- ♦ Заинтересован в достижении целей и стимулирует остальных к этому
- ♦ Очень нервозен, общителен, динамичен
- ♦ Внимание направлено в целом на постановку целей и приоритетов
- ♦ Стремится придать определенную форму и структуру дискуссиям в команде
- ♦ «Мотивирует» команду на достижение результата
- ♦ Не теряет самообладания в напряженной обстановке
- ♦ Обладает напором и мужеством преодоления препятствий





Душа команды

- ◆ Привносит сотрудничество, мягкий, восприимчивый и дипломатичный
- ◆ Предотвращает потенциальные противоречия
- ◆ Делает возможным применение навыков членов команды с трудными характерами, улучшает взаимопонимание между ними
- ◆ Умеет слушать, разряжать напряженность
- ◆ Жизненные ориентиры – люди, ценности, процесс



Идеи и предложения

Командные роли, «отвечающие» за наличие в команде эффективных идей и предложений



Генератор идей горит своими идеями

- обладает высокими умственными и креативными способностями, что позволяет ему порождать оригинальные предложения и идеи, решать очень сложные проблемы.



Исследователь ресурсов загорается чужими идеями, продвигает их

- привносит «новшества» и решения извне, умея вовремя разведать окружение на наличие полезных контактов и людей.



Аналитик–Стратег оценивает, ищет истину

- способен критически подойти к делу, оценить все нюансы и детали, углубиться в суть и найти оптимальный вариант
- а Генератор идей и Исследователь ресурсов обладают более общим взглядом на проблемы, не замечая нюансы

Эти роли (пары ролей) часто совмещаются в одном человеке, в одних случаях одна может ярко преобладать, в других случаях – они могут быть сопоставимыми





Генератор идей

- ◆ Привносит креативность, оригинальный, нестандартный
- ◆ Обладает потрясающим воображением и способен решать труднейшие задачи
- ◆ Способен создавать огромное количество новых идей
- ◆ Реализует выдвижение новых идей и стратегий, концептуально, а не в подробностях
- ◆ Характеризуется высокими умственными способностями и интроверсией
- ◆ Присутствие двух генераторов в команде – тоже самое, если бы не было ни одного





Исследователь ресурсов

- ♦ Экстраверт, полон энтузиазма, коммуникабельный
- ♦ Жизненные ориентиры – люди, процесс, процедуры, действия, вещи
- ♦ Обеспечивает исследование и предоставление сведений об идеях, разработках и ресурсах за пределами группы
- ♦ Устанавливает внешние контакты, которые могут быть полезны команде, и проведение любых последующих переговоров
- ♦ Успешен в ведении переговоров
- ♦ Подхватывает и развивает идеи других





Аналитик–Стратег

- ♦ Трезво мыслит, не эмоционален, предусмотрителен, высокая способность к критическому мышлению
- ♦ Рассматривает все возможности
- ♦ Принимает четкие решения, не реагируя на эмоциональные высказывания
- ♦ Способен как никто оценивать конкурирующие предложения
- ♦ Склонен к медленному принятию решений в силу необходимости обдумать все детали
- ♦ Больше занят поиском истины, чем достижением результата



Работу работают

«Двигают» дело:



Работник Компании делает то, что надо команде для результата

- но может не обращать внимание на мелочи и качество, в отличие от Педанта
- в отличие от Специалиста, не слишком важно, относится ли дело к области компетенции



Специалист, что умеет, в своей области, обычно «узконаправлен»

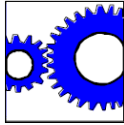
- в своей зоне компетенции зачастую ему просто нет равных
- деятельностью за ее рамками заниматься не хочет, в отличие от Работника компании
- высокая самооценка мешает контролю качества и вниманию к мелочам



Педант доводит любое дело до конца, но перегибает с перфекционизмом

- в отличие от Работника Компании, главное – контроль и детали, а сроки подождут
- предмет гордости – не специальные знания, а именно стиль работы

У этих ролей не 100% совместимость между собой, так как сильные стороны одних являются недостатком других, однако могут встречаться и у одного человека



Работник Компании

- ◆ Консервативен, обладает развитым чувством долга, предсказуем
- ◆ Реализует претворение концепций и планов в практические рабочие действия
- ◆ Реализует систематическое и эффективное выполнение согласованных планов
- ◆ Выполняют работу, которую никто не хочет делать





Специалист

- ♦ В качестве командной роли обнаружен после завершения экспериментов в Хенли
- ♦ Преданный, самодостаточный
- ♦ Обладает редко встречающимися профессиональными знаниями и навыками
- ♦ Предпочитает вносить вклад на этом узком фронте





Педант

- ♦ Старателен, методичен, добросовестен, невротичен
- ♦ Обеспечивает максимальную защиту команды от ошибок, связанных как с работой, так и с упущениями
- ♦ Ищет деятельность, для которой нужна степень внимания, превышающая обычную
- ♦ Доводит работу до конца
- ♦ Предоставляет работу вовремя



Неудачные команды



Факторы возникновения слабых команд

- ♦ *Командный дух – маргинальный фактор и не гарантирует успеха: «Пошли на дно с улыбкой!»*
 - Происходит смещение акцентов – заботятся о комфортной атмосфере, а не о результатах
 - Команды–победительницы не всегда были сплоченными с хорошими отношениями
- ♦ *Умственные способности – критический фактор*
 - Команде необходимо иметь в своем составе, по меньшей мере, одного человека, одаренного в аналитическом или креативном смысле (Генератор идей или Аналитик–Стратег)
- ♦ *Негативный отбор* – часто формируются команды себе подобных, возникает однородная команда, тем самым исключается возможность балансировки командных ролей
- ♦ *Индивидуальность компаний* – культура превращается в своеобразный пресс, создающий тип коллективного характера
- ♦ *Неверное или неопределенное распределение ролей*
 - Способные люди не занимали места по способностям, не проявляя инициативу
 - Борясь с недостатками, люди сдерживали активность в ущерб роли, например, из–за замечания в адрес их поведения
 - Команды оставались аморфными и роли не складывались из–за неопределенного командно–ролевого профиля или отказа от тестирования



Конфликтные команды

♦ *Конфликты влияния*

- Координатор и два доминирующих Шейпера, причем умственные способности обоих выше среднего уровня → Координатор никогда не получит пост Председателя.
- Два Генератора идей в команде (один из которых доминирует, а второй менее креативен), в которой отсутствует кандидат на председательское кресло → Генератор идей будет подавляться и не привнесет никакого вклада.

♦ *Конфликты активности*

- Исследователь ресурсов с другими Исследователями ресурсов и Генераторами, но без Души Команды, Педанта, Аналитика–Стратега и Координатора → результат деятельности – шумный базар без принятия решений, выработки стратегии, где никто никого не слушает.
- Шейпер, работающий с доминирующим умным Шейпером, Генератором идей и Работником Компании → напористость и энергичность Шейпера выбивает из колеи без того разбалансированную команду.



Безвольные команды

- ♦ *Невозможность выработать идеи.* При этом такие команды часто оказываются сплоченными и в них замечательная обстановка.
 - Аналитик–Стратег в окружении Души Команды и Работников Компании в команде где **нет** Генератора идей→ команда будет настолько сплочена, что не будет рассматривать каких–либо альтернативных стратегий и идей.
 - Душа Команды в окружении себе подобных, а также Работника Компании и Педанта **без** Исследователя ресурсов, Генератора идей и Координатора → работа на достижение согласия, что усилит свойственную доминирующим типам эйфорию.
- ♦ *Отсутствие исполнителей и организаторов*
 - Работник Компании в окружении Работников Компании на фоне отсутствия Генератора идей и Исследователя ресурсов→ отсутствие направления деятельности → нечего организовывать и работать.
 - Педант и Аналитики–Стратеги в окружении Работников Компании, но без Исследователя ресурсов, Генератора идей и Шейпера → Педант если вообще включится в работу, лишь поможет без того медлительной команде увязнуть в деталях.



Команды–победительницы



Команды – победительницы

Выделены 4 вида результативных команд

- ♦ *Классические смешанные команды* – сбалансированные команды, в составе которых присутствуют почти все командные роли и имеются второстепенные роли и они понятны членам команды.
- ♦ *Однородные команды из стабильных экстравертов* – люди, которым от природы нравится работать в командах, получающие удовольствие от общества друг друга и общения. Ключ к успеху – позитив и общение. В такой команде люди не всегда занимают определенные роли, но сотрудничество помогает преодолеть проблемы. Могут весело пойти на дно, но наличие одного ШЕ спасает ситуацию.
- ♦ *Команды, во главе которых суперзвезда* – Лидер таких команд обладает неоспоримым превосходством над своими коллегами в плане умственных или креативных способностей. Если его стратегия верна, команда движется к победе, если нет – к поражению, и то и другое стремительно.
- ♦ *Команды типа «Аполлон»* – обладающая резервом умственных способностей, имеет обширные ресурсы и таланты, необходимые для решения самых сложных проблем. Ключ к успеху – активный, чуть превосходящий остальных умственными и креативными способностями лидер.



Команды – победительницы. Сбалансированные команды.

Исследовательская команда Белбина выделила 6 факторов, оказывающих влияние на успешность команды

- ♦ Первый из них – *личность индивида, занимающего кресло Председателя*. Профиль представителя руководства был близок к профилю успешного Координатора, умеющего работать с талантливыми (но зачастую трудными) членами команды, а не против них.
- ♦ *Наличие одного сильного Генератора* – наиболее характерная черта многих команд–победительниц
- ♦ *Хорошее распределение умственных способностей* – наиболее успешные команды включали в себя одного очень умного Генератора, еще одного умного члена и Координатора, обладающего умственными способностями, немного превышающий средний уровень. При этом умственные способности остальных членов команды были чуть ниже среднего уровня.
- ♦ *Разброс личных качеств, обеспечивающий широкий спектр командных ролей* – этот фактор позволяет расширить возможности команды, в результате чего, в целом, представлены все роли.
- ♦ *Хорошее соответствие между способностями и обязанностями* – обеспечивается за счет неформальных мер (воздействие Координатора), позволяющих скомпенсировать несоответствия.
- ♦ *Командная работа по осознанию и устранению дисбалансов*. На последних этапах исследований участникам сообщали об результатах анкетирования, они могли оценить себя как команду и компенсировать слабые места.



Размер команд

- ♦ Команды, состоящие более чем из 10 членов, способствует размыванию индивидуальности, заставляют индивидов играть «нулевую роль»
- ♦ Подразделение из 10–11 человек достаточно эффективно и статистически содержит достаточное разнообразие людей
- ♦ Однако, с точки зрения совместной выработки решения 10 человек – много. Обычно выделяется ядро принимающих решения – 2–4 человека, а остальные как-то участвуют в процессе. Поэтому размер команды сократили до 6, но изучали и вариации.
- ♦ Эксперименты показали оптимальное количество в 5–7 человек. 6 человек было целевым количеством, команды из 5 или 7 человек, в силу флуктуаций, были равноуспешны с ними в экспериментах. То есть, лишний человек не давал преимущества, а отсутствие – не служило недостатком.
- ♦ 8 человек могут быть успешными, но нужно больше координации, резко возрастает нагрузка на руководителя и требования к нему. 4 человека тоже могут быть успешны, если состав подобран идеально и заняты все роли. Но резерва практически не остается.
- ♦ Неожиданно была выявлена важная роль геометрии помещений и столов на характер работы команд – лучше построить помещение, удовлетворяющее нуждам идеальной команды, чем изменять ее состав.



Черты игроков команды

- ♦ Хорошие игроки команды обладают даром удачно выбирать момент для своего вмешательства и знают, когда надо молчать
- ♦ Имеют способность гибко переключаться, выступая в разных командных ролях
- ♦ Имея несколько ролей в команде, необходимо четко определиться с теми ролями, которые ты будешь играть, а какие не будешь
- ♦ Тем самым обеспечивая другим возможность развития способностей
- ♦ Готовность принести личную, но продуманную жертву, в интересах команды – отличительная черта командного игрока
 - Например, взяться за то, чем избегают заниматься другие
- ♦ При составлении команд необходимо уделять внимание не только специфическим знаниям и навыкам, но и умению работать в команде
- ♦ При этом различать пригодность по квалификации и приемлемость по командному профилю



Человек и команда



Человек и команда

- ♦ Роли –это и сильные и слабые твои стороны. Они есть, как и другие особенности, и надо их использовать, а не комплексовать.
- ♦ Надо представлять свои роли и роли других членов команды
- ♦ Надо адаптироваться к ситуации, переключаться между ролями, когда возможно, работать на команду
- ♦ Хороший командный игрок может эффективно работать и в несвойственной ему роли



Допустимые и недопустимые недостатки

- ♦ Допустимые являются продолжением достоинств роли, их обратная сторона и в целом - способствуют ролевому поведению
- ♦ НЕ допустимые – препятствуют выполнению основных функций роли или разрушают команду
- ♦ Грань между допустимыми и недопустимыми тонка, увеличиваясь, допустимый недостаток становится недопустимым
- ♦ Человек может совмещать 2–3 роли. При этом сильные качества в одной могут быть недостатками в другой, в том числе – недопустимыми. И здесь нужна рефлексия.



«Руководители и организаторы» и их недостатки

Роль	Допустимые недостатки	Недопустимые недостатки
Координатор	• Передает личную работу другим • Может восприниматься как манипулятор	• Может присваивать лавры командного успеха
Шейпер	• Может раздражать других людей. Задевает их чувства. • Склонен к неудовлетворенности и раздражительности.	• Неспособность разрядить ситуацию при помощи хорошей шутки или извинений.
Душа Команды	• Нерешительный в кризисных ситуациях и при приеме важных для команды решений • Легко поддается влиянию	• Стремление избегать ситуаций, которые могут привести к напряженности отношений



«Люди идей и предложений» и их недостатки

Роль	Допустимые недостатки	Недопустимые недостатки
Генератор идей	• Не эффективен в коммуникации • Увлечен идеями и склонен пренебрегать аргументацией и практическими деталями	• Отстаивание собственной идеи в ситуации, когда сотрудничество с другими членами команды может дать лучшие результаты
Аналитик–Стратег	• Не хватает внутреннего импульса и способностей побуждать других людей к действиям • Логический скептицизм	• Своим цинизмом и пессимизмом способен деморализовать остальных членов команды
Исследователь ресурсов	• Слишком оптимистичны • Потеря энтузиазма после того, как проходит первоначальная увлеченность тем или иным вопросом • Не являются источником оригинальных идей	• Разочаровывает клиентов, нарушая достигнутые ранее договоренности

«Работники» и их недостатки

Роль	Допустимые недостатки	Недопустимые недостатки
Специалист	• Ограничены интересы • Приобретение знаний только в рамках собственных интересов	• Игнорирует факты вне области своей компетентности
Работник компании	• Медленно принимает все новое • Приверженность к традиционным и проверенным методам работы	• Сопротивляется новшествам • Препятствует проведению изменений
Педант	• Склонны к беспокойству • Неохотно делегируют работу • Может быть придирчив по отношению к другим • Стремится добиваться совершенства во всем	• Навязчивое поведение



Зрелость человека – самоосознание себя

- ♦ Осознание себя внутри команды, знание роли – часть этого. Совпадение самооценки, внешнего имиджа и фактов.
- ♦ Стремление к совершенствованию, исправлению недостатков – это главное. Можно играть и чужую роль, если надо.
- ♦ Командная роль может быть неясной. Или амбиции могут не соответствовать.
- ♦ И тут важна рефлексия и понимание ситуации руководством, иначе с сотрудником возникают большие проблемы из-за переключений и несоответствий.
- ♦ В целом начинающие люди с ясным командным профилем предпочтительнее, так как меньше рисков и вариаций.
- ♦ Однако для зрелого человека сложный командный профиль дает больше возможностей в командной работе – он может вариативнее строить отношения.



Зрелость команды

- ♦ Зрелость команды – осознание достоинств и недостатков, сильных и слабых сторон
- ♦ Осознание достоинств и недостатков команды в целом и стремление к исправлению
- ♦ Несбалансированные команды побеждали, если осознавали недостатки и стремились компенсировать.
- ♦ Неудачные делились на 2 категории: те, кто не осознавал/не признавал недостатков и фаталисты, которые не стремились исправиться.
- ♦ Не обязательно стремиться к идеальным отношениям.
- ♦ Сложные отношения чреваты конфликтами, но они же дают выигрыши
 - когда двое (и более) вместе – это больше чем каждый отдельно
 - не только из-за дополнения, но и из-за чувства соперничества
- ♦ Нужно лишь осознавать проблемы, а в этом часто помогает третий...

