



Уральский
федеральный
университет



Лекция

Оптимальное распределение в команде



Подходы к формированию команды



1. Целеполагающий подход (основанный на целях) позволяет членам команды лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации общих групповых задач

2. Межличностный подход сфокусирован на улучшении межличностных отношений в команде и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность деятельности



3. Ролевой подход – каждый игрок в команде способен играть одну или несколько социально-психологических ролей. Командное поведение основано на проведении дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей и может быть изменено в результате изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия ролей

4. Проблемно-ориентированный подход (через решение проблем) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч с группой специалистов в рамках команды, имеющих общие организационные отношения и цели

Ролевой подход



- исходит как из особенностей личности так и из требований управленческой деятельности



- **типы ролей:**

1. функциональные - раскрываются через

предметное содержание деятельности (например, производственной, финансовой, маркетинговой и т.п.)

2. командные (групповые) - предполагают

вклад в деятельность, не являющуюся узкоспециализированной, а также коммуникативную и групподинамическую

Роль и ее значение



это определенный шаблон, стереотип, поведение человека, объективно занимаемой позицией личности в системных или личных отношениях.

- **Роль определяется статусом в обществе.** Люди имеют несколько постоянных статусов (профессиональный, родственный, возрастной, половой и т.д.), в рамках которых играют определенные роли (примеры статусов: студент, предприниматель, юрист, молодой/пожилой человек, отец/сын/внук и т.д.).
- **Личность в течение жизни может играть одну или несколько ролей,** в которых она может максимально персонифицироваться, проявить свою индивидуальность. Наличие этих ролей является важным фактором гармоничного развития личности.
Роли: ответственный, заботливый, активный/пассивный, образованный и т.д.
- Подбирают людей в команду, как правило, исходя из имеющихся у них навыков, знаний и опыта. Но для достижения эффективности команды важны и личные качества, и личностные характеристики (особенности) членов команды,

Типы ролей

Каждый из нас как член команды при взаимодействии с другими ее членами исполняет роли двух типов:

- **профессиональную роль**, базирующуюся на профессиональных навыках и практическом опыте, которые мы вносим в реализацию проекта или решение проблемы
- **командную роль (часто, увы, упускается из вида и/или игнорируется)**, в основе которой лежат личностные данные.

Каждый работник в команде способен играть, по меньшей мере, одну, две, а возможно, три или даже четыре командные роли, которые являются для него вполне естественными



Типологии ролей

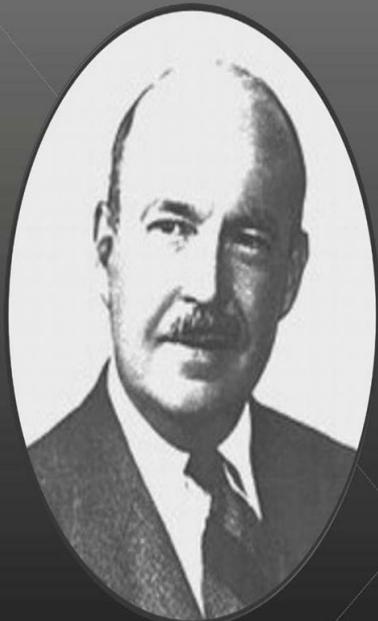
- по Т. Парсонсу
- по Р. Шиндлеру
- по М.Р. Белбину
- по Ч. Марджерисону - Д. МакКенну
- по Т.Ю.Базарову - Б.Л. Еремину
- по Р. Дафту
- по К. Новаку и М. Геллерту
- по И. Адизесу
- по М.Г. Ярошевскому



Типология ролей, по Т. Парсонсу



ТОЛКОТТ ПАРСОНС (1902-1979)



ОВНЫХ

ролей:

характеристик

нальность - одни роли требуют
анности, другие –

раскованности

получения – одни роли
не завоевываются

б – часть ролей сформулирована,
рого ограничена,

другая – размыта

ействия осуществляются в строго установленных

правилах либо произвольно

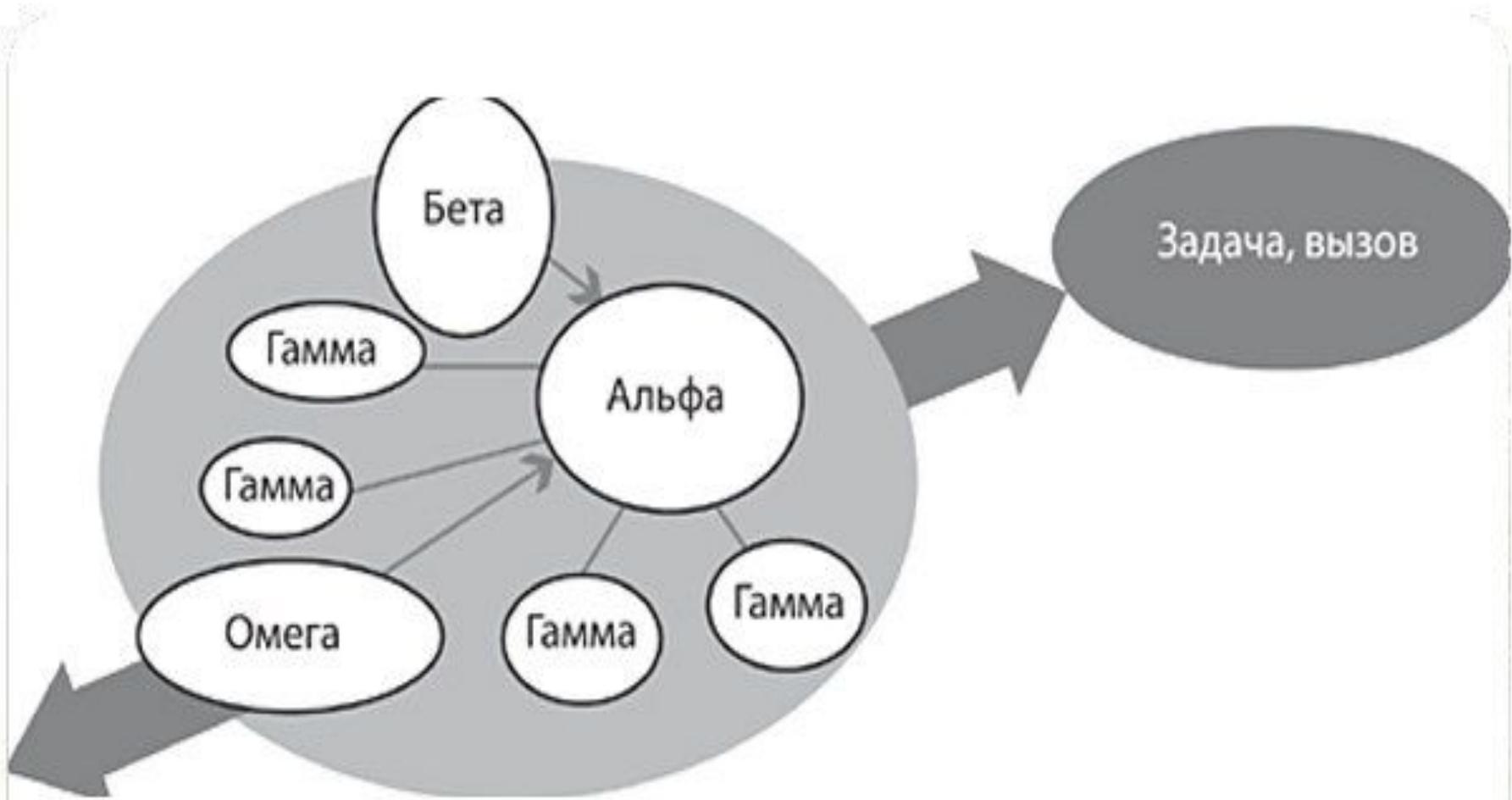
5. МОТИВАЦИЯ - на личную прибыль, общее благо и т. д.

Типология ролей, по Р.Шиндлеру



- 1. Альфа** - лидер, который импонирует группе, побуждает ее к активности, к действиям, составляет программу, направляет, придает ей уверенность и решительность.
- 2. Бета** - эксперт, имеющий специальные знания, навыки или способности, которые группе всегда требуются или которые она высоко оценивает. Эксперт анализирует, рассматривает ситуацию с разных сторон; его поведение рационально, самокритично, нейтрально и безучастно.
- 3. Гамма** – преимущественно пассивные и легко респособливающиеся члены группы, старающиеся сохранить свою анонимность, большинство из них отождествляется с альфой.
- 4. Омега** - самый «крайний» член группы, который отстает от коллектива по причине неспособности, какого-то отличия от остальных или страха.

Групповые роли, по Р.Шиндлеру



Типология ролей, по Р.М.Белбину



Каждый человек может «нести» несколько ролей, что определяется его склонностью к тому или другому виду деятельности и совместимостью с другими людьми.

В практике человек **предпочитает одну-две роли**, в которых реализуются его сильные стороны (**если группа это позволяет**)

Роли в команде, по Р.М.Белбину



1. Председатель (контролер) - человек, который осуществляет руководство командой и координирует ее действия.

2. Организатор работы (формирователь, координатор) - инициативные, легковозбудимые, мобильные и наиболее влиятельные люди в группе. В отсутствие председателя они обычно берут на себя его роль. Они необходимы, поскольку побуждают других членов группы к действиям.

3. Мозговой центр – генератор идей. В отличие от организатора люди, входящие в мозговой центр компании, устремлены в себя, но в интеллектуальном плане оказывают большое влияние на других. Они являются источником оригинальных идей и предложений.

4. Контролер-критик (аналитик, оценщик) – так же умны, как генераторы идей, но обладают скорее аналитическим, чем творческим складом ума. Они скрупулезно анализируют идеи и обладают способностью увидеть слабые места в аргументах и

Роли в команде, по Р.М.Белбину



5. Исследователи ресурсов приносят в группу новые возможности, ресурсы, контакты.

6. Трудоголики (реализаторы) являются практическими организаторами всей деятельности компании, превращают идеи в выполнимые задания. Они не являются лидерами, но они умелые и исполнительные работники.

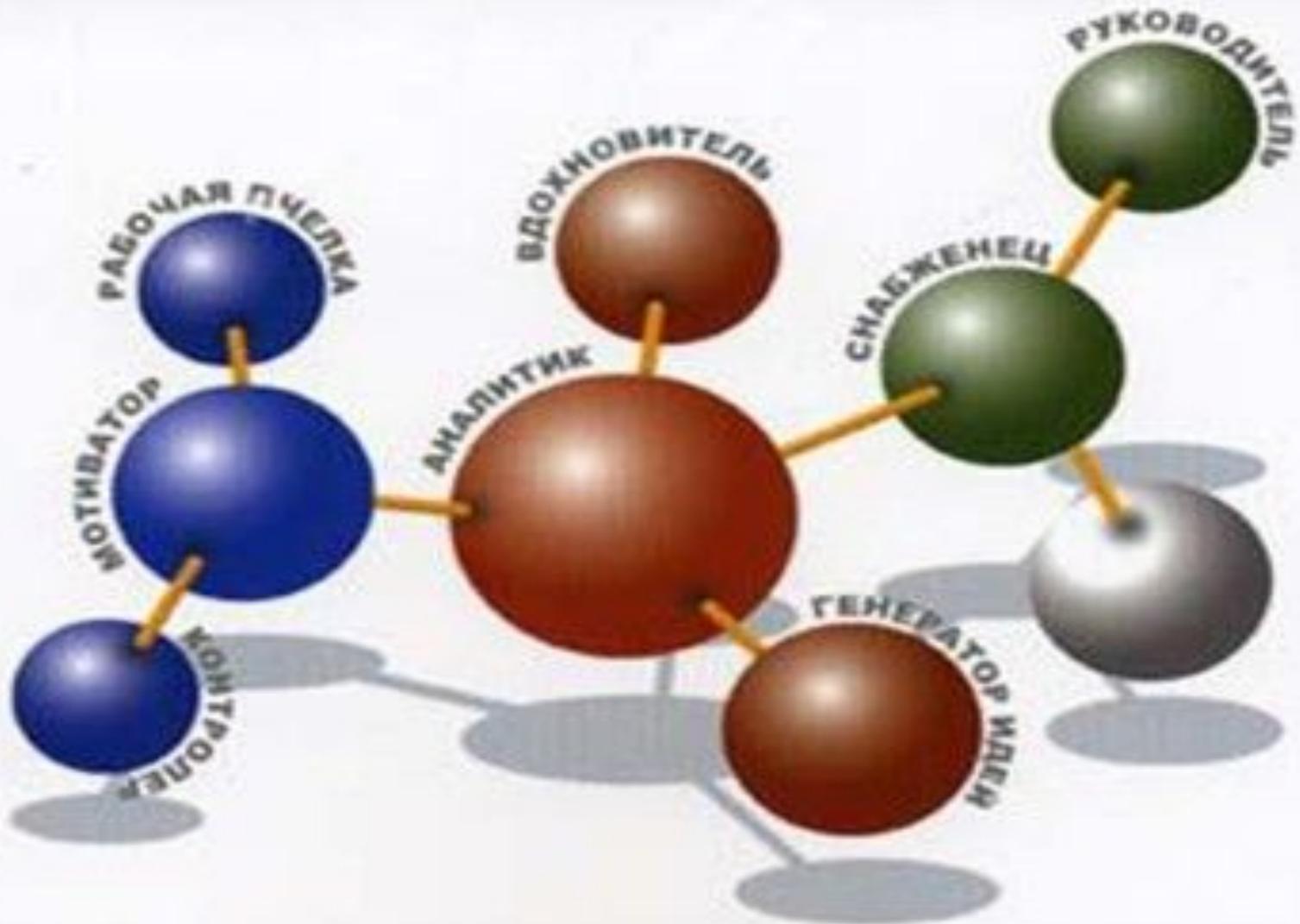
7. Координаторы команды (организаторы группы, вдохновители команды). Такие работники сплачивают всю команду, поддерживая других, выслушивая их, поощряя, вникая во все, понимая все и внося во все чувство гармонии и согласия. Они популярны и приятны, но они не стремятся к соперничеству. Это тот тип людей, которых не замечаешь, когда они есть, и которых вам не хватает, когда их нет рядом. «Душа команды».

8. Детерминатор-завершитель (мотиватор). Без детерминатора команда не могла бы закончить ничего к назначенному сроку. Они проверяют детали, беспокоятся о графиках, досаждают другим необходимостью что-то безотлагательно сделать. Их упорная систематическая работа очень важна, но не всегда достаточно

Групповые роли, по Р.М.Белбину



Групповые роли, по Р.М.Белбину



Групповые роли, по Р.М.Белбину



Председатель



Навигатор



Генератор идей



Наблюдатель



Работник



Снабженец



Коллективист



Человек, расставляющий точки над «i»

Типология ролей,

по Ч.Марджерисону-Д.МакКенн



Типология основана на анализе
деятельности и

процесс управления на

основных функций (типов

задач,

ролей руководителей): 1. консультирование

2. новаторство

3. стимулирование

4. развитие

5. организация

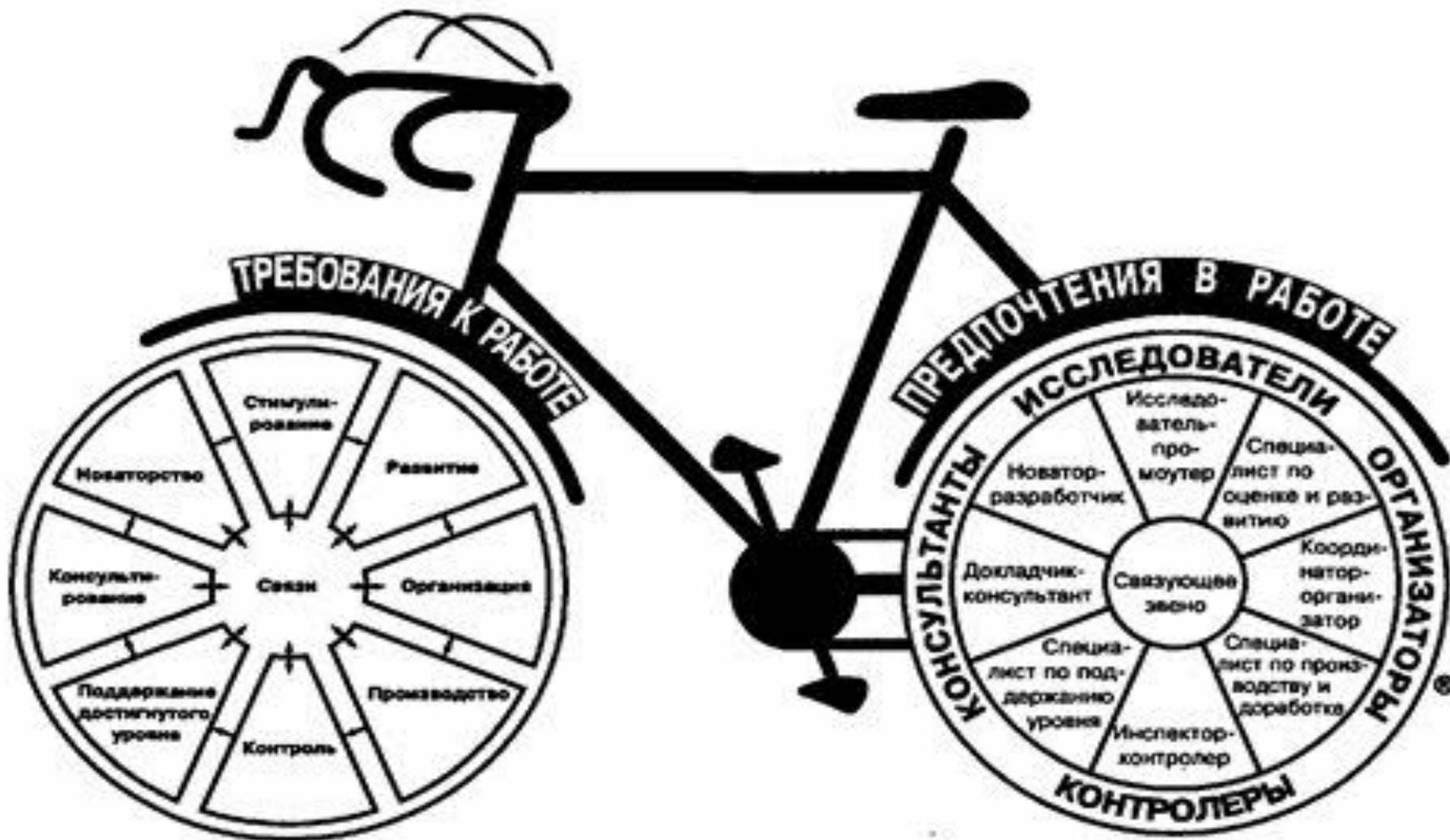
6. производство

7. контроль

8. поддержание

— а также одну всеобъемлющую область
координационной деятельности под названием
«формирование связей», или «связи (9)».

Велосипед команды



"КОЛЕСО ТИПОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ"

"КОЛЕСО УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ"

Роли в команде, по Т.Ю.Базарову-Б.Л.Еремину



**Три составляющие, одинаково важные
для успешной командной деятельности:**

1. Работа по содержанию — разрешение производственных задач и проблем, проектирование путей реализации планов и достижения целей.

2. Организация работы команды — оптимальное оформление процессов деятельности команды, постановка целей команды, соблюдение этапов деятельности, распределение ролей в команде.

3. Создание благоприятной социально-психологической атмосферы в команде — анализ состояния отношений в команде, создание командных норм, снятие возникающих в процессе работы команды напряжений, эмоциональных конфликтов.

**Все три составляющие должны обеспечиваться
наличием соответствующей командной роли**

1-я группа: работа по содержанию



Виды ролей	Характеристика ролей
1	2
<i>Для эффективной работы по содержанию</i>	
Аналитик	Ориентирован на целостное восприятие ситуации, выделение ее составных частей, установление взаимосвязей, выделение приоритетов
Генератор идей	Ориентирован на новые решения, интеллектуально активен, обладает большим инновационным потенциалом
Эрудит	Компетентен в своей области, ориентирован на углубление в конкретное содержание, способен выступать в качестве эксперта
Критик	Ориентирован на поиск обоснований; требует аргументов для принятия решения
Разработчик	Ориентирован на детализацию общих принципов; доводит решение до осуществления

2-3 группа ролей: роли по организации работы и созданию климата



Для эффективной организации работы

Организатор	Осуществляет анализ ситуации и поставленных задач; формулирует цели работы команды; выделяет отдельные этапы и формулирует задания отдельным исполнителям
Координатор	Осуществляет анализ содержания всех индивидуальных деятельностей в общее целое (работает в тесном контакте с организатором)
Контролер	Осуществляет надзор за правильностью реализации деятельности, особенно за соблюдением последовательности и времени выполнения работы, использованием ресурсов
Тренер	Ориентирован на передачу собственного опыта другим сотрудникам; способен организовать включение и адаптацию молодого персонала

Для создания благоприятного климата

Эмоциональный лидер	Авторитет для членов команды, вне зависимости от своего должностного положения
Диагност	Способен сплачивать команду для решения отдельных задач; готов осуществлять необходимую коррекцию состояния атмосферы команды

Роли в команде, по Ричарду Дафту



Долгосрочная эффективная деятельность команды предполагает необходимость ее формирования таким образом, чтобы ее члены одновременно достигали социального благополучия и хорошо выполняли свои рабочие задания. Поэтому есть

2 группы ролей:

- 1. Ответственные за решение задач**
- 2. Оказывающие социально-эмоциональную поддержку**

Ричард Дафт: специалисты по решению задач



Члены команды, исполняющие роль **специалистов по решению задач**, направляют всю свою энергию на достижение командных целей.

Для них характерны следующие черты:

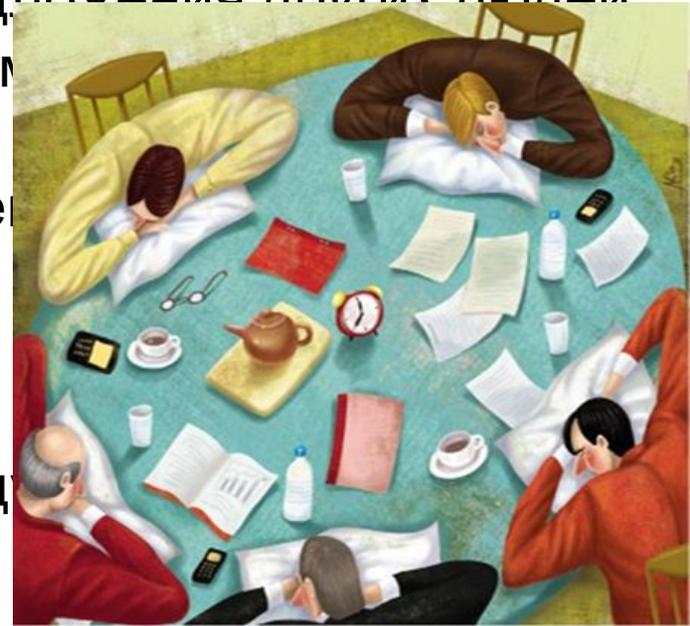
Инициатива: предлагают новые решения стоящих перед командой проблем.

Обмен мнениями: высказывают свое мнение по решению задачи, искренне прислушиваются и оценивают предложения других людей.

Поиск информации: просят предоставить им факты, имеющие отношение к задаче.

Подведение итогов: связывают предлагаемые идеи с возможностями решения проблемы; собирают их воедино для создания общей перспективы.

Энергия: побуждают членов команды к труду (особенно в трудные моменты).



Ричард Дафт

Члены команды, роль которых заключается **в социально-эмоциональной поддержке**, отвечают за удовлетворение эмоциональных потребностей участников группы, помогают им укрепить свое социальное состояние. Для них характерны следующие черты.

- **Воодушевляют:** восприимчивы к идеям других участников, не скупаются на похвалы, побуждают членов команды к высказыванию новых предложений.
- **Создают гармонию:** улаживают конфликты в группе, помогают конфликтующим сторонам прийти к соглашению.
- * **Снижают напряженность:** различными способами (шутки, анекдоты) снимают эмоциональное напряжение.
- **Стремятся всегда шагать «в ногу»:** как правило, соглашаются с предложениями других членов команды.
- **Готовы к компромиссам:** способны поступиться собственным мнением ради поддержания гармонии в команде.



Ричард Дафт



Активное

Направленное на решение
задач поведение

<p>Специалист по решению задач</p> <p>Главное — рабочее задание, человеческие потребности игнорируются</p> <p>Важная роль, но если в команде преобладают специалисты, остаются не удовлетворенными социальные потребности участников</p>	<p>Двойная роль</p> <p>Главное — и цели, и люди</p> <p>Ее исполнитель может быть лидером команды</p> <p>Важная, но не главная роль, особенно в тех случаях, когда в команде есть и специалисты, и социально-эмоциональная поддержка</p>
<p>Сторонний наблюдатель</p> <p>Не прилагает особых усилий ни к выполнению задач команды, ни к удовлетворению потребностей ее членов</p> <p>Второстепенная роль, но если ее исполняют слишком много членов группы, команда разваливается</p>	<p>Социально-эмоциональная поддержка</p> <p>Главное — потребности людей, задачи команды не столь важны</p> <p>Важная роль, но в случае преобладания ее исполнителей, снижается производительность команды</p>
<p>Пассивное</p>	<p>Активное</p>

Пассивное

Социально ориентированное поведение

Активное

Рис. 18.3. Роли участников команды

Ричард Дафт: ориентации команд



- 1.** Если большинство членов команды склонны к исполнению социальных ролей, **команда становится социально ориентированной**. Как правило, ее члены избегают необоснованной критики, стремятся к согласию друг с другом, не навязывают другим свое мнение и не особо стремятся к выполнению задач команды, потому что главное для них — гармония взаимоотношений в команде. Участники таких команд получают высокое индивидуальное удовлетворение, но, как правило, за счет снижения производительности.
- 2. Команда, состоящая преимущественно из «специалистов».** В ней все подчинено одной цели — результату. Такая команда очень эффективна в течение непродолжительного периода времени, но в долгосрочной перспективе степень удовлетворения от труда ее участников снижается. «Спецы» обычно не проявляют особых эмоций, избегают оказывать или принимать поддержку коллег, игнорируют эмоциональные и социальные потребности участников команды. В ней абсолютно может отсутствовать юмор и, как следствие, уровень удовлетворения от труда снижается.

Ричард Дафт: баланс в команде



1. Менеджеры не должны забывать, что **в хорошей команде должны присутствовать как «специалисты», так и социально-эмоциональная поддержка.** Юмор и забота о человеке в не меньшей степени определяют эффективность группы, чем аналитические способности и умение находить решения проблем.

2. Нельзя забывать и о том, что **многим людям лучше дается какая-то одна роль:** одни склонны решать социальные вопросы, другие — производственные проблемы.

3. Команда должна быть хорошо сбалансирована, и тогда она с успехом просуществует очень долго, ее участники будут получать удовлетворение от труда, а компании — высокие результаты.

Некоторые члены команды могут играть **двойную роль**, т. е. одновременно работают и над поставленной задачей и удовлетворяют эмоциональные потребности других участников. **Они часто становятся лидерами команды**, потому что на них, удовлетворяющих оба типа потребностей, равняются все члены группы.

Есть еще одна роль — **роль стороннего наблюдателя**, который не перетруждается ни в решении командных задач, ни в удовлетворении социальных потребностей участников. Обычно такие члены команды не пользуются уважением участников. Однако **такие люди очень полезны в критический момент**, поскольку видят проблемы команды как бы «со стороны» и часто дают нетривиальную «обратную связь».

Роли в команде, по М.Гелерту-К.Новаку

При разработке данной модели

описании ролей

категориальный аппарат

на.

вно модели командных

ролей

было

ащение авторами

одели связано с

частичное

дублирование содержания ролей,

остью составления

однозначных описаний ролевых

компетенций при работе с командой



Роли в команде, по М.Гелерту-К.Новаку



1. Администратор (модератор). Основная функция — поддержание баланса между целями, временными рамками и ресурсами.

2. Организатор (координатор). Данная роль предполагает лидерство с привязкой к определенной задаче. Основным приоритет — достижение целей и результатов с помощью других членов команды.

3. Креативный генератор идей (мозговой центр). Этот член команды — источник оригинальных идей, задумок и предложений.

Его идеи от
подходом к
нетривиаль



Роли в команде, по М.Гелерту-К.Новаку



4. Связной (диспетчер) отвечает за налаживание контактов с важным для команды окружением и приносит извне в команду информацию, идеи и тенденции. Очень коммуникабельны, что позволяет им общаться со многими важными для команды людьми в ее окружении.

5. Трудоголик (душа команды) раньше всех замечает потребности и отдельных членов команды и наиболее точно регистрирует эмоциональные течения в группе. Проявляет интерес к личным нуждам коллег, где нужно, оказывает поддержку. Заботится о внутренней коммуникации и является, поэтому, связующим звеном между членами команды.

6. Детализатор (завершитель), он же контролер (критик), доводит проект до конца или придают делу завершительный лоск, обрабатывая необходимые отчетные сведения и выполняя рутинные работы.



М.Гелерт-К.Новак против Р.М.Белбина



1. Основное отличие модели М.Гелерта-К.Новака:
ориентация не столько на реальных людей с их ролевыми качествами, сколько **на отдельные продуктивные ролевые аспекты, которые в идеале должны быть представлены в любой слаженной функционирующей команде.**

Причем, не важно, будут они у одного или у нескольких ее членов.

2. Роли в команде делятся попарно на экстравертивные и интровертивные. Каждая из этих пар на различных стадиях командной работы обеспечивает необходимый баланс между внутренней и внешней средой.

Экстравертивные роли имеют дело с внешним окружением команды.

Интровертивные роли занимаются внутрикомандными

Роли в команде, по М.Гелерту-К.Новаку



Экстравертивные роли



- Генератор идей
- Связной

Интровертивные роли



- Трудоголик
- Детализатор
- Организатор

Модель командных ролей, по И.Адизесу



Модель Ицхака Адизеса связана с построением системы **«правильного» менеджмента.**

Основная идея заключается в том, чтобы **обеспечивать результативность и эффективность в краткосрочной и долгосрочной перспективе существования организации.**

Менеджмент — это процесс, осуществляемый людьми, по обеспечению того, чтобы компания была эффективной и результативной в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Для этого необходимо выполнение четырех функций менеджмента.

Функции менеджмента, по И.Адизесу



1. Производство результатов – (P)roducing.
Функция обеспечивает результативность в краткосрочном аспекте. Она направлена на **удовлетворение клиента (выполнение задачи) в данный момент времени.**

Эта функция необходима для ответа на вопрос:

Что нужно сделать



Функции менеджмента, по И.Адизесу



2. **Администрирование** – (A)dministrating.

Функция обеспечивает эффективность в краткосрочном аспекте. Она необходима для того, чтобы **следить за порядком в организационных процессах.**

Эта функция необходима для ответа на вопрос:
Как это нужно сделать?



Функции менеджмента, по И.Адизесу



3. **Предпринимательство** – (E)ntrepreneuring.

Функция направлена на **определение направления**, которого должна придерживаться организация.

Эта функция необходима для ответа на вопрос: **Когда/зачем это нужно сделать?**



Функции менеджмента, по И.Адизесу



Интеграция – (I)ntegrating. Интеграция направлена на создание такой атмосферы и системы ценностей, которые будут стимулировать людей действовать сообща и не дадут никому стать незаменимыми, позволят вплетать цели каждого в цели группы и делать индивидуальные риски групповыми, что **обеспечит жизнеспособность и эффективность организации в долгосрочной перспективе.**

Эта функция необходима для ответа на вопрос:
Кто это должен сделать?

Соответствие



менеджмента

- Производство
- Администрирование
- Предпринимательство

Командные роли

- Производитель
- Администратор
- Предприниматель
- Интегратор



Командные роли, по И.Адизесу



1. Производитель

Функции менеджмента, по И.Адизесу



2. Администратор

Функции менеджмента, по И.Адизесу



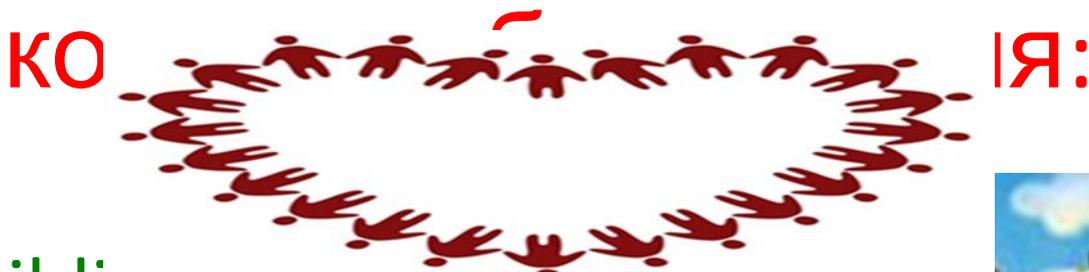
3. Предприниматель

Функции менеджмента, по И.Адизесу



4. Интегратор

Составляющие



1) team-building - как сформировать

2) team-skills – как сформировать навыки командного игрока?



Спасибо за внимание!

