

## **Тема 4. Распределение ролей и особенности работы в команде**

### **Введение**

Работа в команде – это навык, который включает способность быть активным участником рабочей группы, достигать общих целей, решать проблемы и строить отношения с коллегами. У командной работы есть ряд важных преимуществ. Например, таких, как нагрузка и обязанности равномерно распределяются между всеми членами команды, каждый занимается только своим направлением, в команде сотрудники страхуют друг друга, чтобы выполнять задачи в поставленные сроки. Здесь принято обмениваться новыми идеями, опытом и знаниями, повышая, тем самым не только свой личный профессионализм, но и потенциал команды в целом. Эмоциональная поддержка в команде снижает утомляемость, повышает работоспособность и способствует созданию благоприятной атмосферы в команде. Для того, чтобы все выше перечисленные преимущества работы в команде реализовались на практике, необходимо справиться с проблемой правильного выбора командных ролей у сотрудников.

### **1. Модель командных ролей Р. Белбина: девять типов для создания сбалансированной команды**

В научной литературе под командной ролью принято понимать сочетание из профессиональных и психологических особенностей члена команды. Само понятие «роли» впервые было введено в научный оборот американским ученым философом, психологом, представителем символического интеракционизма (interaction - взаимодействие) в социологии Джорджем Гербертом Мидом.

На практике довольно часто бывает, когда сотрудники сами без постороннего вмешательства интуитивно выбирают свои командные роли. И если несколько человек в команде начинают дублировать друг друга по ролям и функциям, между ними возникает нездоровая конкуренция, как следствие неэффективное распределение ресурсов внутри команды из-за чего резко снижает ее результативность. Для



решения данной проблемы и была создана так называемая модель командных ролей Белбина.

Британский исследователь, доктор психологических наук Рэймонд Мередит Белбин является одним из ведущих авторитетов в области менеджмента нашего времени, его имя стоит в ряду с именами самых значительных исследователей и практиков в области организационного управления, разработанная им система формирования команд до сих пор широко используется при подборе сотрудников в компании. С точки зрения Белбина, команда наиболее эффективна в тех случаях, когда она неоднородна и состоит из людей, обладающих различными способностями, способами мышления и поведения. Важно чтобы члены команды не просто различались, а гармонично дополняли друг друга и благодаря своим особенностям могли выполнять различные функции в команде. Как показали исследования Белбина для того, чтобы команда стала более успешной, она должна обладать сбалансированным ролевым составом. Для создания такой команды, он предложил девять (первоначально восемь) типов ролей. Это генератор идей, аналитик-стратег, специалист, душа команды, исследователь ресурсов, координатор, мотиватор, реализатор, педант. Их не обязательно должны играть девять человек (типов личностей), некоторые из них могут совмещать выполнение определенных функций, играя не одну, а сразу несколько ролей сразу.

Согласно модели Белбина, девять ролей участников команды делятся на три группы (или категории): интеллектуальные, социально-ориентированные и роли действия. При этом, команда не обязательно должна состоять из девяти участников, поскольку один человек может выполнять сразу несколько ролей, одна может проявляться больше, другая меньше, главное, чтобы члены команды четко понимали свои роли и органично взаимодополняли друг друга. Индивидуальное исполнение человеком той или иной командной роли всегда имеет определенную «личностную окраску», зависящую, прежде всего, от его личностных качеств, знаний и умения находиться в данной роли, от ее значимости для него, от его стремления в большей или меньшей степени соответствовать ожиданиям окружающих.



К первой, интеллектуальной группе исследователь относил такие роли, как генератор идей, аналитик-стратег и специалист. Роли первой группы ориентированы на размышление, они склонны к анализу, обладают критическим мышлением и способностью предлагать новые идеи. К примеру, генератор идей – это своеобразный новатор, изобретатель, поскольку наделен богатой фантазией, обладает нестандартным взглядом на вещи, очень креативен и всегда открыт новому. Участник команды, выполняющий данную роль особенно незаменим в ситуации, когда рабочий процесс в команде застопорился и необходим мощный драйвер для дальнейшего движения вперед. Однако, его существенным минусом является то, что он довольно часто в работе может не обращать внимания на детали. Он слишком большое значение придает выстраиванию эффективных деловых коммуникаций в команде, что и неудивительно, ведь он, как правило, является ее руководителем.

Аналитик-стратег – это участник команды, который занимается подробным анализом и критикой всех инициатив и идей, поступающих от других членов команды. В его обязанности входит анализ возможностей по реализуемому проекту. Он проницателен, хладнокровен, способен к стратегическому мышлению, поэтому крайне редко ошибается в оценке ситуации. Но, он абсолютно не способен побуждать других участников команды к активным действиям.

Специалист – это настоящий профессионал, обладающий редкими знаниями и навыками в своей области. Он крайне необходим для решения конкретных практических задач, поставленных перед командой. Пожалуй, одним из немногих, но довольно существенных недостатков, который можно отметить, это то, что он имеет довольно узкую специализацию, ограниченную только своей непосредственной деятельностью. Уделяя (как узкий специалист) большое внимание деталям он часто не в состоянии увидеть общей картины происходящего.

Роли второй, социально-ориентированной группы больше сосредоточены на человеческих взаимоотношениях между участниками команды. Обладая развитыми коммуникативными навыками они в самых непростых ситуациях способны оказать необходимую поддержку всей команде, решительно настроив ее на достижение поставленной цели.



Роль «душа команды» является одной из наиболее ярких, относящихся к данной группе командных ролей, это настоящий вдохновитель и своеобразный «мотиватор» команды, всегда настраивающий ее на достижение успеха. Он настоящий дипломат, умеет выслушать, если нужно успокоить, сгладить или вовремя предотвратить конфликтную ситуацию, создавая тем самым благоприятную рабочую атмосферу в команде. Он очень отзывчив и дружелюбен с другими членами команды, никогда не теряет самообладания, даже в самых трудных, а порой и критичных ситуациях. Но, и у этого члена команды есть свой недостаток, он слишком легко поддается влиянию со стороны других участников команды.

Для члена команды, выполняющего роль исследователя ресурсов, характерен высокий уровень коммуникабельности. Поэтому его основная функция в команде, развитие контактов и налаживание новых перспективных связей. Зона его ответственности, переговоры с подрядчиками или новыми клиентами о более выгодных для компании условиях. Если говорить о минусах обладателя данной роли, то можно отметить излишнюю оптимистичность, даже в тех случаях, когда сложившаяся ситуация требует более реалистического подхода. И данный участник довольно быстро может потерять интерес к выполняемой работе.

Выполняющий роль координатора в команде является зрелым и уверенным в себе человеком. Обычно это неформальный лидер, который хорошо знает свою команду и умело пользуется возможностями каждого ее участника. В его функции входит определение общих командных целей и руководство процессом принятия своевременных решений. Самые существенные недостатки данного члена команды заключаются в том, что он легко попадает под влияние других людей и, по возможности, не пропустит переложить ряд своих полномочий на других членов команды.

Роли третьей группы по Белбину, это роли, ориентированные на действия участников команды, на их готовность выполнять самые сложные задачи в поставленные сроки. Они также имеют свои названия и характеристики. Не для кого не секрет, что мотивированные сотрудники гораздо лучше работают. Выполняют, поставленные перед ними задачи



быстро и качественно, поэтому без мотиватора в командной работе успеха не достичь. Такой член команды не только сам обладает высоким уровнем мотивации, но и умеет мотивировать других. Он очень энергичен, ему нравится вести за собой команду и, надо сказать, что это неплохо у него получается. Главный его недостаток, увы, не терпит неудач и чересчур чувствительно на них реагирует.

Реализатор – это трудолюбивый исполнитель, умеющий воплотить даже самые невероятные идеи в реальность. Данный участник команды отличается организованностью, ответственностью и дисциплиной. При выполнении поставленных задач предпочитает руководствоваться здравым смыслом, на него всегда можно положиться. Но, реализатору не свойственна гибкость, он сложно адаптируется к изменениям и крайне медленно реагирует на новые возможности.

Педант – это член команды, который, как правило, завершает работу (проект) всей команды. Можно сказать, доводит ее до совершенства. Он всегда аккуратен, внимателен, требователен к деталям, всей душой болеет за конечный результат, поэтому очень ответственно подходит к своей работе. Его главный минус, излишняя тревожность, что не всегда благотворно влияет на его работоспособность. Хотя с виду это очень спокойный интроверт человек, сосредоточенный на собственном внутреннем мире.

Для того, чтобы совместная трудовая деятельность людей (участников команды) была максимально эффективна, важно не только собрать сотрудников с различными достоинствами для соблюдения баланса в команде, но и уметь выявлять командные роли, которые наиболее полно отражали бы их возможности и способности. Только в этом случае (согласно идеи Белбина) команда будет по-настоящему эффективна и способна выполнять поставленные перед ней задачи.

## **2. Роли участников команды: как их выявить и собрать эффективную команду**

В книге «Типы ролей в командах менеджеров» Рэймонд Белбин выделяет пять основных факторов, которые влияют на выбор командной роли для человека. Это – личностные особенности, интеллектуальные



способности; внутренняя и внешняя мотивация, личные ценности; прошлый опыт и степень освоения той или иной командной роли. Чтобы правильно

выявить предпочтаемую человеком командную роль, рекомендуется проводить комплексное тестирование по трём блокам: мотивация, интеллект и личность. Так как для разных ролей важны разные факторы. Например, чтобы выявить роль реализатора достаточно оценить только мотивацию и личность сотрудника, в то время как для определения роли генератора-идей (руководителя команды) нужно оценить не только личность человека, но и его интеллект, его мотивацию. Исследования показали, если оценивать сотрудника с помощью какого-то одного теста прогноз его поведения в команде может оказаться недостоверным. Однако, с помощью тестирования, даже комплексного, нельзя узнать о прошлом опыте сотрудника и степени освоения им той или иной командной роли. Поскольку тестирование оценивает только мотивацию, интеллект и личность сотрудника. Оценить прошлой опыт и узнать о командной роли, которую человек выбирал на предыдущем месте работы и причины этого выбора можно только в личной беседе. Для решения данной задачи лучше всего использовать гибридную (т.е. всестороннюю) технологию оценки, где комплексное тестирование обязательно должно совмещаться с собеседованием, которое проводится с опытным экспертом-практиком. Только в результате такого подхода может сложиться наиболее полная картина о сотруднике, его потенциале, способностях и личностных особенностях.

Чем больше команда, тем больше требуется усилий на сыгрывку ее участников для эффективного взаимодействия. Но, модель Белбина тем и хороша, что один человек может сочетать в себе несколько командных ролей, что, несомненно, позволяет существенно меньше тратить сил и времени для выполнения поставленных задач перед командой. Например, член команды может быть одновременно аналитиком, душой команды и реализацием, т.е. команда (как уже отмечалось ранее) не обязательно должна состоять из девяти участников, главное, чтобы члены команды понимали и четко выполняли свои роли, органично взаимодополняя друг друга.



После проведения комплексной технологии, в том числе по выявлению командных ролей и степени их освоения сотрудниками, можно приступать непосредственно к формированию рабочей команды.

Исследователь считал, что порядок отбора участников, напрямую зависит от решения тех или иных практических задач, которые компания ставят перед командой. Поэтому он рекомендовал начинать отбор с наиболее значимых командных ролей, а затем (с учетом их характеристик) подбирать остальных участников команды. Например, если перед командой стоит задача «вывод нового продукта на рынок» или «разработка антикризисной стратегии», то первыми скрипками здесь, несомненно, будут выступать интеллектуальные роли – генератор идей, аналитик-стратег, специалист. Для задачи «поиск новых партнёров (поставщиков) или «открытие нового магазина (филиала)» незаменимыми будут социальные роли – душа команды, исследователь ресурсов, координатор. Поскольку они ориентированы на налаживание контактов между людьми и выстраивание долгосрочных деловых отношений.

В большинстве случаев, на практике, отбор участников команды, как правило, начинается с назначения менеджера – будущего координатора, а затем, под его личностные характеристики, подбираются остальные члены команды. Белбин же предложил придерживаться несколько иной схемы по отбору персонала в команду. Он рекомендовал начинать отбор участников с так называемого «гения» – человека наиболее необходимого для решения поставленной задачи, который обладал бы соответствующим для ее выполнения талантом. Только после этого следует начинать подбор менеджера, который смог бы работать с данным «гением» (что в реальной жизни бывает не так уж и просто). А затем можно уже осуществлять подбор и остальных сотрудников (членов команды), обладающих навыками и ролями, органично дополняющих первых двух участников – так называемого «гения» и менеджера-координатора.

С первого взгляда, может показаться, что структура ролей, необходимая для команды очень проста, однако, это далеко не так. При подборе людей в команду по модели Белбина необходимо обращать внимание сразу на множество факторов. А именно, сотрудники, выполняющие работу, должны быть специалистами, профессионалами,



экспертами при решении возлагаемых на них задач. Совокупный опыт и способности всех людей, работающих в команде, должны превышать опыт и способности

любого из них. Большинство сотрудников должны иметь возможность влиять на процесс принятия решений, которые им приходится выполнять. Практически каждый участник команды (не зависимо от выполняемой им роли) должен иметь склонность к творчеству.

Создание сбалансированных команд сопряжено с определенными трудностями. Поскольку у каждого участника команды есть не только плюсы, но и свои минусы. Поэтому нужно знать, как работать с существующей командой и использовать преимущества каждого участника максимально эффективно для достижения общих целей. Для этого, Белбин рекомендует, при распределении зон ответственности и назначении обязанностей участникам команды сосредоточится на наиболее сильных сторонах каждого из них. Чтобы лучше понять, какие недостатки или пробелы имеются в команде, можно регулярно прибегать к процедуре оценивания (оптимально, раз в квартал) своих сотрудников, например, по средствам контрольных задач. Таким образом, можно отслеживать динамику прогресса участников команды и определять, улучшаются ли их профессиональные навыки или им необходимо повысить свою квалификацию через дополнительное обучение. Однако, следует не только оценивать продуктивность отдельных участников команды, но и внимательно наблюдать за тем, как они взаимодействуют друг с другом. И в зависимости от их поведения, типов личности, можно регулярно перераспределять не только обязанности, но и пересматривать роли, которые они выполняют. Только в этом случае команда, действительно, будет максимально результативна и любая задача, пусть даже самая сложная будет ей по плечу.

## Заключение

Личность существует, проявляется и формируется только в обществе (группе, коллективе, команде) в процессе совместной трудовой деятельности. Для того, чтобы совместная трудовая деятельность была



максимально эффективна и регулярно приносила пользу компании, важно не только уметь четко ставить перед участниками команды цели, задачи, разделять зоны их ответственности, но и распределять роли, которые полно отражали бы их возможности и способности.

С точки зрения Белбина, команда наиболее эффективна, когда она состоит из людей с самыми разными способностями и возможностями, когда достоинства одних участников, компенсируют недостатки других и наоборот. Главное соблюдать баланс в команде, тогда процесс заработает по принципу конвейера, где каждый сотрудник (член команды) будет исполнять только свои конкретные функции в проекте, не делая двойной работы и не конкурируя с коллегами. В этом и заключается основная идея теории командных ролей по Р. Белбину.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что означают понятия «роль», «командная роль»?
2. Какие типы ролей были предложены Р. Белбиным для создания успешной команды?
3. Какие группы командных ролей были выделены в модели Р. Белбина?
4. В чем заключается основная идея теории командных ролей по Р. Белбину?
5. Каков порядок отбора участников команды, согласно теории командных ролей Белбина, наиболее эффективен?
6. На какие факторы следует обращать внимание при подборе людей в команду по модели Р. Белбина?

