# 3.4 Модели поведения в команде

Особенности поведения людей бесконечны, однако, диапазон полезных моделей поведения в работе команды достаточно ограничен. Специалисты в области оценки и развития команд утверждают, что существует лишь девять командных ролей, баланс которых является решающим фактором успеха или неудачи в командной работе.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Тип** | **Достоинства** | **Допустимые недостатки** |
| Генератор идей | Креативен, решает сложные проблемы. | Отстаивает право собственности на идею, пренебрегает сотрудничеством. |
| Исследователь ресурсов | Он легко общается с людьми. Если нужно провести переговоры, лучшего кандидата не найти. | Быстро «угасает», теряя интерес к начатому делу. |
| Координатор | Умеет задействовать ресурсы группы, обобщает. Ставит цели. Руководит. | Может присваивать достижения команды. |
| Мотиватор (шейпер) | Бросает вызов, подталкивает к действиям. Обладает напором и мужеством преодоления препятствий. | Не сдержан в выражениях и не способен исправить ситуацию с помощью юмора или извинения. |
| Аналитик | Дает взвешенную оценку идей. | Внушает пессимизм, циничен. |
| Вдохновитель команды | Устраняет трения в команде, сплачивает. Умеет слушать других. | Нерешительность. Избегает конфликтных ситуаций. |
| Реализатор | Эффективен, организован, практичен. Претворяет идеи в практические дела. | Оказывает сопротивление нововведениям. |
| Контролер (педант) | Добросовестно совершенствует. Ищет ошибки и упущения. | Навязчивое стремление к достижению совершенства во всем. |
| Специалист | Увлечен и высокопрофессионален. | Игнорирует факты вне области своей компетентности |

Описание типов командных ролей:

|  |  |
| --- | --- |
| **Описание** | **Кредо** |
| ***Генератор идей*** | |
| Оригинальный мыслитель, который дает жизнь новым идеям. Независимый сотрудник с развитым воображением, но подобно остальным людям имеет негативные черты характера — может быть чрезмерно чувствителен к критике. Для успеха генератору идей необходимы конструктивные отношения с руководителем или координатором группы. | Когда проблема ставит вас в тупик, попробуйте ее проанализировать со всех сторон.  Там, где есть проблема, найдется и решение.  Чем, больше проблема, тем больше вызов.  Не беспокоить, гений работает.  Хорошие идеи всегда сначала кажутся странными.  Идеи рождаются в мечтах.  Без постоянного новаторства невозможно движение вперед. |
| ***Исследователь ресурсов*** | |
| Так же, как и генератор идей, в состоянии привнести новые идеи в группу, но эти идеи будут заимствованы извне, благодаря широким контактам. Несколько бесцеремонный, гибкий и ищет благоприятные возможности. Обычно разговаривает по телефону или находится где-нибудь на встрече. Не дает развиваться групповой инертности. К отрицательным качествам характера относятся лень, самодовольство и, иногда, требуется кризис или давление обстоятельств, чтобы мотивировать его. | Мы могли бы сделать на этом состояние.  Чужие идеи необходимо воровать с гордостью.  Никогда не изобретай заново колесо.  Возможности появляются в результате ошибок других людей.  Вы уверены, что мы не можем воспользоваться этим?  Всегда можно позвонить, чтобы выяснить необходимый вопрос.  Потраченное на разведку время редко потрачено зря. |
| ***Координатор*** | |
| Обычно формальный лидер группы. Руководит и направляет группу в сторону достижения целей. Может заранее определить, кто из работников хорош для выполнения необходимых задач. Обычно спокойный, уверенный и распорядительный. Однако иногда склонен к излишнему доминированию, и группа становится продолжением его сильного «Я». | Давайте всегда помнить об основной цели.  Если у кого-то есть что-нибудь, что можно добавить к этому?  Нам необходимо достигнуть консенсуса прежде, чем мы пройдем дальше.  Никогда не думайте, что молчание означает согласие.  Я думаю, что мы можем дать шанс кому-то еще.  Умение правильно делегировать полномочия — это искусство.  Менеджмент — это умение организовать людей для выполнения любой работы. |
| ***Мотиватор*** | |
| Энергичный и в состоянии внедрять идеи. Видит мир как проект, который требует внедрения. Обычно уверенный, динамичный, эмоциональный и импульсивный. Мотор группы, но может быть раздражительным, несдержанным, нелюбезным. | Просто сделай это!  Сначала скажи «нет», а потом вступай в переговоры.  Если вы говорите «да, Я это сделаю», я считаю, что так оно и будет.  Меня не удовлетворяет то, что мы добиваемся всего, что можем.  Я могу быть резким, но по крайней мере я прав.  Я заставлю всех работать.  Когда продвижение к цели становится все труднее, за дела берутся крутые. |
| ***Аналитик***  В предыдущем издании у Белбина, на мой взгляд, было более точное название для этой роли — Критик | |
| Оценивает предложения и занимает позицию наблюдателя за продвижением. Не дает группе двигаться неправильным путем. Осмотрительный, бесстрастный, имеет аналитический склад ума. Может казаться равнодушным, незаинтересованным, иногда становится чрезмерно критичным. | Все ли возможности мы использовали?  Если это не логично, то этим и не стоит заниматься!  Лучше долго принимать правильное решение, чем быстро принять неправильное.  Кажется, это лучший вариант при данном соотношении сил.  Давайте взвесим все альтернативы.  Решения не должны основываться на энтузиазме. |
| ***Вдохновитель команды*** | |
| Стремится объединять и вносить гармонию в отношения между членами группы. Занимает позицию понимающего чужие проблемы, стремится помочь и сглаживает конфликты. По натуре человек добрый, стремится налаживать неформальные отношения. Однако бывает нерешительным в сложных или кризисных ситуациях. | Вежливость мне ничего не стоит.  Меня очень заинтересовала ваша точка зрения.  Если вас это устраивает, то устраивает и меня.  У каждого человека есть хорошие качества, к которым можно взывать.  Чем люди больше слушают, тем меньше говорят.  Вы всегда можете почувствовать хорошую рабочую атмосферу.  Я стараюсь быть гибким. |
| ***Реализатор*** | |
| Может преобразовать стратегический план в конкретные управленческие задачи, которые доступны для решения. Хороший организатор, методичный и прагматичный. Идентифицируется с группой, лояльный и честный сотрудник. Однако может быть негибким, непреклонным. | Однако может быть негибким, непреклонным.  Если это возможно, мы сделаем это.  День практики стоит года теории.  От напряженной работы еще никто не умер.  Если это трудно сделать, мы сделаем это немедленно. Если это невозможно сделать, это займет чуть больше времени.  Человеку свойственно ошибаться, но компании не свойственно прощать ошибки.  Давайте возьмемся за ближайшую задачу.  Я полностью поддерживаю политику компании. |
| ***Контролер*** | |
| Отлично умеет создавать отчеты о работе группы. Озабочен точным выполнением взятых обязательств и старается не упускать из виду даже мелких деталей. Заставляет придерживаться точного расписания дел, но может становиться излишне тревожным. | Это дело требует нашего пристального внимания.  Надписи, сделанные мелким шрифтом, всегда нужно читать.  «Если чему-то суждено не сбыться, то пусть так оно и будет», и как О"Тул сказал о законе Мэрфи, «Мэрфи был оптимистом».  Нет оправдания тому, что вы не можете стать самым лучшим.  Совершенство это то, что сделано достаточно хорошо.  Один стежок, но вовремя, стоит девяти. Это кто-нибудь проверял? |
| ***Специалист*** | |
| Профессионал, самостоятелен стремится стать экспертом в своей области. Обладает высокой профессиональной/технической экспертизой и знаниями, гордится своей работой. Приносит вклад только в узкой сфере своей профессиональной экспертизы. | На этой работе вы никогда не перестанете учиться.  Выберите работу себе по душе, и вам никогда не придется работать.  Истинный профессионализм — это собственная награда.  Моя работа приводит меня в восторг.  Чем больше вы знаете, тем больше вам предстоит узнать.  Лучше знать много об одном, чем мало обо всем.  Комитет — это двенадцать человек, которые делают работу одного человека. |