

image not found or type unknown



Успех любой компании во многом зависит от того, каким образом распределены в ней обязанности между сотрудниками. Если для решения поставленной задачи необходимо задействовать несколько людей, а тем более отделов, то их взаимодействие может стать ключевым моментом в достижении поставленной цели. При грамотном распределении областей ответственности, результат может быть достигнут быстрее, а работа в целом произведена более качественно и эффективно. Современное производство полностью основано на разделении труда. Этот принцип использовался еще при создании первых мануфактур. И даже в команде, которая не занимается физическим трудом, этот принцип продолжает действовать. На любой стадии воплощения проекта в жизнь требуется разносторонний подход и выполнение различных функций. В ситуации, когда обязанности распределены между разными специалистами, компания имеет большие шансы на успех, нежели, если один человек выполняет множество различных функций. При выполнении большого количества работы одного типа, человек может совершенствовать свой навык в данной области. С другой стороны иногда важен «свежий взгляд» - выполнение задачи из абсолютно неизвестной человеку области может сподвигнуть его на нестандартные решения, которые могут своей оригинальностью помочь проекту, или же вдохновить коллег. То, каким образом работа сотрудника может повлиять на общее дело, должно быть предугадано менеджером и является его личной политикой. Наряду с важностью распределения ролей в компании, точно также имеет огромное значение распределение ролей между работниками в каждом отдельном отделе. Именно для координации их действий необходимо чуткое руководство менеджера, который сможет грамотно распределить обязанности, используя сильные стороны каждого из работников. Поэтому для успешного функционирования команды, руководитель должен хорошо знать способности своих сотрудников, и уже анализируя их качества, необходимые для той или иной работы, он может сделать правильный выбор в поручении того или иного задания. Роль, которую играет в команде человек можно назвать своеобразным «амплуа», в зависимости от которого человек получает определённые функции. Именно необходимость распределения обязанностей в коллективе я хочу обосновать в этой работе. Также мне хочется рассмотреть пути, которым может следовать руководитель компании или же любой конкретный менеджер, когда он распределяет функции среди своих подчиненных.

1. Команда Взаимодополняющая команда Командой является

общество людей, которые объединены общей целью, общими принципами и главное - общей структурой. Для большей согласованности в действиях команда может иметь чёткую иерархию или просто согласованное руководство. Для достижения цели в команде люди должны дополнять и поддерживать деятельность друг друга. Для подтверждения определения приведу пример команды: «...10-15 высококвалифицированных врачей должны выполнить операцию на открытом сердце - скажем, коронарное шунтирование»... «Каждый член (главный хирург, два ассистента, анестезиолог, две сестры, которые готовят пациента к операции, три операционные сестры, которые помогают в процессе операции, две-три сестры и врач-ординатор, работающие в реанимации и палате интенсивной терапии, специалисты, отвечающие за аппараты «искусственное сердце» и «искусственные легкие», три-четыре сотрудника, отвечающие за электропитание) делает свое дело, выполняет только свое задание и никогда, ни при каких обстоятельствах не берет на себя чужих обязанностей. Все эти люди считают себя «командой», и все в больнице воспринимают их именно в этом качестве. Они действительно «команда», каждый член которой - мгновенно, без специальных приказаний и даже подсказки коллег - корректирует свои действия в случае малейших изменений в ритме и ходе операции.» Таким образом, команда должна обладать главным качеством - выполнять командную функцию поддержки, без которой команда была бы просто людьми, работающими в одной области. Структура компании может быть разной, в том числе даже децентрализованной, однако, главное, чтобы люди в ней работали вместе. Тем не менее, я буду говорить о наиболее общепринятой и классической форме команды - а именно о коллективе, в котором есть централизованная структура управления, и определенная иерархия. И хотя структура является лишь инструментом, она играет важную роль в жизни любой команды. От иерархии зависит степень ответственности каждого участника в общем деле, и, главное, выживании организации в кризисной ситуации. В своём труде об эффективных и неэффективных стилях менеджмента, Ицхак Адизес предлагает задать руководителям отделов следующий вопрос с целью разрешения самых насущных проблем компании: «Сколько из этих проблем исчезнет, если я дам вам волшебную пилюлю, которая позволит выработать единодушное решение при условии, что вы все будете работать как единая команда?» Этот вопрос призван задуматься менеджеров о необходимости совместной и единодушной работы и не случайно. Согласованность - главный ключ к успешному разрешению любой запутанной или конфликтной ситуации. Итак, перед нами абсолютно реальное решение: взаимодополняющая команда профессионалов, где каждый занят своим делом, и, тем не менее, находится в согласованной взаимосвязи с

остальными. Можно задать весьма важный вопрос - а почему бы одному человеку не взять на себя сразу множество функций, а несколькими не выполнять одни и те же функции, ведь это бы полностью навсегда решило любые проблемы, связанные с коммуникацией? На этот вопрос довольно легко ответить. Ицхак Адизес формулирует ответ на вопрос о различных рабочих функциях в отношении руководства следующим образом: «Я убежден, что отдельные функции должны выполнять разные люди. Чтобы успешно управлять, нужно собрать вместе руководителей с различными подходами и образом мышления. Вместо того чтобы разглагольствовать о менеджере, который планирует, организует и т.д., следует подумать об управленческой команде, которая возьмет на себя эти функции. Функции производителя, администратора, предпринимателя и интегратора должна выполнять взаимодополняющая команда, поскольку ни один человек не справится с ними в одиночку.» На самом деле этот ответ подходит не только в отношении управленческой команды, но и для определения функций команды любого уровня. Ральф Уолдо Эмерсон метко охарактеризовал рациональность распределения различных функций между разными людьми в силу их различных склонностей и талантов, честно сказав: «Каждый человек в чем-то меня превосходит». Если люди имеют одни и те же способности, в небольшой команде их присутствие будет скорее мешать, поскольку они будут лишь замещать друг друга, но никак не дополнять. Наилучший вариант, когда каждый член команды способен на что-то уникальное и своеобразное. Тогда он становится по-настоящему важен для команды, он незаменим в своей области. И, хотя согласно поговорке «незаменимых нет», собрание незаменимых людей и есть настоящая, взаимодополняющая команда. «Взгляните на свою руку. Разные пальцы дополняют друг друга, и именно это делает руку рукой» Если члены команды обладают различным потенциалом, разноплановыми способностями и выполняют разные функции, то они и создают свой авторский метод. В любом деле человек может проявить себя, как бы незначительна эта работа не казалась. В настоящей команде, как в театре «нет маленьких ролей, а есть маленькие актёры». Члены команды выбирают различные подходы к решению каждой общей задачи, это гарантирует команде успешное достижение поставленных задач. Благодаря плюрализму, в команде возможен мир и уравновешенность, которые невозможны при всеобщем «клонированном» подходе, где неизменно окажутся лидеры и аутсайдеры. При копировании чужих методов работник не только лишается возможности проявить себя, но и перестаёт быть самостоятельным и полноценным членом команды. «Они допускают различия стилей и мнений и взаимно уравновешивают естественную тенденциозность подходов друг друга. Вот что такое команда.» Также в настоящей команде, где

каждый является профессионалом, на каждого работника возложен большой уровень ответственности, чем это могло быть при стандартном ожидании указаний сверху. В такой организации член команды может сам принять важное решение, не ожидая приказа, и действовать не просто по указанию начальства, но исходя из собственного опыта, что важно при любых сложных ситуациях. Опять встаёт вопрос об уникальности каждого работника и, главное, о том, как они будут уживаться вместе в одном рабочем творческом пространстве. Отсутствие конфликтов и вместе с тем уважительное сотрудничество - важные составляющие любого современного коллектива, где ценят своих сотрудников. Различие стилей и принципов ведения дел автоматически порождает конфликт и расхождение во взглядах, даже если все члены команды уже зрелые люди, которые готовы к диалогу. Ицхак Калдерон Адизес приводит следующий пример: «Администратор конфликтует с предпринимателем: консервативный А любит держать все под контролем, а Е жаждет перемен. Производитель и предприниматель конфликтуют, поскольку Р нужна отдача в краткосрочном аспекте, а Е ориентирован на результаты в долгосрочной перспективе. Предприниматель и интегратор конфликтуют, так как Е влекут преобразования, которые чреватые конфликтами, а I жаждет гармонии. При этом каждому стилю присуща особая манера общения, а одни и те же слова в устах носителей разных стилей часто имеют противоположное значение. Все это ведет к недоразумениям и размолвкам.» При столь разных подходах к работе нет ничего странного, если возникнут некие разногласия и конфликты. Избежать этого фактически невозможно. Тратить время на предотвращение конфликтов довольно бессмысленное занятие. В хорошо управляемой команде руководитель должен знать, как решить уже возникшие конфликты. При умелом направлении конфликт может не только быть «бескровно» разрешен, но и принести некую пользу. При освещении конфликта в правильном свете можно вынести помимо бесценного опыта, важнейшие различные пути решения. Однако конфликтные ситуации не являются частью моей работы, поэтому я вернусь к организации команды. Чем еще отличается настоящая команда? Конечно энтузиазмом и настроением. Эта довольно очевидная истина, тем не менее, долго ускользала от взглядов руководителей и менеджеров. Казалось бы для мотивации работников вполне достаточно таких элементарных вещей как высокая зарплата и интересное дело. Однако, согласно теории Y МакГрегора для успешной работы сотруднику еще необходимо, чтобы его труд ценился. Ему нужно призвание и ответственность. Как раз эти факторы будут непременно присутствовать при работе в хорошо организованной команде. В настоящей команде человек получит не только благоприятную атмосферу для развития и создания, но и возможность

проявить себя, заслужить уважение, обратить на себя внимание. Именно благодаря заинтересованности и мотивированности каждого, рождается и командный энтузиазм. «Если у вас сильная команда, у нее будет достаточно самомотивации и энтузиазма.» Что подразумевает Джим Коллинз под самомотивацией команды? Очевидно, что организация работающая по принципу слаженной команды представляется как самостоятельный организм, который практически может функционировать даже в отсутствии головы (главы компании, руководства), однако главная ценность не в этом. Самомотивация команды подразумевает, что заинтересованность каждого в том, что он делает, создаёт заинтересованность в успехе команды в целом. Это позволяет команде достигать куда быстрее и качественнее поставленных задач. Для примера такой самомотивирующейся команды на этот раз возьму пример из собственного опыта. В любительском театре аврал при выпуске спектакля, необходимо привести в порядок декорационное и реквизиторское оснащение спектакля за очень сжатые сроки. В таком случае за работу принимаются все, у кого «свободны руки», даже если они являются актёрами. Каждый берётся именно за ту работу, которая у него лучше получится, однако при этом советуется с окружающими. Благодаря всеобщей заинтересованности в общем деле, команда самоорганизуется без какого-либо управления сверху, и цель достигается в рекордные сроки. . Роли в команде

Распределение ролей «Современная корпорация - это племя. Напрашивается еще одна метафора: театральное представление, разворачивающееся со всем своим драматизмом. Управление компанией - это постановка пьесы, каждый день. Актеры/сотрудники получают различные роли, которые они должны играть вместе с коллегами и клиентами / покупателями. Если разыгрываемая ими пьеса захватывает, многие захотят присоединиться. Увлекает и то, что эта пьеса может обернуться комедией или трагедией, смотря по обстоятельствам. Вместе с клиентами и покупателями сотрудники определяют направление, в котором развивается действие. Во что бы то ни стало, пусть это будет крупномасштабная постановка, полная героев, злодеев, троллей и пишущей братии. При помощи театральной метафоры мы, на самом деле, приближаемся к реальности»

Постоянное сравнение с театром на протяжении всей моей работы не случайно, ведь изначально слово «роль» пришло именно оттуда. Как в любой пьесе есть роли, которые примеряют на себя актёры, так и в хорошей команде есть свои роли, которые примеряют на себя сотрудники. Необходимость этих ролей была обоснована в предыдущем разделе, а теперь я попробую разобрать, какие именно роли бывают в командах. В большинстве команд главнейшую роль играет руководитель, и во всех - лидер, независимо от того, является ли он

руководителем. Конечно в большинстве случаев эти две роли будут совпадать, если только руководитель не является всего лишь юридической формальностью, в то время, как настоящим лидером является его заместитель, например кто-нибудь из совета директоров в акционерном обществе или премьер при «подставном» президенте. Руководитель отвечает за все ключевые вопросы, за принятие в команду новых членов, а также принимает решения по реорганизации команды. Лидер организует как успешную координацию действий в команде, так и отвечает за распределение остальных ролей, за все организационные вопросы, за мотивацию и работоспособную атмосферу. Именно он ведёт коллектив к целям и успеху. «Эффективные лидеры исполняют две роли - харизматическую и архитектурную. В харизматической роли лидер рисует лучшее будущее и воодушевляет своих подчиненных. В архитектурной роли он обращается к вопросам, связанным со структурой компании и системами контроля и поощрения.»

Что нужно руководителю, чтобы быть настоящим лидером своей команды, а не просто должностью? Руководитель должен уметь слушать и слышать своих подчинённых, должен видеть их сильные и слабые стороны. Именно он формирует команду, делает её одновременно рабочим сообществом и коллективом. Для того, чтобы уметь точно распределять человеческие ресурсы, ставить конкретные задачи и возлагать на людей верный уровень ответственности, руководитель, прежде всего, должен очень хорошо знать специфику всех работ, которыми занимаются его подчинённые. Это очень простое правило, которое поможет руководителю понять своих работников и соответственно грамотно ими руководить. «Будьте компетентны, какой бы ни была ваша профессия. Естественно быть хорошим продавцом важно, если вы продавец; так же, как быть хорошим лидером, если вы руководитель. Единственная проблема в том, что, учитывая современный высокий уровень образования в целом, исключительный профессионализм часто считается чем-то само собой разумеющимся, а, следовательно, сам по себе не выделит вас из толпы. Потребуется то самое что-нибудь еще.» Приведу отрывок из работы Кете де Врис Манфреда «Мистика лидерства», который характеризует деятельность лидеров-руководителей и разъясняет их обязанности, направленные на создание команды: «Учитывая важность смысла (личного или общественного) для работающих, руководство компании должно создать коллективный смысл. Под этим я подразумеваю, что работа в любой организации должна выполняться - а по необходимости быть подана - так, чтобы сотрудники понимали, что они делают, а цели работы выглядели бы достойными труда. Получающееся в результате сочетание личной и коллективной целей необходимо для здоровья личности и укрепляет здоровье

компании.» Вполне уместным будет вопрос о том, что такое этот коллективный смысл? Это и есть та самая самомотивация компании, тот целостный энтузиазм команды. Для его содания и сохранения чуткое руководство по Манфреду должно преследовать следующие цели: «-Они должны создать чувство цели для своих людей. Они могут добиться этого, ясно и четко выразив видение будущего компании, ее основную цель и культуру. Создав поддержку этому видению, они создадут сильную и сплоченную индивидуальность, цель и смысл группы. Они должны создать ощущение самоопределения среди своих сотрудников. Ради психического здоровья компании необходимо, чтобы сотрудники чувствовали, что они контролируют свою жизнь. Они должны воспринимать себя не как винтики в большой схеме, а как деятелей, имеющих выбор. Они должны дать сотрудникам ощущение влияния. Важно, чтобы каждый член компании был убежден, что его действия могут что-то изменить. Вот к чему относится делегирование полномочий. Лидеры должны давать людям «голос»! Они должны поощрять чувство компетентности среди всех сотрудников, чтобы работники компании испытывали уверенность в личном росте и развитии. Важно постоянное обучение: только когда стремления к исследованию находят толчок, может процветать творчество сотрудников. То, как что-то делается, говорит почти столько же о смысле, как и то, что делается. Лидерам следуем развивать сильное чувство общих ценностей. В особенности им нужно поддерживать и внедрять именно те ценности успешных компаний, которые мы рассмотрели в главе 8: ориентированность на команду, беспристрастность, уважение к личности, большее количество полномочий, внимание к потребителю, ориентация на успех, предпринимательское отношение, удовольствие, отчетность, постоянное обучение, готовность к изменениям и доверие.» Благодаря соблюдению руководством всех вышеперечисленных обязанностей, оно будет способно предоставить все возможности сотрудникам для успешной и креативной работы. Одной из обязанностей лидера является распределение остальных ролей в команде. Эти своеобразные «амплуа» меняются в зависимости от конкретной кампании, существуя благодаря ее порядкам и специфике. Однако, есть некоторые общие роли, которые присутствуют в большинстве команд. Когда нового сотрудника принимают в уже сработавшуюся команду, его заведомо берут на определённую роль, чтобы он выполнял конкретную функцию. В новой же команде чаще всего роли распределяются уже в процессе работы. Итак, какие же роли существуют в команде? Различные роли в команде были очень тщательно описаны доктором Мередитом Белбином.

каждом из этих типов можно говорить отдельно, поскольку Белбин определил очень подробно каждый из этих типов: Председатель Главный в команде. Успешен

благодаря своим личностным качествам. Он способен трезво и объективно оценивать окружающих. Он всегда должен уметь доминировать в команде и быть приверженным целям и задачам команды, что усиливает и морально обосновывает его доминирующую позицию. Председатель должен быть флегматиком, не реагировать на конфликты в группе. Его сильная сторона и принцип - практический реализм. Председатель может мотивировать и вдохновлять окружающих. Он экстраверт, но обычно держится на некоей дистанции от общества. Успешный Председатель - это человек, думающий преимущественно в позитивных категориях. Он использует словесные конструкции, демонстрирующие одобрение членов команды, которые признают и поддерживают цели команды и стремятся внести свой вклад в ее работу. Он ориентирован на эффективное использование потенциала команды и поэтому признает и поощряет все таланты и качества людей, которые способствуют достижению ее целей. Он интегрирует и координирует усилия команды с помощью своей способности найти каждому ее члену соответствующую роль для достижения общей цели.» Он может взвешивать ситуацию и, исходя из этого, принимать адекватные самостоятельные решения. Как метко охарактеризовал Председателя один из членов исследовательской группы Белбина - «это человек, терпимый настолько, чтобы всегда выслушивать других, но достаточно сильный для того, чтобы отвергнуть их советы.» Председатель тем не менее не вмешивается постоянно в работу других членов команды, и приходит на помощь только в самый критический момент. «Он должен быть на одной интеллектуальной волне с командой, иначе либо он не будет понимать членов команды, либо они его. Если интеллектуальный уровень Председателя ниже уровня команды, то он не может установить с ней достаточный контакт, его поведение воспринимается как нерешительность и недостаточный контроль над ситуацией, в результате чего команда теряет направление и увлекается неразрешимыми спорами. Если же интеллектуальный уровень Председателя превышает средней уровень команды, то он склонен проталкивать преимущественно свои собственные идеи и превращать команду в средство для реализации своей личной стратегии». Возмутитель спокойствия Возмутители спокойствия всегда выступают как побудители к действию, и если команда склонна к бездействию или самодовольству, то присутствие Возбудителя спокойствия выведет ее из этого состояния. Они меняют «точку равновесия» в команде, нарушают покой и делают команду способной выйти из привычной колеи. «Представители этой роли по многим параметрам являются антиподами Коллективистов: они бросают вызов команде, спорят, не соглашаются. Они нетерпеливы и легко испытывают фрустрацию. Их склонность к достаточно



агрессивному поведению может приводить к ответной реакции других членов команды, на что они, как правило, отвечают с большим воодушевлением и юмором, поскольку обожают всевозможные баталии. Когда они принимают участие в деловых играх, выигрыш - вот предмет их устремлений, а сам процесс обучения является для них вторичным. При этом их поведение нередко может быть описано принципом «цель оправдывает средства». Они динамичны, активны и ориентированы на победу любой ценой». Согласно результатам статистических исследований Возмутители спокойствия характеризуются высокой самооценкой, склонностью к общительности и вместе с тем и подозрительным отношением к людям. Это экстраверты, побуждаемые к действиям требованиями внешней среды. Они эмоциональные, непокладистые люди, с которыми достаточно сложно иметь дело, свободные от одобряемой обществом определенной застенчивости и робости, склонные чрезмерно реагировать на поражения и застои, но при этом бесстрашные и непреклонные. Незаменимы в кризисных ситуациях, однако, сами могут ввести компанию в кризис. Как менеджеры Возмутители спокойствия процветают в ситуациях, характеризующих «политической сложностью», сдерживающей движение вперед. Это ситуации, в которых проблемы требуют согласованных действий на разных уровнях, а правила процедуры и интересы отдельных людей противоречат друг другу, что в конце концов неизбежно приводит к инерции и застою. И именно Возмутители спокойствия - люди, способные разрубить такие Гордиевы узлы. Они могут вывести системы из застоя, ускорить их развитие или даже изменить способ их функционирования. Если проведенный ими предварительный анализ ситуации будет тщательным и достоверным, то это безусловно приведет к положительным результатам. К их сильным сторонам можно также отнести настойчивость и напористость при ведении переговоров.

Мыслитель Мыслитель в команде создаёт новые, креативные идеи. Он занимается этим в одиночку, как ученый изобретатель. Им свойственен самоуглубленный, аналитический подход к решению проблем. «Результаты тестирования свидетельствуют об высоком интеллектуальном уровне Мыслителей, очень высоких показателях креативности и явной интровертированности.» Их мышление характеризуется высокой критичностью, и они создают большое количество пунктов для отвержения различных предложений. Их идеи отличаются оригинальностью и «интеллектуальным качеством». Мыслители не похожи на обычных менеджеров, обычно держатся на расстоянии от коллектива, и занимаются интеллектуальной деятельностью. «В мире организаций Мыслители не слишком процветают, и их менеджерская карьера редко бывает блестящей. Как правило, они очень способны и умелы, что приводит к тому, что в большинстве

случаев они становятся техническими специалистами, а не занимают высокие управленческие посты. В давно существующих, устойчивых организациях вы редко встретите Мыслителей среди высшего руководства, кроме тех случаев, когда непредвиденные обстоятельства поставили организацию в сложное положение, угрожающее ее выживанию. Тупики в развитии и угроза выживанию могут привести Мыслителей в высшие эшелоны подобной организации, что при иных обстоятельствах немыслимо. Мыслители чаще встречаются в новых, только формирующихся компаниях, поскольку по складу своему они скорее предприниматели, чем менеджеры.»

Оценивающий Оценивающие играют большую роль в команде, когда наступает время принятия важных решений. Они способны просчитать результат и оценить возможную выгоду и последствия от принятия решений. Представители этой роли имеют высокий интеллект, а также высокую критичность мышления, выдвигают контраргументы. «Им присуща реалистичность и здравость суждений, которая «не замутняется» доводами, основанными на эмоциях или предубеждениях. Их отличает серьезность, благоразумие и «врожденный» иммунитет против энтузиазма. Причем он может убедить Мыслителя изменить свою точку зрения и сохранить при этом его уважение к себе»

Основное достоинство Оценивающего - это способность трезво оценивать различные варианты решений, принимая во внимание все факторы. Оценивающие могут гордиться тем, что практически никогда не ошибаются, однако, не могут похвастаться оригинальностью мышления или воображением. Отсутствие энтузиазма и увлеченности для команды также оборачивается важным достоинством Оценивающего, поскольку истинная беспристрастность возможна лишь при отсутствии приверженности чему-либо. В идеале Оценивающий скорее, чем Председатель, должен выступать в роли арбитра при принятии решений в команде. «Оценивающие достаточно медлительны в своих рассуждениях и всегда предпочитают все тщательно продумывать. Окружающими они могут восприниматься как сухие, несколько занудные и порой чересчур критичные люди. Многие даже удивляются, как представители этой категории вообще становятся менеджерами. Тем не менее, Оценивающие нередко занимают высокие стратегические посты в организациях, особенно в штаб-квартирах крупных компаний. В отдельных видах деятельности успех или неудача зависят от относительно небольшого количества крупных и ответственных решений, а это идеальная территория для Оценщика - человека, который почти никогда не ошибается и учитывает все «за» и «против». Оценивающие не склонны принимать множество решений в единицу времени, но принимаемые ими решения почти всегда оптимальны с точки зрения риска и последующих результатов. Медленность

продвижения команды к окончательным решениям не расстраивается их, а напротив дает возможность проявить свои сильные стороны». Несмотря на то, что личностные характеристики Оценивающих не соответствуют образу типичного «человека команды», они, тем не менее, часто очень органично вписываются в команду и чувствуют себя комфортно, участвуя в ее работе, особенно, если их роль ясна им самим и окружающим. Действующий «Основным качеством Действующих, отражающим их установки и характер, является дисциплинированность. Будучи дисциплинированными по сути своей, они упорядочено подходят к любой поручаемой им работе. Среди их отличительных качеств также следует назвать: организованность, сознательность, приверженность обязательствам, серьезное отношение к любому делу, надежность, практичность, терпимость к окружающим и консервативность, в смысле уважительного отношения к устоявшимся правилам и взглядам. Результаты тестирования помимо этого свидетельствуют об их внутренней стабильности и низком уровне беспокойства». Являются исполнителями. Действующие, как правило, принимают существующие ограничения и не задавая вопросов делают то, что требуется. Еще одно название этой роли - Человек Компании. Это не просто человек, который делает или организует что-либо, а человек, действительно работающий на компанию и в меньшей мере преследующий свои личные интересы. Они принимают поставленные перед ним цели, которые становятся частью их морального кодекса, и придерживаются их при выполнении работы. У них никогда не возникает вопросов в связи с тем, что работа не может быть выполнена потому, что она им не нравится или не вызывает интереса. Характеристика, данная одному Управляющему Директору его коллегами как «менеджеру, берущемуся за работу, за которую больше никто не возьмется», хорошо отражает особенности Действующих и их назначение в команде. «При этом, хотя и считается, что качества Действующего имеют лишь ограниченное отношение к образу менеджера, тем не менее, представителей этой категории в среде высшего управленческого эшелона организаций не меньше, чем других. Успех и признание приходят к Действующим со временем в результате того, что они систематически делают ту работу, которую необходимо делать, даже если она не отвечает их внутренним интересам или не приносит удовольствия». Генератор ресурсов Это еще один член команды, ориентированный на предложение новых идей. Однако, способ генерации идей Исследователями ресурсов и сам характер предлагаемых ими идей отличны от Мыслителей. Они склонны не столько сами предлагать оригинальные идеи, сколько «подбирать» фрагменты идей окружающих и развивать их. Исследователи ресурсов особо искусны в изучении ресурсов за

пределами команды. Умение устанавливать контакты и выстраивать отношения дает им возможность возвращаться в команду с новыми предложениями, которые часто оказываются очень ценными для ее дальнейшей работы. Их подход - нахождение и развитие идей через сеть личных контактов и знакомств. Исследователи ресурсов обычно не препятствуют своему желанию что-либо узнать, и их общение с людьми умело направляется на поиск интересующих их ответов. Они ходят, наблюдают, встречаются с людьми и задают им хорошо продуманные вопросы. При этом их предложения, как правило, не слишком оригинальны и не отличаются особым интеллектуальным блеском. К достоинствам их идей можно скорее отнести гибкость и многосторонность. При умелом руководстве лидера команды Мыслитель и Исследователь ресурсов могут успешно сосуществовать вместе, не покушаясь на территорию друг друга и внося каждый свой вклад в предложение новых идей. «Результаты тестирования Исследователей ресурсов демонстрируют их отличие от Мыслителей. Им свойственны средние показатели интеллектуального уровня и креативности, а также экстравертированность, общительность, любознательность и социальная ориентация. Благодаря этим качествам и умению использовать ресурсы Исследователи ресурсов легче, чем Мыслители интегрируются в команду. Их подход к инновациям больше соответствует устоявшимся и преобладающим управленческим аксиомам. Исследователи ресурсов, как правило, успешно ведут различные переговоры и добиваются успехов как при организации нового дела, так и при управлении уже устоявшимся бизнесом.» Коллективист Эти люди необходимы для того, чтобы обеспечивать взаимодействие между другими членами команды. Они являются проводниками, «смазывают» общение между остальными. Коллективисты могут предотвратить конфликт, наладить взаимопонимание. «Такое воздействие Коллективистов на обстановку в команде объясняется тем, что они ставят интересы команды превыше своих собственных, умеют слушать других, находить общий язык со сложными людьми и выстраивать доверительные отношения со всеми окружающими. По сути, они берут на себя роль внутренних фасилитаторов команде. Согласно результатам тестирования им присущи: общительность, характерная для экстравертов, но без склонности к доминированию, большой интерес к людям и особенно к человеческим взаимоотношениям. Они хорошо чувствуют людей и доверяют им.» Представители этого типа нередко встречаются среди высшего руководства организаций. И это не случайно. Коллективистов становятся просто находкой, особенно там, где авторитарный стиль руководства, подавляющий любые конфликты, заводит ситуацию в тупик. При этом Коллективисты не рассматриваются коллегами в качестве возможной угрозы их

статусу и планам, а пользуются уважением за приверженность групповым интересам и воспринимаются как люди, призванные служить под чьим-либо началом. Для них характерны консультативный стиль руководства и склонность к неформальному общению с коллегами и подчиненными. Из них получаются отличные наставники молодых менеджеров. Коллективисты создают вокруг себя действительно коллектив. Их вектор усилий направлен на то, чтобы помогать работе других. Благодаря им остальные выполняют свою работу, хотя скорее всего именно коллективисты и остаются за пределами внимания. Доводящий до конца Расставляющие точки над *i* завершают все, что начинают и неохотно предпринимают что-либо там, где есть сомнения по поводу того, что удастся довести дела до завершения. Они подводят итоги, и следят за завершенностью каждого проекта. Они заботятся о завершении намеченного и настаивают на этом даже тогда, когда энтузиазм всех остальных членов команды уже исчерпан. Их присутствие не дает команде тратить время впустую на проекты, которые не могут быть доведены до конца. «Их отличает внимание к деталям, поскольку маленькая ошибка может привести к большим неприятностям, а также умение держать в голове запланированное, обеспечивая чтобы ничего не упускалось и все детали плана были доведены до завершения. Они предпочитают постоянные усилия, согласованность и последовательность действий «кавалеристским атакам». Они ориентированы на выполнение обязательств и меньше интересуются эффектным и громким успехом. Склонность к достижению совершенства во всем, за что они берутся, и непреклонность в достижении намеченного - их неперенные качества.» Результаты тестирования свидетельствуют о склонности Доводящих до конца к беспокойству, но одновременно и о высоком самоконтроле и дисциплине. Коллегам редко удается увидеть их потерявшими самообладание и даже тогда, когда приходится полностью менять направление действий, они остаются спокойными и невозмутимыми. По складу своему Доводящие до конца скорее интроверты, чем экстраверты. К их слабым сторонам следует отнести недостаточную гибкость, в результате чего они порой тратят слишком много сил на достижение поставленных целей, которые при изменившихся обстоятельствах оказываются недостижимыми. Таким образом, каждый человек склонен к принадлежности к тому или иному типу. В зависимости от того, насколько он подходит на необходимое команде «амплуа», он может быть принят даже более приоритетно, чем человек, обладающий большими сведениями и опытом в нужной области, но не подходящий на требуемую роль. В идеальной команде присутствуют все вышеперечисленные типы. При отсутствии хотя бы одного из них, у команды могут начаться проблемы, связанные с общей работой коллектива. Отсюда возникает вопрос, а что случается

тогда, когда в группе менее 8 человек? Ответ может быть такой, что поскольку участники группы так или иначе обладают способностью играть «второстепенные» роли в команде, они могут удвоить усилия, когда это необходимо и выполнять две функции вместо одной. Другими словами, если необходимо группа из 4-х человек может заменить группу из 8-ми человек. Данное соотношение весьма заинтересовало Белбина, который обнаружил, что помимо натуральной и очень эффективной группы из 10 человек, существует еще и эффективное ядро из 4 человек, так называемый «Совет Старших». Если вы внимательно еще раз взглянете на классификацию, то обратите внимание, что эти 8 типов относятся друг к другу как 4:4, т.е. те, чьи интересы лежат в группе и за ее пределами, и те, чьи интересы лежат только внутри группы. Взгляд во внешний мир Председатель Работник-исполнитель Генератор Наблюдатель / Оценщик Снабженец Коллективист-миротворец Навигатор Расставляющий точки над «i» Также очень интересно, что именно люди, ориентированные на внешний мир, являются доминирующими в группе, в то время как внутренне-направленные личности, будучи необязательно покорными, не обладают доминирующими чертами характера. Вы можете обратить внимание на список внутренне - и внешне - направленных пар, приведенный выше сравнивая Председателя с Работником-исполнителем, Генератором с Наблюдателем / Оценщиком и так далее. На разных стадиях деятельности возникает необходимость в разных парах. Такой порядок весьма напоминает порядок ведения военных действий армии на поле боя.

Закключение В наши дни самой серьезной формой бизнеса является компания. Большая ли она компания миллиардер или только маленькая начинающая организация неважно. Важно то, что для выживания и работы им равно необходимо понятие команды. Причем команда должна быть сформирована как в каждом отделе, так и в компании в целом, среди управляющего совета. Для успешного существования команды нужно не только разделение должностных функций, но и обязательное распределение ролей в команде. Эти «ярлыки» сочетают сразу в себе и рабочие функции и социальную роль, которую человек будет играть в команде. Благодаря этим ролям команда хорошо и взаимодополняемо может функционировать. Были выявлены 8 основных типов, необходимые для компании, чтобы функционировать в полную силу. Они необходимы для повышения качества, производительности, уменьшения конфликтных ситуаций, мотивации, сплочения коллектива. Чем больше различных типов есть в коллективе, тем лучше. В идеале должны присутствовать все, иначе кому-то придется брать на себя двойную задачу. Благодаря разнообразию в команде она становится устойчивей к сложным ситуациям и легче достигает своих

целей.

Список используемой литературы 1. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: - М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. - 272 с. 2. Друкер, Питер, Ф. Энциклопедия менеджмента.: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. - 432 с.: ил. - Парал. тит. англ. 3. Адизес, И. Стили менеджмента - эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. - 199 с. 4. Коллинз, Джим. От хорошего к великому; Пер. с англ.: - П. Павловский. Манн, Иванов и Фербер, 2009. - 320 с. 5. Ролф Йенсен. Общество мечты: как грядущий сдвиг от информации к воображению преобразит ваш бизнес. Пер. с англ. М. Аккая. - Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2009. - 179 с. 6. Кете де Врис Манфред. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта/ Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. - 311 с. 7. Р. Мередит Белбин. Типы ролей в командах менеджеров. Пер. с англ. М. НИРРО. 2003. - 232 с. 8. Андреева, И.Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента. - СПб: БХВ-Петербург, 2012. - 416 с.