

**СОЗДАНИЕ КОМАНДЫ**  
**РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ**

Команда – это взаимодействие группы людей, стремящихся объединить свои усилия для того, чтобы достичь общей цели и взаимозависящих друг от друга в отношении информации, ресурсов и навыков



ДЛЯ СОЗДАНИЯ КОМАНД НЕОБХОДИМО  
НАЛИЧИЕ РЯДА УСЛОВИЙ, А ИМЕННО:



- люди, выполняющие работу, должны быть специалистами, профессионалами, экспертами при решении возлагаемых на них задач;



- совокупный опыт и способности людей, работающих в команде, должны превышать опыт и способности любого из них;



- большинство  
людей должно  
иметь возможность  
влиять на принятие  
решений, которые  
им придется  
выполнять;



- каждый человек  
должен иметь  
склонность к  
творчеству.



Командная работа наиболее полезна  
при освоении новых видов  
деятельности, при решении  
некорректных, неопределенных  
проблем, когда возникают элементы  
риска вследствие выбора и  
предпочтений тех, кто принимает  
решение.



РОЛЬ КОНКРЕТНОГО УЧАСТНИКА ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ЕГО ВКЛАДОМ В РАБОТУ КОМАНДЫ И ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ КОМАНДЫ. СУЩЕСТВУЮТ ДВА ПРИНЦИПА, В СООТВЕТСТВИИ С КОТОРЫМИ ПРОИСХОДИТ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ В КОМАНДЕ: ПРИНЦИП КОМПЕТЕНТНОСТИ И ПРИНЦИП ПРЕДПОЧТЕНИЯ.



А) Принцип компетентности утверждает, что эффективным можно считать такое распределение ролей, при котором ответственность каждой роли не превышает умений члена команды, которому эта роль досталась. Члены команды будут отдавать большее предпочтение тем целевым ролям, которые больше соответствуют их индивидуальным потребностям. Хотя и со временными ролями они могут справляться эффективно.



Б) Принцип предпочтения основывается на том, что эффективным может считаться такое распределение целевых ролей, при котором как можно большее число членов команды выполняют те роли, которые они сами предпочитают.



## **ЭТАПЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ**

**Первый этап – Адаптация.** Высокий уровень внутригруппового напряжения. Члены группы с осторожностью относятся друг к другу, присматриваются друг к другу. Эффективность работы низкая, так как члены группы не уверены в совместной работе, не доверяют друг другу.

**Второй этап – Группирование и кооперация.** На данном этапе члены группы группируются в микрогруппы по интересам и симпатиям. Отмечается высокий уровень внутригруппового сознания на уровне «мы». Но коммуникации между микрогруппами достаточно слабые.

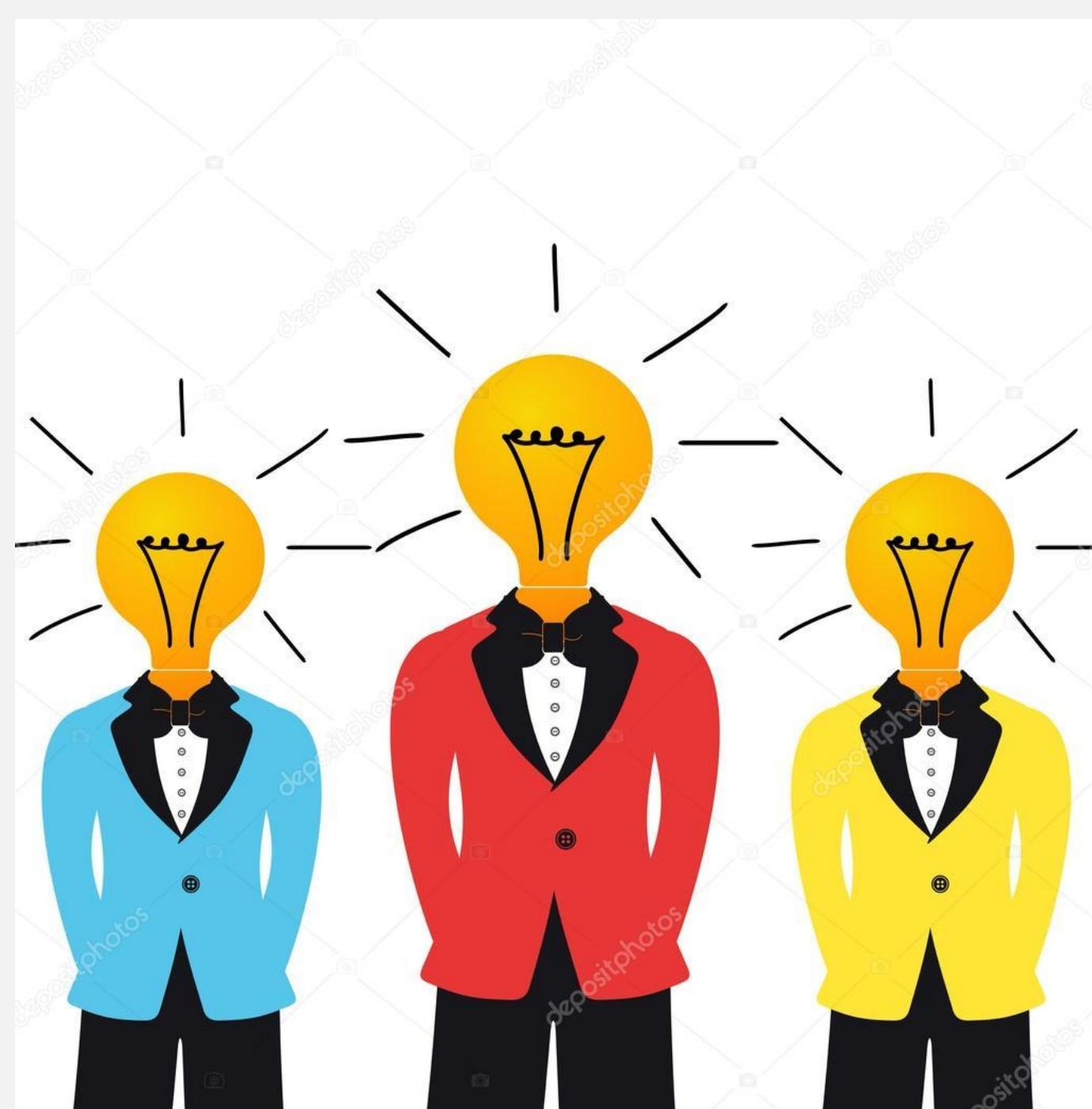
## **ЭТАПЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ**

**Третий этап - Нормирование деятельности.** На данном этапе происходит определение области группового взаимодействия и принципов внутригрупповой деятельности. Команда выступает как хорошо сплоченная группа.

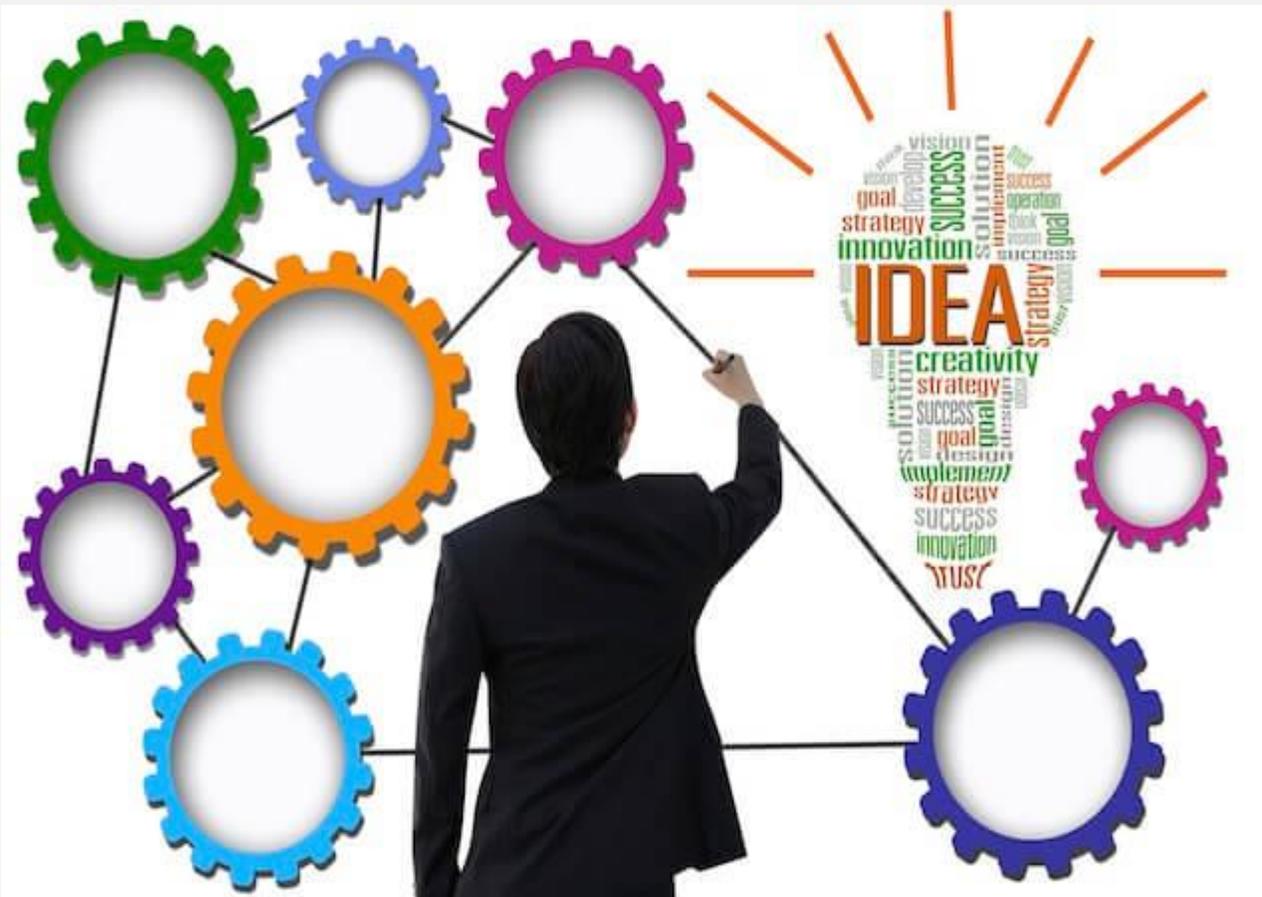
**Четвертый этап – Функционирование.** На данном этапе отмечается коммуникационная зрелость, организованность, психологическое единство, которые являются признаками организационной субкультуры.



НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ВЫЯВИЛИ **ДЕВЯТЬ ТИПОВ** ЛИЧНОСТЕЙ, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ВКЛЮЧЕНЫ В УСПЕШНО РАБОТАЮЩУЮ КОМАНДУ. ОДНАКО НЕЛЬЗЯ УТВЕРЖДАТЬ, ЧТО ЭТО ГЛАВНОЕ УСЛОВИЕ. СЛЕДУЕТ ПОМНИТЬ, ЧТО СОСТАВ ГРУППЫ ДОЛЖЕН СООТВЕТСТВОВАТЬ ЗАДАНИЮ, ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КОТОРОГО ОНА СОЗДАНА.

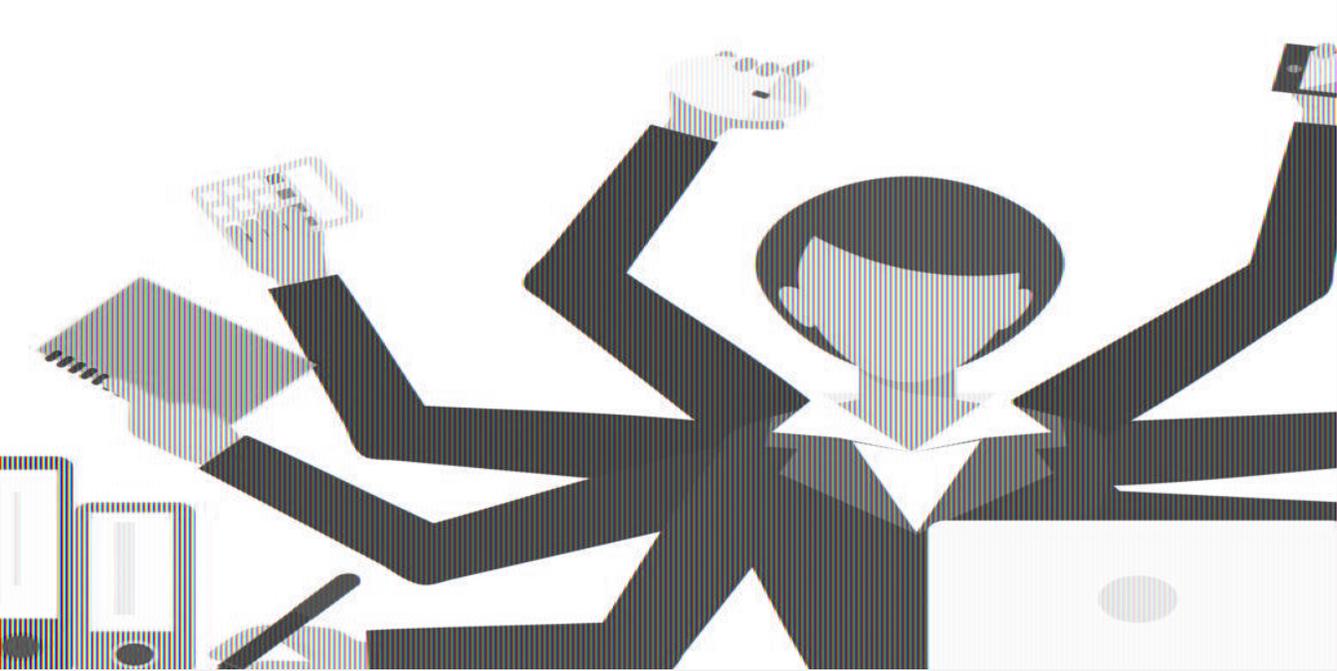


1. Генератор идей - изобретателен, обладает богатым воображением; умеет решать нестандартные проблемы. Отличительные черты характера: индивидуалист, часто серьезно мыслящий, открыт к восприятию новых идей. Развитое воображение, высокий уровень интеллекта. С трудом акцентирует внимание на практических деталях, протоколе. Предпочитают работать в одиночку. Часто нелюдимы. Предпочитают относительную свободу.



2. Исследователь ресурсов - энтузиаст, общителен. Исследует возможности, устанавливает контакты с нужными людьми, выявляет новые возможности, способен реагировать на возникающие трудные задачи. Экстравертирован, любопытен, коммуникабельный. Склонен терять интерес, как только первоначальное очарование проходит; может быть слишком оптимистичен и не критичен. Их стимулирует наличие людей, команды рядом. Нормально реагируют на кризис и оказываемое давление. Им доставляет удовольствие достижение трудных задач. Их внимание по большей части сосредоточено на внешних по отношению к команде ресурсах и контактах.

ГЕНЕРАТОРЫ ИДЕЙ И ИССЛЕДОВАТЕЛИ РЕСУРСОВ  
ЯВЛЯЮТСЯ НАИБОЛЕЕ ТВОРЧЕСКИМИ ЧЛЕНАМИ  
КОМАНДЫ, НО ИХ ЛЕГКО УВЕСТИ В СТОРОНУ.  
ИССЛЕДОВАТЕЛИ РЕСУРСОВ СКЛОННЫ БОЛЕЕ  
ДЕТАЛЬНО И ТВОРЧЕСКИ ПЕРЕРАБАТЫВАТЬ ИДЕИ  
ДРУГИХ ЛЮДЕЙ (НАПРИМЕР, ГЕНЕРАТОРА ИДЕЙ).



3. Координатор - умеет четко формулировать цели, продвигать решения, делегировать полномочия. Часто является более зрелой личностью. Социальный лидер. Для него характерны: спокойствие, уверенность в своих силах, контроль и самообладание. Часто доброжелателен и приветствует вклад всех, кто потенциально способен улучшить работу команды. Не всегда наделен выдающимися интеллектуальными и творческими способностями. Предпочитают использовать имеющиеся ресурсы, направляя их на достижение командной задачи. Их внимание сосредоточено на команде.

4. Организатор (мотиватор) - изобретателен, обладает богатым воображением, человек с идеями. Динамичен, бывает неуживчив, но есть способности и стремления преодолевать инерцию и неэффективность, бывает самодоволен. Легко реагирует на провокации, раздражителен и нетерпелив, склонен травмировать чувства других людей. Как и координатор является сильным лидером, но для решения определенной задачи. Может конфликтовать с координатором из-за стилей руководства.



5. Контролер - проницателен, обладает стратегическим мышлением. Видит все альтернативы, все взвешивает, по своей природе – инспектор. Рассудителен, неэмоционален, предусмотрителен. Обладает здравым смыслом и осмотрительностью. Не всегда умеет мотивировать людей, воодушевлять, но умеет анализировать мысли других людей, никогда не делают скоропалительных выводов.



6. Душа команды - дипломатичен, восприимчив. Умеет слушать, предотвращает трения между членами команды. Социально ориентирован, достаточно мягок, чувствителен. Не всегда способен принимать решения в моменты кризиса, но хорошо адаптируется к изменениям. Действует для достижения гармонии и поддержания духа команды. Умеют работать под руководством "трудных" людей (организаторов).



7.Исполнитель - дисциплинированный, надежный, консервативный, эффективный. Умеет реализовывать идеи в практических действиях. Обязателен и предсказуем. Обладает хорошими организаторскими способностями, практическим здравым смыслом; трудолюбив. Акцентируют свое все внимание на графиках, планах мероприятия. Выявляют лучший способ достижения результата.





8. "Доводчик" - старателен и добросовестен. Ищет ошибки и упущения. Контролирует сроки выполнения поручений. Способен выполнять свои обещания, стремится все выполнить на высоком уровне. Иногда склонен волноваться без особых причин, не стремится делегировать полномочия и обязанности. Стремиться выполнить задание должным образом, концентрируясь на деталях. Больше обеспокоены результатом, нежели способом его достижения. Спокойно относятся к контролю и приемлют большинство типов руководителей.



9. Специалист - профессионал в узкой области знаний. Самостоятельно мыслящий и организующий свою работу, приверженный своему направлению. Обладает редкими знаниями и навыками. Может не видеть общую картину. Приверженец высоких стандартов. Не любят пристального контроля, особенно со стороны тех, кто обладает меньшей по сравнению с ними компетенцией.

Необязательно (не всегда реально) наличие в команде всех девяти игроков. Чаще складывается ситуация, когда в команде несколько игроков одного типа.

Слишком много организаторов могут привести к конфликту и ухудшению работы группы.

Перевес исполнителей и "доводчиков", идущих в хвосте группы, может привести к состоянию, когда группа довольна собой, но реально мало чего достигает.