

**Командообразование.
Конструктивные
командные роли.**

Командообразование. Что такое команда?

- **Командообразование** – процесс создания команды.
- **Команда** – это взаимодействие группы людей, стремящихся объединить свои усилия для того, чтобы достичь общей цели и взаимозависящих друг от друга в ресурсах и навыках.



*Командные роли
по Белбину*

**НЕСОВЕРШЕННЫЕ ЛЮДИ МОГУТ
СОЗДАТЬ СОВЕРШЕННУЮ
КОМАНДУ**

М.Р. Белбин

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.

Теория команды и командных ролей

- Рабочая группа – люди, собранные в рамках определенной структуры для выполнения задач, возглавляемые руководителем, с функциональным разделением труда .
- Команда ≠ рабочая группа, но рабочая группа может стать командой. Когда группа превращается в команду, она становится эффективнее, возникает синергетический эффект .
- Оказывается (это суть теории), при этом члены начинают играть командные роли .
- «Команда — не сборище людей, занимающих разные должности, но сообщество индивидуумов, каждый из которых играет роль, понятную другим» .
- Группа профессионалов не всегда образует эффективную команду – надо знать условия, при которых она таковой становится .
- Командная работа в современном мире существенна и пришла на смену индивидуальной деятельности .
- Ни один индивид не может сочетать в себе все нужные для эффективной деятельности качества, тогда как команда индивидов, безусловно, может и зачастую сочетает их

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.



Распределение ролей в команде:
принцип *компетентности* и
принцип *предпочтения*

Функциональные роли относятся
к нашим должностным
обязанностям и охватывают наши
навыки и умения, знания и опыт



Командные роли отражают *способ*, с
помощью которого мы выполняем свою
работу. Командная роль также
определяется нашими врожденными и
приобретенными личными качествами



Критерии эффективно-работающей команды

- *легко собирается вместе*
- *единое представление об общекомандных целях и задачах, перспективах развития*
- *личная заинтересованность в достижении командных целей*
- *Информация передается без затруднений и искажений*
- *Единая система ценностей и единство правил*
- *Единый лидер, признанный командой*
- *Четко определенная сфера ответственности каждого члена команды*



- *Элитариум*

Групповые роли – типичные способы поведения, предписываемые, ожидаемые и реализуемые участниками группового процесса



Решение задач

- Инициатор
- Разработчик
- Координатор
- Контролер
- Оценщик
- Погонщик

Оказание поддержки

- Вдохновитель
- Гармонизатор
- Примиритель
- Диспетчер
- Нормировщик
- Ведомый

РОЛИ В КОМАНДЕ (модель Белбина)

РОЛЬ	ВКЛАД	ПРОБЛЕМЫ
Мыслитель	Творческий, нестандартный подход. Новатор. Источник идей.	Может иметь слабые навыки коммуникации. Может увлекаться. Легко расстраивается.
Исполнитель	Превращает решения в действия, придаёт методичность	Может испытывать недостаток гибкости мышления. Не любит абстрактные идеи. Недоволен изменениями планов.
Доводчик	Добросовестный и старательный. Главным в задаче видит ее успешное решение.	Часто – интроверт, остро реагирует на небрежное к себе отношение, на недооценку своей роли.
Оценщик	Способен к критическому беспристрастному анализу.	В некоторых случаях может снизить моральный настрой команды, демотивировать её.
Исследователь	Способен импровизировать. Коммуникабелен и изобретателен.	Легко увлекается и перескакивает с одной идеи на другую. Нуждается в повышенном контроле.
Движитель	Стимулирует команду, продвигает работу. Энергичен.	Легко поддается на провокации, импульсивен, плохо реагирует на ситуации неопределённости.
Коллективист	Гармонизирует работу команды, снижает напряжение.	В трудный момент нерешителен, предпочитает компромиссные или половинчатые решения.
Координатор	Хорошо справляется с лидерскими функциями. Способствует принятию конструктивных решений.	Может и умеет манипулировать. Иногда склонен приписывать себе заслуги других членов команды.
Специалист	Обладает необходимыми знаниями и навыками. Сосредоточен и	Обеспечивает узкоспециализированный вклад в работу команды. Часто не может увидеть картину в целом. Склонен переосмысливать свою часть

Командные роли по классификации Р.М. Белбина

«Координатор»
(председатель)



«Мотиватор»
(действующий,
оформляющий
решения)

«Генератор идей»
(человек со
свежим взглядом)



«Критик»
(советник,
судья)

«Исполнитель»
(практик-
организатор)



«Душа команды»

«Исследователь
ресурсов»
(исполнитель)



«Финишер»
(доводящий дело до
конца)

Примеры организационных ролей учащихся в малых группах:

- **организатор** работы (фасилитатор) - руководит обсуждением, следит за тем, чтобы группа не отвлекалась от выполнения задания, вовлекает в работу всех членов группы;
- **протоколист** - записывает идеи и результаты работы;
- **хронометрист** («хранитель времени») - следит за временем, отведенным на выполнение задания, обобщает через определенные промежутки, сколько еще осталось;
- **оратор** (докладчик, репортер) - рассказывает о результатах работы группы всему классу;
- **наблюдатель** («хранитель правил») - следит за соблюдением правил работы в группе, может остановить работу, если кто-то нарушает правила, делает анализ работы в группе;
- **хранитель** материалов - получает от учителя материалы для работы, выдает их по мере надобности, после окончания работы собирает материалы и возвращает их учителю;
- **контролер** - проверяет, все ли члены группы освоили новые знания, поняли результаты обсуждения;
- **связист** - «хранитель связей» - устанавливает связи с другими группами и учителем.

Командные роли по Белбину:

Исполнитель

- **Характеристика.** Обладают огромной способностью доводить дело до завершения и обращать внимание на детали. Они никогда не начинают то, что не могут довести до конца. Они мотивируются внутренним беспокойством, хотя часто внешне выглядят спокойными и невозмутимыми. Представители этого типа часто являются интровертами. Им обычно не требуется стимулирование извне, или побуждения. Они не терпят случайностей. Не склонны к делегированию, предпочитают выполнять задания самостоятельно.
- **Функциональность.** Являются незаменимыми в ситуациях, когда задания требуют сильной концентрированности и высокого уровня аккуратности. Они несут чувство срочности и неотложности в команду и хорошо проводят различные митинги. Хорошо справляются с управлением, благодаря своему стремлению к высшим стандартам, своей аккуратности, точности, вниманию к деталям и умению завершать начатое дело.

Характеристика командных ролей (по Р.М. Белбину)

- Командная роль: **Председатель**
- **Основная черта:** спокойный, уверенный в себе и контролирующий себя сотрудник. Координирует деятельность команды. В состоянии заставить других работать для достижения общих целей. Быстро распознает способности и отдельные таланты людей и умеет использовать их. При совместной работе способствует выработке решения и обеспечивает доверие в команде.
- **Сильные стороны:** Целеустремленность, способность понять и использовать любые здравые предложения, выдержанность, зрелость, заслуженное уважение окружающих
- **Слабые стороны:** Не выше чем, средний уровень интеллекта и творческих способностей, отсутствие острого ума.

Командные роли по Белбину:

Дипломат

- **Характеристика.** Это люди, пользующиеся наибольшей поддержкой команды. Они очень вежливы, обходительны и общительны. Они умеют быть гибкими и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. *Дипломаты* очень дипломатичны и восприимчивы. Они умеют слушать других и сопереживать, очень популярны в команде. В работе они полагаются на чувствительность, но могут столкнуться с трудностью при принятии решений в срочных и неотложных ситуациях.
- **Функциональность.** Роль *Дипломатов* состоит в предотвращение межличностных проблем, появляющихся в команде, и поэтому это позволяет эффективно работать всем ее членам. Избегая трений, они будут идти длинной дорогой, ради того чтобы обойти их стороной. Они не часто становятся руководителями, тем более, если их непосредственный начальник подчиняется *Творцу*. Это создает климат, в котором дипломатия и восприимчивость людей этого типа является настоящей находкой для команды, особенно при управленческом стиле, где конфликты могут возникать и должны искусственно пресекаться. Такие люди в качестве руководителя не представляют угрозу не для кого и поэтому всегда желанны для подчиненных. *Дипломаты* служат своего рода «смазкой» для команды, а люди в такой обстановке сотрудничают лучше.



Для успешного исполнения командной роли в одном человеке должны соединиться 3 контура:



- Ему должны быть поручены соответствующие задачи.
- У него должна быть сформирована психологическая готовность к их решению.
- Должны быть соответствующие способности.

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 (анекдоты, шутки) 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.





