

РАБОТА В КОМАНДЕ: РАСПРЕДЕЛЯЕМ ОБЯЗАННОСТИ



Любой руководитель стремится к тому, чтобы в его компании работали настоящие профессионалы. Однако для слаженной работы этого мало. Важно, чтобы из коллектива была создана единая команда, где каждый выполняет отведенную ему роль. Для этого следует определить, кто есть кто в вашем коллективе.

Каждый человек должен выполнять работу, которая у него получается лучше всего. Распределение ролей между работниками компании является довольно эффективным средством повышения производительности работы персонала.

Конечно, такое распределение ролей неформальное и не отображается документально. Руководство лишь ставит **разные задачи** перед своими подчиненными в зависимости от их компетентности и личностных качеств.

Предлагаем рассмотреть, как можно проанализировать распределение ролей на предприятии на примере работников секретариата большой компании.

От каждого по способностям

Если дирекция заинтересована в слаженной командной работе каждого структурного подразделения, тогда команда, например, секретариата, создается либо для выполнения определенной цели, либо в помощь руководителю подразделения (руководителю секретариата). При этом, становится очевидным, значимым и ценным позиция и мнение каждого сотрудника.

На практике все сложнее, чем в теории. Во-первых, руководитель секретариата вынужден будет выйти из зоны собственного комфорта, отказаться от привычной модели руководства и поведения по отношению к подчиненным (рядовым секретарям), научиться слышать и слушать других, подталкивать их к высказываниям и открытым дискуссиям. Если руководитель умеет корректировать свое поведение и менять стиль управления коллективом, он таким образом демонстрирует модель эффективного командного взаимодействия и личной вовлеченности в командную работу. Данный способ является основополагающим при взаимодействии в коллективе, помогает установлению позитивных и продуктивных межличностных отношений, созданию атмосферы доверия и поддержки. При этом каждый участник ощущает ценность своего вклада в работу коллектива, свою ценность как личности и профессионала. У сотрудников появляется желание работать вместе и сообща, возрастает индивидуальная ответственность каждого за результаты работы команды — формируется навык командного взаимодействия.

Руководить отделом секретарей и референтов по основной деятельности действительно непросто. На практике идеальный начальник службы секретариата должен быть практически полубогом, обладающим рядом взаимоисключающих качеств: от незаурядного интеллекта до умения быть неприметным. Ему следует уметь быть одновременно динамичным и терпеливым, конструктивно общаться и быть хорошим слушателем, отличаться решимостью и осмотрительностью. **Шуточный набор характеристик** идеального начальника службы секретариата выглядит так: *бескорыстие миссионера, неприхотливость отшельника, работоспособность жука, красноречие министра, находчивость адвоката, выдержка и терпение рыбака, сила убеждения судь, здоровье олимпийца, оптимизм потерпевшего кораблекрушение и такт дипломата*. Понятно, что такие люди встречаются весьма редко. Но

если создать коллектив из людей, обладающих вышеуказанными качествами, шансы на успех будут более чем реальными.

Сотрудники секретариата должны и могут дополнять друг друга не только в сфере своей профессиональной компетенции, но и по стилю работы и относительно личностных особенностей. Так, одни сильны в налаживании контактов и коммуникации, другие могут генерировать идеи, а третьи являются незаменимыми исполнителями (выполняют работу в срок, качественно и скрупулезно). А для людей, постоянно работающих с документацией, это более чем важно. Ведь **лучшая команда**, как любого структурного подразделения, так и компании в целом — **является объединением разноплановых людей**, стимулирующих, поддерживающих, дополняющих и проверяющих друг друга.

Вот почему одной из основных задач менеджмента в условиях кризиса является **определение ролей и интересов членов команды** в работе на общую цель. Недопустимо, если человек в компании выбирает модель поведения, несоответствующую занимаемой должности. Вот почему каждый секретарь может и должен открыто заявлять о своей позиции и своих способностях, при условии, что в структурном подразделении сохранена атмосфера доверия и открытости. Тогда и становится ясно, кто есть кто, и на кого какие обязанности можно возложить. Один секретарь, к примеру, может педантично работать с документацией и статистическими отчетами — **реализатор**; другой, обладающий исключительными коммуникативными навыками, — вести прием посетителей (**дипломат**), а третий — подавать чай или кофе (**исполнитель**).

Роли в команде

Ученым, положившим начало теории распределенных ролей, в западной культуре является профессор Кембриджского университета *Рэймонд Мереди́т Белбин*, утверждающий что в эффективных командах сотрудники должны брать на себя несколько ролей. Чтобы определить, на какую роль вы можете претендовать, необходимо ответить на вопросы в *тесте Р. М. Белбина*. Хотя тест рассчитан на менеджеров, помощники и ассистенты руководителей, и, конечно, работники администрации (секретариата предприятия) с его помощью могут подкорректировать работу своего отдела и стать отличной командой. В **Приложении 1** приведен перечень ролей, которые могут играть сотрудники в команде.

Тест Р. М. Белбина

Ответив на вопросы данного теста, можно определить командные роли. Тест состоит из **семи** отдельных блоков по **восемь** вопросов или утверждений в каждом. Для ответа на каждый блок у вас есть **десять баллов**. Присуждать баллы можно не больше, чем трем или четырем утверждениям в блоке. Если вы согласны с каким-нибудь утверждением на все 100 %, можете отдать ему все **десять** баллов. При этом одному утверждению можно отдать минимум два балла. Проверьте, чтобы сумма всех баллов по каждому блоку не превышала **десяти**.

Блок 1. Что я могу предложить команде?

a	Я думаю, что я в состоянии быстро воспринимать и использовать новые возможности
b	Мне легко сотрудничать с людьми разных типов
c	Один из моих главных активов — продуцировать новые идеи
d	Я способен вовлекать людей, которые, на мой взгляд, могут сделать большой вклад в достижение групповых целей
e	Мои личные способности эффективно доводить дело до самого конца
f	Я не представляю себе даже временного снижения своей популярности, даже если это приведет к увеличению прибыли
g	Обычно я чувствую, что можно внедрить в жизнь
h	Я способен предложить весомые аргументы в пользу другой линии действий, не создавая при этом предубеждений и предвзятости

Блок 2. Что характеризует меня как члена команды?

a	Я чувствую себя неуютно на собраниях, даже если они четко структурированы и продуманно организованы
b	Я склонен полагаться на людей, которые хорошо аргументируют свою точку зрения еще до того, как она была всесторонне обсуждена
c	Когда группа обсуждает новые идеи, я склонен слишком много говорить
d	Я не могу поддерживать коллег с энтузиазмом из-за моих личных отношений
e	Некоторые люди считают, что я действую агрессивно и авторитарно
f	Я затрудняюсь брать на себя лидерскую роль, может потому, что слишком чувствителен к чувствам и настроениям группы
g	У меня есть склонность настолько увлекаться собственными идеями, что я забываю о том, что происходит вокруг
h	Мои коллеги считают, что, выполняя задачу, я слишком забочусь о незначительных деталях и боюсь риска, что дело может быть испорчено

Блок 3. Когда я работаю с другими над проектом...

a	Я могу положительно влиять на других людей, при этом, не оказывая на них сильного давления
b	Мое «шестое чувство» подсказывает и предохраняет меня от ошибок и инцидентов, которые иногда случаются из-за небрежности
c	Во имя достижения главных целей, я готов ускорять события, не тратя время на обсуждения
d	От меня всегда можно ожидать чего-либо оригинального
e	Я всегда готов поддержать хорошее предложение, которое принесет выгоду всем
f	Я постоянно отслеживаю последние идеи и новейшие достижения
g	Я думаю, что мои способности к суждениям и оценкам могут внести большой вклад в

	принятие правильных решений
h	На меня всегда можно положиться на завершающем этапе работы

Блок 4. *Мое отношение и интерес к групповой работе*

a	Я искренне желаю узнать моих коллег получше
b	Я не боюсь ни оспаривать точку зрения другого человека, ни остаться в меньшинстве
c	Обычно я могу доказать несостоятельность неудачного предложения
d	Думаю, что я способен хорошо выполнить любую функцию ради выполнения общего плана
e	Часто я избегаю очевидных решений и прихожу вместо этого к неожиданным решениям проблемы
f	Я стремлюсь доводить до логического завершения все, что я делаю
g	Я готов использовать контакты вне группы
h	Хотя я могу принять любую точку зрения, я не испытываю трудностей при принятии решений

Блок 5. *Я чувствую удовлетворение от работы, потому что...*

a	Мне нравится анализировать ситуации и оценивать возможные направления деятельности
b	Мне интересно находить практические пути решения проблемы
c	Мне приятно чувствовать, что я способствую созданию хороших отношений на работе
d	Часто я оказываю сильное влияние на принимаемые решения
e	У меня открытые, приветливые отношения с людьми, которые отличаются оригинальностью
f	Я могу убеждать людей в необходимости определенной линии действий
g	Я чувствую себя хорошо дома, когда я могу уделить максимум внимания заданию
h	Я люблю работать с чем-либо, что стимулирует мое воображение

Блок 6. *Когда задание трудное и знакомое...*

a	Я откладываю дело на время и размышляю над проблемой
b	Я готов сотрудничать с людьми, которые с энтузиазмом относятся к проблеме
c	Я пытаюсь сделать задание проще, подыскивая в группе людей, которые могут взять на себя решение части проблемы
d	Мое врожденное ощущение времени позволяет мне выдерживать сроки выполнения задания
e	Я думаю, мне удастся сохранить ясность мысли и спокойствие
f	Даже под давлением внешних обстоятельств я не отступаю от цели
g	Я готов взять лидерские обязанности на себя, если чувствую, что в группе отсутствует развитие
h	Я бы начал дискуссию с целью стимулировать появление новых мыслей, способствующих решению проблемы

Блок 7. *При работе в группах возникают такие проблемы...*

a	Я склонен выражать свое нетерпение по отношению к людям, которые стоят на пути развития прогресса (мешают)
b	Другие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен и не подключаю интуицию
c	Мое желание убедиться в том, что работа выполняется с высоким качеством, может иногда привести к задержке

d	Мне быстро все надоедает, и я полагаюсь на то, что кто-то из группы стимулирует мой интерес
e	Мне трудно приступить к решению задачи, не имея четкой цели
f	Иногда мне трудно объяснить и описать проблему в комплексе
g	Я знаю, что требую от других того, что сам не могу выполнить
h	Я затрудняюсь выражать собственное мнение, когда нахожусь в очевидной оппозиции к большинству

Результаты теста

Перенесите количество баллов, соответствующее определенной буквой блока, в пустую ячейку таблицы под такой же буквой. Подсчитайте количество своих баллов в каждом столбце, и определите свою роль в команде (соответствует наибольшему количеству баллов). Проследите, чтобы **общая сумма ваших баллов** в итоговой строке **была равна 70**. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.

№ блока	Реализатор	Координатор	Творец	Генератор идей	Исследователь	Эксперт	Дипломат	Исполнитель
Блок 1	g	d	f	c	a	h	b	e
Блок 2	a	b	e	g	c	d	f	h
Блок 3	h	a	c	d	f	g	e	b
Блок 4	d	h	b	e	g	c	a	f
Блок 5	b	f	d	h	e	a	c	g
Блок 6	f	c	g	a	h	e	b	d
Блок 7	e	g	a	f	d	b	h	c
Итог								

Очевидно, что **казаться командой и быть командой — совершенно разные вещи**. Чтобы сформировать команду, необходимо желание работников выполнять поставленные задачи, а для этого желательно, чтобы каждый находился на своем месте, был услышан и чувствовал важность своего вклада в работу компании. Эти условия являются обязательными для реализации своего потенциала в полной мере.

ІІІ "Профі-центр Стрельниківих"

Характеристика ролей в команде

Исполняемая роль в команде	Отличительные особенности	Польза для команды	Сильные стороны	Недостатки
Реализатор	<p>Ему присущи здравый смысл, хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Любит трудную работу, преодолевает проблемы в системном режиме. Чаще всего его личные интересы совпадают с ценностями коллектива. Общественные интересы для него важнее личных. Умеет проявлять твердость характера и стойкость. Ему не характерна импульсивность</p>	<p>Отличается высокой трудоспособностью, надежностью и старательностью, может четко определять цели. Достоин занимать руководящие должности благодаря своим выдающимся организаторским способностям и компетентности в решении основных важных вопросов</p>	<p>Дисциплинированность, надежность, консерватизм, практичность. Умение внедрять идеи</p>	<p>Отсутствие гибкости. Неприятие нововведений</p>
Кординатор	<p>Умеет организовать людей вокруг общей цели. Обладает уверенностью в себе, легко делегирует полномочия. В межличностных отношениях быстро раскрывает свои сильные стороны и мудро их использует для достижения целей команды. Завоевывает уважение благодаря опыту, а не выдающимся интеллектуальным способностям</p>	<p>Может хорошо себя проявить, находясь во главе команды людей с разными привычками и характерами. Предпочитает сотрудничать с коллегами, равными по рангу или должности. Девиз — «консультация с контролем». Верит, что любую проблему можно решить мирным путем. Через несовпадение взглядов может вступать в конфликт с Творцом</p>	<p>Зрелость, уверенность, хороший руководитель. Разъясняет цели, стимулирует принятие решения, делегирует полномочия</p>	<p>Часто воспринимается как манипулятор</p>
Творец	<p>Ему присущи высокий уровень мотивации, неисчерпаемая энергия и сильная жажда достижений. Ему нравится бросать вызов другим, подталкивать к активным действиям. Творцы, как правило, — ярко выраженные,</p>	<p>Становится хорошим руководителем благодаря умению генерировать идеи и работать в экстремальных условиях. Умеет легко воодушевлять команду, очень полезен для групп с разными взглядами. Способен легко провести необходимые изменения через нестандартные решения.</p>	<p>Поиск, динамичность, преодоление давления. Настойчивость и смелость в преодолении препятствий</p>	<p>Склонность к провокациям. Оскорбление чувств других людей</p>

	<p>целенаправленные экстраверты. Если возникают препятствия, Творец быстро находит обходные пути. Он своеволен и упрям, уверен и напорист; имеет склонность эмоционально отвечать на любую форму разочарования или невозможности выполнить план; любит поспорить. Часто ощущает потребность в простом человеческом понимании. Его роль наиболее конкурентная в команде</p>	<p>Старается навязывать группе некоторые образцы или формы поведения и деятельности. Является наиболее эффективным членом команды, гарантирующим позитивные результаты работы</p>		
Генератор идей	<p>Это новатор и изобретатель, креативная личность. Любит работать самостоятельно, отделившись от других членов команды. Склонен к интровертности, остро реагирует как на критику, так и на похвалу. Его идеи часто носят радикальный характер. Независимый, умный и оригинальный, он, в то же время, может казаться слабым в общении с людьми другого уровня или направления</p>	<p>Находит новые пути решения сложных комплексных проблем. Необходимость в нем ощущается на начальных стадиях проектов или тогда, когда проект находится под угрозой срыва. Обычно являются основателями компании или организаторами новых производств. Тем не менее, большое количество Генераторов идей в одной компании может привести к контр-производительности, так как, укрепляя свои собственные идеи, они имеют тенденцию вступать друг с другом в конфликт</p>	<p>Креативность, воображение, оригинальность, необычность. Решает сложные проблемы</p>	<p>Игнорирует случайности. Слишком занят, чтобы эффективно обмениваться информацией</p>
Исследователь	<p>Энтузиаст и яркий экстраверт, умеющий общаться с людьми в рабочей обстановке и за ее пределами. Четко знает, что полезного можно сделать для команды. Благодаря открытой и</p>	<p>Очень хорошо воспринимает новые идеи и разработки, может найти ресурсы для внедрения своих идей извне. Незаменимы при установлении внешних контактов и проведения переговоров</p>	<p>Экстраверт, энтузиаст, дружелюбный. Не упускает возможности, развивает</p>	<p>Чрезмерный оптимизм. Потеря интереса, если проходит первоначальный энтузиазм</p>

	любопытной натуре его очень тепло принимают в команде. При отсутствии похвалы его энтузиазм быстро снижается		контакты	
Эксперт	Представитель этого типа — очень серьезный и предусмотрительный человек с врожденным «иммунитетом» против чрезмерного энтузиазма. Медлительный в принятии решений, предпочитает хорошо все обдумать. Способен мыслить критически; умеет быть проникновенными в суждениях, принимать во внимание все факторы, редко ошибается	Наиболее всего подходит для анализа проблем, оценки идей и предложений. Умеет взвешивать все «за» и «против» предложенных вариантов. В сравнении с другими, Эксперт кажется чрезмерно критичным. Может занимать стратегические посты и весьма успешен на должностях высшего ранга	Рассудительность, стратегическое мышление, проникновенность. Видит все возможности. Умеет дать точную оценку	Неумение воодушевлять других
Дипломат	Человек, пользующийся наибольшей поддержкой команды. Очень вежливый и дружелюбный; умеет быть гибким, адаптироваться к любой ситуации и к разным людям. Проявляет дипломатичность, эмпатию, обладает высокими коммуникативными способностями, умеет слушать других. В работе полагается на ощущения, но может столкнуться с трудностями при принятии срочных и важных решений	Он не часто становится руководителем, тем более, если его непосредственный начальник подчиняется Творцу. Это создает климат, в котором дипломатия и восприимчивость людей этого типа является настоящей находкой для команды, особенно при управленческом стиле, где конфликты могут возникать и должны искусственно прекращаться. Такой тип людей не представляет угрозу ни для кого, поэтому идеален в качестве подчиненных	Сотрудничество, мягкость, восприимчивость, дипломатия. Умение слушать	Неумение действовать в форс-мажорных обстоятельствах
Исполнитель	Умеет доводить дела до логического завершения и обращать внимание на детали. Никогда не начинает то, что не может довести до конца.	Является незаменимыми в ситуациях, когда задачи требуют высокого уровня аккуратности и концентрации внимания. Хорошо справляется с управлением, благодаря стремлению	Старательность, кропотливость, добросовестность, педантичность.	Склонность к чрезмерному беспокойству. Неумение делегировать

	Представители этого типа часто является интровертами. Его не надо побуждать к деятельности. Не склонен к делегированию, предпочитает выполнять задачи самостоятельно	к высшим стандартам, аккуратности, точности, вниманию к деталям и умению завершать начатые дела	Находит ошибки и недосмотры, выполняет все своевременно	полномочия
Специалист	Это личность, гордящаяся приобретенными техническими умениями и навыками в определенной области. Приоритетными для Специалиста являются: предоставление профессиональных услуг, содействие и продвижение в своей сфере деятельности. Настоящий профессионал в своем деле, редко вмешивается в дела других	Занимает особое место в команде, благодаря необходимым знаниям, на которых и базируется сервис или производство компании. На руководящих должностях пользуется уважением, так как знает свой предмет намного лучше, чем кто-нибудь. Решения принимает, опираясь на свой глубокий опыт	Целеустремленность, преданность своему делу. Знания и умения ограничиваются сферой профессиональных интересов	Приносит пользу только в узкой сфере деятельности. Чрезмерно сосредоточен на технической стороне дела

Автор Людмила Стрельникова,
Практический психолог, бизнес-тренер,
Консультант по управленческому и кадровому консалтингу
Источник сайт <http://hrm.bz/stati>

Использование материалов сайта возможно только с указанием источника – прямой, активной, не закрытой ссылки на ресурс <http://hrm.bz/stati>