

# КОМПЛЕКТОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД: РОЛЕВЫЕ ПОДХОДЫ

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Колесо команды Марджерисона - МакКенна

Компетенции

Модель командных ролей Белбина

Модель управленческих ролей Базарова

Роль (ролевые ожидания, ролевая неопределенность, ролевая перегрузка, ролевая недогрузка, ролевой конфликт)

Самоуправляемые команды

Тип деятельности

Управленческие команды

## СПЕЦИФИКА КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В отличие от проектных групп, самоуправляемые и управленческие команды являются постоянными и формальными элементами структуры организации. В организациях, устроенных по принципам командного менеджмента, они приходят на смену традиционным функциональным подразделениям, возглавляемым руководителями. Такая команда отличается от классического функционального подразделения тем, что принимает на себя обязанности, обычно выполняемые руководством высшего, среднего или низового звена. Именно члены такой команды, а не ее формальный руководитель, занимаются постановкой собственных задач (а иногда и собственных целей), планированием, составлением графиков работы, оценкой ее выполнения и контролем качества и несут за это коллективную ответственность. В этом смысле, как мы уже говорили в предыдущей главе, отличие между управленческими и самоуправляемыми командами скорее количественные, чем качественные (объем полномочий, например величина бюджета, в рамках которой команда полномочна принимать финансовые решения).

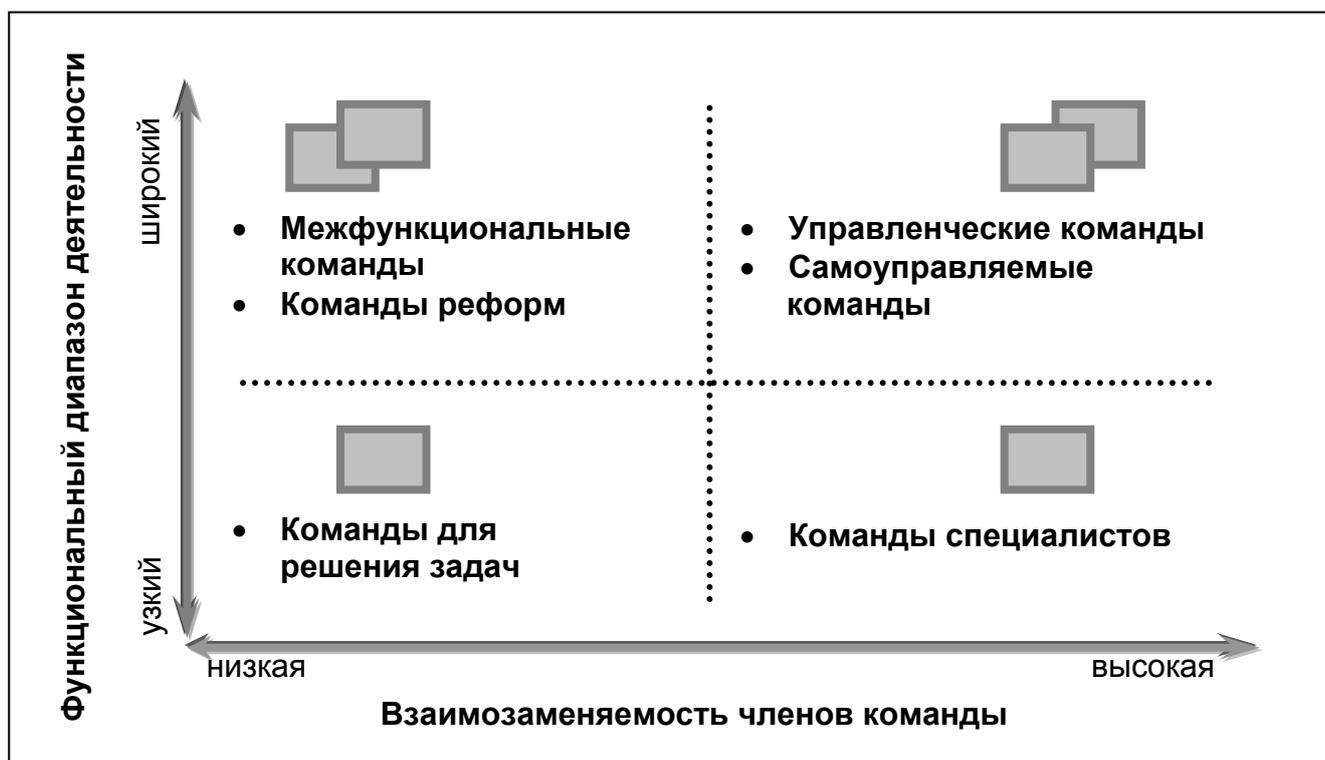


Рисунок 1. Разновидности команд

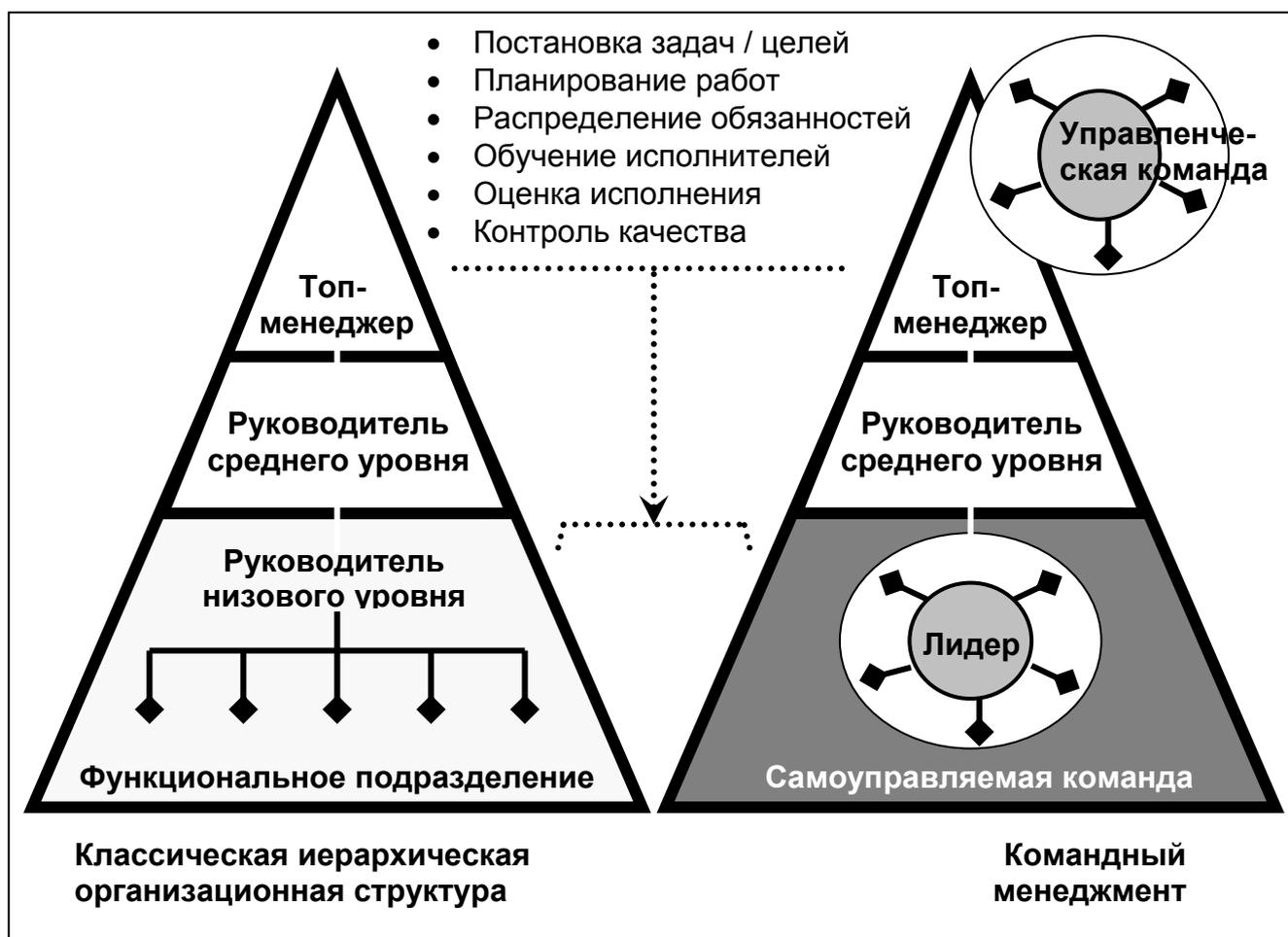


Рисунок 2. Самоуправляемые команды в организационной структуре.

С социально-психологической точки зрения находящиеся на вершине организационной иерархии управленческие команды и расположенные в средних и низовых уровнях иерархии самоуправляемые команды сходны. Они отличаются относительно широким диапазоном функций (т.к. они на них ложится деятельность по управлению / самоуправлению) и высокой взаимозаменяемостью своих членов (см. Рисунки 1 и 2).

То общее, что объединяет эти команды, – это реализация управленческой деятельности (деятельности по самоуправлению) группой как целым, а не только ее формальным руководителем, определяет сходные подходы к работе с такими разновидностями команд. Действительно, в рамках менеджмента, методологии и психологии выработано немало подходов к описанию управленческой деятельности [на русском языке см. например, сборники Антология организационной психологии, 2005; Управление человеческими ресурсами, 2002; оригинальный отечественный методологический подход см. Щедровицкий, 1990]. Исследователями проанализированы этапы процесса управления как такового, построены модели для понимания механизмов влияния и власти в рамках организации, разработаны схемы принятия управленческих решений и схемы анализа коммуникативных потоков при взаимодействии организационных субъектов – должностей и подразделений. Необходимо лишь приложить подобные разработки к групповой действительности и понять, как они будут преломляться, если будут осуществляться не отдельным индивидом (генеральным директором, руководителем среднего или низового звена), а целостной командой.

Такую задачу стремятся решить ролевые подходы. Изначально они исходят не от особенностей личности, а от требований управленческой деятельности, в которой выделяются этапы, типы задач или отдельные управленческие функции. Подразумевается, что команда как целое должна «перекрывать» все эти задачи или функции,

иначе управленческая деятельность не будет реализована в полном объеме – в ней будут «перекося», слабые или недостающие звенья. Деятельность, таким образом, формирует некую систему ожиданий от своих исполнителей, связанную с работой и положением в группе. Роль и представляет собой эту совокупность ожиданий, существующую относительно каждого члена команды. Методологические основания ролевых подходов восходят к концепции символического интеракционизма в социальной психологии Дж. Мида и школе человеческих отношений в менеджменте.

Для того, чтобы человек принял командную, функциональную или управленческую роль он как минимум должен знать, что от него требуется. Ролевая неопределенность имеет место в тех случаях, если человек не знает, что от него требуется. Если от него ожидается слишком много (и он это принимает), либо ролевые требования противоречивы, то может наблюдаться ролевая перегрузка или ролевой конфликт соответственно (эти явления будут рассмотрены отдельно на примере конкретных ролевых моделей). Наконец, ролевая недогрузка может возникать в тех случаях, если от человека ожидается выполнение слишком незначительной работы.

### **РОЛЕВЫЕ ПОДХОДЫ: ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА**

Применимые к комплектованию команд ролевые подходы объединены общей логикой, определяющей их многосторонний диагностический потенциал (см. Рисунок 3). Понятие «роли», с одной стороны, предполагает заданность неких задач и функций, реализации которых ожидает команда, объединенная совместной деятельностью. С другой стороны, успешное исполнение роли предполагает, что человек не только знает об этих ожиданиях, но также имеет желание и способности их выполнять.

Традиционно выделяют **функциональные** и **командные** (групповые) роли. Функциональные роли раскрываются через предметное содержание деятельности (например, финансовой, маркетинговой, производственной). Командные (групповые) роли – через вклад в деятельность, не являющуюся узко специализированной, а также коммуникативную и групподинамическую ситуацию внутри и вне команды. В случае управленческой деятельности, для которой характерен широкий диапазон задач, зачастую несводимых к той или иной предметной позиции, выделяют собственно управленческие роли. В любом случае понятие «роли» соединяет как минимум две действительности – бизнес процесс и человеческий фактор (анализируемый через установки и компетенции). Причем учет каждой из составляющих является абсолютно необходимым для комплектации управленческой (самоуправляемой) команды и построения эффективной командной деятельности на основании ролевых подходов.

Предположим, что в компании недостаточно эффективно реализуются те или иные управленческие функции, например, команда не оказалась способной своевременно отреагировать на изменения рыночной ситуации и организация переживает из-за этого кризис ликвидности. Почему такое могло случиться? В управленческой команде могли быть не дифференцированы задачи, связанные с мониторингом рыночной ситуации (члены команды были перегружены текущей работой, анализ конкурентной среды или перспективные разработки никому конкретному не поручался и был упущен). Возможно, что никто не был готов взять на себя ответственность за требуемые непопулярные или болезненные решения. Возможно же ответственные лица были, но они не справились со своими задачами и не смогли предложить адекватные решения. Каждый раз причина может быть в сбоях бизнес процессов или реализации управленческой деятельности как таковой, а может быть – в человеческом факторе (иррациональном сопротивлении ли, неумении или неспособности).

Практика показывает, что в большинстве случаев причины системны. Вопреки расхожей идиоме «кадры решают все», нельзя винить только человеческий фактор, очень часто проколы существуют на уровне деятельности. Ведь если задачи определенного типа никому систематическим образом не поручены (например, задачи кон-

троля), то каковы бы ни были способности людей, исполняться эти задачи будут, что называется, ad hoc – для каждого конкретного случая – и рано или поздно критический случай будет пропущен. Однако любой руководитель знает и другую сторону этого вопроса, контролировать – это еще уметь надо. Нужно иметь очень определенный характер (наука бы сказала – в установки определенного типа) и очень определенный стиль мышления, чтобы заблаговременно предсказать точки, где возможны «проколы» и сделать это таким образом, чтобы контроль усилил, а не разрушил деятельность.

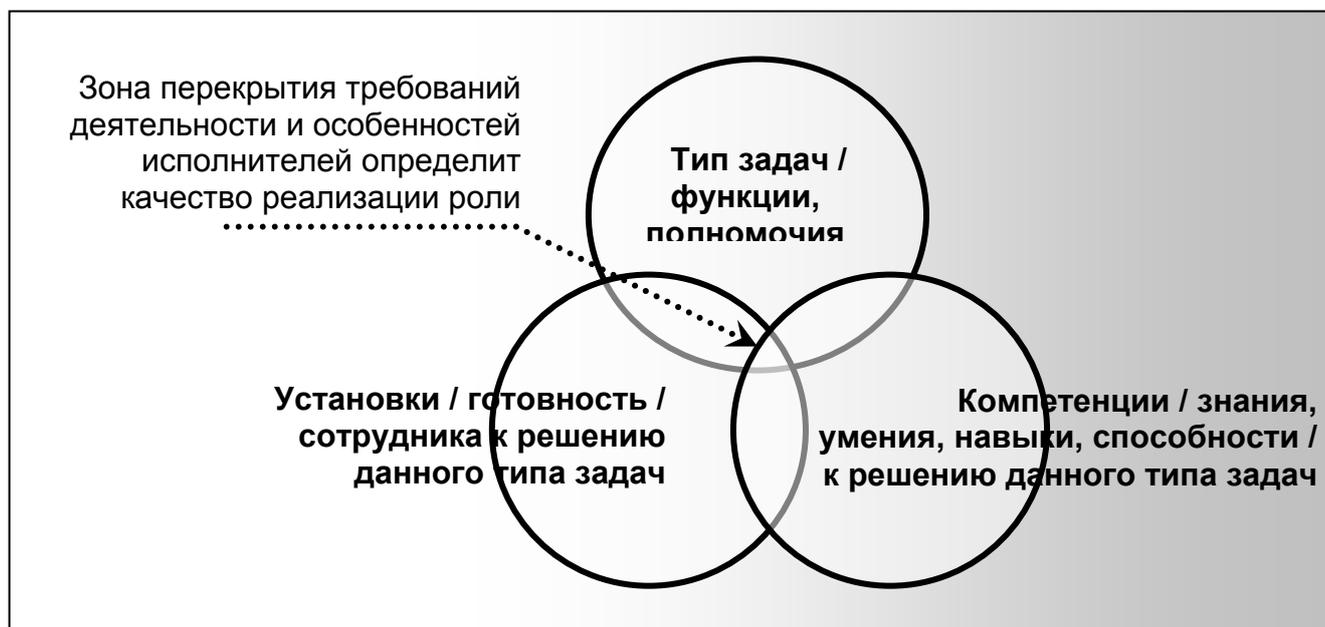


Рисунок 3. Три составляющие, обеспечивающие эффективность реализации роли.

Итак, если мы хотим укомплектовать управленческую (самоуправляемую) команду, нам надо: (1) реконструировать управленческий процесс, определить для него критические точки, описать необходимые для его полноценной реализации функции (к счастью как в менеджменте, так и в психологии, такие модели уже разработаны); (2) определить какие для решения этих задач нужны способности, в более общем виде – компетенции); (3) найти людей, которые могут (способны, компетентны) и хотят (имеют установки) решать задачи каждого типа.

Задачи определенного типа, готовность и способности к их решению – это три ключа к комплектации эффективной команды во всех ролевых подходах. В каждом ролевом подходе эти составляющие подробно анализируются. Каждый ролевой подход имеет в той или иной степени развитый диагностический инструментарий для каждой из этих составляющих.

При этом популярные ролевые подходы (а в этой главе будет рассмотрено три из них) имеют различные сильные стороны, исторически более разработанный диагностический инструментарий для различных составляющих. Другими словами, ролевые подходы имеют различную дифференциальную чувствительность. Сильной стороной модели Р.М. Белбина является разработка диагностического инструментария (опросников, тестов, форм самооценки, процедур оценки в деловых играх и ситуационно-поведенческих тестах) для установок и способностей людей к тем иным командным ролям. Сильной стороной двух других рассматриваемых в этой главе подходов – «колеса команды» Марджерисона – МакКенна и модели управленческих ролей Базарова является более разработанный концептуальный аппарат для анализа управленческой деятельности. В этой связи диагностика деятельности в рамках этих двух подходов обычно может иметь самостоятельную ценность и ложится в основу мероприятий по

совершенствованию системы управления, даже в случае, если эта диагностика не сопровождается психологической оценкой членов команд как таковых.

Безусловно, ролевые модели не могут использоваться одновременно (даже если консультант в области командообразования компетентен работать с каждой из них, это привело бы к избыточной информационной перегрузке для клиентов и заказчиков). Поэтому далее сильные стороны основных ролевых подходов будут анализироваться в общем виде и на конкретных примерах. Ведь для того, чтобы осуществить комплектацию команды в конкретном случае, можно избрать подход, обладающий максимальной дифференциальной чувствительностью применительно к наличной ситуации (а исходная специфика управленческой ситуации обычно понятна опытному консультанту в области командообразования или заинтересованному в развитии своей команды руководителю. Если ожидаются сбои, связанные с человеческим фактором или прогнозируемыми противоречиями внутри команды – оптимально использование модели Белбина. Если команда имеет насыщенную коммуникацию с внешним миром – оптимальна модель Марджерисона – МакКенна (в которой максимально проработана тема коммуникативных связей). Если существуют существенные сбои в системе управления внутри организации как таковой или нет изначальной уверенности в объеме полномочий, делегируемых команде, то перед формированием управленческой команды может быть в высшей степени целесообразно провести общую организационно-кадровую диагностику, основываясь на модели Базарова.

### **КОНЦЕПЦИЯ КОМАНДНЫХ РОЛЕЙ Р.М. БЕЛБИНА**

Роберт Мередит Белбин начал свои исследования управленческих команд в семидесятые годы на базе Колледжа административного персонала в Хенли (Великобритания). Опубликованная в 1981 году книга «Команды менеджеров» («Management Teams: Why They Succeed or Fail?») стала результатом девятилетних экспериментальных исследований в Хенли. На сегодняшний день модель Белбина является наиболее популярной ролевой моделью для командообразования, ежегодно выходят сотни публикаций на ее основе, на Белбина ссылается большинство англоязычных руководств и учебников в области командного менеджмента и управления человеческими ресурсами.

Во многом своей огромной популярностью модель обязана доступному диагностическому инструментарию – в первом же издании своей книги Белбин опубликовал в свободный доступ собственный опросник, ключи и нормы к нему [опросник Белбина приведен в приложениях к данной книге, см. также Белбин, 2003, (1)]. Разработав свою модель, Белбин не остановился на достигнутом. В течение последующих десяти лет он продолжал исследования и консультационную практику, результаты которой вошли в книгу «Team Roles at Work», в которой несколько модифицировал исходную модель [на русском языке «Типы ролей в командах менеджеров» см. Белбин, 2003, (2)]. В этой версии, например, управленческих ролей стало уже не восемь, а девять и несколько поменялось описание некоторых из них. Тем не менее, популярность исходной модели уже была столь велика, что именно первоначальная версия закрепилась в практике. Мы здесь также приводим описание ролей согласно первоначальному варианту. Перевод командных ролей Белбина, приведенный в Таблице 1, отражает результаты наших методических исследований по апробации диагностического инструментария Белбина в отечественной бизнес культуре, для удобства сопоставления с другими русскоязычными публикациями в таблице также приведены английские исходные термины.

Анализ управленческой деятельности осуществлялся Белбиным через обобщение эмпирического опыта. Белбин анализировал успешные и неуспешные команды, как создаваемые в экспериментальных ситуациях в специально спроектированной для этого деловой игре – «Тимополии» [см. Белбин, 2003, с. 3-14], так и работающие в реальных бизнес организациях. Таким образом, Белбин пришел к необходимости суще-

ствования в успешной команде пары ролей менеджеров-трудяг: «реализаторов» (последовательно и стабильно работающих во благо команды и ставящих ее интересы выше своих собственных) и «контролеров» (при отсутствии которых команда, длительное время работавшая успешно, может потерпеть крах из-за того, что «выбрасывает» сырой продукт на рынок). В английской модели роли «реализатора» и «контролера» называются «company worker» и «completer / finisher» соответственно.

Анализируя особенности лидерских функций в командах, занимавших в межгрупповых соревнованиях первые места, Белбин описал выдающихся тип лидера таких команд – роль «ведущего» («chairman»), способного отодвинуть на второй план собственные амбиции, оптимальным образом использовать внутреннюю активность группы и работать вместе с сильными личностями, а не бороться против них. В то же время анализ консалтинговой практики показал, что роль «ведущего» является не единственной и скорее исключительной, чем распространенной разновидностью лидерского поведения. В бизнесе же солируют представители другой командной роли – «мотиваторы» («shaper»), которые амбициозны, азартны, борются за победу любой ценой, будоражат команду и двигают ее к цели, но отличаются раздражительностью, нетерпением и не всегда способны довести до логического конца свою активность, особенно, если оказываются в одиночестве или в компании себе подобных.

Существующая в управленческой деятельности необходимость решать уникальные и сложные задачи, предлагать нестандартные решения и обеспечивать постоянное саморазвитие, требует высокого креативного, творческого и интеллектуального потенциала управленческой команды. В модели Белбина две роли отвечают за инновации в команде – это «генератор идей» («plant») и «изыскатель» («resource investigator»), первый за счет собственной креативности, второй – за счет высокой коммуникативности и широко развитых связей.

Интересна западная трактовка роли «генератора идей», отличающаяся от традиционной отечественной. В отечественной традиции «генератор идей» – это человек, свободно порождающий новые предложения и также свободно от них отказывающийся (креатив ради креатива). Западная трактовка совсем иная. В качествах, требуемых от «генератора идей», предполагается больший удельный вес личностного фактора, большая выраженность «эго». Т.е. «генератор идей» в понимании Белбина – это, скорее всего, самый умный член команды и самый творческий (показывающий высокие результаты в тестах на креативность). Креативные способности «генератора идей» определяют креативный потенциал команды в целом, поэтому именно с «генератора идей» (и совместимого с ним лидера) Белбин зачастую начинает комплектовать новые команды. Однако «генератор идей» – приверженец и заложник своего авторства. Он будет отстаивать свою идею, потому что она его, а не потому, что она лучшая. В этой связи команде нужен другой интеллектуал – «аналитик» («monitor evaluator») – с высоким уровнем интеллекта, но слабым личностным фактором. «Аналитик» является как бы феимдой, идеальным судьей в руках судьбы. Он единственный может составить «генератору идей» интеллектуальную конкуренцию, но не делает этого, поскольку не склонен отстаивать свое авторство. Однако только он способен взвесить все существующие альтернативы и в поворотный момент помочь команде вынести оптимальное и беспристрастное решение.

Наконец, последняя пара командных ролей в модели Белбина – это «гармонизатор» («team worker») и «изыскатель» («resource investigator»), менеджеры-переговорщики. В то время, как на верхних этажах организационной иерархии тотально солируют борющиеся за власть «мотиваторы», должен быть кто-то, кто будет слушать, когда все вокруг говорят. «Гармонизатор» – это командная роль, активность которой направлена преимущественно внутрь, а не во вне команды. Это член команды, который умеет слушать, предчувствовать и сглаживать конфликты и противоречия.

Таблица 1.

Командные роли: модель М. Белбина.

	Роли и их описание – вклад командной роли	Слабые стороны
Менеджеры-трудяги	<b>Реализатор (РЕ) Company Worker</b> Претворяет идеи в практические дела. Человек, берущийся за работу, которую не сделает никто другой. Дисциплинированный, надежный, предусмотрительный и квалифицированный.	Недостаток гибкости, невосприимчивость к непроверенным идеям, медленно реагирует на новые возможности.
	<b>Контролер (КН) Completer / Finisher</b> Доводит деятельность до продукта. Избавляет команду от ошибок, связанных как с деятельностью, так и с бездеятельностью. Выявляет требующие внимания и «узкие» аспекты деятельности. Стремится получить наилучший результат из возможных.	Склонен беспокоиться по поводу мелочей. Неохотно делегирует полномочия, может быть чрезмерно придирчив.
Лидеры	<b>Ведущий (ВД) Chairman</b> Распределяет задачи. Не доминирует над членами команды, но точно чувствует, когда нужно делегировать ответственность в группу, а когда принять на себя. Работает с талантливыми людьми, а не борется против них.	Обычный с точки зрения интеллекта и способностей. Лидеры ВД и МТ не могут комфортно действовать в одной команде.
	<b>Мотиватор (МТ) Shaper</b> Зачинщик мероприятий, постоянно тянет команду за собой. Соревнуется, бросает вызов, беспокоит, вытаскивает группу из рутины. Азартен, часто достигает очень высокого темпа, использует разнообразные подходы к делу.	Склонен к раздраженности, нетерпению, подозрителен, склонен к разочарованиям. Задевает чувства других людей.
Интеллектуалы	<b>Аналитик (АН) Monitor Evaluator</b> Независим, беспристрастен, проницателен, редко ошибается. Привержен лучшей идее, а не своей собственной. Стратегично мыслит. Обладает высоким уровнем интеллекта, способен оценить конкурирующие предложения.	Отсутствие вдохновения и способности побуждать других к действиям, слабая ориентация на личный успех.
	<b>Генератор идей (ГИ) Plant</b> Выдвигает новые идеи, креативен, талантлив, обладает высокой нестандартностью и гибкостью мышления, устремлен к творчеству. Ценит интеллект и оригинальность. Привержен своим идеям. Склонен к интроверсии.	Недооценивает практические детали. Бюрократические документы считает посягательством на свою свободу.
Переговорщики	<b>Гармонизатор (ГМ) Team Worker</b> Ориентирован внутрь команды, умеет слушать. Разряжает обстановку, сглаживает противоречия между «трудными» личностями и помогает им конструктивно сосуществовать в одной команде, направляя их в конструктивное русло.	Может проявлять нерешительность в решающие моменты. Легко поддается влиянию. Говорит меньше других.
	<b>Изыскатель (ИС) Resource Investigator</b> Обнаруживает новое во внешней среде и сообщает команде об идеях, разработках и ресурсах за пределами группы. Налаживает полезные внешние контакты и проводит переговоры. Проявляет стойкость в сложной обстановке.	Теряет интерес к работе, когда проходит ее первоначальная привлекательность.

«Гармонизатор» – это основное, а иногда единственное связующее звено в команде, позволяющее удержаться вместе несколькими яркими и сильными личностями. «Гармонизаторов» немного в бизнесе (хотя их доля среди консультантов и психологов довольно высока), но они иногда занимают высшие посты, что называется, «от противного» – яркие личности, не желающие подчиняться друг другу, находят успокоение в подчинении как бы не претендующему на первенство «гармонизатору».

В отличие от «гармонизатора», «изыскатель» («resource investigator») направляет свою активность во вне. Эта роль появилась в модели Белбина следующим образом. Белбин столкнулся с фактом, что определенных людей команды склонны считать «генераторами идей», хотя эти люди показывают средние результаты в тестах на креативность. Проанализировав, почему команды раз за разом впадают в такую «ошибку», Белбин установил, что так коллеги оценивают высокий инновационный потенциал людей, способных подхватывать новое из окружающей среды и приносить это новое в командную деятельность. Экстраверсивный, естественным образом поддерживающий широкую сеть контактов, «изыскатель» способен создать команде конкурентные преимущества и внести новую струю, сопоставимую по своему значению с авторскими разработками «генератора идей».

В целом, три роли в команде отвечают за внутренний драйв – это «мотиватор», «генератор идей» и «изыскатель». Одаренные к исполнению этих ролей люди обычно самые «яркие» личности в команде. Команде необходимо иметь таких людей, но не с избытком (вспомним метафоричное выражение Белбина: «Перебор вкусных и необходимых ингредиентов портит все блюдо»). Если не будет людей, склонных этим ролям (или хотя бы каким-то из них), то команде будет не хватать энергии, побудительной силы, активности. Однако если их будет слишком много – команда может «захлебнуться» в собственных противоречиях. Примеры консультирования таких случаев приведены нами в главе, посвященной расколу команд, Белбин же специально рассматривает патологии гомогенных команд, прежде всего команды «генераторов идей» (которую Белбин назвал «команда Апполон»), команды мотиваторов, команды реализаторов.

В качестве конструктивных и деятельных звеньев команде нужны исполнители большинства ролей. Однако принцип комплектации команд в модели Белбина не требует полной гетерогенности (т.е. ориентация на общую гетерогенность сохраняется, но не обязательно создавать полного 100% перекрытия всех ролей списка). Команде, например, достаточно только одного лидера: или «ведущего», или «мотиватора». Механизмы лидерства будут различны, но оба таких «расклада» могут быть эффективными. Более того, несвоевременное введение в команду яркого «мотиватора» может разрушить систему взаимосвязей, созданную «ведущим». Главное, чтобы команда «перекрывала» основные функции – лидерство, коммуникацию, интеллектуальные разработки и собственно деятельность по основному бизнес процессу («реализаторы», «контролеры»).

Диагностика командных ролей может осуществляться с различной степенью точности. В наиболее полном виде поводится:

- **Диагностика установок.** Методы: опросники (ключевым является опросник Белбина), самоотчеты, биографические интервью, интервью по анализу поведенческих примеров. Определяются индивидуальные предпочтения по командным ролям и общие установки на командную работу и сотрудничество (мотивационные и ценностные аспекты компетенций).
- **Диагностика способностей.** Метод: тестирование. Оценивается интеллект, уровень развития критического и творческого мышления; личностные ориентации (экстраверсия-интроверсия; эмоциональная устойчивость-нестойчивость).
- **Квалификация поведения.** Методы: ситуационно-поведенческое тестирование, центры оценки, деловые игры, наблюдение в реальной деятельности. Оценива-

ется готовность и способности к исполнению роли одновременно. Субъектами оценки выступают наблюдатели-оценщики и партнеры по команде.

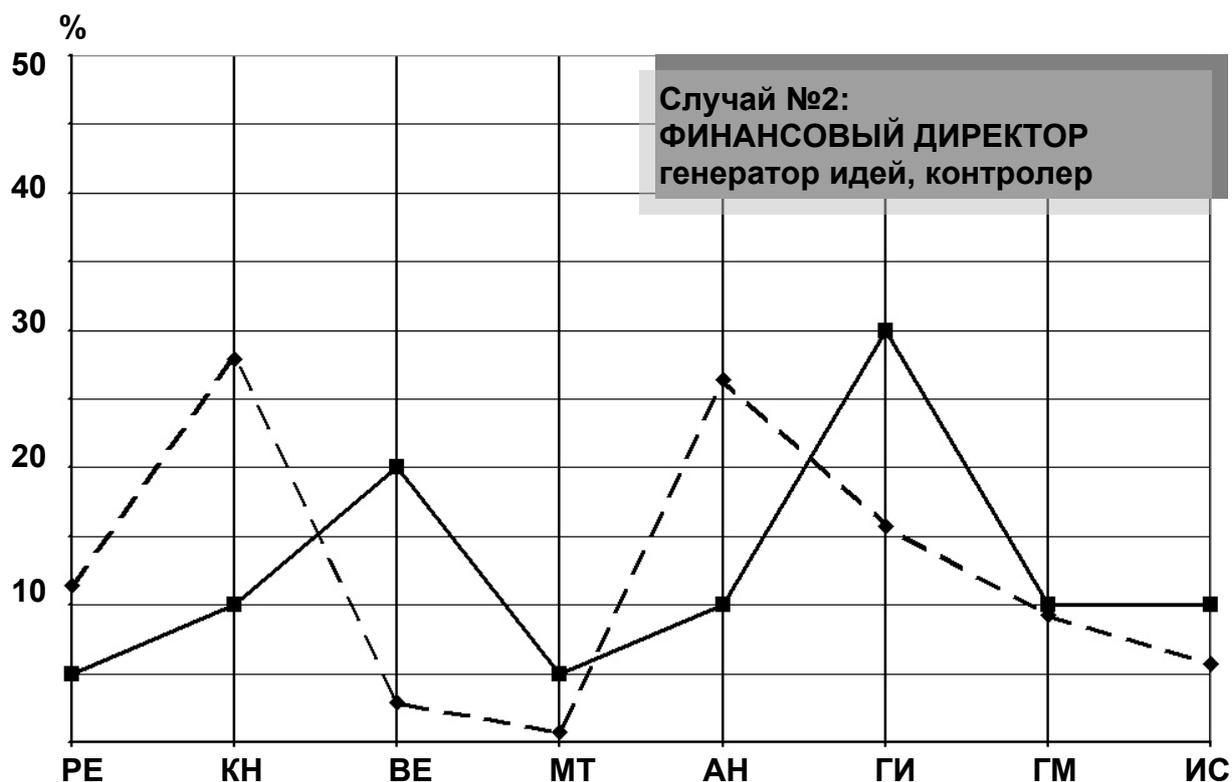
С точки зрения модели Белбина, к командной работе способен не каждый человек. Примерно для 30% людей не удастся подобрать командную роль. Это люди, более эффективные в индивидуальном режиме. Те же люди, которые склонны к командной работе, могут иметь две-три сильные командные роли, между которыми они имеют некоторый выбор и две-три роли, которые у них «выпадают» полностью (здесь человеку целесообразно искать партнеров по принципу взаимодополнения).

*Диагностический инструментарий для оценки установок по модели Белбина, информационные материалы к нему, а также бланки для проведения самооценки и экспертной оценки, приведены в приложениях к этой книге. Там же анализируется наш опыт по использованию данного инструментария и приводятся результаты исследований, направленных на адаптацию и совершенствование диагностических методик. Здесь же необходимо отметить несколько критических моментов, имеющих большое значение для подобной диагностики.*

*Используется ли для диагностики опросник, самооценка или оценка человека наблюдателями, целесообразно не просто определять для каждого члена команды одну или две роли, которые он готов и способен исполнять эффективно, но и зафиксировать «выпадающие» роли, которые человек не видит или к которым вообще не имеет способностей и склонностей. Таким образом, могут быть получены ролевые профили, примеры которых иллюстрирует Рисунок 4. Для модели Белбина типичным является представление результатов в процентах, исходя из суммарных 100% для всех типов ролей. Т.е. на 50% поведение члена команды соответствует роли «мотиватора», на 25% - «генератора идей», а склонности к некоторым типам ролей вообще могут составлять 0%.*

*О чем говорят такие результаты? Напомним, что роль – это совокупность ожиданий относительно каждого члена команды и склонность / способность человека этим ожиданиям следовать. Может ли человек с посредственными креативными способностями быть «генератором идей»? Может, если у остальных членов команды креативные способности еще ниже. Ролевой портрет человека – это срез, своего рода фотография, причем фотография человека в конкретной команде. Как понять, является ли человек красивым? Иногда это конечно понятно и без слов, но зачастую это зависит от окружения – вспомним китайских императоров, носивших при себе пекинесов. В отличие от стабильного психотипа, роль – характеристика пластичная. Профиль же помогает каждому члену команды сориентироваться в своей собственной пластичности, а иногда также выступает мощным рефлексивным средством, позволяющим определить интересующие человека направления развития в будущем.*

*В этой связи очень показательны различия в самооценках и внешних оценках. Допустим, что наблюдатели были хорошо обучены и дали квалифицированное заключение (а если взаимными оценка осуществляется коллегами в ходе реальной деятельности, то они, конечно, проходят перед этим подготовку и обучение). Мы помним, что наблюдатели иногда ошибаются – им может быть трудно, например, только по наблюдаемому поведению отличить «генератора идей» от «изыскателя». Но мы сейчас допустим, что эксперты-наблюдатели и коллеги по команде не ошиблись и дали точную квалификацию поведения. Что же дальше? Данные самооценки могут совпадать или не совпадать с подобным внешним заключением (см. Рисунок 4)..*



**Примечание.** Верхний рисунок – высокая степень соответствия между самооценкой и оценкой человека командой. Нижний рисунок – в самооценке и ожиданиях группы наблюдается значительное расхождение.

Рисунок 4. Пример результатов диагностики к командным ролям разного типа на основании модели Белбина (сокращения ролей раскрыты в Таблице 1).

Попробуем сейчас вынести за скобки все методические сложности (что наблюдатели не так поняли модель, что процедура оценки была проведена формально, что ролевое поведение могло не проявиться во всей своей сложности в тестовой ситуации или др.). Как еще можно объяснить факт расхождения?

Резюмируя результаты множества исследований по валидации подобного методического инструментария можно констатировать, что существует разброс оценок, вызванный особенностями самого человека. Есть люди настолько акцентированные, что в отношении них все оценки сходятся. Здесь и опросник, и коллеги, и эксперты говорят одно и то же, а зачастую и сам человек относительно себя все прекрасно и адекватно (или почти адекватно) понимает. Такой пример иллюстрирует верхний профиль на Рисунке 4. Однако даже в этом случае есть тонкий момент, который интуитивно «ухватит» опытный диагност. Обратите внимание – это выраженный «мотиватор», очевидно человек с выраженным драйвом, экстраверсивный и склонный к «изыскательству». Однако даже тут самооценка и внешняя оценка несколько разошлись – человеку хотелось бы считать себя и немного аналитиком, команда же (признавая его интеллектуальный потенциал) склонилась к полюсу «генерации идей». Кто прав? Очевидно, в данном случае права команда. «Мотиватор-изыскатель» - здесь не остается сомнений в сильном личностном факторе (развитом эго), а значит, если здесь есть какая-то интеллектуальная роль, то это естественно «генератор идей», а не «аналитик». Учитывая же то, что наблюдатели трудно дифференцируют «генераторов идей» от «изыскателей», можно сделать на это поправку и вообще остановиться на характеристике «мотиватор-изыскатель» как основной и ведущей (если средняя креативность подтвердится результатами тестов), зафиксировав при этом области, где такой яркой личности явно нужны взаимодополнительные партнеры или заместители.

Вместе с тем, есть люди, для которых оценки наблюдателей и самооценки расходятся более существенным образом. Рассмотрим для примера нижний профиль на Рисунке 4. Если все оценки точны (а в данном конкретном случае это было так), то подобный профиль иллюстрирует ролевой конфликт. Команда вменяет человеку роль «контролера» и «аналитика» («проанализируй все возможности, выбери лучший, найди в нем изъяны, пойми можно ли устранить их»), и он принимает и демонстрирует в своем поведении именно эти вмененные функции. При этом он хотел бы быть «генератором идей» (способен к этому, а в другой команде возможно был бы). Команда лишается, таким образом, очень сильного «генератора» только потому, что больше некому выполнить роль «контролера», а этот человек оказывается к роли «контролера» способен (хоть и не склонен).

Это пример того, как происходит «увязывание» интересов человека и команды – в каких-то случаях в пользу человека, в данном случае – скорее в пользу команды. Как в своей книге по командообразованию весьма едко высказались по этому поводу Х. Роббинс и М. Финли: «Если кто-то в вашей команды назвал вас задом лошади – забудьте про это; если двое в вашей команде назвали вас задом лошади – они могли сговориться; если это сделали трое, то покупайте себе седло». Команда меняет людей. Тем не менее, это позволяет команде существовать и сохранять эффективность совместной деятельности. Что касается человека, профиль которого приведен в этом примере, очевидно, что он имеет некоторый выбор. В частности, он может переключаться между интеллектуальными ролями и ролью контролера. Он сильно тяготеет к интроверсии и, очевидно, вряд ли когда-нибудь захочет высту-

*пить в какой-либо из ролей-переговорщиков (здесь ему нужны компаньоны, партнеры или сотрудники), зато он хотел бы развивать свой лидерский потенциал (через роль «ведущего») и, обладая высокой готовностью действовать в интересах группы, возможно в какой-либо из команд сможет сделать это.*

Важная тема, проиллюстрированная приведенным примером, касается механизма, по которому члены команд принимают свои роли (в нашем случае – как человек приобретает свою роль в процессе комплектации команды). Подобных способов овладения ролями может быть три:

- **Создание роли (role-making).** Человек конструирует ролевое поведение, ориентируясь на свои способности и предрасположенности. Эти паттерны мало осознаваемы и воспроизводятся как единственно возможные в различных командах. Человек создает свою роль как бы изнутри. Объединение подобных индивидуальных усилий может приводить к несогласованности ролевого поведения в команде. Разнонаправленные линии поведения участников группы зачастую приводят к попытке одновременного исполнения одним человеком трудно совместимых ролей (например, «ведущего» и «генератора» идей»). Также такой стихийный процесс может зачастую приводит к «выпадению» необходимых ролей в команде в целом.
- **Принятие роли (role-taking).** Человек формирует свое поведение, руководствуясь преимущественно ожиданиями команды. Он относится к себе как к «глине», из которой можно вылепить все необходимое. Несмотря на подобную установку по отношению к себе, участник не всегда способен соответствовать групповым ожиданиям. Причиной этого являются индивидуальные особенности, которые не возможно проигнорировать (установки, способности, компетенции). Рассогласование групповых ожиданий и способности или готовности участников им соответствовать может приводить к исполнению навязанных, но индивидуально неприемлемых ролей.
- **Ролевое самоопределение (role self-determination).** Человек и команда взаимовывязывают свои ролевые репертуары. С одной стороны, группа определяет набор необходимых ролей. С другой стороны, для каждого участника фиксируется перечень ролей, которые он выполняет наилучшим образом. Согласование ролевого репертуара предполагает соотнесение групповых ожиданий и индивидуальных установок и способностей. Таким образом, преодолевается разрыв между индивидуальным поведением и групповыми ожиданиями.

Комплектация управленческих команд (в отличие от проектных групп) редко осуществляется «с нуля». Обычно существует некий исторически сложившийся и проверенный жизнью «костяк», который необходимо доукомплектовать совместимыми людьми, либо выявить в нем существующие ролевые конфликты, противоречия и предпринять действия для уменьшения ролевой неопределенности. Диагностировав ролевой репертуар каждого члена команды, необходимо представить как этот «сплав» будет работать вместе. Группу (команду) можно анализировать, используя различный концептуальный аппарат. Как, поняв роли людей, соединить их непротиворечивым образом? Что можно сделать, чтобы ввести новых людей в существующую команду? О каких сильных или слабых сторонах команды можно судить по ее ролевому составу? Множество исследований было посвящено этим и подобным вопросам. В этих исследованиях командные роли Белбина выступали единицей анализа, своего рода далее неделимой молекулой, позволяющей объяснять свойства смесей и соединений.

*На примере управленческой команды одной из российских промышленно-энергетических компаний, рассмотрим как с помощью модели Белбина опи-*

сать сильные и слабые стороны команды (см. Таблицу 2, все приведенные в таблице имена изменены). Здесь мы имеем дело с командой, подобной «командам Аполлон» Белбина, объединившей вместе людей с неординарными интеллектуальными и творческими способностями, но оказавшихся при этом совершенно бесплодной вместе (потенциал их коллективной работы был много ниже, чем работы индивидуальной). Существованию подобной команды способствовала именно ошибка комплектации: умные люди хотели работать вместе и, переманивая из различных структур себе подобных на позиции своих заместителей, пришли к существованию однородной общности, где им оказалось просто негде развернуться друг рядом с другом. В команде достаточно связующих сил (ведущие, гармонизаторы), поэтому она «держалась» в подобном составе. По факту же творческий потенциал нескольких содержательно сильных сотрудников был резко снижен, поскольку они не были готовы конкурировать друг с другом, а «производимые» время от времени гениальные идеи не доходили до состояния готовых продуктов, поскольку команде не хватало сильного контролера, а половина реализаторов играла эту роль в силу жесткой необходимости, не имея при этом требуемых качеств. Этот пример иллюстрирует помехи целенаправленной комплектации групп по принципам *role-taking*, стихийно тяготеющим к гомогенности (поиску себе подобных). Команда к моменту диагностики существовала в подобном виде полгода, и в ней уже наметились существенные процессы раскола. Комплектация подобной группы могла бы быть более продуктивной, если бы изначально осуществлялась по принципам взаимодополнения.

**Таблица 2.**

*Пример характеристики сильных и слабых сторон управленческой команды (предприятие энергетической отрасли) в рамках модели Белбина.*

Исполнители	Комментарии
<b>Реализатор (РЕ)</b> Григорьев Г.Г. Иванов И.И. Петрова П.П. Степанова С.С.	Фактически сильную функцию реализаторов исполняют в команде Петрова и Степанова. Иванов и Григорьев в целом конструктивны, но не имеют для этой командной роли необходимой ответственности и ориентации на результат (которые должны быть выше среднего). На роль реализатора вынужденно переключается Андреев, поскольку роль генератора идей не всегда затребована.
<b>Контролер (КН)</b> Степанова С.С.	В настоящий момент роль «контролера» - наиболее слабое звено команды. Для Сидоровой эта роль дополнительная, Романов мотивирован на ее исполнение, но не обладает для этого необходимыми коммуникативными навыками и принятием группы. В ситуации избытка идей исполнение роли «контролера» является недостаточным. Оптимально переключение на данную роль кого-либо из сильных генераторов с высокой ориентацией на результат (например, Андреева), чтобы исполнение этой роли было достаточным.
<b>Ведущий (ВД)</b> Борисова Б.Б. Витальев В.В.	Роль ведущего исполняется в команде на очень высоком уровне. Генеральный директор компании – Григорьев Г.Г. – также склонен именно к данному типу лидерства. Конструктивны и организуют вокруг себя продуктивную коммуникацию и две другие «социометрические звезды» – Борисова и Витальев. За счет этого управленческая команда демократична, открыта, отличается прозрачной кадровой политикой и гласным принятием решений. Коммуникация в команде прозрачна и сотрудники имеют возможность проявлять свои способности, в случае, если эти способности затребованы.

Исполнители	Комментарии
<b>Мотиватор (МТ)</b> Алексеев А.А.	Роль мотиватора в команде не затребована в связи с сильным лидерским потенциалом ведущих. Наличие многочисленных генераторов идей и изыскателей дает команде достаточный драйв. Фактически для Алексеева роль мотиватора является дополнительной и он постоянно функционирует в качестве генератора идей.
<b>Аналитик (АН)</b> Борисова Б.Б.	Основные роли Борисовой Б.Б. – «ведущая» и «гармонизатор». Однако в силу выдающегося мыслительного блока качеств она способна исполнять интеллектуальную роль «аналитика» и довольно беспристрастно работать с содержанием других членов команды (генераторов идей и изыскателей).
<b>Генератор идей (ГИ)</b> Алексеев А.А. Андреев А.А. Витальев В.В. Романов Р.Р. Федоров Ф.Ф.	<p>Потенциальный креативный ресурс команды мог бы быть очень высок, однако по факту совместная интеллектуальная деятельность нескольких сильных генераторов идей является более слабой, чем они могли бы продемонстрировать индивидуально. «Генераторы идей» склонны бороться за интеллектуальное лидерство или, напротив, избегать продуктивной совместной разработки идей для того, чтобы избежать интеллектуального сравнения и соперничества.</p> <p>В команде проявляются следующие моменты: в тени «сильного» креативного ресурса оцененной группы – Федорова – другие генераторы идей не всегда могут проявиться в полную силу. Каждый из них вынуждено переключается на другие командные роли для того, чтобы вносить собственный вклад в групповую работу, хотя это не всем и не всегда удается (а в хроническом виде не позволяет реализовать внутренний потенциал). Как следствие – слабое включение Федорова во внутрикомандную инфраструктуру. Хотя содержательно он среди лидеров, эмоционально он дистанцирован от других членов оцененной выборки. Фактически роль генераторов последовательно играли Алексеев и Романов, в то время как Витальев «переключился» на роль ведущего (для него это продуктивно), а Андреев – на нежелательную для него роль «реализатора».</p>
<b>Гармонизатор (ГМ)</b> Борисова Б.Б. Витальев В.В. Григорьев Г.Г.	В команде, собравшей много сильных, ярких и креативных личностей, роль гармонизатора вышла на первый план. Эту роль делят между собой Борисова и Витальев, которые ориентированы на людей и являются связующим звеном как между внутренними и внешними инновационными ресурсами команды, так и между группой «интеллектуалов» и группой «реализаторов». Фактически именно они вместе с генеральным директором компании связывают команду в единое целое, хотя это им не всегда удается. Григорьев вносит свой вклад в гармонизацию внутренних процессов за счет эмоциональной стороны отношений.
<b>Изыскатель (ИС)</b> Дмитриев Д.Д.	Нишу «изыскателя» в команде занимает Дмитриев. Он обладает идеальными личностными и коммуникативными качествами для этой роли и сознательно на нее ориентирован. С остальной командой и ее «креативным ядром» Дмитриев связан через Борисову.

Итак, сильной стороной модели Белбина, является ее высокая дифференцированность (объяснительная сила) относительно внутрикомандных процессов и противоречий. Модель имеет развитый диагностический и методический аппарат, поэтому во-

круг нее продуктивно как проводить комплектацию команд, так и осуществлять позиционирование / репозиционирование членов существующих команд (особенно в ситуации обострения внутренних кризисов и противоречий). Модель также позволяет давать развернутые индивидуальные рекомендации по развитию конкретным человеком своего командного потенциала в будущем.

Существует несколько направлений подобных рекомендаций как и несколько путей, по которым человек может развиваться, обладая информацией о своем ролевом репертуаре. Наиболее конструктивным является концентрация на своих сильных сторонах и подбор себе компаньонов (коллег, подчиненных) по принципу взаимного дополнения. Качества, необходимые для исполнения ролей, попавшие в средний диапазон, развивать можно, однако имея информацию об исходных качествах личности и способностях, нужно специально анализировать, будет ли такое развитие полноценным или оно приведет лишь к среднему, но не выдающемуся исполнению роли (как говорится, стоит ли игра свеч).

Интересна ситуация с наименее развитыми ролями. Тут происходит нечто, похожее на работу с «теневой» (наименее развитой, бессознательной) функцией психотипа. Работать со своими «проколами» методом прямого улучшения полезно, но далеко не всегда продуктивно. Ведь зачастую это приводит к хотя бы временному ослаблению сильных сторон, требующих противоположных качеств и стиля поведения (например, человек, развивающий в себе лидерский потенциал «мотиватора» должен при этом отказываться от мягкости и неконфликтности, свойственной «гармонизатору»). С другой стороны, такая работа над собой способствует децентрации. Понимание своих «слепых пятен» помогает больше ценить вклад других членов команды, способных эти слабые звенья компенсировать. Здесь возникает традиционный вопрос об оценке трудовых вкладов в команде. Возможно, все будут работать с одинаковой самоотдачей, но вклад «реализатора» может казаться заметней, чем, например, вклад «гармонизатора». Понимая то действительно важное, что может принести в команду только «гармонизатор» другие члены команды, с минимальными к этой роли способностями и склонностями, могут начать больше ценить эти качества в совместной работе.

Что касается управленческого процесса как такового и специфики его реализации в организационной действительности – модель Белбина дифференцирует управленческую деятельность меньше других моделей. В этой связи необходимо рассмотреть альтернативный ролевой подход – модель Марджерисона – МакКенна.

### **«КОЛЕСО КОМАНДЫ» МАРДЖЕРИСОНА – МАККЕНА**

Модель Марджерисона-МакКенна разделяет процесс управления на восемь рабочих функций (типов задач, навыков руководителей): консультирование, новаторство, стимулирование, развитие, организация, производство, контроль, поддержание, а также одну всеобъемлющую область координационной деятельности под названием «формирование связей» или «связи» (см. Таблицу 3). Эти функции объединяются в модель, известную под названием «Колесо команды Марджерисона-МакКенна» (см. Рисунок 4), которая чрезвычайно популярна в мировой консалтинговой практике и уступает по известности среди ролевых моделей только модели Белбина.

В точном соответствии с восемью основными функциями, фиксируются восемь типов индивидуальных предпочтений или командных ролей (см. второй столбец Таблицы 3), для «поддержания связей» специфическая командная роль не выделена, поскольку считается, что этот тип деятельности может выполнять любой член команды с развитыми коммуникативными способностями и навыками и соответствующими коммуникативными установками. Соотношение типов деятельности и командных ролей символически изображают в виде двух колес (с характерным делением каждого «колеса» на сердцевину и восемь сегментов), в подобном виде модель получила название «Велосипед работы в команде Марджерисона-МакКенна».

Таблица 3.

«Колесо команды» Марджерисона – МакКенна.

Тип задач	Индивидуальные предпочтения
<p><b>Консультирование.</b> Получение и предоставление информации через внешние / внутренние связи. Источниками информации могут быть: книги, периодические издания, отчеты, законодательство, семинары и конференции, систему контактов и связей, независимые консультанты или др.</p>	<p><b>Роль «докладчик-консультант»</b> (3% в международной выборке по данным Марджерисона). Справляется со сбором информации и может сделать информацию доступной и понятной для других. Предпочитает собрать все сведения до начала действий. Избегает конфликтов и прямых столкновений. Аналог в типологии Кейрси – экстраверсивные SP типы.</p>
<p><b>Новаторство.</b> Выдвижение новых идей и проведение их в жизнь. Новаторство включает стадии подготовки, инкубации (вынашивания проблемы), озарения и критической проверки. Новаторство в широком смысле представлено не только исследованиями и разработками новой продукции, это также связанная с разработкой новых подходов деятельность на всех уровнях организации.</p>	<p><b>Роль «новатор-разработчик»</b> (10%). Новатору-разработчику требуется широта взглядов, ориентация на будущее, готовность слушать и воспринимать информацию, стремление к совершенствованию, выход за рамки стандартных решений. Поглощен своими идеями, может быть рассеянным и невнимательным. Может оставаться непонятым. Аналоги в типологии Кейрси – любые с точки зрения экстраверсии / интроверсии NT типы с развитой функцией Р.</p>
<p><b>Стимулирование.</b> Передача обращения клиентам и основным заинтересованным сторонам внутри организации и во вне. Частный случай – стимулирование сбыта, которое включает создание имиджа, презентации продуктов и услуг, представительские функции на всех уровнях, установление контактов (в том числе неофициальное), исследование новых возможностей сбыта.</p>	<p><b>Роль «исследователь-промоутер»</b> (10%). Может становиться инициатором перемен, энергичен, способен работать по нескольким направлениям одновременно, быстро улавливает происходящее. Предприимчив, обладает навыками убеждения. Не интересуется аспектами контроля и организации, может не уделять достаточно внимания деталям. Аналоги в типологии Кейрси – экстраверсивные SP и NF типы.</p>
<p><b>Развитие.</b> Деятельность по планированию и подготовке, включающая испытания новой продукции; анализ показателей, связанных с закупками; бюджетирование; планирование и проектирование, особенно в чрезвычайных обстоятельствах; развитие новых областей бизнеса; реорганизация; разработка новых схем деятельности.</p>	<p><b>Роль «специалист по оценке и развитию»</b> (17%). Испытывает желание продвигать идеи и внедрять нововведения, склонен к проектной деятельности. Не всегда генерирует продуктивные идеи самостоятельно, но умеет отлично работать с идеями других, не забывает о «подводных камнях». Может терять интерес к работе на стадии функционирования. Аналоги в типологии Кейрси – SP и NT типы.</p>
<p><b>Организация.</b> Это первостепенная функция для проектной деятельности и одна из ключевых – для регулярной деятельности. В общем виде включает урегулирование вопросов взаимосвязи между людьми и задачами. Согласно модели</p>	<p><b>Роль «координатор-организатор»</b> (25%). Склонен оказывать влияние на события, легко принимает решение. Продвигается по направлению к цели, преодолевая конфликты, концентрируется на целях, задачах, сроках и бюджетных ограни-</p>

<p>Марджерисона существует четыре аспекта организации: (1) внутренний технический фактор (системы); (2) внешний технический фактор (договора); (3) внутренний человеческий фактор (персонал); (4) внешний человеческий фактор (клиенты).</p>	<p>чениях. Подчиняет свою деятельность плану. Может игнорировать интересы других людей. Аналоги в типологии Кейрси – NT (с развитой функцией J) и SJ типы.</p>
<p><b>Производство.</b> Подразумевает разработку и реализацию систематических структурированных методов, позволяющих людям осуществлять регулярную деятельность. И, хотя в прошлом функция производства была больше ориентирована на условия функционирования, в условиях динамично меряющейся среды учет интересов клиентов требует от этой функции регулярного мониторинга и, при необходимости, пересмотра существующих бизнес процессов (от момента поступления заказов до момента окончательной доставки).</p>	<p><b>Роль «специалист по производству и доработке» (24%).</b> Главное требование – эффективное и квалифицированное выполнение работы. Практичен, рационален, концентрируется на реальных (осязаемых) проблемах и проектах. Способен соблюдать сроки, работать по плану, ориентирован на систематические методы. Имеет потребность в четкой структуре и распределении обязанностей. Способен выполнять одну и ту же работу длительный срок, может сопротивляться изменениям. Аналог в типологии Кейрси – экстраверсивные SJ тип.</p>
<p><b>Контроль.</b> Имеет первостепенное значение в регулярной деятельности и требует внимания деталям. В западных компаниях эта функция претерпела значительные изменения. Изначально упор делался на проверку продукции, сейчас функция контроля интегрируется в производственный процесс (и соответственно контроль интегрируется в другие функции команды).</p>	<p><b>Роль «инспектор-контролер» (8%).</b> Предпочитает работать самостоятельно, его вклад будет виден и эффективен, если команда понимает, что от него требуется. Идеальные исследователи, способные собрать множество информации, однако не склонны продвигать свои достижения и могут затягивать сроки. Аналоги в типологии Кейрси – интроверсивные SJ и NT типы.</p>
<p><b>Поддержание.</b> Обеспечение стабильного качества продукции и обслуживания клиентов. Определяет деятельность команды с точки зрения безопасности, надежности, этики, преданности, удержания старых клиентов, умения соответствовать требованиям времени.</p>	<p><b>Роль «специалист по поддержанию достигнутого уровня» (2%).</b> Более спокоен по сравнению с другими членами команды. Не склонен к незамедлительным реакциям, глубоко изучает вопрос до того, как действовать. Имеет твердые принципы и устойчивые ценности, выбирают сферы деятельности, связанные с заботой о других. Аналог в типологии Кейрси – NF тип.</p>
<p><b>Связи.</b> Обеспечение внутренних и внешних взаимосвязей между (1) членами команды; (2) командой и другими группами в организации; (3) командой и поставщиками; (4) командой и клиентами.</p>	<p><b>Все роли.</b> Любой член команды с рядом развитых специальных умений, навыков и коммуникативных установок: активное слушание; готовность оказать помощь; управление взаимодействием; развитая коммуникация; умение организовать принятие решений и постановку целей в группе; делегирование полномочий и распределение ответственности; ориентация на развитие команды.</p>

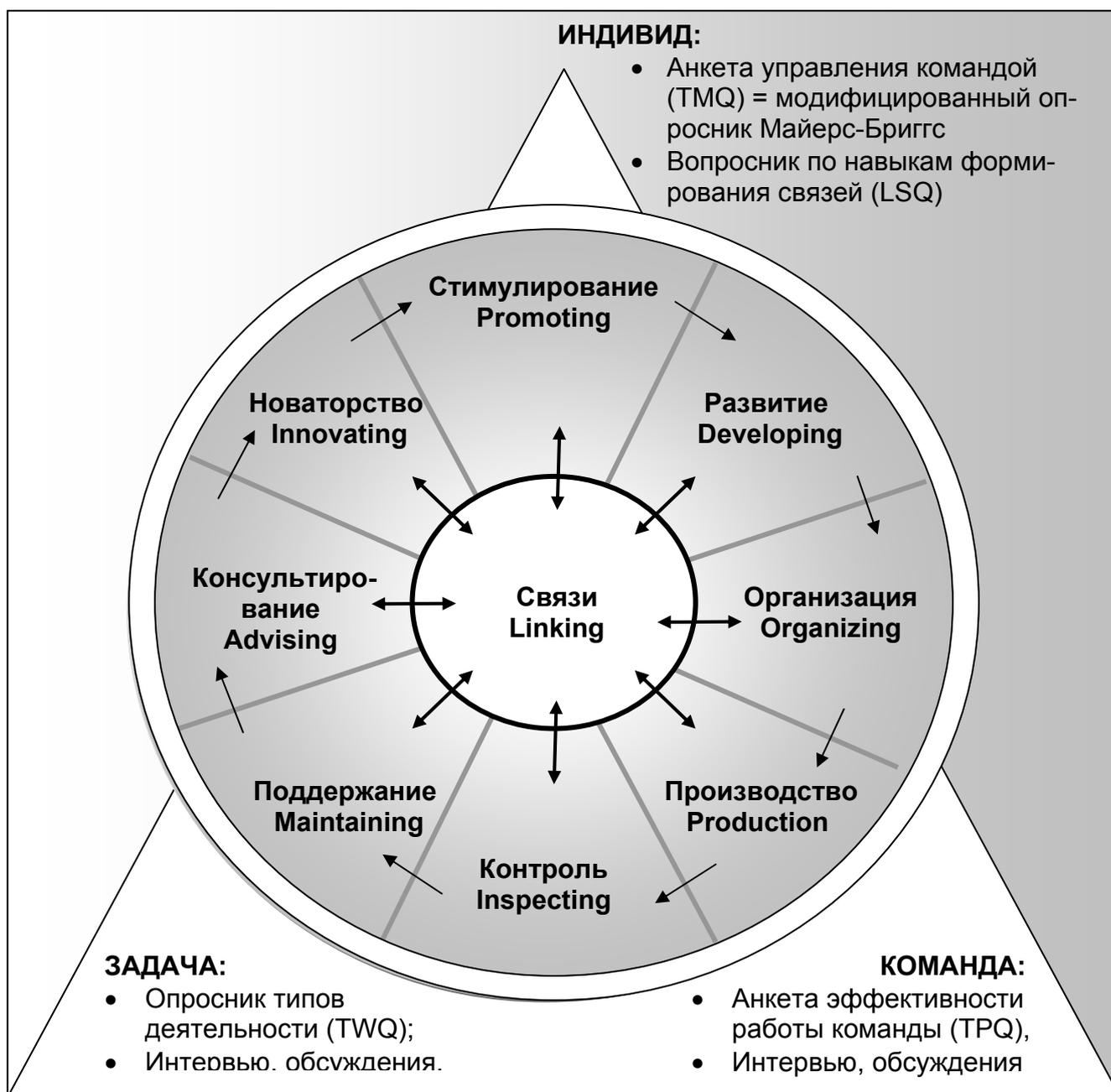


Рисунок 4. «Колесо команды» Марджерисона – МакКенна.

Исторически модель Марджерисона-МакКенна строилась от анализа деятельности, поэтому она имеет развитый диагностический инструментарий в этой области. Психодиагностическая модель (анализ индивидуальных предпочтений) была «надстроена» позднее. Марджерисон заимствовал опросник Майерс-Бриггс, модифицировав его и приведя в соответствие четыре шкалы Майерс-Бриггс со своими типами предпочтений тех или иных типов задач (см. Таблицу 3). Поскольку типология Майерс-Бриггс была подробно рассмотрена в прошлой главе, здесь целесообразно остановиться на методиках анализа командной деятельности.

Фактически, наиболее ценная часть модели Марджерисона концентрируется вокруг анализа типов задач, эффективно или неэффективно решаемых командой и воздействиях, направленных на оптимизацию управленческой деятельности. С целью диагностики здесь, конечно, используются опросные методики (например, «Опросник типов деятельности» – TWQ и «Анкета эффективности работы команды» – TRQ), однако большое значение имеют качественные методы сбора информации в ходе интервью или групповых рефлексивных сессий.

Таблица 4.

## Вопросы для анализа деятельности команды.

Тип задач	Вопросы для рефлексии деятельности в команде
<b>Консультирование</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Какая информация нужна команде?</li> <li>• Для чего она требуется?</li> <li>• Откуда ее можно получить? Кто ее найдет?</li> <li>• Когда информация будет необходима?</li> </ul>
<b>Новаторство</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Какие из методов работы могут быть изменены?</li> <li>• Принимает ли команда одно существующее решение или стремится разработать альтернативы?</li> <li>• Анализируется ли реалистичность идей?</li> </ul>
<b>Стимулирование</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кто для команды является клиентом?</li> <li>• Какое впечатление у клиентов сложилось о команде?</li> <li>• Какие проблемы необходимо решить совместно с ними?</li> <li>• Какие необходимы мероприятия по продвижению?</li> <li>• Какие ресурсы для этого потребуются?</li> </ul>
<b>Развитие</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Как команда может добиться принятия своих идей у важнейших заинтересованных сторон?</li> <li>• Существуют ли альтернативы текущей деятельности?</li> <li>• Какие изменения внедряют конкуренты?</li> </ul>
<b>Организация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Какие цели команда ставит перед собой?</li> <li>• Когда она должна достичь этих целей?</li> <li>• Как распределяются обязанности внутри команды?</li> <li>• Какие ресурсы требуются, чтобы выполнить работу?</li> <li>• Если возникают проблемы, как команда их решает?</li> <li>• Каковы приоритеты команды на ближайшее время?</li> </ul>
<b>Производство</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Что команда понимает под своей продукцией?</li> <li>• Оптимальна ли существующая производственная система?</li> <li>• Составьте технологическую карту производственного процесса (от поступления заказа до доставки). Соответствует ли общая схема практике?</li> </ul>
<b>Контроль</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Как команда определяет контроль в своей деятельности?</li> <li>• Каковы основные контролирующие мероприятия?</li> <li>• В каких областях совместной деятельности команде требуется усилить внимание к контролю?</li> </ul>
<b>Поддержка</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Как команда поддерживает отношения с другими группами, от которых зависит?</li> <li>• Как добивается надлежащих условий для персонала?</li> <li>• Как сохраняет доверие клиентов?</li> <li>• Какие этические принципы ее объединяют?</li> <li>• Как формирует общую цель?</li> </ul>
<b>Связи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Какие связи являются прочными, а какие сформированы недостаточно?</li> <li>• Какие связи следует укрепить – внешние или внутренние?</li> <li>• Что можно сделать для расширения связей?</li> </ul>

В ходе рефлексивных сессий каждого члена команду просят оценить значимость и качество решения командой тех или иных задач (а сначала – всех задач, чтобы определить приоритеты), после чего происходит групповое обсуждение результатов. Фактически, ключевые работы Марджерисона и МакКена [например, на русском языке – Маргерисон, 2004] построены вокруг описания рефлексивных моделей для таких обсуждений (вопросы, см. в Таблице 4).

<b>Тип задач</b>	<b>Оценка</b>	<b>Член команды</b>
<b>Консультирование</b>		
<b>Новаторство</b>		
<b>Стимулирование</b>		
<b>Развитие</b>		
<b>Организация</b>		
<b>Производство</b>		
<b>Контроль</b>		
<b>Поддержание</b>		
<b>Связи</b>		

**Инструкция.** Это упражнение призвано помочь Вам организовать в команде обсуждение решаемых задач. Оцените каждый тип задач по своей значимости по 10-балльной шкале (1 – низкая оценка; 10 - высокая оценка), и запишите результаты в таблицу.

*Рисунок 5. Пример бланка-задания, используемого для организации группового обсуждения.*

Таким образом, модель Марджерисона-МакКенна является средством не только диагностики, но и воздействия. Команда проходит через этапы оценки, обсуждения, проектирования и планирования собственной деятельности, четко понимая, какие фрагменты этой деятельности на текущий момент страдают, а какие выполняются относительно эффективно. В случае неэффективного исполнения функций привлечение психодиагностической модели (в частности, модели Майерс-Бриггс) позволяет перераспределить командные роли согласно предпочтениям (способности в рамках модели Марджерисона-МакКенна отдельно не акцентируются). Это слабое звено модели, поскольку можно, например, обладать «тягой» к типу задач «развитие» (роли «специалиста по оценке и развитию»), но не обладать для этого высоким уровнем креативности. Предполагается, что команда сама регулирует такой дисбаланс (косвенно, через оценку результатов деятельности). По крайней мере, команда приобретает мощные рефлексивные средства для анализа деятельности.

### **МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РОЛЕЙ Т.Ю. БАЗАРОВА**

Отечественную альтернативу модели Марджерисона-МакКенна представляет модель Т.Ю. Базарова [Базаров, 2005]. Эта модель основана на модели управленческой деятельности Г.П. Щедровицкого [Щедровицкий, 2003]. Модель Базарова проще модели Марджерисона-МакКенна: для характеристики процесса управления здесь определены четыре основных типа задач, причем эти задачи объединены общей логикой по принципу «от общего к частному». Наиболее обобщенный тип задач – собственно «управленческие» – касаются стратегического планирования и изменения положения организации на рынке. Более конкретный уровень представляют «организаторские задачи» – это проектирование бизнес процессов и организационной структуры (оба первых типа связаны с инновациями). «Административные» задачи связаны с планированием и распределением ресурсов в режиме функционирования. Наконец, самый конкретный уровень – задачи руководства – обеспечивают человеческий фактор: обучение, мотивирование, наставничество, регулирование конфликтов.

Таблица 5.

Модель управленческих ролей Т.Ю. Базарова (звездочкой\* в таблице отмечены ключевые способности / компетенции для каждой роли).

Роль	Типы задач	Способности / компетенции
<b>Управленец</b>	<p>Определение стратегических направлений развития организации и условий, при которых выбранные направления должны быть изменены.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и ограничений рынка.</li> <li>▪ Определение стратегических целей и направлений развития организации.</li> <li>▪ Разработка стратегии.</li> <li>▪ Определение стратегических партнеров, установление связей.</li> </ul>	<p>От исполнителя требуется способность гибко переопределять свои цели и подходы, работать в ситуации неопределенности, ориентироваться на максимизацию выигрыша. Необходимо высокое развитие ряда мыслительных, коммуникативных способностей и личностных качеств:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нестандартность мышления*;</li> <li>• Гибкость мышления;</li> <li>• Стратегичность мышления*;</li> <li>• Гибкость в общении;</li> <li>• Мотивация достижения;</li> <li>• Готовность к изменениям*.</li> </ul>
<b>Организатор</b>	<p>Разработка мероприятий по достижению целей организации (деятельность в условиях развития).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Деятельность по организационному проектированию: инновации, модернизация, изменение бизнес-процессов.</li> <li>▪ Распределение работ и функций. Проектирование деятельности подразделений и должностей.</li> <li>▪ Установление технологических норм и проектирование механизмов контроля за их соблюдением.</li> <li>▪ Систематизация, распределение ответственности, внутриорганизационных норм взаимодействия.</li> </ul>	<p>От исполнителя требуется четко видеть итоговый результат и проектировать этапы его достижения, при этом не «увязать» в деталях. Требуется способность оптимальным и непротиворечивым образом группировать функции, структурировать большие объемы информации, гибко учитывать ограничения при проектировании структур и технологий. Необходимые качества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Системность мышления;</li> <li>• Гибкость мышления*;</li> <li>• Способность проектировать*;</li> <li>• Ориентация на конкретный результат;</li> <li>• Способность к ведению переговоров;</li> <li>• Готовность к изменениям.</li> </ul>
<b>Администратор</b>	<p>Оперативное управление, поддержание бизнес-процессов и организационной структуры в режиме функционирования.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Тактическое планирование.</li> <li>▪ Оперативное распределение и перераспределение ресурсов в рамках существующих бизнес-процессов.</li> <li>▪ Обеспечение контроля за ис-</li> </ul>	<p>От исполнителя требуется ориентация на стабильную деятельность, способность работать с большими объемами информации, оценивать затраты ресурсов, прогнозировать «временные» конфликты. В целом мыслительный и коммуникативный блок «администратора» близок «организатору», кар-</p>

## Руководитель

- пользованием ресурсов подразделениями.
  - Оценка текущих результатов работы и их соответствия ресурсным ограничениям.
- Направление потенциала сотрудников, урегулирование вопросов, связанных с людьми (человеческим фактором).
- Отбор, расстановка, оценка сотрудников.
  - Передача собственного опыта, адаптация, обучение (своими силами), мотивация.
  - Обеспечение правильного понимания и выполнения подчиненными задач.
  - Разрешение и урегулирование межличностных разногласий и конфликтов.
  - Распространение специфических для организации формальных и неформальных норм, ценностей традиций и ритуалов поведения.
- динальное отличие – в личностном блоке качеств. Необходимые качества:
- Системность мышления\*;
  - Способность планировать\*;
  - Ориентация на конкретный результат;
  - Способность к ведению переговоров;
  - Ответственность\*.
- Данный тип задач требует от исполнителя авторитета и влияния в группе вне зависимости от должностного положения, способности сплачивать группу, умения вдохновить, пробудить трудовой энтузиазм. Важно умение анализировать социально-психологический климат, прогнозировать и урегулировать конфликты. Необходимые качества:
- Динамичность мышления;
  - Ориентация на конкретный результат;
  - Руководство группой\*;
  - Эффективность взаимодействия с людьми\*;
  - Гибкость в общении.

Модель Марджерисона-МакКенна и модель Базарова имеют значительные пересечения, хотя такие пересечения не являются однозначными и полными. Роль «управленца» в модели Базарова, например, может быть соотнесена с решением задач «стимулирования», «развития» и «формирования связей» в модели Марджерисона-МакКенна. Роль «организатора» в модели Базарова – с решением задач «новаторства» и (частично) «организации» в понимании Марджерисона-МакКенна. Роль «администратора» в модели Базарова соотносится с задачами «производства» и «контроля», а роль «руководителя» очень грубо и условно может быть соотнесена с задачами «консультирования» и «поддержания» (роль «руководства» в модели Базарова к этим задачам не сводится, хотя в модели Марджерисона-МакКенна именно «поддержание» очень нагружено человеческим фактором).

Модель Базарова имеет две наиболее сильные стороны, позволяющие четко обозначить условия, при которых она может быть с максимальным успехом применена для комплектации управленческих команд. Во-первых, эта модель оснащена развитым **психодиагностическим инструментарием**. Для нее специально разработан набор качеств / компетенций, характеризующих способности к разным типам задач, а также разработаны и опубликованы описания оценочных процедур под этот перечень [см., например, Базаров, Беков, Аксенова, 1995]. Таким образом, модель Базарова оптимальна для случаев, когда требуется оценить управленческий потенциал выборки или проранжировать сотрудников по их способностям к управленческой деятельности того

или иного типа, а потом сформировать из них управленческую команду (например, при формировании резерва управленческих кадров).

Во-вторых, в силу довольно простого и объединенного единой логикой описания критических точек управления, модель может быть использована для **анализа системы управления** организации в целом, особенно если нет изначальной определенности в объеме полномочий, делегируемых управленческой или самоуправляемой команде, и перед формированием команды проводится общий организационно-кадровый аудит.

*На примере одного из коммерческих банков рассмотрим как с помощью модели управленческих роле Базарова провести организационно-кадровый аудит и наглядно представить его результаты. В рассматриваемом банке командообразование осуществлялось сразу на двух уровнях. С одной стороны, проводилась работа с командой топ-менеджеров. С другой стороны, банк столкнулся с необходимостью структурных преобразований и внедрения новых технологий, для чего был создан постоянно действующий комитет на среднем уровне управления, которому делегировалось принятие решений в рамках заданного бюджета. Однако изначально существовали сбои на различных уровнях управления: стратегические инициативы руководства не всегда доходили до исполнителей страдала скорость принятия решений (банк сильно вырос за короткий промежуток времени и не полностью «справлялся» со своими темпами роста). Работа осуществлялась более, чем со ста сотрудниками головной структуры и филиалов, находящихся на различных уровнях организационной иерархии.*

*Анализ задач на различных уровнях управления выявил, что хотя в целом их распределение соответствовало классической иерархической схеме (на верхнем уровне должны преобладать задачи «управления» и «руководства», далее по мере движения вниз – «организаторские», «административные» и, наконец, на низовом уровне снова «руководства»). Тем не менее, наблюдалось несколько характерных сбоев. Во-первых, количество организаторских задач в выполняемых сотрудниками обязанностях было явно недостаточным. Вследствие этого развитие организационной структуры происходило схоластически и сопровождалось многочисленными противоречиями, структура была крайне «плоской», на полторы сотни сотрудников головной организации приходилось более тридцати подразделений). Во-вторых, задачи «руководства» в обязанностях сотрудников низового уровня управления были очень редки и малочисленны. В результате, проводимые сверху инициативы «застревали» где-то посредине организационной иерархии и не находили своей реализации. Более того, топ-менеджмент не допускал делегирования полномочий в управленческих задачах (целеполагание, ориентация на рынке). Как следствие, соответствующая активность «добывающих» подразделений системным образом блокировалась (см. Рисунок 5).*

*При этом оценка способностей сотрудников, находящихся на различных уровнях организационной иерархии позволила выявить значительный кадровый ресурс, хотя и наблюдался дефицит кадров, способных к решению задач «руководства» (подбор сотрудников с соответствующими качествами был поручен кадровой службе). Естественно, что приведенные результаты составили лишь самый общий пласт анализа. Конкретный же пласт позволил сделать заключение о сильных и слабых сторонах всех подразделений, определить соответствие способностей руководителей различного уровня решаемым задачам и проработать направления развития и компенсации.*

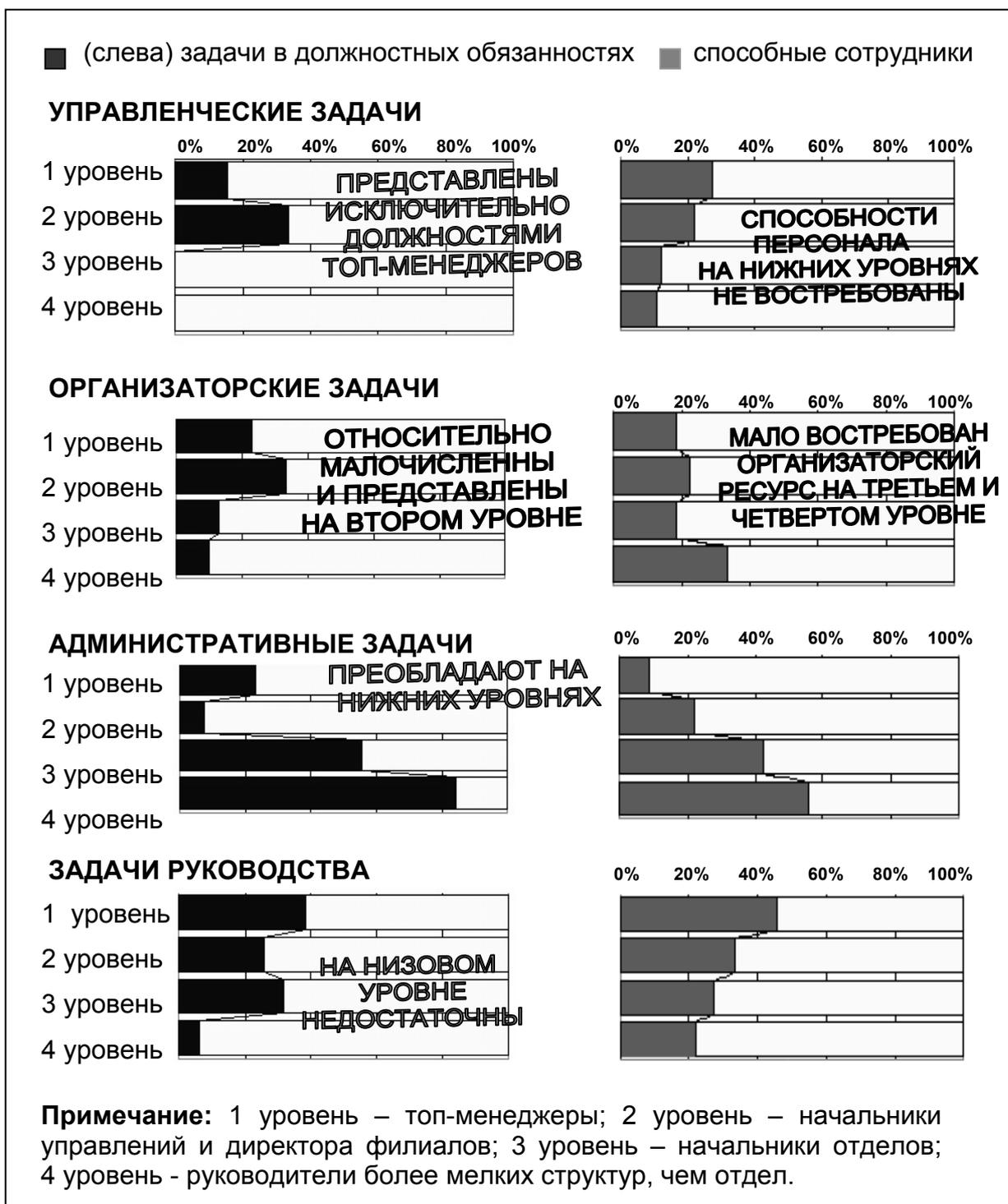


Рисунок 5. Пример результатов организационно-кадрового аудита, выполненного в модели Базарова (коммерческий банк).

Как подобные результаты связаны с командообразованием, прежде всего с работой с управленческой командой? Эти результаты помогли: (1) определить сильные и слабые стороны команды топ-менеджеров как таковой; (2) определить, какие задачи могут регулярно выполняться командой топ-менеджеров, а какие необходимо делегировать; (3) простроить среднее звено управления (в частности, сформировать на среднем уровне еще одну постоянно функционирующую команду, решающую вопросы горизонтальной интеграции). Заметим, что из модели управленческих ролей Базарова мы не смо-

*ли бы понять механизмы межличностного взаимодействия внутри этих команд или решить проблемы их психологической совместимости – здесь адекватнее была бы модель командных ролей Белбина. Модель Базарова при этом позволила встроить формируемые команды в общий контур управленческой деятельности банка, что в данных условиях было критическим.*

Вспомним общие методологические моменты ролевых подходов. Эффективная реализация роли предполагает соединение в одном человеке трех контуров – ему должны быть поручены соответствующие задачи, у него должна быть сформирована психологическая готовность к их решению и должны быть соответствующие способности. В модели Базарова (как и в других моделях) тип задач выявляется в ходе анализа деятельности. Сотрудники фиксируют задачи, которые они решают в рамках и помимо должностной инструкции, задачи классифицируются экспертом, а спорные случаи анализируются вместе с самим исполнителем. Оценивается время в среднемесечной нагрузке, отводимое на решение задач того или иного типа и определяется общая ориентация должности: к какому типу задач преимущественно тяготеют должностные обязанности.

Установки могут выявляться обычными опросными методиками или прямой самооценкой сотрудников. Поскольку все управленческие задачи в той или иной степени желательны, обычно сотрудники могут более менее ясно выразить свои предпочтения. Пример опросника, используемого для анализа установок по модели Базарова, приведен на Рисунке 6. Это значительно модифицированный опросник Кафедры управления персоналом ИПК Госслужащих, ключи к нему приводятся в Таблице 6. Бланк для самооценки сотрудниками своих установок в ходе тренинга представлен на Рисунке 7.

Гораздо сложнее обстоит дело с диагностикой способностей: здесь нельзя полагаться на мнение самого человека и необходимо тестирование, экспертная оценка, а также его оценка в реальной деятельности или в имитационной деятельности. Как было отмечено ранее, психодиагностическую основу модели Базарова составляет перечень компетенций, отличающих высоко эффективных руководителей (в широком смысле слова) от руководителей малоэффективных. Качества для задач различного типа зафиксированы в Таблице 5. Обычно при тестировании по модели Базарова диагносты оценивают 12-15 подобных компетенций (качеств). По мере развития модели (а она разрабатывается Базаровым и его последователями уже более десяти лет), перечень качеств изменяется и уточняется, он может варьировать в различных описаниях. В Таблице 7 приводится одна из версий развернутого описания подобных качеств. Традиционно качества делятся на четыре блока: мыслительные, организаторские, коммуникативные и личностные.

**Таблица 6.**

*Ключ к опроснику для выявления установок к управленческим ролям.*

№	Руководитель	Организатор	Администратор	Управленец
1.	а	в	б	г
2.	в	б	г	а
3.	в	а	г	б
4.	б	г	в	а
5.	б	г	а	в
6.	в	б	а	г
7.	а	г	б	в
8.	б	а	г	в
9.	г	в	б	а

## ОПРОСНИК «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РОЛИ»

ФИО \_\_\_\_\_ Дата заполнения \_\_\_\_\_

Проранжируйте варианты ответов по степени близости Вашему мнению (1 – максимальное согласие; 4 – минимальное).

**1. Руководитель, желающий устранить нарушение подчинёнными правил, должен:**

- а) поговорить с подчиненными и объяснить, что них требуется
- б) проследить, чтобы нарушение правил сопровождалось санкциями
- в) изменить правила по согласованию с заинтересованными сторонами
- г) придумать, как использовать нарушения с пользой для организации

**2. Взаимодействие между людьми очень важно для организации, потому что:**

- а) от людей зависит успешность организации на рынке
- б) от взаимодействия сотрудников зависит качество работы
- в) конфликты снижают удовлетворение от работы
- г) конфликты нарушают организационный распорядок

**3. Представьте себе, что Вам предстоит руководить новым подразделением, в котором все намного опытнее Вас. Что Вас будет беспокоить:**

- а) мне будет сложно простроить взаимодействие разных должностей
- б) мне будет сложно ставить подчиненным новые цели
- в) я не смогу быть самым компетентным и ответить на все вопросы
- г) мне будет трудно контролировать ресурсы и трудозатраты

**4. Деятельность руководителя определяется:**

- а) целями, стратегией организации и ее положением на рынке
- б) особенностями, уровнем подготовленности и лояльности подчинённых
- в) наличием и характером доступных руководителю ресурсов
- г) особенностями бизнес процессов и структуры организации

**5. Лучших результатов достигнет тот руководитель, который:**

- а) следит, чтобы подчинённые были обеспечены всем необходимым для работы
- б) умеет заинтересовать подчинённых и урегулирует разногласия
- в) не останавливается на достигнутом, ставит новые перспективные цели
- г) организует работу, привлекая компетентных сотрудников для решения задач

**6. Хотели бы Вы, чтобы подчинённые видели в Вас:**

- а) человека, который всегда будет честным и справедливым
- б) человека дела, способного четко и гибко выстроить сложную деятельность
- в) авторитетного человека, к которому можно обратиться за советом
- г) ориентированного на успех человека, который не упустит новых возможностей

**7. Если в коллективе возник конфликт, какой способ поведения Вы выберете:**

- а) постараюсь примирить индивидуальные интересы, разрядить напряжение
- б) проверю, распределяются ли ресурсы справедливо, согласно правилам
- в) «брошу вызов», чтобы конкуренция внутри организации способствовала росту
- г) выясню, не вызван ли конфликт особенностями трудового взаимодействия

**8. Контакт между подчинёнными и руководителем очень важен, потому что:**

- а) через контакт можно увязать участки работ в единую взаимосвязанную систему
- б) известно, что ждать от человека, когда он будет работать сильно или слабо
- в) у людей могут быть новые идеи, которые послужат на пользу организации
- г) руководитель может поддерживать стабильную и четкую работу

**9. Руководитель должен отвечать:**

- а) за коммерческие показатели организации, ее положение на рынке
- б) за своевременное оптимальное распределение необходимых ресурсов
- в) за эффективную организацию взаимодействия между подразделениями
- г) за рабочую атмосферу и качество работы своих подчинённых

Рисунок 6. Пример опросника для выявления установок к управленческим ролям.

## БЛАНК САМООЦЕНКИ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РОЛИ»

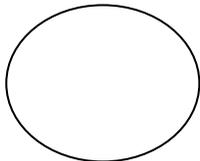
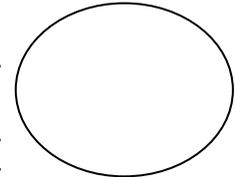
ФИО \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

**ИНСТРУКЦИЯ:** определите какая из четырех управленческих ролей Вам наиболее близка. Исходя из 100% (в сумме) проставьте в соответствующих овалах процентную долю по каждому из типов. Проценты необходимо распределить по нескольким ролям. Не желательно поровну распределять проценты между всеми ролями или все 100% ставить напротив одной из ролей.



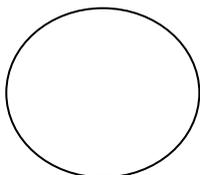
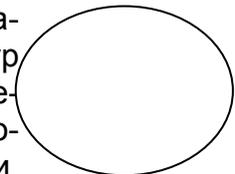
**УПРАВЛЕНЕЦ** анализирует сильные и слабые стороны организации и возможности рынка. Определяет стратегические направления развития организации и условия, при которых эти направления должны быть изменены. Устанавливает связи, определяет стратегическое партнерство.



**ОРГАНИЗАТОР** разрабатывает мероприятия по достижению целей. Проектирует бизнес процессы, организационные структуры. Решает задачи развития и модернизации. Проектирует взаимодействие между должностями и подразделениями. Разрабатывает технологические нормы, определяет процедуры контроля за их соблюдением.



**АДМИНИСТРАТОР** обеспечивает деятельность организации в режиме функционирования. Решает задачи обеспечения подструктур организации всевозможными ресурсами (время, финансы, люди, информация и др.) Контролирует использование ресурсов подчиненными. Оперативно перераспределяет сроки и ресурсы для выполнения поставленных задач.



**РУКОВОДИТЕЛЬ** направляет желания, мотивы, умения подчиненных и коллег. Отбирает, составляет, обучает и мотивирует. Делится собственным опытом и адаптирует новых сотрудников. Урегулирует конфликты между коллегами и подчиненными. Распространяет формальные и неформальные ценности, нормы, традиции и ритуалы поведения.



**ПРИМЕЧАНИЯ:** \_\_\_\_\_

Рисунок 7. Бланк самооценки для выявления установок к управленческим ролям.

Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н.

«Создание и развитие команд»

Таблица 7.

Психодиагностическая основа модели управленческих ролей Базарова.

Качество	Описание
<b>1. Мыслительные способности / компетенции</b>	
<b>1.1. Системность мышления</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• привлекает для анализа разнообразные источники данных</li> <li>• перерабатывает большие объемы информации</li> <li>• структурирует и классифицирует информацию</li> <li>• выделяет причины, стоящие за первичными данными</li> </ul>
<b>1.2. Динамичность мышления</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• способен быстро отслеживать проблемы разного плана</li> <li>• легко переключается от одного типа проблем к другому</li> <li>• сохраняет высокую производительность мыслительной деятельности в ситуации ограничений по времени</li> </ul>
<b>1.3. Гибкость мышления</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• способен интегрировать вновь поступающую информацию в собственные предложения</li> <li>• способен предлагать различные варианты решения одной задачи</li> </ul>
<b>1.4. Нестандартность мышления</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• способен отказаться от традиционных способов решения</li> <li>• предлагает неочевидные способы решения проблем</li> <li>• предлагает неожиданные идеи, которые могут быть воплощены на практике</li> </ul>
<b>1.5. Стратегичность мышления</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обладает широтой управленческих взглядов, не ограничивается собственной профессиональной позицией</li> <li>• рассматривает ситуацию в краткосрочной и долгосрочной перспективе</li> <li>• прогнозирует развитие ситуации и выделяет проблемы</li> </ul>
<b>2. Организаторские способности / компетенции</b>	
<b>2.1. Ориентация на конкретный результат деятельности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оценивает степень завершенности результата и соответствие его поставленной цели</li> <li>• способен достигать поставленной цели, несмотря на препятствия</li> <li>• стремится получить наилучший результат из возможных</li> </ul>
<b>2.2. Способность планировать и проектировать</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прогнозирует варианты развития событий</li> <li>• предвидит трудности и предполагает варианты путей по их преодолению</li> <li>• создает различные организационные структуры, эффективные для осуществления конкретных деятельностей в конкретных ситуациях</li> </ul>
<b>2.3. Руководство группой</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• создает эффективную систему взаимосвязей и обмена информацией</li> <li>• распределяет задачи и ответственность за их выполнение</li> <li>• регулярно уточняет задачи и организует эффективную обратную связь</li> <li>• способен менять стиль руководства в зависимости от возможностей, ресурсов и состояния рабочей группы</li> <li>• создает и поддерживает в группе рабочую атмосферу</li> </ul>

<b>3. Коммуникативные способности / компетенции</b>	
<b>3.1. Эффективность взаимодействия с людьми</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• заинтересован в результативности взаимодействия</li> <li>• умеет достигать своих целей в процессе общения</li> <li>• успешен при контактах с людьми, имеющими иную точку зрения, ценности, индивидуальные или культурные особенности</li> <li>• умеет не вызывать раздражения у собеседников, представляя свою точку зрения</li> <li>• вызывает у собеседника благоприятное впечатление и уважение, начиная с первого контакта</li> </ul>
<b>3.2. Гибкость в общении</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• использует разнообразный репертуар коммуникативных средств</li> <li>• адаптирует свой стиль общения к ситуации и партнеру</li> <li>• в конфликтных ситуациях находит конструктивные пути выхода</li> </ul>
<b>3.3. Способность к ведению переговоров</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• умеет слушать и точно воспринимать смысл сообщения</li> <li>• задает вопросы собеседнику в точном соответствии с темой разговора</li> <li>• добивается своих целей через достижение согласия</li> </ul>
<b>4. Личностные качества</b>	
<b>4.1. Ответственность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• осознает пределы собственных полномочий</li> <li>• стремится самостоятельно определять свои цели, согласуя их с особенностями ситуации</li> <li>• при принятии решения оценивает степень риска</li> <li>• готов взять на себя ответственность за последствия предлагаемого решения</li> <li>• действует, исходя из принятых на себя обязательств</li> </ul>
<b>4.2. Мотивация достижения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• склонен увеличивать сложность целей после успеха</li> <li>• стремится завоевать признание, иметь личный успех</li> <li>• проявляет автономию и независимость</li> <li>• стремится зафиксировать авторство своих идей, их отличие от идей других, отметить свой вклад в работу</li> </ul>
<b>4.3. Инициативность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стремится в полной мере применить свои способности для решения задач</li> <li>• активно и энергично влияет на события</li> <li>• делает больше того, что формально требуется</li> <li>• относится к делу с энтузиазмом и самоотдачей</li> </ul>
<b>4.4. Готовность к изменениям</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сохраняет уверенность в ситуации неопределенности</li> <li>• может менять приоритеты деятельности в соответствии с новыми условиями</li> <li>• изменяет способы поведения при изменении ситуации</li> <li>• признает ограниченность своих знаний, умений и навыков</li> <li>• использует возможности для расширения своих знаний, умений и навыков</li> <li>• владеет эффективными методами самообучения</li> </ul>

Диагностика способностей и квалификация поведения потенциальных членов управленческой команды осуществляется в процедурах ситуационно-поведенческого тестирования или в ходе специально организуемых Центров оценки, а в особо значимых случаях – в ходе специально спроектированных для оценки деловых игр. Технология «Центра оценки» предполагает осуществление оценки в процедурах, имитирующих реальную деятельность. Это повышает надежность полученных данных по сравнению с результатами традиционного тестирования. Заключение дается на основании эффективности действий человека в условиях, приближенных к будущей деятельности команды. В ходе Центров оценки используются несколько типовых процедур:

- Устные упражнения, которые могут осуществляться в групповой и индивидуальной форме. Имитируется принятие управленческих решений, работа в группе, обсуждения, выступления перед аудиторией, планирование и проектирование на материале текущих задач.
- Специальные упражнения, осуществляемые в индивидуальной письменной форме. Имитируется работа с большими объемами неструктурированной информации, планирование, проектирование, принятие решений.
- Письменные задания, осуществляемые в индивидуальной форме. Включают набор тестовых и опросных методик, направленных на анализ установок, мотивации и верификации личностных качеств, оцененных другими методами.

В результате оценки для каждого члена управленческой команды эксперты готовят индивидуальное заключение. Экспертное заключение представляет собой таблицу, в которой перечислены качества и дана балльная оценка проявленности каждого качества. Кроме того, даются стандартные рекомендации:

- **Рекомендован для решения задач** \_\_\_\_\_ (указывается тип)  
Рекомендация дается в случае, если у человека проявлены все необходимые способности для решения задач определенного типа.
- **Условно рекомендован для решения задач** \_\_\_\_\_ (указывается тип)  
Рекомендация дается в случае, если у человека проявлены ключевые способности для решения задач определенного типа, однако в его качествах или способностях есть «выпадения». В этом случае необходимо дополнительное обучение, изменение должностных обязанностей, индивидуальная постановка задач или индивидуальный контроль.
- **Не рекомендован для решения задач** \_\_\_\_\_ (указывается тип)  
В случае, если качества человека не адекватны указанному типу задач, а коррекция требует значительных затрат и не будет продуктивной.

Таким образом, пользуясь моделью Базарова можно сформировать команду, которая с высокой вероятностью справится с управленческими задачами различного типа и определить границы ее полномочий. Комплектация такой команды способными сотрудниками с адекватными установками позволяет минимизировать риски, связанные с человеческим фактором. Кроме того, сама активность, направленная на комплектацию команды и связанная с анализом деятельности, имеет сильный воздействующий эффект и повышает степень определенности. Как уже было отмечено ранее, гарантии совместимости людей внутри команды модель сама по себе не дает, поскольку она не на это «заточена» (на это больше ориентирована модель командных ролей Белбина). Вместе с тем, модель Базарова (как и модель Марджерисона-МакКенна) может стать исходной точкой для оптимизации процесса управления в организации в целом, без относительно к командному менеджменту. Каждая из приведенных ролевых моделей, таким образом, имеет значительные сильные стороны и преимущества, если используется в адекватных условиях. Выбор же модели для решения

задач конкретной организации становится компетенцией службы персонала или консультанта по командообразованию.

### **ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

- Какие основные социально-психологические особенности Вы могли бы назвать для управленческих и самоуправляемых команд?
- Какие могут быть последствия ситуации, если управленческие задачи поручены сотруднику, не имеющему готовности к их решению?
- Что может происходить, если человек имеет установки на решение одних задач, а способности к другим?
- Как Вы считаете, может ли один человек в команде эффективно исполнять роль «мотиватора» и «аналитика»?
- Как Вы считаете, какие процессы могут происходить в команде, не имеющей «изыскателей» и «генераторов идей»? Каковы будут сильные и слабые стороны такой команды?
- Назовите организационные ситуации, при которых применение модели Марджерисона-МакКенна видится Вам наиболее эффективным для комплектации управленческой команды.
- В классической иерархической организационной структуре распределение задач в организационной иерархии должно быть таково: на верхнем уровне должны преобладать задачи «управления» и «руководства», далее по мере движения вниз – «организаторские», «административные» и, наконец, на низовом уровне снова «руководство» (модель Базарова / Щедровицкого). Типичной организационной патологией является локализация административных задач выше, чем организаторских. Какие, по Вашему мнению, будут последствия этого для организации?
- Возможно ли эффективно решение одним человеком «управленческих» и «административных» задач одновременно (в модели Базарова)? Каковы, с Вашей точки зрения, будут психологические последствия у такого совмещения?

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М.: Мастерство, 2005.
2. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. М., 1995.
3. Белбин Р.М. Команды менеджеров. М.: Нипро, 2003 (1).
4. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров. М.: Нипро, 2003 (2).
5. Маргерисон Ч. Дж. «Колесо» командного управления: Путь к успеху через систему управления командной. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004.
6. Щедровицкий Г.П. Организация, руководство, управление. Т. 5. Методология и философия организационно-управленческой деятельности: Основные понятия и принципы: Курс лекций. М.: Путь, 2003.

### **ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО УГЛУБЛЕННОГО ИЗУЧЕНИЯ**

#### **Командный менеджмент:**

1. Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции at work. Модели максимальной эффективности работы. М.: Нипро, 2005. С. 207-230.
2. Торрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С. Управление человеческими ресурсами. М.: Дело и сервис. 2004, С.363-383. (Глава 19. Работа в команде).
3. Управление человеческими ресурсами. / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 96-109, С. 457-482.
4. Хэкман Дж. Р. Строение рабочих команд // Антология организационной психологии / Под ред. Б.М. Стоу. М.: Вершина, 2005. С.543-568.

5. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. 8-е издание. СПб.: Питер, 2004. С. 233-257, С. 530-563.
6. Fisher K. Leading Self-Directed Work Teams: A Guide to Developing New Team Leadership Skills. McGraw-Hill, 1992.
7. Katzenbach J.R. Teams at the Top: Unleashing the Potential of Teams and Individual Leaders. Harvard Business School Press, 1997.
8. Nadler. D. Executive Teams. Jossey-Bass, 1997.
9. Orsburn J. Self-Directed Work Teams: The New American Challenge Irwin Professional Publishing, 1990.
10. Wellins R. Empowered Teams: Creating Self-Directed Work Groups. Jossey-Bass, 1993.

***Комплектование команд, ролевые подходы:***

1. Margerison C., McCann D., Davies R. Focus on team appraisal //Team performance management an international journal. 1995. vol. 1, №4.
2. Higgs M. A comparison of the Myers-Briggs Type Indicator and Belbin Team Roles, Henley Management College, 1996.
3. TMS Research Manual. 2<sup>nd</sup> edition. TMS. Institute of Team Management Studies. Brisbane, 2001.
4. Team Management Systems: New Practical Approaches. Mercury 2000 Publications, 1995.
5. Team Re-engineering, TMS Australia Publications, 1995.
6. <http://www.belbin.com>
7. <http://www.tmsdi.com>