

# **Команда и ее типы**

**Термин "команда" используется для описания группы, обладающей характеристиками, которые определяют продуктивность и качество ее деятельности и одновременно высокую удовлетворенность ее членов командными процессами и результатами.**

# 1е понимание: команда – это особый вид малой группы

Спортивная команда



Диада  
(друзья,  
супруги)

Кооперирующиеся  
и помогающие  
друг другу люди



Рабочая,  
проектная  
группа



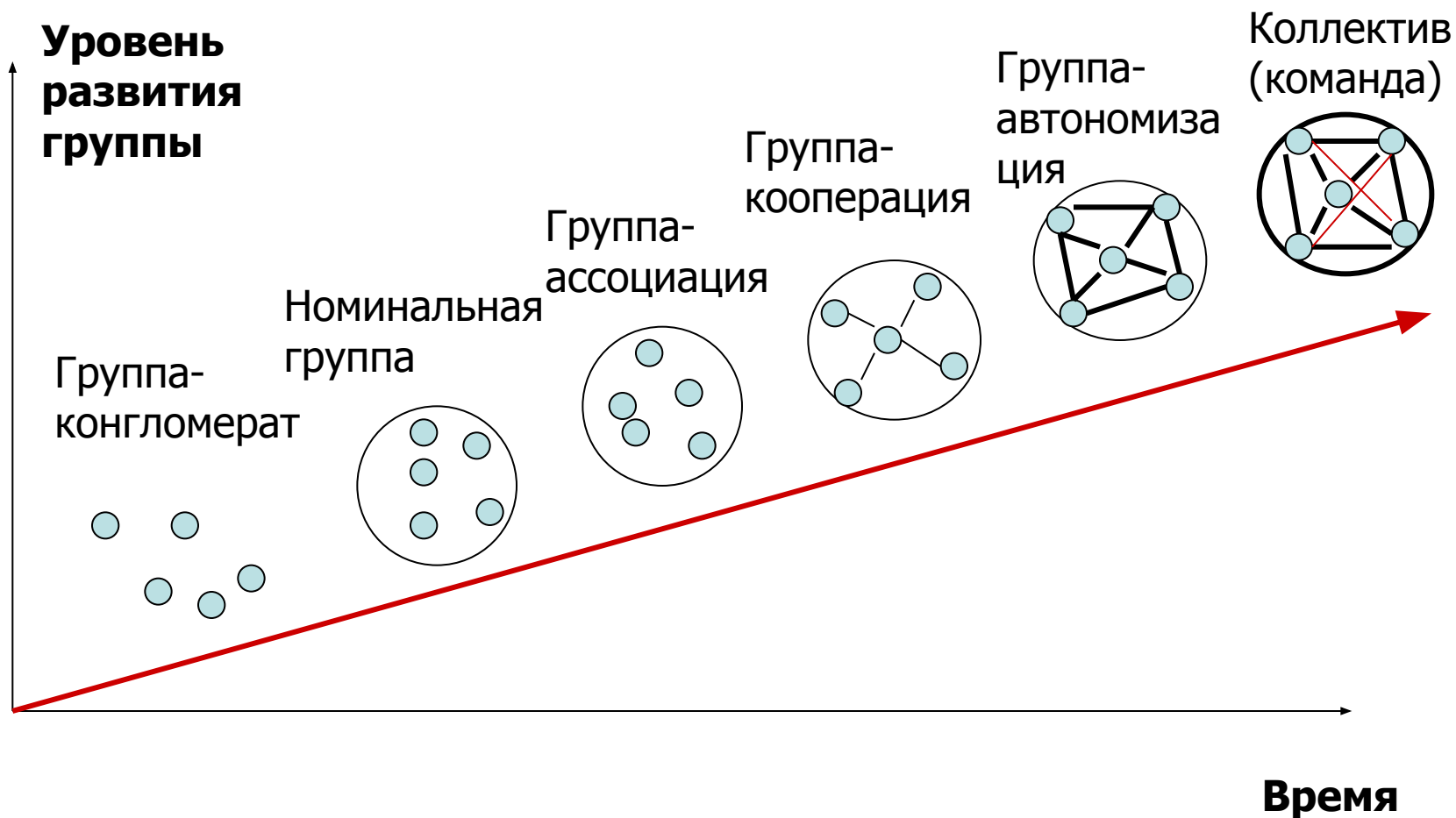
Группа

Команда

Управленческая  
команда



# 2е понимание: команда – высший уровень развития группы



*Модель развития коллектива Л.И. Уманского* (советского психолога, классика в области психологии малых групп)

# Основные характеристики команды:

**Можно сказать, что команда — разновидность малой группы (численностью от 5 до 15, а в редких случаях до 30 человек), члены которой:**

- стремятся к значимым общим целям, принимают их и понимают, что достичь их можно, только действуя совместно;**
- связаны единым видением цели и процесса ее достижения;**
- преданы целям и ценностям команды;**
- разделяют ответственность за достижение общих целей и полученные результаты;**
- имеют высокий уровень взаимосвязи, взаимовлияния и взаимозависимости, способны эффективно взаимодействовать и дополнять друг друга, внося индивидуальный вклад в общую работу и воспринимая друг друга как равноправных участников процесса деятельности;**

# Основные характеристики команды:

- продуманно распределяют между собой выполнение специфических ролей или функций, быстро и гибко реагируя на изменения ситуации;
- проявляют высокий уровень согласия между собой и доверия друг к другу;
- заботятся друг о друге и обучают друг друга;
- отличаются высоким уровнем компетентности и мотивации к участию в решении общих задач;
- более эффективно работают вместе по сравнению с их работой в одиночку;
- способны использовать возникающие конфликты и затруднения как возможность для общекомандного и индивидуального развития;
- стремятся к высоким стандартам индивидуальной и групповой деятельности;
- испытывают удовлетворенность от членства в группе и участия в достижении общей цели.

# Отличие команды от малой группы

***Можно назвать следующие основные отличия команды от обычной малой группы:***

***а) на стратегическом уровне — общее видение,*** которое позволяет организовать общее информационное поле, выработать единые командные цели, согласованные с индивидуальными целями каждого члена команды, сгладить противоречия между участниками (в том числе в системах ценностей); в результате расширения или сложения представлений каждого конкретного члена команды о команде, ее членах, способах и стратегиях решения командной задачи и проч. достигается гибкость командного поведения; команда легче адаптируется в постоянно меняющемся контексте; члены команды выявляют точки соприкосновения и достигают согласия в важных вопросах командного функционирования; более эффективно используются информационные и аналитические возможности членов команды, необходимые при принятии решения и разрешении проблем; и т.д.;

# Отличие команды от малой группы

**б) на тактическом уровне — эффективное позиционирование**, т.е. система распределения ответственности в команде и определения основных функциональных позиций ее членов в зависимости от ситуации, за счет чего устанавливается оптимальное соотношение человеческих ресурсов и требований задач, организуется четкое и точное их выполнение, обеспечивается успех всей командной работы. Система эффективного позиционирования реализуется на четырех уровнях: определение функциональных позиций, обеспечивающих непосредственное решение задачи и зависящих от уровня профессиональных знаний, навыков и опыта; определение командных ролей, от которых зависит способность людей работать в команде и которые выполняют роль катализатора командной работы, обеспечивая взаимодополняемость и совместимость членов команды; распределение и принятие ответственности всей команды и распределения обязанностей и полномочий отдельных ее участников; определение порядка согласования и действий, передачи и снятия ответственности в команде с учетом различных рабочих ситуаций;



# Отличие команды от малой группы

- в) на динамическом уровне — самоуправляемость**, при которой отсутствует необходимость в дополнительной внешней координации взаимодействия членов команды;
- г) на результативном уровне — синергический эффект**, при котором результат усилий членов команды оказывается больше суммы тех потенциальных результатов, которые они могли бы получить, работая порознь.

# Типология команд

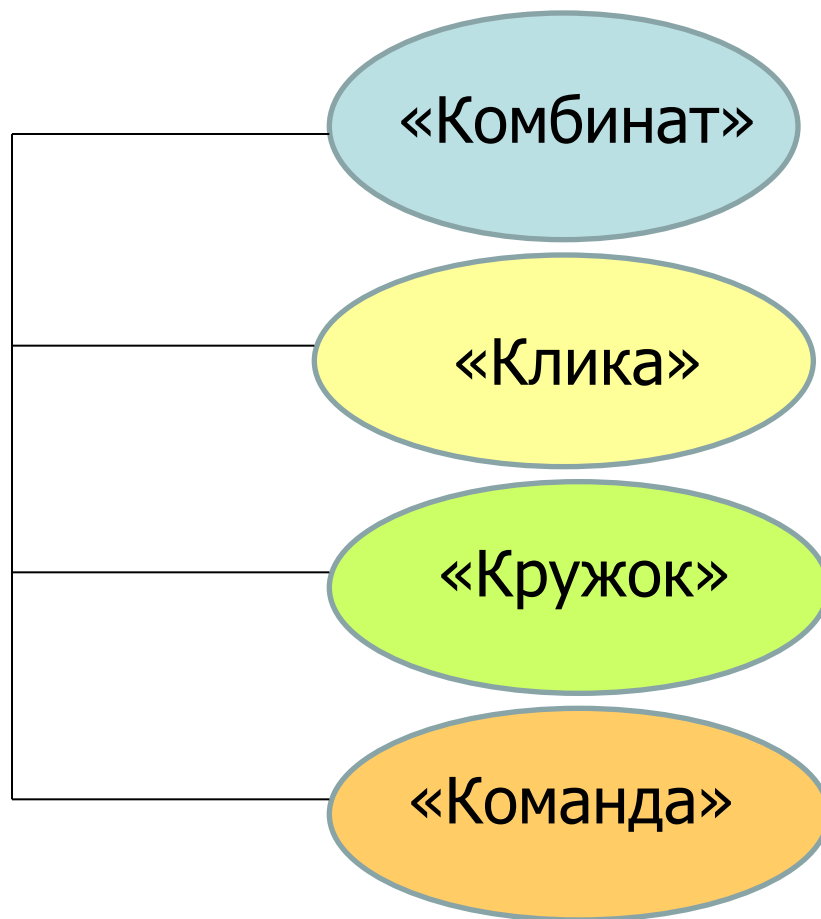
Критерий	Типы команд
Период существования	<ul style="list-style-type: none"><li>-Функциональные, или постоянные</li><li>-Кросс-функциональные, или временные</li></ul>
Субъект управления	<ul style="list-style-type: none"><li>-Команды с преобладанием внешнего управления</li><li>-Самоуправляемые</li></ul>
Поставленные цели	<ul style="list-style-type: none"><li>-Совещательная (совет; круглый стол).</li><li>-Производственная (производственная бригада; управленческая структура).</li><li>-Проектная (исследовательская группа; группа планирования).</li><li>-Группа действий (спортивная команда; экспедиция; команда на переговорах и др.)</li></ul>

# Типология команд

Критерий	Типы команд
Род деятельности	<ul style="list-style-type: none"><li>-Занимающиеся подготовкой рекомендаций.</li><li>-Производственные.</li><li>-Управляющие</li></ul>
Уровень развития групповой активности	<ul style="list-style-type: none"><li>-Рабочая группа</li><li>-Псевдокоманда</li><li>-Потенциальная команда</li><li>-Реальная команда</li><li>- Высокоэффективная команда</li></ul>

# Субкультуры команд по Т.Ю. Базарову (формы внутрикомандного культурного контекста)

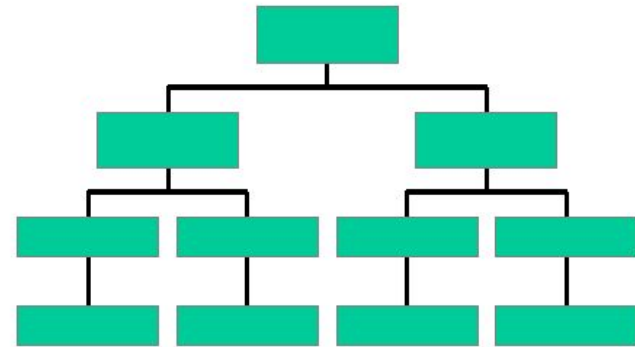
**КОМАНДА**



# «КОМБИНАТ»



Лидер



Внутренняя структура



Внутрикомандный культурный контекст

**Комбинат** - иерархически организованная система закрытого типа с четким распределением функций

# Комбинат

## **Основная психологическая хар-ка:**

Беспрекословное подчинение членов группы «сильному лидеру». Основа для подчинения – страх лишиться места в группе.

## **Тип деятельности:**

Совместно-последовательная.

## **Тип лидера:**

Командир, обладающий всей полнотой власти.

## **Ролевая дифференциация:**

Работа организована по конвейерному принципу: каждый, принимает материалы от предыдущего звена технологической цепочки, выполняет свои операции и передает результат своей работы дальше.

## **Способ принятия решения:**

Все решения принимаются лидером единолично. Члены группы только подготавливают предложения. Участие в процессе принятия группового решения определяется местом в иерархии.

# Комбинат

## **Оценка эффективности результатов:**

Лидер группы контролирует результаты каждого этапа работы.

## **Структура:**

Структура основана на традиционной иерархии.

## **Стабильность системы:**

Внешние границы и внутреннее строение группы достаточно жестки.

## **Ценности:**

Групповые ценности выше индивидуальных.

## **Наиболее близкая оргкультура:**

Бюрократическая.

## **Тип протекания конфликта:**

Конфликты в основном возникают в связи с нарушением, сбоем в технологии работы и основываются на объективных показателях. Решаются также технологически, в виде санкций, без перехода на личности.

## **Подразделения в организации:**

Техническая дирекция, бухгалтерия.

# Вопрос:

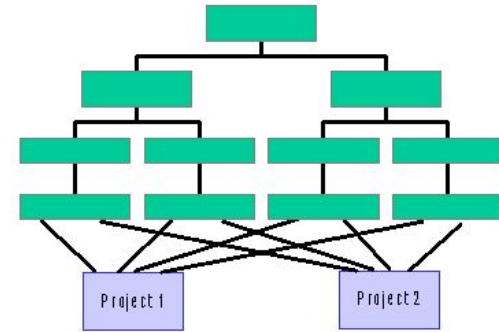
Как вам кажется, что значит: команда работает по типу «клика»?



# «КЛИКА»



Лидер



Внутренняя структура



Внутрикомандный культурный контекст

**Клика** - закрытая хорошо организованная система, с явно выраженным лидером и сплоченным коллективом, обладающим собственным кодексом поведения

# Клика

## **Основная психологическая хар-ка:**

Высокое доверие членов группы к лидеру.

## **Тип деятельности:**

Совместно-взаимодействующий.

## **Тип лидера:**

Герой-визионер (влияет силой своего убеждения, за ним готовы идти люди).

## **Ролевая дифференциация:**

Роли строго не распределены. Если возникает необходимость, лидер создает руководящее звено, которое в основном служит для поддержания его имиджа.

## **Способ принятия решения:**

Решения принимаются лидером, но не авторитарно, а при учете мнений группы. Первостепенным является не решение задачи, а эмоциональная атмосфера в группе.

# Клика

## **Оценка эффективности результатов:**

Поскольку ограничений по времени в работе чаще всего не бывает, контроль за результатом осуществляет лидер, в соответствии с видением будущего организации.

## **Структура:**

Ролевая, проектная.

## **Стабильность системы:**

Группа как правило стабильна, но внутри имеет размытые границы.

## **Ценности:**

Индивидуальная креативность, энергичность в постановке новых целей и разработке проектов, согласуемых с видением лидера, готовность к инновациям. Групповые интересы выше индивидуальных.

## **Наиболее близкая оргкультура:**

Органическая (семейная).

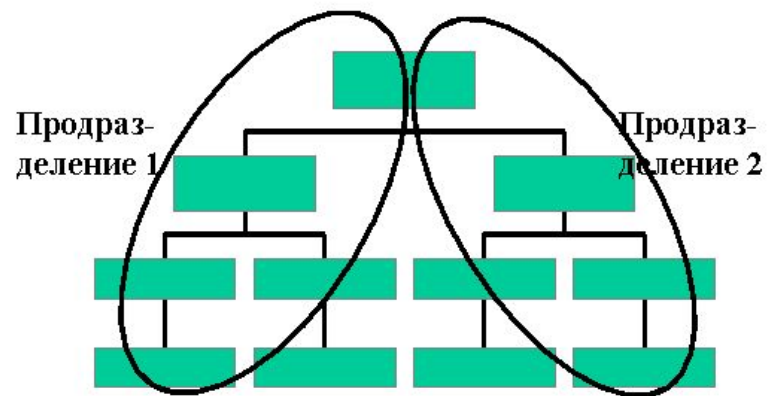
## **Подразделения в организации:**

Маркетинг, обслуживание клиентов.

# «КРУЖОК»



Лидер



Внутренняя структура



Внутрикомандный культурный контекст

**Кружок** - группа свободно объединившихся личностей, нуждающихся в наставнике, организаторе.

# Кружок

## **Основная психологическая хар-ка:**

Добровольность объединения для повышения эффективности каждого.

## **Тип деятельности:**

Совместно-индивидуальная

## **Тип лидера:**

Координатор / транзактор (создает особые способы взаимодействия между подчиненными, информационные сети и правила коммуникации и за счет этого организует эффективную работу и поддерживает собственный статус). Руководство дает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство.

## **Ролевая дифференциация:**

Каждый член группы самостоятельно выбирает задачу (и), в которых он считает себя наиболее компетентным. Все задачи выполняются в индивидуальном режиме. Каждый должен знать, что ему делать, и делает то, что предписано. Функции и ответственность реализуются с автоматической точностью.

## **Способ принятия решения:**

Решения принимаются консенсусом в диаде руководитель-специалист.

# Кружок

## **Оценка эффективности результатов:**

Эффективность работы оценивается лидером совместно со специалистом, на основе соответствия полученных результатов поставленному техническому заданию. Эффективность зависит от рационального распределения работы и ответственности исполнителей.

## **Структура:**

Место формальной иерархии занимает проектная форма (объединение без учета внешней структуры, иерархии). Источник влияния – профессиональный статус.

## **Стабильность системы:**

Строгое распределение полномочий и сфер деятельности внутри коллектива, высокая степень формализации и стандартизации. Деятельность функциональных областей и их взаимодействия регулируется правилами и процедурами, которые редко меняются.

## **Ценности:**

Синхронность, параллельность, предвиденность, исполнительность, заинтересованность в углублении специализации. Каждый должен чувствовать себя вовлеченным и идентифицировать себя с организацией

## **Наиболее близкая оргкультура:**

Предпринимательская с элементами бюрократической.

## **Подразделения в организации:**

Продажи.

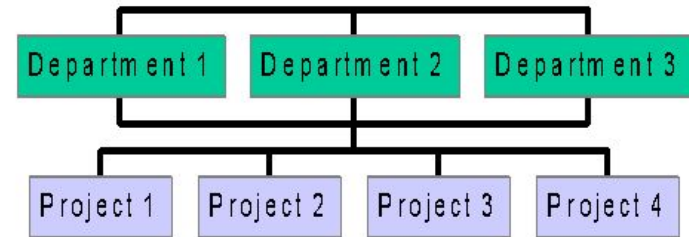
# Вопрос:

- Как вам кажется, что значит: группа работает по типу «команда»?

# «КОМАНДА»



Лидер



Внутренняя структура



Внутрикомандный культурный контекст

**Команда лидеров** - группа профессионалов, каждый из которых готов выступить в качестве лидера в своей области деятельности.



# Команда

## **Основная психологическая хар-ка:**

Профессионализм и универсальность членов группы.

## **Тип деятельности:**

Совместно-творческая.

## **Тип лидера:**

Сверх-лидер / пассионарная личность (предлагает другим высокие цели).

Руководство – катализатор группового взаимодействия и сотрудничества.

## **Ролевая дифференциация:**

Взаимозаменяемость, взаимозависимость, зависимость от ситуации.

Каждый член группы исполняет нескольких ролей, как групповых, так и функциональных.

## **Способ принятия решения:**

Решения принимаются на основе всестороннего обсуждения и консенсуса.

С предложенным решением должны быть полностью согласны все члены группы. Открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации.

# Команда

## **Оценка эффективности результатов:**

Контроль осуществляется всеми участниками в соответствии с общими целями и профессиональной компетентностью каждого.

## **Структура:**

Проектно-матричная (под задачу объединяются подходящие люди и ресурсы для быстрого достижения качественного результата.) Влияние основано на профессионализме и компетентности.

## **Стабильность системы:**

Деятельность ориентирована на решение задач. Цели сменяются по мере необходимости.

## **Ценности:**

Результативность, профессионализм.

## **Наиболее близкая оргкультура:**

Партиципативная.

## **Подразделения в организации:**

Топ-менеджмент.

# Факторы командообразования

## Труднее воздействовать:

- Тип задачи (*чаще обуславливается внешними факторами*)
- Характеристики внешней организационной среды

## Легче воздействовать:

- Тип совместной деятельности
- Внутрикомандный культурный контекст и особенности персонала
- Тип лидера

# **Технологии командообразования**

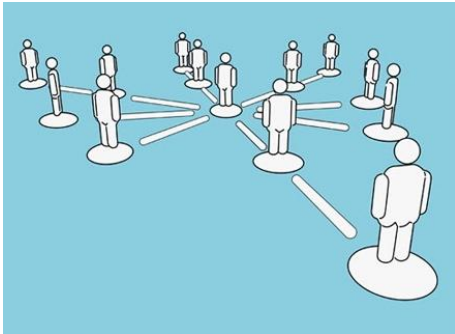
# Подходы к формированию команд

1. Целеполагающий (основанный на целях);
2. Межличностный (интерперсональный);
3. Ролевой;
4. Проблемно-ориентированный.

# **Этапы формирования группы**

# Этапы командообразования

## 1. Адаптация



## 2. Группирование и кооперация

## 3. Нормирование деятельности



## 4. Функционирование

# Адаптация



Цель – взаимное информирование и анализ задачи.

*Инструментальная сфера:*

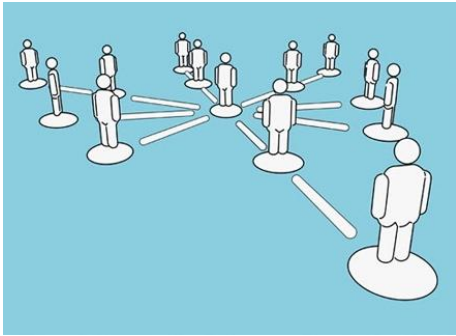
Поиск оптимального способа решения задачи.

Результативность низка.

*Межличностная сфера:*

Отношения осторожны, образуются диады, ориентировка относительно характера действий друг друга, поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены группы собираются вместе с чувством настороженности и принужденности, еще не уверены в друг друге.





# Группирование и кооперация

Цель – создание объединений по симпатиям и интересам.

*Инструментальная сфера:*

Противодействие членов групп требованиям, предъявляемым содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности.

*Межличностная сфера:*

Эмоциональный ответ на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. Формирование первых интрагрупповых норм. Возникновение чувства «мы» при объединении подгрупп в общую группу.

# Нормирование деятельности



Цель – разработка принципов группового взаимодействия.

*Инструментальная сфера:*

Отсутствие интергрупповой активности.

Замкнутость на групповых целях.

*Межличностная сфера:*

Формирование норм внутригрупповой коммуникации.



# Функционирование

Цель – достижение задач групповой работы.

*Инструментальная сфера:*

Образование ролевой структуры. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи.

*Межличностная сфера:*

Группа открыта для проявления и разрешения конфликтов.

# Факторы командообразования

1. Тип совместной деятельности
2. Тип задачи
3. Характеристики внешней организационной среды
4. Внутрикомандный культурный контекст и особенности персонала
5. Тип лидера

# СОВМЕСТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ



Совместно-последовательная



Совместно-взаимодействующая



Совместно-индивидуальная



Совместно-творческая



Рабочие команды

Команды повышения  
эффективности



## ТИП ЗАДАЧИ

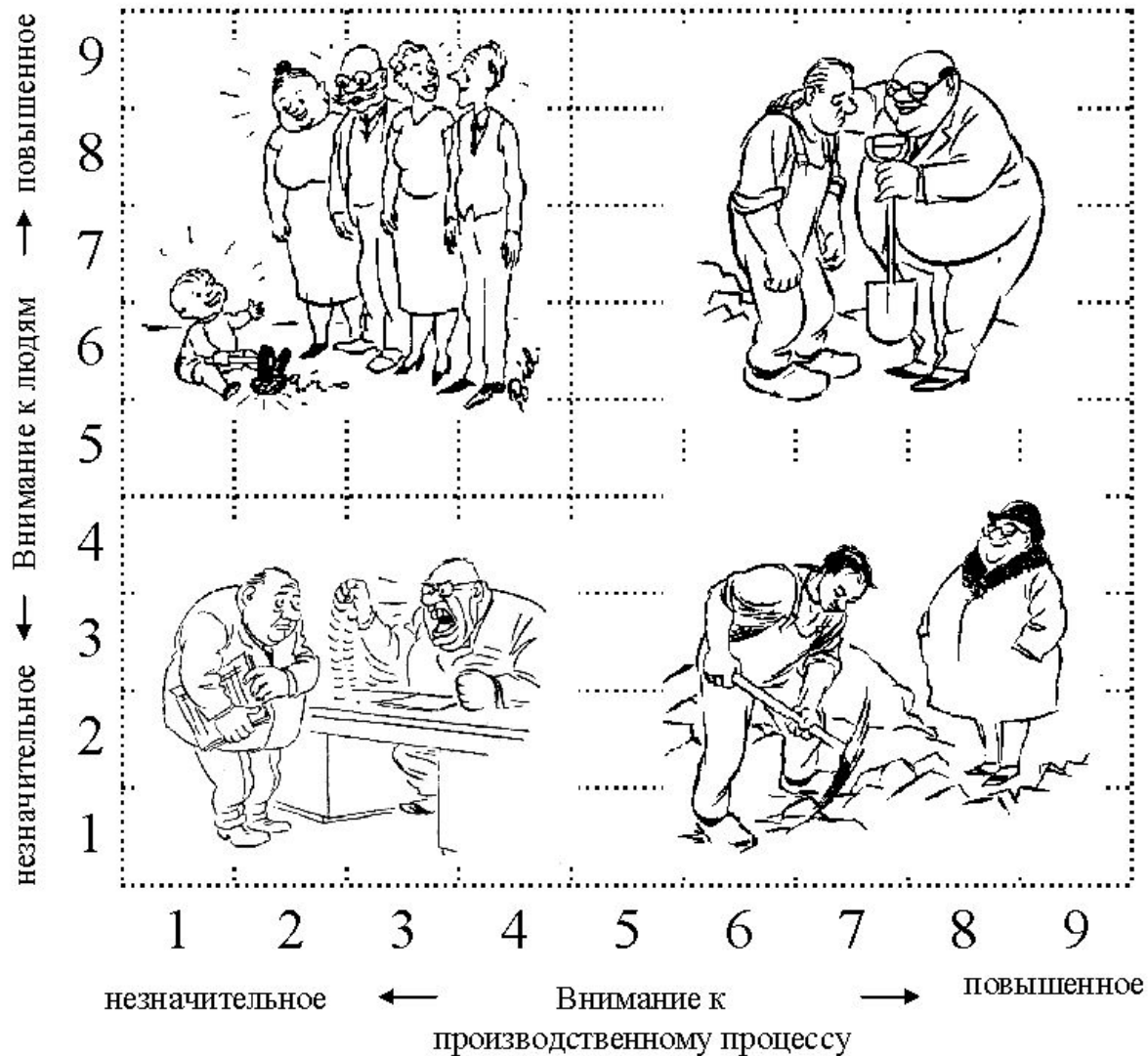
Интегрирующие  
(управленческие)  
команды



# ВНЕШНЯЯ СРЕДА



# ОРИЕНТАЦИЯ ЛИДЕРА НА ЗАДАЧИ/ОТНОШЕНИЯ





# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

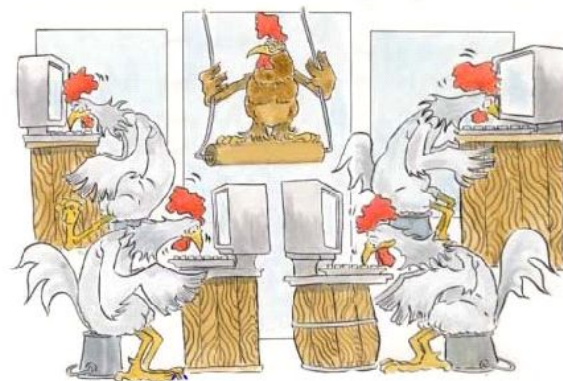
Бюрократическая



Органическая



Предпринимательская



Партиципативная

# Характеристики эффективных команд

- Исследования наиболее успешных команд в бизнесе и некоммерческих организациях позволили выявить ряд общих для них характеристик:
- **Немногочисленность.** Лучшие команды обычно немногочисленны – они насчитывают не более десяти-двенадцати человек. Участникам больших коллективов сложно находить общий язык друг с другом и принимать согласованные решения; они нередко неспособны сформулировать общую миссию и цели, выработать общий подход к работе и принять личную ответственность за достижение общей цели, что характерно для истинной, эффективной команды. Если все-таки возникает необходимость наладить командную деятельность в отделе, где более десяти-двенадцати сотрудников, следует сформировать подгруппы по 5 – 10 человек.

# Характеристики эффективных команд

- **Наличие у членов команды взаимодополняющих навыков.** Чтобы деятельность команды была эффективной, ее члены должны обладать тремя типами навыков: профессиональными, лидерскими и коммуникативными.
- **Наличие синергетического эффекта**, сущность которого состоит в том, что результат усилий членов команды оказывается больше арифметической суммы тех результатов, которые бы могли получить члены коллектива, не объединенные в команду.
- **Общая миссия (понимание предназначения команды).** У каждой высокоэффективной команды есть общая миссия, которая воодушевляет ее участников. Понятие миссии гораздо шире, нежели просто "цели"; она выражает смысл существования данного коллектива, его социальное предназначение.

# Характеристики эффективных команд

- **Наличие командного духа, взаимозависимость и взаимоподдержка участников команды.** Эффективная команда – это команда, наделенная сильным духом, ощущающая свою ценность не только как «производителей сиюминутной выгоды» но и как структура, наделенная глубоким смыслом и собственной волей к достижению и преодолению. Командный дух обеспечивает поддержку в сложных ситуациях и является мощным источником мотивации, концентрации внимания, решительности и устойчивости, влияет на все остальные аспекты командной работы, ее цели, ценности, поведение, распределение ролей и ответственности.

# Характеристики эффективных команд

- **Конкретные цели.** Члены успешных команд на основе миссии формируют конкретные цели. Определенные, измеряемые, реалистичные цели вдохновляют людей и служат залогом эффективной работы команды. Примеры конкретных командных целей могут быть следующими: ответ на запрос каждого клиента в течение суток, сокращение простоев на 5%, увеличение производительности труда на 7% в ближайшие полгода и т.п.
- **Общий подход к работе.** Цели – это результаты работы, к которым стремится команда. Общий подход позволяет им согласовать средства для достижения целей. Члены команды должны совместно определить объем работы и сферу ответственности каждого исполнителя, установить рабочий график, оговорить способы решения возможных конфликтов.

# Характеристики эффективных команд

- **Наличие эффективного лидера.** Командная работа приносит желаемые результаты только в том случае, когда ее возглавляет авторитетный руководитель, умеющий вдохновить работников, организовать их работу, поддерживать командный дух и снабжать коллектив необходимыми ресурсами для реализации целей команды.
- **Разделение ответственности.** Последняя особенность высокоэффективной команды – ответственность на уровне работника и группы. Членам успешных команд присуща как личная, так и совместная ответственность за реализацию миссии и достижение ею целей. В таких командах четко осознают, в чем состоит личная, а в чем коллективная ответственность. Итак, залог успеха при совместной деятельности – личный вклад каждого из сотрудников и совместная ответственность за результат.

# Характеристики эффективных команд

Однако не всегда создание команд ведет к улучшению дел в организации. Пользу приносят только высокоэффективные команды.

**Эффективность команды** – это ее способность достичь четырех целей:

внедрения инноваций (команды эффективны, если они могут отреагировать на новые требования внешней среды);

повышения производительности (производительность – это достижение корпоративных целей при минимальном использовании ресурсов);

обеспечения высокого качества товаров и услуг, т.е. отсутствие дефектов и соответствие продуктов и услуг ожиданиям потребителей;

удовлетворения потребностей сотрудников, т.е. способность команды добиваться лояльности ее участников, воодушевлять их и выполнять их основные запросы.

# Признаки эффективной и неэффективной команд

Критерии различий	Эффективная команда	Неэффективная команда
Внедрение инноваций	Регулярно отслеживает все достижения в своей сфере деятельности в целях их использования для реализации миссии и целей. Участники применяют свои уникальные компетенции в работе над задачами команды	Замыкается на решении своей задачи имеющимися в распоряжении средствами.
Отношение к новым идеям	Предложения членов команды получают развитие и поддержку. Группа часто генерирует общие идеи.	Новые предложения с трудом находят поддержку. Требуется лоббирование интересов.
Повышение производительности труда	Наблюдается рост производительности труда. Участники воспринимают работу как собственное дело. Члены группы достаточно мотивированы, чтобы продолжать работу в отсутствие руководителей. Низкий уровень текучести кадров.	Не наблюдается роста производительности труда. Участники относятся к работе как наемники. Для успешной работы в группе нужно непосредственное присутствие руководителя. Высокий уровень текучести кадров
Обеспечение высокого качества работы	Высокое качество работы достигается за счет консенсуса в понимании работы команды и роли каждого члена группы. Все участники коллектива разделяют миссию и цели команды.	Невысокое качество работы. Много времени теряется из-за нарушений процесса работы и противоречий между руководителями и подчиненными. Нет понимания организационных целей и роли группы в их достижении.



# Признаки эффективной и неэффективной команд

Критерии различий	Эффективная команда	Неэффективная команда
Степень удовлетворенности и потребностей и целей членов команды	<p>Достижение личных целей. Борьба за личное преимущество не поощряется.</p> <p>Требуются взаимные уступки для максимизации коллективного результата.</p>	<p>Состоит из участников, ощущающих себя независимыми работниками, имеющими собственные интересы.</p> <p>Личные цели не достигнуты. Участники предпочитают укреплять собственные позиции.</p>
Характер общения	<p>Свободное, открытое общение и доверие.</p> <p>Члены группы помогают друг другу, используя конструктивную критику и реальные предложения. Участники открыто выражают идеи и обмениваются информацией.</p>	<p>Нет доверия среди членов группы и со стороны руководителя группы. Члены группы враждебно и неконструктивно критикуют работу друг друга.</p>
Отношение к конфликтам	<p>Конфликт воспринимается как возможность для рождения новых идей и не тормозит продвижение к цели. Если возникают проблемы, то члены команды исследуют причину породившую ее.</p> <p>Конфликты разрешаются без излишнего эмоционального напряжения.</p>	<p>Участники не могут избавиться от конфликтов, тормозящих работу.</p> <p>Разногласия воспринимаются как препятствия. Проблему в работе решают поверхностно, обращая внимание на симптомы, а не на причины.</p>

# Роли в команде



Для слаженной работы необходимо, чтобы члены команды выполняли определенные роли, наиболее соответствующие психологическому типу их личности.

**Роль** – это поведение человека, которое определяется его статусом (положением). Когда мы говорим о ролевом поведении, мы подчеркиваем, что речь идет не о личном, свободном поведении работника, в котором он целиком руководствуется собственными желаниями и настроениями, а о его поведении в рамках определенных обязанностей и полномочий, или, иначе говоря, определенной роли.

Обычно выделяются два типа ролей:

**функциональные роли**  
**командные роли.**

# Роли в команде



**Функциональные роли** непосредственно относятся к должностным обязанностям члена команды и охватывают профессиональные компетенции, которыми он обладает. Они являются чисто функциональными и вытекают из формальной структуры организации.

**Описание функциональной роли включает в себя:**

**во-первых**, предписание обязанностей. К их числу относятся те поручения, задания, действия или решения, которые член команды (а если он руководитель, то возглавляемая им группа, отдел, подразделение) должны осуществлять;

**во-вторых**, определение полномочий. Члену команды, принявшему на себя ответственность за исполнение обязанностей, даются определенные полномочия, то есть право использовать ресурсы организации и труд ее работников для выполнения поставленных задач. Другими словами, полномочия показывают, что лицо, занимающее какую-либо должность, имеет право делать.

# Роли в команде



**Командные роли** отражают способ, каким член команды выполняет свою работу, делает вклад в работу команды и взаимоотношения между участниками команды. Командная роль во многом определяется личными качествами и поведением.

Наиболее ярко командные роли проявляются:

при определении последовательности выполняемых членами команды работ в рамках единого трудового процесса;

при организации процесса разработки и принятия группового решения.

Разные теории определяют от шести до девяти базовых ролей. Мы представим точку зрения Мередита Белбина, описавшего следующие типы командных ролей.

# Классификация ролей в группе

## Р.М. Белбина:

- реализатор - тот, кто воплощает в жизнь идеи. Эти люди, как правило, не обладают творческой интуицией, но зато работоспособны и исполнительны. Они не раздумывают долго и готовы браться за дело сию же минуту;
- генератор идей - член команды, придумывающий новые варианты действий, выдвигающий идеи. При этом, как и все творческие люди, не всегда правильно оценивает возможности и ресурсы команды;
- исследователь - занимается поиском возможностей, ориентирован на внешний мир, устанавливает контакты;
- аналитик - человек, который бесстрастно оценивает планы и идеи, выбирает наилучшие с его точки зрения, представляет их группе и аргументирует. Он же говорит о рисках, угрозах, возможных ошибках;

# Классификация ролей в группе

## Р.М. Белбина:

- контролер - участник коллектива, который контролирует результат работы или ход исполнения;
- вдохновитель - своего рода эмоциональный лидер, который сглаживает острые углы, разрешает конфликты;
- эксперт - специалист в своей профессиональной отрасли;
- мотиватор - человек, который "подстегивает" группу, чтобы все трудились быстрее и производительнее;
- координатор - член команды, который распределяет задачи и ответственность.

# Классификация ролей в группе

## Р.М. Белбина:

- реализатор - тот, кто воплощает в жизнь идеи. Эти люди, как правило, не обладают творческой интуицией, но зато работоспособны и исполнительны. Они не раздумывают долго и готовы браться за дело сию же минуту;
- генератор идей - член команды, придумывающий новые варианты действий, выдвигающий идеи. При этом, как и все творческие люди, не всегда правильно оценивает возможности и ресурсы команды;
- исследователь - занимается поиском возможностей, ориентирован на внешний мир, устанавливает контакты;
- аналитик - человек, который бесстрастно оценивает планы и идеи, выбирает наилучшие с его точки зрения, представляет их группе и аргументирует. Он же говорит о рисках, угрозах, возможных ошибках;
- контролер - участник коллектива, который контролирует результат работы или ход исполнения;
- вдохновитель - своего рода эмоциональный лидер, который сглаживает острые углы, разрешает конфликты;
- эксперт - специалист в своей профессиональной отрасли;
- мотиватор - человек, который "подстегивает" группу, чтобы все трудились быстрее и производительнее;
- координатор - член команды, который распределяет задачи и ответственность.

# Тест

## Р.М. Белбина:

### I Какой вклад я надеюсь внести в работу группы:

- a) Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды.
- b) Я могу успешно работать с самыми разными людьми.
- c) Генерация идей - мое врожденное достоинство.
- d) Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде.
- e) Моя способность доводить все до конца во многом обеспечила мою персональную эффективность.
- f) Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут в конечном счете полезные результаты.
- g) Я быстро выясняю, что работает в ситуациях, хорошо мне знакомых.
- h) Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных курсов действий.



# Тест

## Р.М. Белбина:

### **II Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе, следующие:**

- a) Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за ее соблюдением.
- b) Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим ее открыто.
- c) Я склонен слишком много говорить, когда в группе обслуживаются новые идеи.
- d) Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег.
- e) Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то.
- f) Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе.
- g) Я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и потому плохо слежу за тем, что происходит вокруг.
- h) Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно.

# Тест

## Р.М. Белбина:

### III Участие в совместном проекте:

- a) Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления.
- b) Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности.
- c) Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения.
- d) Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений.
- e) Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам.
- f) Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие.
- g) Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признается всеми, кто меня знает.
- h) На меня можно возложить обязанность следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом.

# Тест

## Р.М. Белбина:

### **IV Особенности моего стиля работы в команде следующие:**

- a) Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег.
- b) Я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве.
- c) Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений.
- d) Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение одобренных планов.
- e) Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные.
- f) Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе.
- g) Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды.
- h) Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения.

# Тест

## Р.М. Белбина:

**V Я получаю удовлетворение от работы, потому, что:**

- a) Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов.
- b) Мне нравится находить практические решения проблем.
- c) Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношение.
- d) Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений.
- e) Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня.
- f) Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий.
- g) Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание.
- h) Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения.

# Тест

## Р.М. Белбина:

**VI Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:**

- a) Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать.
- b) Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности.
- c) Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды.
- d) Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика.
- e) Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить.
- f) Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи.
- g) Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе.
- h) Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе.

# Тест

## Р.М. Белбина:

### **VII Мои недостатки, проявляемые в командной работе, следующие:**

- a) Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы.
- b) Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям.
- c) Мое стремление обеспечить условия, чтобы работы выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов.
- d) Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов группы.
- e) Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей.
- f) Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях.
- g) Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам.
- h) Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями.

# Тест

## Р.М. Белбина:

Убедитесь, что вопросы в каждой серии сводятся к 10 и итог для всех семи серий равен 70.

Перед анализом результатов вопросника посмотрите, согласны ли Вы с его результатами. Белдин дал наименование каждой из личностных групп, которые, как он нашел, связаны с необходимыми функциями, требуемыми для работы эффективной команды.

Прочитайте от начала до конца короткие описания и пометьте их «Высокий» (High), «Средний» (Medium) или «Низкий» (Low), согласно Вашей точке зрения на себя как на члена команды. В успешной команде все 8 ролей нужны ( и почитаемы) в большей или меньшей степени в зависимости от задачи.

Заполните следующую таблицу и подведите итоги, чтобы представить Ваш профиль. Заметьте, что эта таблица анализа расшифровывает очки и не является простым сложением очков. Например, если Ваш счет в Разделе 1 был:  $a = 1$ ,  $b = 4$ ,  $c = 2$ ,  $d = 0$ ,  $e = 1$ ,  $f = 2$ ,  $g = 0$ ,  $h = 0$ . Тогда, используя дешифрирующую таблицу. Ваш первый ряд будет выглядеть так:

# Тест

## Р.М. Белбина:

Убедитесь, что вопросы в каждой серии сводятся к 10 и итог для всех семи серий равен 70.

Перед анализом результатов вопросника посмотрите, согласны ли Вы с его результатами. Белдин дал наименование каждой из личностных групп, которые, как он нашел, связаны с необходимыми функциями, требуемыми для работы эффективной команды.

Прочитайте от начала до конца короткие описания и пометьте их «Высокий» (High), «Средний» (Medium) или «Низкий» (Low), согласно Вашей точке зрения на себя как на члена команды. В успешной команде все 8 ролей нужны ( и почитаемы) в большей или меньшей степени в зависимости от задачи.

Заполните следующую таблицу и подведите итоги, чтобы представить Ваш профиль. Заметьте, что эта таблица анализа расшифровывает очки и не является простым сложением очков. Например, если Ваш счет в Разделе 1 был: a = 1, b = 4, c = 2, d = 0, e = 1, f = 2, g = 0, h = 0. Тогда, используя дешифрирующую таблицу. Ваш первый ряд будет выглядеть так:

Раздел	И	П	Ф	М	Р	О	К	Д
1	g0	d0	f2	c2	a1	h0	b4	e1

Начальные буквы сверху соответствуют типам роли в команде, которые списаны ниже. Теперь давайте подсчитаем Ваши очки



# Тест

## Р.М. Белбина:

Используйте эту таблицу для определения двух наиболее подходящих для Вас ролей в команде

	Низкая 0 – 33%	Средняя 33 – 66%	Высокая 66 – 85%	Очень высокая 85 – 100%	Сред- ний балл
<b>И</b>	<b>0-6</b>	<b>7-11</b>	<b>12-16</b>	<b>17-23</b>	<b>10.0</b>
<b>П</b>	<b>0-6</b>	<b>7-10</b>	<b>11-13</b>	<b>14-18</b>	<b>8.8</b>
<b>Ф</b>	<b>0-8</b>	<b>9-13</b>	<b>14-17</b>	<b>18-36</b>	<b>11.6</b>
<b>М</b>	<b>0-4</b>	<b>5-8</b>	<b>9-12</b>	<b>13-29</b>	<b>7.3</b>
<b>Р</b>	<b>0-6</b>	<b>7-9</b>	<b>10-11</b>	<b>12-21</b>	<b>7.8</b>
<b>О</b>	<b>0-5</b>	<b>6-9</b>	<b>10-12</b>	<b>13-19</b>	<b>8.2</b>
<b>К</b>	<b>0-8</b>	<b>9-12</b>	<b>13-16</b>	<b>17-25</b>	<b>10.9</b>
<b>Д</b>	<b>0-3</b>	<b>4-6</b>	<b>7-9</b>	<b>10-17</b>	<b>5.5</b>