

## Ролевой подход к формированию команд

*В.А.Рубан*

*Опубликовано в журнале «ПЕРСОНАЛ МИКС»*

*№ 7-8, 9-10, 11-12 2006 г*

Проектное построение бизнеса компаний становится всё более популярным. Как сформировать команды, наделенные широким диапазоном полномочий и обеспечивающие высокую взаимозаменяемость членов команды? Как достичь сбалансированности ролей, выполняемых менеджерами и специалистами? Работа эта не простая, но, как подсказывает наш опыт, вполне посильная для компаний, стремящихся стать лидерами в отрасли или регионе. Важно только понимать, что формирование такой команды должно начинаться с поиска лидера, способного зажечь команду идеей, сплотить ее членов не только по профессиональным, но и по личностным качествам.

В течение многих лет поиск эффективного руководителя сводился к поиску идеально-го кандидата, хотя каждый в глубине души понимал, что невозможно найти подобного претендента для данной конкретной работы. Все попытки перечислить качества идеального менеджера показывают, что его просто не существует в природе: слишком много из них взаимно исключают друг друга. Менеджеры должны быть высокоинтеллектуальными и в то же время не чересчур умными, напористыми и чуткими к другим людям, динамичными и терпеливыми, должны уметь хорошо поддерживать разговор и слушать и т.п. Если вы и найдете такой образец совершенства, то, что вы будете делать, если он вдруг переедет в другой город или перейдет на работу к вашему основному конкуренту?

Если ни один человек не может обладать всеми этими качествами, то команда, безусловно, может – и часто сочетает их.

Важно знать, что методика построения команд на основе сбалансированности ролей не имеет большого значения для тех видов деятельности, где рабочие процессы идут постепенно, медленно и не требуют инноваций. Но если группа работает в условиях постоянно меняющегося окружения, где налицо высокая конкуренция и необходимо быстро находить решения, сбалансированность команды имеет первостепенное значение. Особенно эффективно использовать эту методику для отбора персонала в управленческие, самоуправляемые и проектные команды, решающие оперативные и творческие задачи, и наделенные большими полномочиями.

Основная цель формирования таких команд – реализация управленческой деятельности командой как единым организмом, а не только её формальным лидером. Подход к их созданию должен основываться на стратегических задачах, стоящих перед каждой группой менеджеров и специалистов. Именно вокруг лидера должны объединяться рядовые члены команды, обладающие недостающими лидеру компетенциями и способные выполнять роли, необходимые для успеха бизнеса. При этом необходимо обеспечивать баланс типовых поведенческих характеристик (предпочитаемых групповых ролей) членов команды.

Приведенный ниже график распределения ролей (Рис. 1) – характеризует реально протестированную проектную команду, в состав которой входили специалисты высокого класса. Однако через два месяца после начала совместной работы команда стала разваливаться. Внутренние раздоры вынудили уволиться двоих ведущих специалистов. И только в результате тестирования руководство компании смогло выявить проблему: в команде отсутствовали люди, способные выслушивать других, предотвращать конфликты и успокаивать людей. Принятые меры – отбор и включение в состав команды специалистов, способных выполнять роль Коллективиста – позволили восстановить нормальные рабочие отношения и успешно завершить проект.

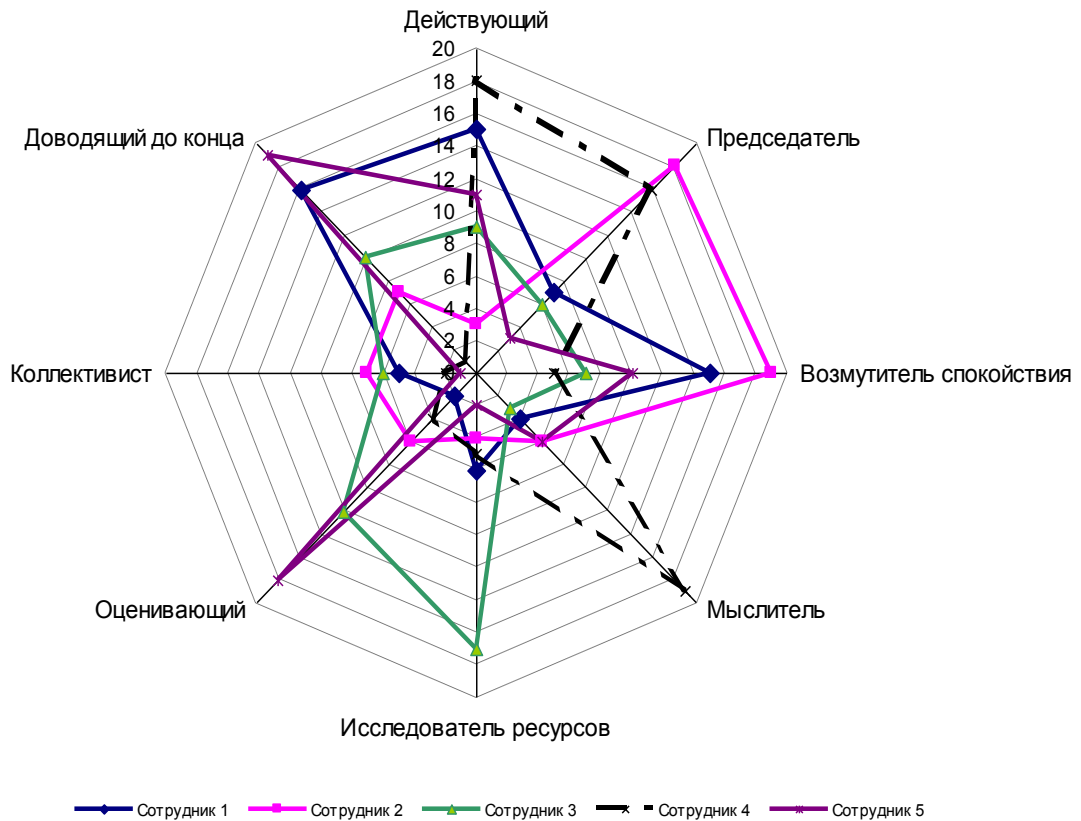
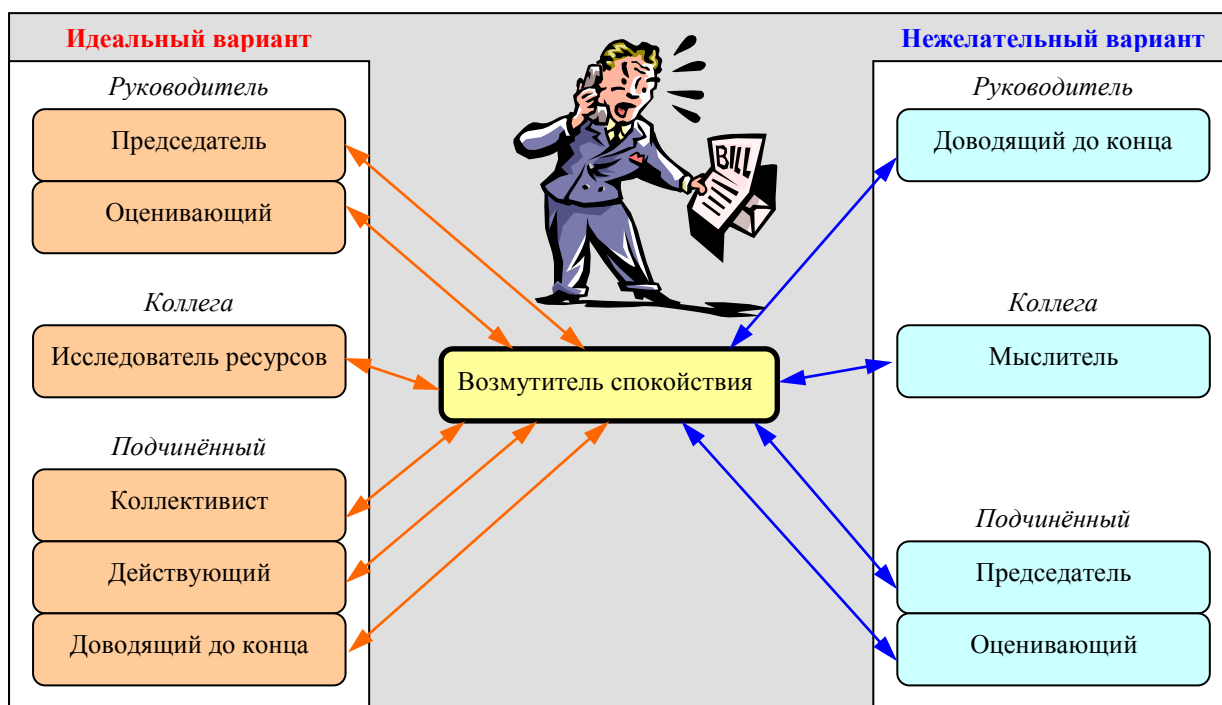


Рис. 1. Результаты тестирования проектной команды с использованием программы «1С: Психодиагностика» (опросник Р.Белбина).

Командная роль характеризует особенности поведения и взаимодействия человека на работе. В практических целях необходимо разграничить командную и функциональную роль человека, которая относится к служебным обязанностям. Следует учитывать командную роль при назначении сотрудника на должность, так как взаимоотношения в команде и служебные взаимоотношения могут носить разный характер.

## Взаимоотношения с Возмутителями спокойствия

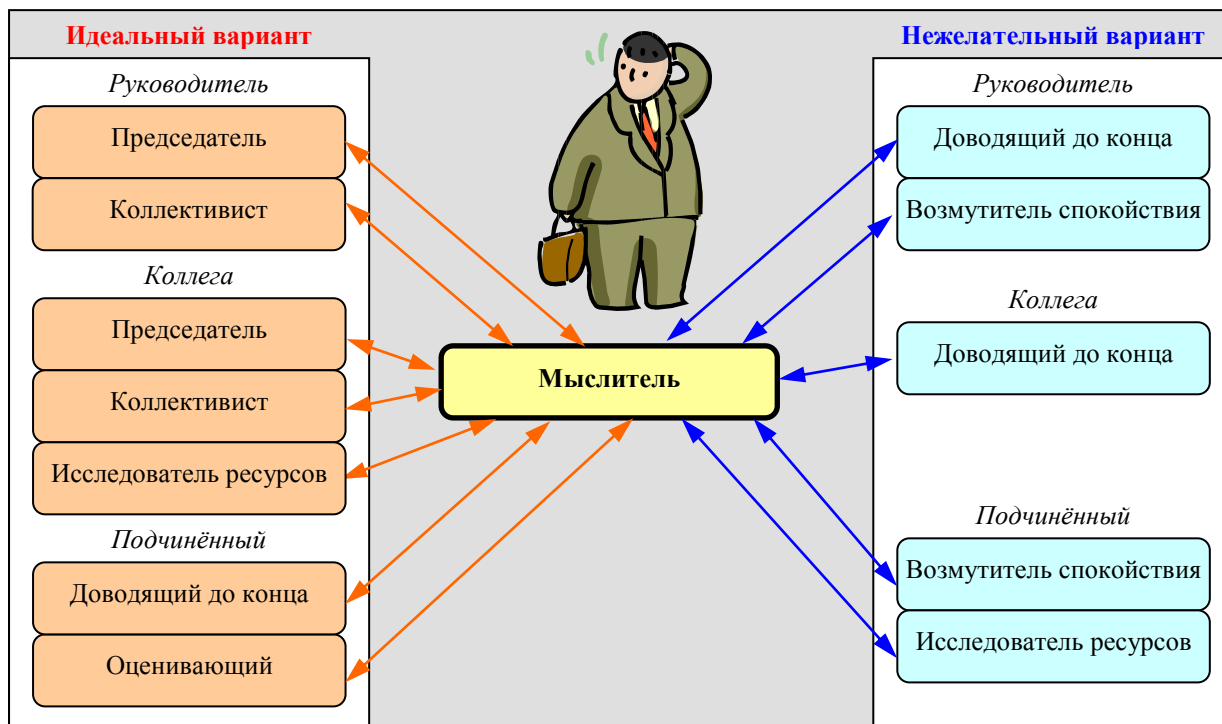


**Возмутители спокойствия (Мотиваторы, Творцы)** – своевольные и упрямые, уверенные и напористые, весьма эмоциональные. Они работают эффективно, когда никто не вмешивается в их работу, но при необходимости принимают советы. Лучшими руководителями могут быть только Председатели и Оценивающие. С любящими системность Доводящими до конца возможны осложнения.

Во взаимоотношениях Возмутителей спокойствия с равными по положению сослуживцами следует отметить, что они уважают динамичных коллег, которые ценят энергию и напористость Возмутителей спокойствия. Лучше всего это получается у Исследователей Ресурсов. А вот Мыслители, болезненно реагирующие на критику, воспринимают напористость Возмутителей спокойствия как угрозу своей независимости.

В качестве подчиненных Возмутителям спокойствия лучше всего подходят Коллективисты, которые легче других понимают Возмутителя спокойствия и, могут при необходимости, остудить пыл руководителя. Хорошими подчиненными для Возмутителей спокойствия являются Доводящие до конца и Действующие, обладающие способностью доводить дело до успешного завершения. Менее других Возмутителю спокойствия подходит Председатель и Оценивающий. Причина – глубокое различие в темпераменте и манере поведения.

## Взаимоотношения с Мыслителями



Основное назначение *Мыслителя (Генератора идей)* в команде – создавать оригинальные идеи и решать сложные проблемы. Как правило, Мыслители предпочитают работать самостоятельно, но им нужен покровитель и защитник.

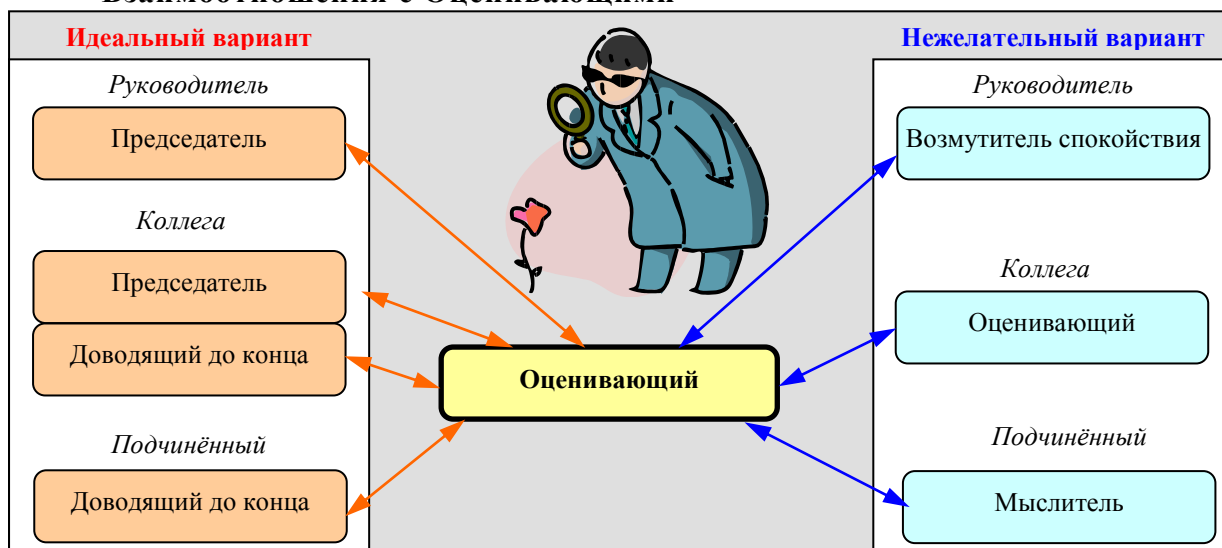
Идеальный начальник для него – Председатель, умеющий разяснять цели и приоритеты, мотивировать Мыслителя к активной работе. Коллективист, способный оказать поддержку, также может быть успешным руководителем для Мыслителя. Возмутители спокойствия и Доводящие до конца, в качестве руководителей проявляют к Мыслителям полную нетерпимость.

Мыслители стимулируют коллег по работе и хорошо взаимодействуют с Председателями, Исследователями Ресурсов и Коллективистами, то есть с исполнителями социальных ролей. Хуже всего у Мыслителей складываются отношения с Доводящим до конца. Их основные цели и ценности почти не совпадают, а методы работы вступают в противоречие.

Совсем иная ситуация, когда Доводящие до конца являются подчиненными. Если начальник – Мыслитель, а подчиненный - Доводящий до конца, то работа такого тандема очень эффективна. У Мыслителя и подчинённого ему Оценивающего складываются очень хорошие взаимоотношения из-за того, что идеи Мыслителя будут тщательно проанализированы и оценены.

Мыслителя чрезвычайно сложно работать с подчиненными Возмутителями спокойствия и Исследователями Ресурсов. Они будут подвергать сомнению и оспаривать новые идеи.

## Взаимоотношения с Оценивающими



Проблема **Оценивающего (Аналитик, Эксперт)** обычно заключается в том, что у них не хватает энергии и способности воодушевлять и побуждать других к активным действиям. Оценивающие проявляют себя в команде лишь при принятии важных решений.

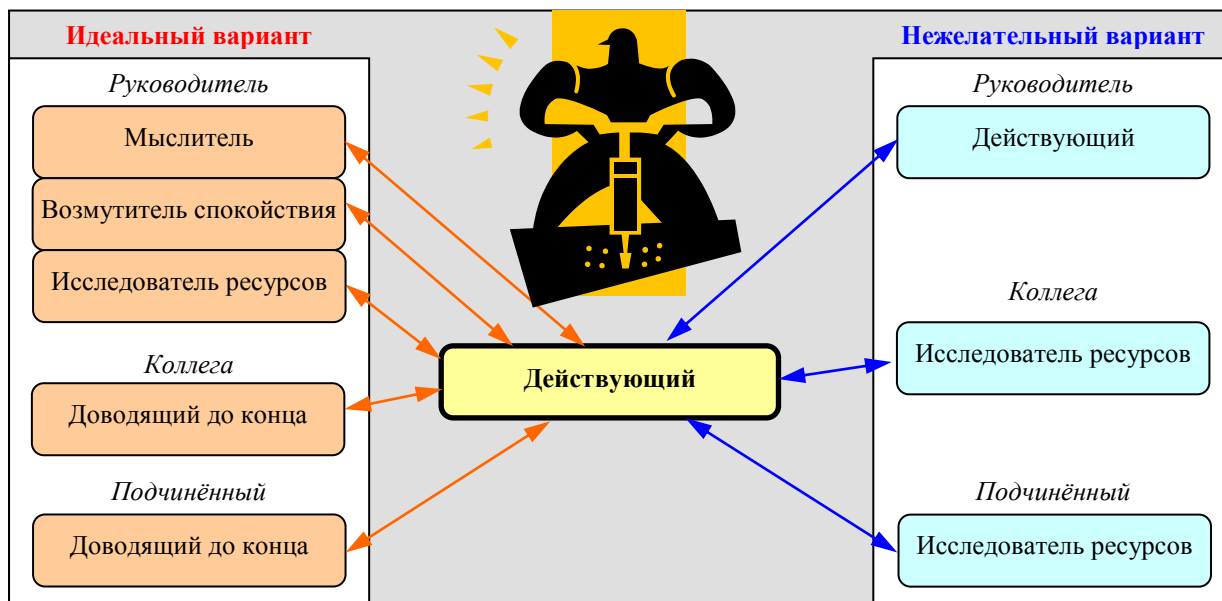
Им присуща способность мыслить стратегически, видеть все варианты, анализировать, рассуждать логически. Их отличает рассудительность, сдержанность, объективность, медлительность в суждениях, склонность увлекаться чем-либо. При этом Оценивающие очень редко ошибаются

Оценивающие лучше всего взаимодействуют с руководителем - Председателем, который умеет разъяснить цели и расставить приоритеты. Им сложно работать под руководством динамичного и взвинченного Возмутителя спокойствия, особенно, если он напористый и решительный человек, для которого главное - победа.

В качестве коллег по работе Оценивающим лучше всего подходят Председатели и Доводящие до конца, нацеленные на результат. Хуже они работают с Оценивающими, с которыми вступают в продолжительные и непродуктивные дебаты вместо работы.

В качестве подчиненных им лучше всего подходят Доводящие до конца, особенно если они способны работать системно. Обычно Оценивающие не конфликтуют с подчиненными. Но у них не складываются взаимоотношения с Оценивающими - подчиненными и с Мыслителями из-за чрезмерной медлительности.

## Взаимоотношения с Действующими



Способность *Действующих (Контролёров, Исполнителей)* доводить работу до конца, исполнять любую работу, делает их бесценными подчиненными для руководителей, которые проявляют инициативу и дорожат результатами.

Будучи дисциплинированными, по сути своей, они упорядочено подходят к любой поручаемой им работе. Среди их отличительных качеств также следует назвать: организованность, сознательность, приверженность обязательствам, серьезное отношение к любому делу, надежность, практичность, терпимость к окружающим и консервативность, в смысле уважительного отношения к устоявшимся правилам и взглядам.

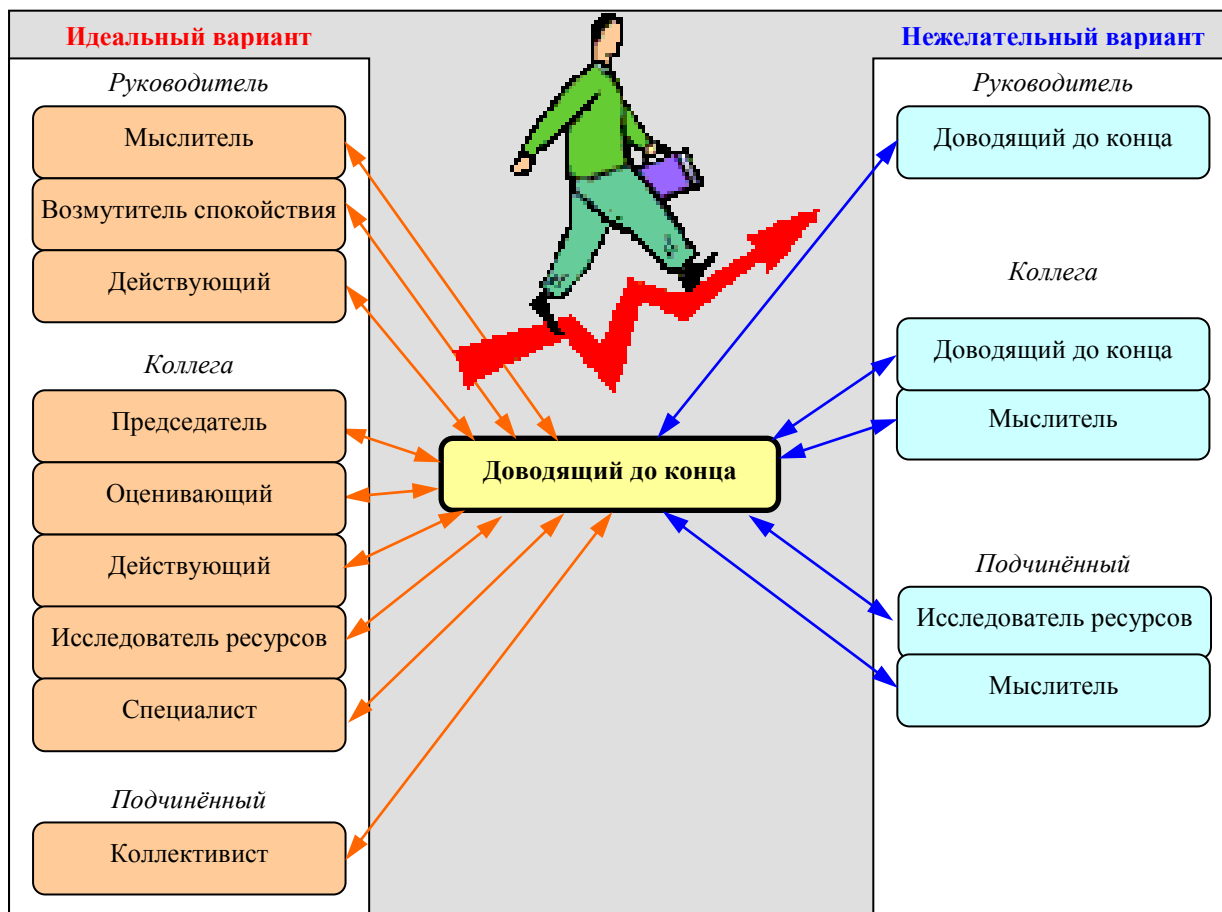
Действующие - очень эффективные организаторы и администраторы. В крупных, хорошо структурированных организациях карьера таких людей обычно складывается очень успешно.

В качестве подчинённых Действующие хорошо работают с Исследователями Ресурсов, Мыслителями и Возмутителями спокойствия. Если их начальником оказывается другой Действующий, то это может привести к напряженности.

Среди коллег Действующий пользуются наибольшим уважением среди Доводящих до конца, у которых схожий стиль поведения и общие ценности. Наибольшие противоречия возникают в отношениях с Исследователями Ресурсов, которые считают Действующих суетливыми и ограниченными, а те, в свою очередь, считают Исследователей Ресурсов небрежными и чудаковатыми.

Действующим импонируют в качестве подчиненных надежные и хорошо организованные Доводящие до конца. По указанным выше причинам, Действующие не благосклонны к Исследователям Ресурсов, из-за их склонности терять интерес, как только проходит энтузиазм.

## Взаимоотношения с Доводящими до конца



**Доводящие до конца (Реализаторы)** отличаются высокой организованностью и постоянной готовностью к практической работе, они успешно взаимодействуют большинством типов людей и как руководители, и как коллеги по работе.

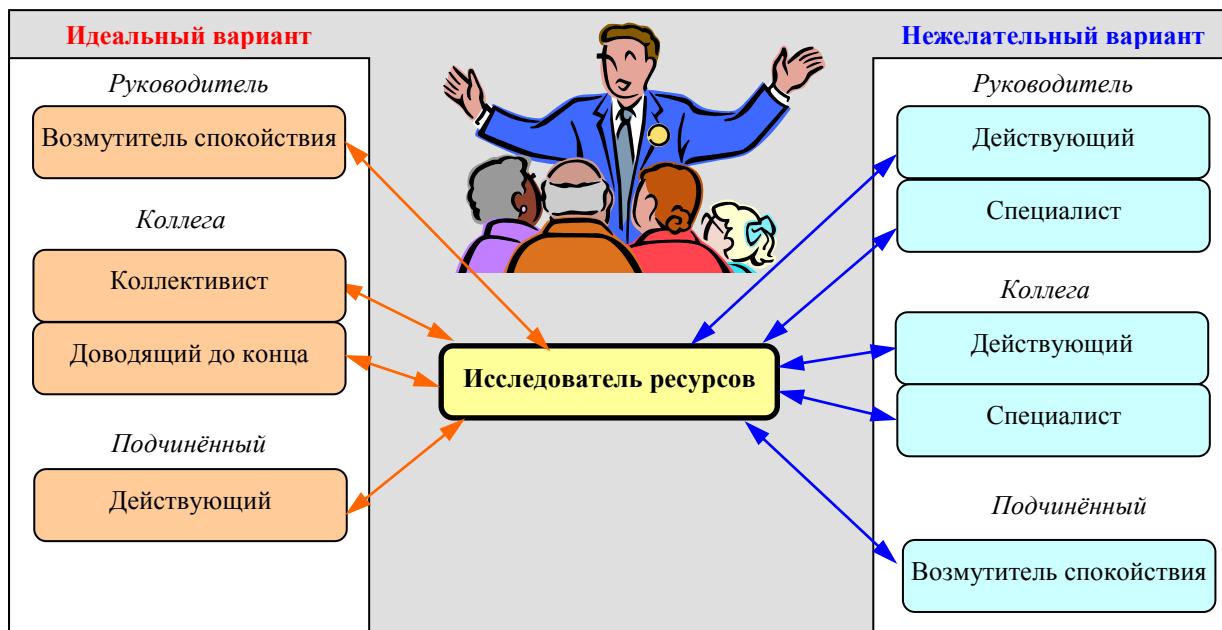
Они заботятся о завершении намеченного и настаивают на этом даже тогда, когда энтузиазм всех остальных членов команды уже исчерпан. Их присутствие не дает команде тратить время впустую на проекты, которые не могут быть доведены до конца. Они ориентированы на выполнение обязательств и меньше интересуются эффектным и громким успехом.

Доводящие до конца отлично работают с руководителями, которые четко знают, чего они хотят и ставят реальные задачи. Особенно хорошо развиваются их взаимоотношения с Возмутителями спокойствия и Мыслителями, которым требуются грамотные подчиненные с организаторскими качествами. Доводящие до конца также успешно сотрудничают с руководителем - Действующим, который сумеет оценить их умение эффективно завершить работу, однако взаимоотношения развиваются не так успешно, когда Доводящие до конца становятся руководителями у Доводящих до конца из-за взаимной неуступчивости и медлительности.

Доводящие до конца хорошо взаимодействуют с Председателями, Оценивающими, Исследователями Ресурсов, Действующими и Специалистами. Доводящие до конца не всегда находят общий язык с другими Доводящим до конца и конфликтуют с Мыслителями. В последнем случае – из-за чрезмерной склонности Мыслителей увлекаться собственными идеями.

Доводящие до конца стараются поддерживать с подчиненными формальные взаимоотношения. Уступчивые Коллективисты часто лучше всего подходят Доводящим до конца в качестве подчиненных. Самые сложные взаимоотношения у них складываются с подчиненными Мыслителями и Исследователями Ресурсов, которые увлечены идеями, быстро теряют интерес и не уважают порядок и традиции.

## Взаимоотношения с Исследователями Ресурсов



**Исследователи Ресурсов (Исследователи, Разведчики)** коммуникабельны и терпимы в отношении коллег. При возникновении проблем они скорее признают свою ошибку, чем ввяжутся в конфликт.

Это еще один член команды, ориентированный на предложение новых идей. Они склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько “подбирать” фрагменты идей окружающих и развивать их. Исследователи ресурсов особо искусны в изучении ресурсов за пределами команды.

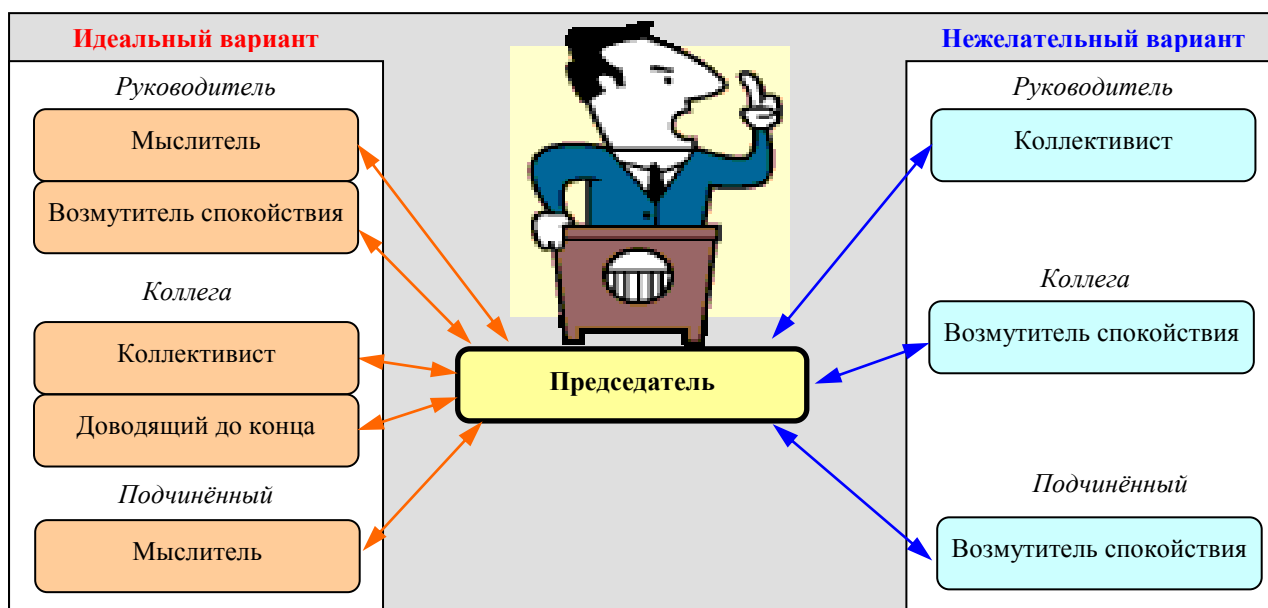
Умение устанавливать контакты и выстраивать отношения дает им возможность возвращаться в команду с новыми предложениями, которые часто оказываются очень ценными для ее дальнейшей работы. Их подход - нахождение и развитие идей через сеть личных контактов и знакомств.

Исследователи Ресурсов хорошо взаимодействуют с руководителями - Возмутителями спокойствия и спокойно выдерживают давление с их стороны. Однако, они не любят начальников, которые, прежде всего, ценят точность и держат своих подчиненных на коротком поводке. Поэтому им совершенно не подходят Действующий и Специалист в качестве начальников. В качестве коллег по работе они им не подходят тоже. Здесь проблема заключается в несовместимых различиях характеров. Исследователи Ресурсов с удовольствием работают с Доводящими до конца и Коллективистами, устанавливая основу для взаимного сотрудничества, при которой каждая сторона уважает чужое мнение.

Для идеальных взаимоотношений с подчиненными Исследователям Ресурсов более всего подходят Действующие, которые компенсируют недостатки, связанные с их типичным поведением, когда Исследователи Ресурсов бросаются от одной работы к другой и оставляют за собой вереницу незаконченных дел.

Возмутители спокойствия совершенно не подходят Исследователям Ресурсов в качестве подчиненных. Терпимость Исследователей Ресурсов будет восприниматься Возмутителями спокойствия как поощрение их попыток составить конкуренцию начальнику, что приведет к нестабильным взаимоотношениям.

## Взаимоотношения с Председателями



**Председатель (Координатор)** это хороший менеджер, то есть человек, знающий как использовать ресурсы, исключительно адаптивный при общении с людьми, но в то же время никогда не теряющий своего контроля над ситуациями и своей способности принимать самостоятельные решения, основанные на собственной оценке того, что необходимо на практике.

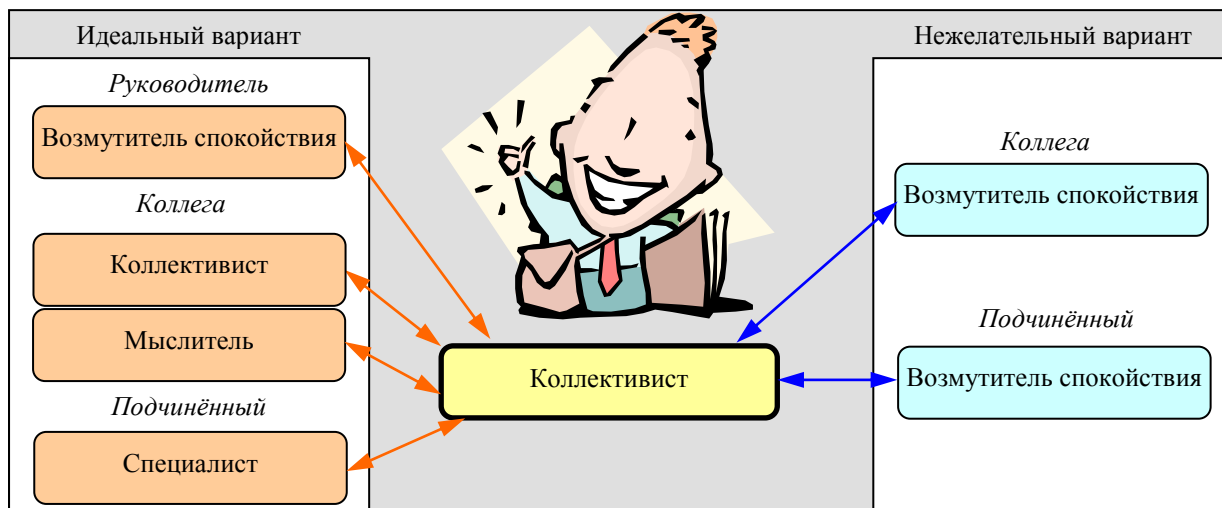
Председатель не склонен к постоянной опеке членов команды, и его вмешательство в работу команды происходит, как правило, в критические моменты. Он никогда не пускает на самотек командные совещания, и при любых разногласиях выдерживает направление, отвечающее основной цели совещания.

Председатели очень эффективно работают с руководителями - Возмутителями спокойствия, склонными к провокационному поведению, поскольку постоянно находятся в работе. С тем же успехом Председатели работают с руководителями - Мыслителями, Замысловатые идеи, которые рождаются в голове Мыслителя, попадая к Председателю, обретают реальные очертания и находят практическое воплощение. Председатели хуже работают с Коллективистами, чьи неконкретные пожелания могут быть им не совсем понятны. А Коллективист, в свою очередь, будет стараться избегать работать с Председателем из-за его способности быть неформальным лидером.

Председатели редко успешно работают с коллегами - Возмутителями спокойствия. У них возникают разногласия в подходах к решению различных вопросов и ни одна из сторон не уступит другой. Председатели хорошо взаимодействуют с другими командными ролями, но особенно с Коллективистами по социальным вопросам и с Доводящими до конца по организационным вопросам.

Если Председатель намерен добиться успехов в работе, ему необходимо найти в подчиненные талантливого Мыслителя и не приглашать Возмутителя спокойствия, если у того нет дополнительной командной роли Мыслителя или Исследователя Ресурсов. Сильный Возмутитель спокойствия в роли подчиненного станет оспаривать стиль работы своего босса и его решения, что повредит совместной работы.

## Взаимоотношения с Коллективистами



Представители *Коллективистов (Вдохновителей команд, Дипломатов, Миротворцев)* оказывают “смазывающее” воздействие на команду: их присутствие улучшает моральный климат и повышает степень сотрудничества между членами команды. Нередко команды вынуждены включать в свой состав сложных в общении людей, чье участие в работе чревато конфликтами.

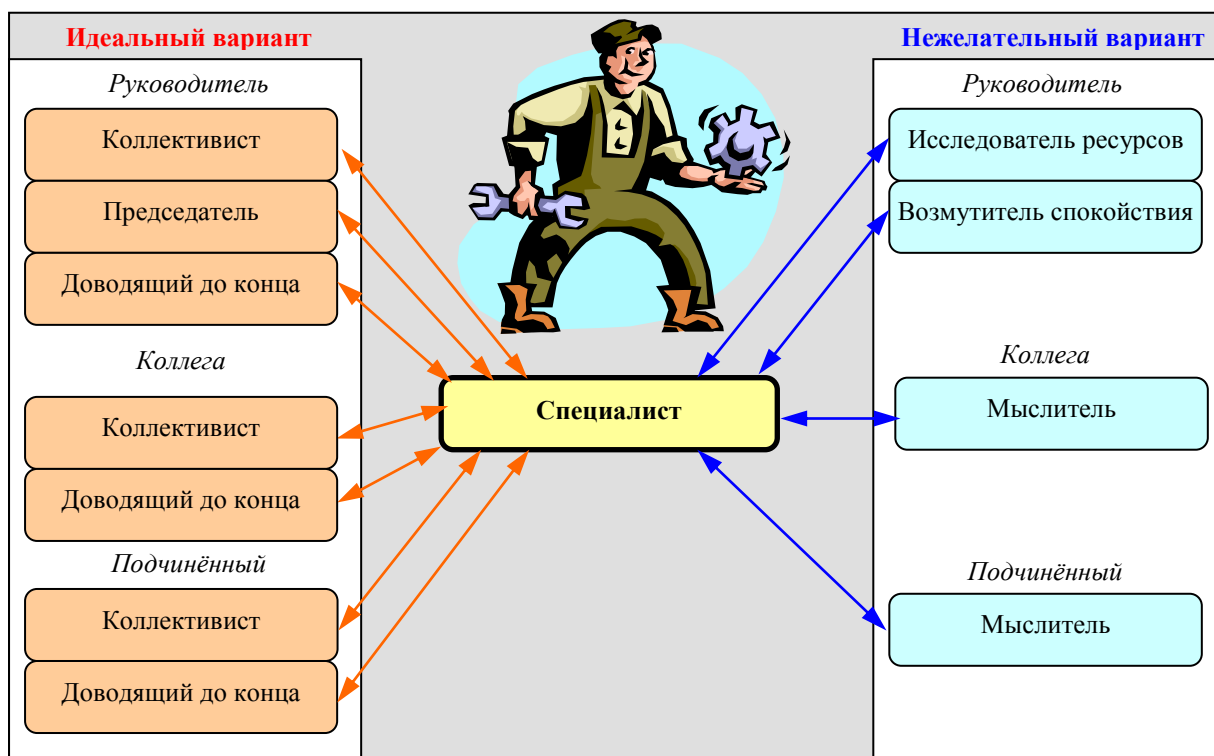
Представители этого типа нередко встречаются среди высшего руководства организаций. И это не случайно. Руководство, в котором доминируют менеджеры типа Возмутителей спокойствия, порой создает в организации климат, в котором отзывчивость и дипломатические навыки Коллективистов становятся просто находкой, особенно там, где авторитарный стиль руководства, подавляющий любые конфликты, заводит ситуацию в тупик. Из них получаются отличные наставники молодых менеджеров.

В идеале Коллективисты должны подчиняться сильному руководителю – Возмутителю спокойствия, а не тем руководителям, чья решимость к активным действиям остается под вопросом. С руководителями - представителями всех остальных ролей проблем во взаимоотношениях не возникает.

Коллективисты, будучи коллегами по работе, хорошо сочетаются с различными командными ролями. Они успешно взаимодействуют с другими Коллективистами, оказывая друг другу взаимную поддержку и добиваясь максимального результата. Они также полезны для Мыслителей, помогая им разрабатывать новые идеи и способствуя их продвижению в жизнь. Присутствие Возмутителей спокойствия может дестабилизировать их взаимоотношения и привести к серьёзному кризису, виновником которого будет Возмутитель спокойствия.

Коллективисты как руководители, охотно делегируют полномочия и поэтому любят самостоятельных подчиненных, которые не ждут указаний в работе и при этом нацелены на результат. Этим требованиям лучше всего соответствуют Специалисты. Возмутители спокойствия и в этом случае являются исключением и создают атмосферу замешательства, считая Коллективистов слишком «мягкотелыми».

## Взаимоотношения со Специалистами



**Специалисты** это личности, которые гордятся своими знаниями и навыками, хотя зачастую это может быть весьма узкая область деятельности. Им не нужны ни начальники, ни коллеги по работе, ни подчиненные. Специалисты – не командные игроки, но в жизни они вынуждены взаимодействовать с окружающими, поскольку работают в коллективе.

Ключевым фактором удовлетворенности работой являются доверие, возможности и свобода, которые руководитель может предоставить Специалистам. Так ведут себя Доводящие до конца, Коллективисты и Председатели. Противоположная ситуация возникает, если руководителями являются Исследователи Ресурсов и Возмутители спокойствия. Ни те, ни другие не готовы смириться с самостоятельностью Специалистов в качестве подчинённых, пытаются вмешиваться в работу, что вызывает конфликты.

Самые лучшие взаимоотношения с коллегами у Специалистов складываются с Доводящими до конца и Коллективистами. Они легче всего понимают друг друга и часто становятся близкими друзьями. Все меняется, когда на сцене появляются Мыслители. Любую проблему они рассматривают как личный вызов, который должны принять, несмотря на то, что проблема находится в компетенции Специалиста, не терпящего вмешательства в свою работу.

Специалисты хорошо работают с теми подчинёнными, кто уважает профессионалов и соблюдает установленные правила поведения. Доводящие до конца и Коллективисты, с которым Специалисты успешно взаимодействуют, подходит им и в качестве подчиненных. Мыслители в этой ситуации представляют собой большую проблему, потому что пренебрегают соблюдением установленных правил, предпочитая всесторонний подход к исследуемому вопросу, что Специалист-руководитель воспринимает как форму неповиновения.

### Сочетая несочетаемое...

Так что же такое «роль» менеджера в команде? Прежде всего, это ожидания команды в отношении поведения конкретного человека и готовность этого участника группы этим ожиданиям следовать. Определить способность менеджера исполнять ту или иную роль - тоже искусство. На практике наиболее часто используется модель командных ролей, разработанная Р.Белбиным. При этом для диагностики ролей применяются диагностика установок (опросник Р.Белбина), диагностика способностей (интеллекта, личностных характеристик), квалификация поведения (наблюдение за деятельностью, ассесмент). Однако при формировании команд необходимо помнить, что не всякий, даже самый лучший специалист, способен эффективно работать в группе. Примерно для 30% людей командную роль подобрать невозможно. Эти люди лучше работают в индивидуальном режиме. Люди же, склонные к командной работе, могут иметь кроме основной одну или две сильные вспомогательные роли, которые будут востребованы командой, если у других ее членов они выражены ещё слабее.

Комплектация управленческих и самоуправляемых команд (в отличие от проектных) почти никогда не осуществляется «с нуля». Обычно уже есть лидер или даже костяк проверенных менеджеров, который необходимо дополнить людьми, совместимыми психологически и способными выполнять необходимые для команды роли. В этом случае работа начинается с диагностики ролей, существующих в команде, и отбора специалистов необходимой квалификации с учетом их ролевых установок.

В последнее время всё более популярными при формировании управленческих команд становятся модель Марджерисона-МакКенна и модель управленческих ролей Т.Ю.Базарова. Каждая из них имеет свои сильные и слабые стороны. Решение об использовании той или иной модели мы принимаем исходя из конкретной ситуации и после всесторонней оценки целей и задач команды.

Практика показала, что там, где к формированию управленческих и проектных команд подходили серьёзно, они достигали поставленных целей. Бизнес получал «второе дыхание», проекты стали завершаться вовремя и с высоким качеством, значительно возросла удовлетворенность клиентов работой с такими компаниями и самих сотрудников - результатами своего труда.

Сейчас талантливый менеджер – главный фактор, определяющий успех компаний. Способность компании привлекать, развивать и удерживать таланты, формировать из них эффективно работающие команды, будет главным конкурентным преимуществом ещё много лет. Поэтому, получить в свой состав менеджера, имеющего хорошее образование и многогранный опыт, мало. Из таких менеджеров – звезд, надо ещё сформировать работающий механизм, в идеале самоуправляемую команду.