



Ролевое поведение в рабочих группах имеет свою специфику. Она обусловлена тем, что распределение ролей в рабочей группе определяется, с одной стороны, распределением обязанностей и занимаемой должностью, а с другой — профессиональными компетенциями и склонностями человека. Если, например, человек обладает высоким уровнем компетенций и склонностью быть наставником (делиться опытом и навыками), то он может «получить» от группы роль «эксперта» при условии, что в группе предусмотрена эта роль. Или, если он склонен к инициированию новых идей, то он может «получить» роль «инициатора» в том случае, если эта роль нужна группе. Иными словами, процесс поиска роли в рабочей группе является встречным — роль ищет своего человека, а человек — свою роль.

Принятая человеком роль предписывает ему вполне определенный способ организационного поведения, что позволяет рабочей группе контролировать поведение своих членов. Процесс ролевой дифференциации происходит постепенно, по мере развития группы. Существует большое разнообразие ролей, которые могут быть разбиты на три группы:

- 1) роли, ориентированные на выполнение задания (например, инициаторы, исполнители, эксперты, активизаторы и т.п.);
- 2) роли, ориентированные на поддержание взаимоотношений (например, гармонизаторы, примиренцы, вдохновители, диспетчеры и т.п.);
- 3) роли, ориентированные на удовлетворение собственных потребностей или эгоцентрические (например, блокираторы, ищущие признания, доминаторы, уклоняющиеся и т.п.).

Суть команды заключается в общем для всех ее членов обязательстве, которое требует наличия некоего назначения и в которое верят все члены команды, ее миссии. Миссия команды должна включать элемент, связанный с выигрыванием, первенством, продвижением вперед. Существует отличие целей команды от ее назначения (миссии): цели команды позволяют следить за своим продвижением по пути к успеху, а миссия, как более глобальное по своей сути придает всем конкретным целям смысл и энергию. Ни одна из групп не становится командой до тех пор, пока она не признает себя подотчетной как команда. Командная подотчетность - это определенные обещания, которые лежат в основе двух

аспектов эффективных команд: обязательства и доверия. Взаимная отчетность не может возникнуть по принуждению, но когда команда разделяет общее назначение, цели и подход, взаимная отчетность возникает как естественная составляющая. Для команды важно наличие у сотрудников комбинации взаимодополняющих навыков, составляющих три категории:

1. техническая или функциональная экспертиза;
2. навыки по решению проблем и принятию решений;
3. межличностные навыки (полезная критика, принятие риска и т.д.)

Команды принято различать по нескольким основаниям. Одна из самых распространенных классификаций основана на выделении в качестве индикатора рода деятельности, которой призвана заниматься данная команда.

Выделяют следующие типы команд:

- команды, которые занимаются подготовкой рекомендаций. К их числу относятся проектные группы, группы по аудиту, качеству или безопасности. Для такого рода команд самыми важными являются две вещи: в их деятельности всегда присутствует быстрое и конструктивное начало, и они всегда разрабатывают итоговую формулировку, необходимую для того, чтобы их рекомендации могли быть внедрены;

- команды, которые занимаются непосредственным изготовлением чего-либо. Деятельность такой группы, как правило, не имеет временных ограничений. Для эффективного руководства ей важно концентрироваться на производительности команды, а не на ней самой;

- команды, которые управляют процессом. Для такого рода команд важно, чтобы они правильно идентифицировали поставленные перед ними конкретные цели, которые отличаются от целей организации в целом.