

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



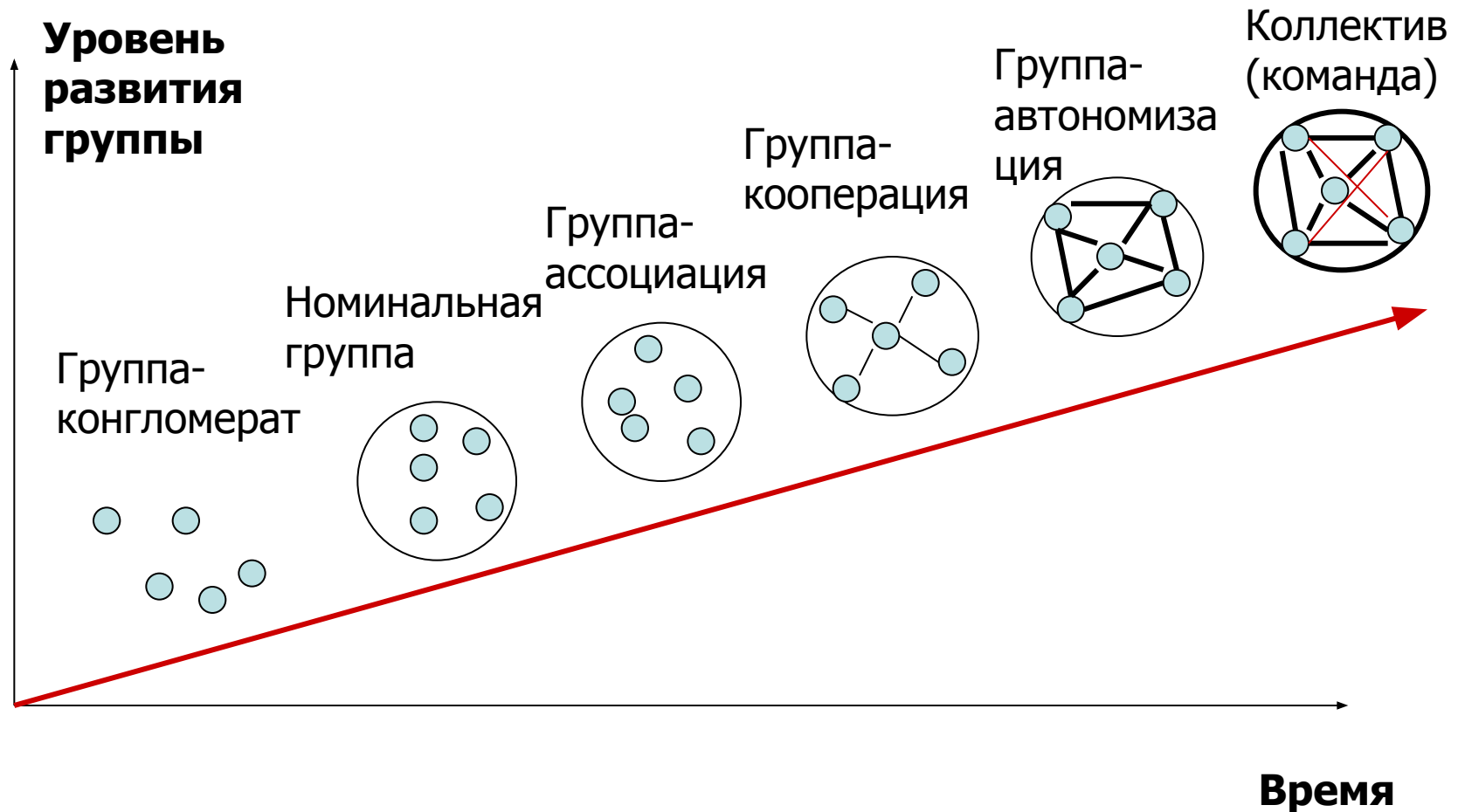
Группа

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

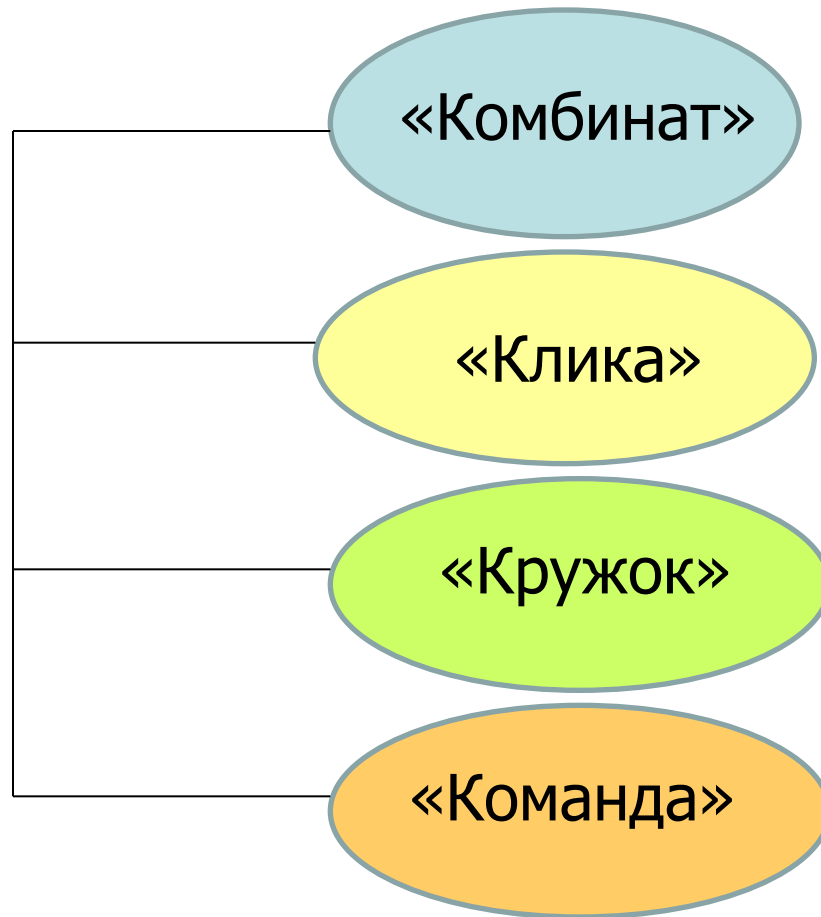
Критерий	Типы команд
Период существования	-Функциональные, или постоянные -Кросс-функциональные, или временные
Субъект управления	-Команды с преобладанием внешнего управления -Самоуправляемые
Поставленные цели	-Совещательная (совет; круглый стол). -Производственная (производственная бригада; управленческая структура). -Проектная (исследовательская группа; группа планирования). -Группа действий (спортивная команда; экспедиция; команда на переговорах и др.)

Типология команд

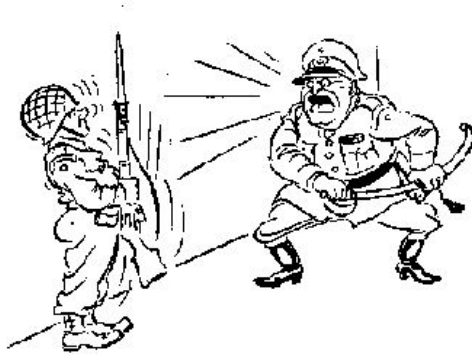
Критерий	Типы команд
Род деятельности	-Занимающиеся подготовкой рекомендаций. -Производственные. -Управляющие
Уровень развития групповой активности	-Рабочая группа -Псевдокоманда -Потенциальная команда -Реальная команда - Высокоэффективная команда

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

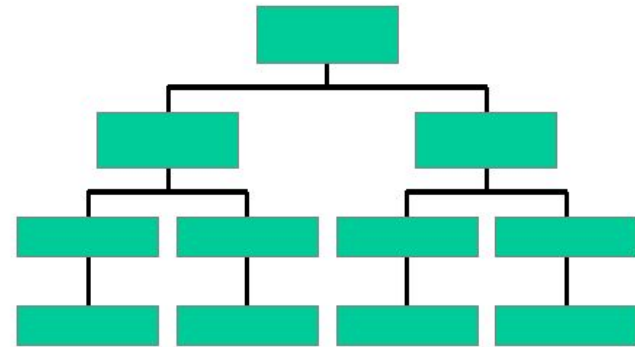
КОМАНДА



«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.

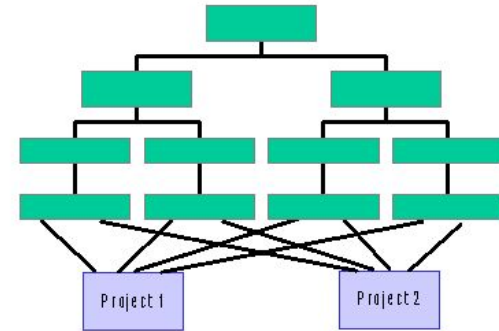
Вопрос:

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).

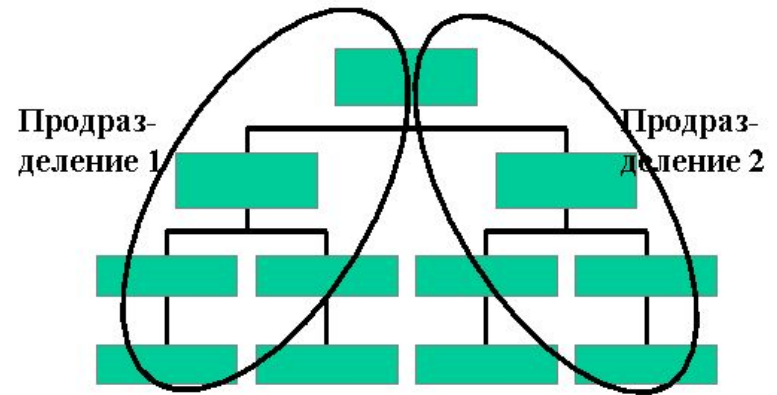
Подразделения в организации:

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.

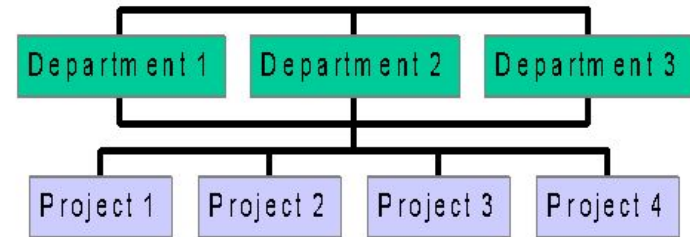
Вопрос:

- 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

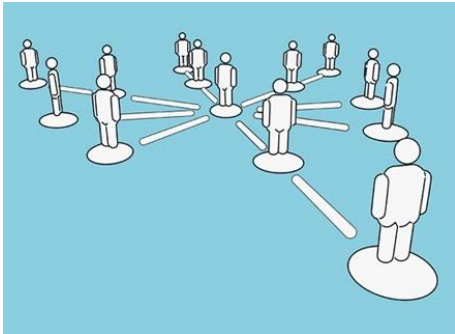
Подходы к формированию команд

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

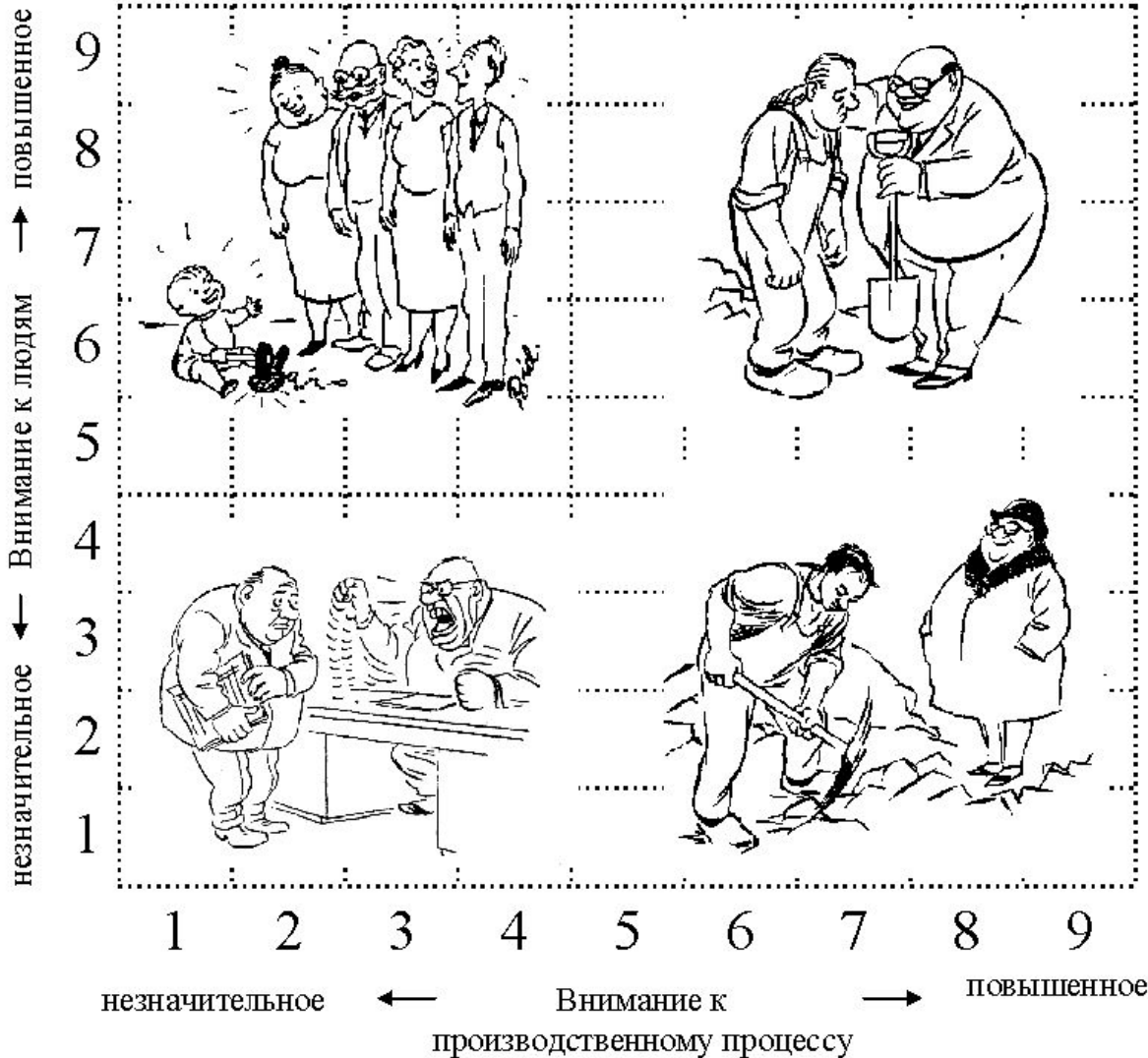


Совместно-творческая

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

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 сработает 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	g 0	d 0	f 2	c 2	a 1	h 0	b 4	e 1

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
И	0-6	7-11	12-16	17-23	10.0
П	0-6	7-10	11-13	14-18	8.8
Ф	0-8	9-13	14-17	18-36	11.6
М	0-4	5-8	9-12	13-29	7.3
Р	0-6	7-9	10-11	12-21	7.8
О	0-5	6-9	10-12	13-19	8.2
К	0-8	9-12	13-16	17-25	10.9
Д	0-3	4-6	7-9	10-17	5.5