

## Лекция №4. Структура и виды групп

### 4.1. Ключевые понятия

Под малой группой понимается «немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов».

Основные признаки малой группы:

- *общая деятельность (профессиональная, учебная, досуговая и пр.).*

Потребности, мотивация и цели членов группы могут быть при этом совершенно разными. На уровне поведения людей существует их взаимозависимость, проявляющаяся в совместной деятельности;

- *общие цели, которые могут быть осознанные, неосознанные, латентные.*

Сходные индивидуальные цели личности не являются основой для общих целей. Цель группы — конвергенция личных целей. Цель, предложенная одним человеком, влияет на других членов, которые вынуждены действовать в требуемом направлении;

- *непосредственные контакты каждого члена группы с каждым* - наиболее значимый признак малой группы, так как именно непосредственное взаимодействие членов группы друг с другом способствует возникновению, развитию и поддержанию межличностных отношений, как на деловом, так и на эмоциональном уровнях. Это, в свою очередь, отражается на формировании, развитии и сохранении группы в целом;

- *членство, чувство принадлежности к данной группе.* Принадлежность к группе во многом определяется привлекательностью для индивида группы и членства в ней. Индивида привлекает взаимодействие с другими, в результате которого он способен удовлетворять свои потребности. Помимо частных потребностей, определяемых конкретной ситуацией, индивид в группе удовлетворяет общие потребности, такие как потребность во власти, уважении и

престиже, принадлежности к обществу. Кроме того, групповая жизнь создает новые потребности у индивида, которые он может реализовывать в процессе взаимодействия в группе;

- наличие образа группы, т.е. осознание членами группы себя как «мы», других как «они». Образ собственной группы складывается на основе взаимодействия с другими группами и осознанием присутствующих различий, определяемых индивидом субъективно;

- общие групповые нормы и ценности, разделяемые членами группы.

Малые группы принято разделять на существующие реально и условно существующие (рис.1).

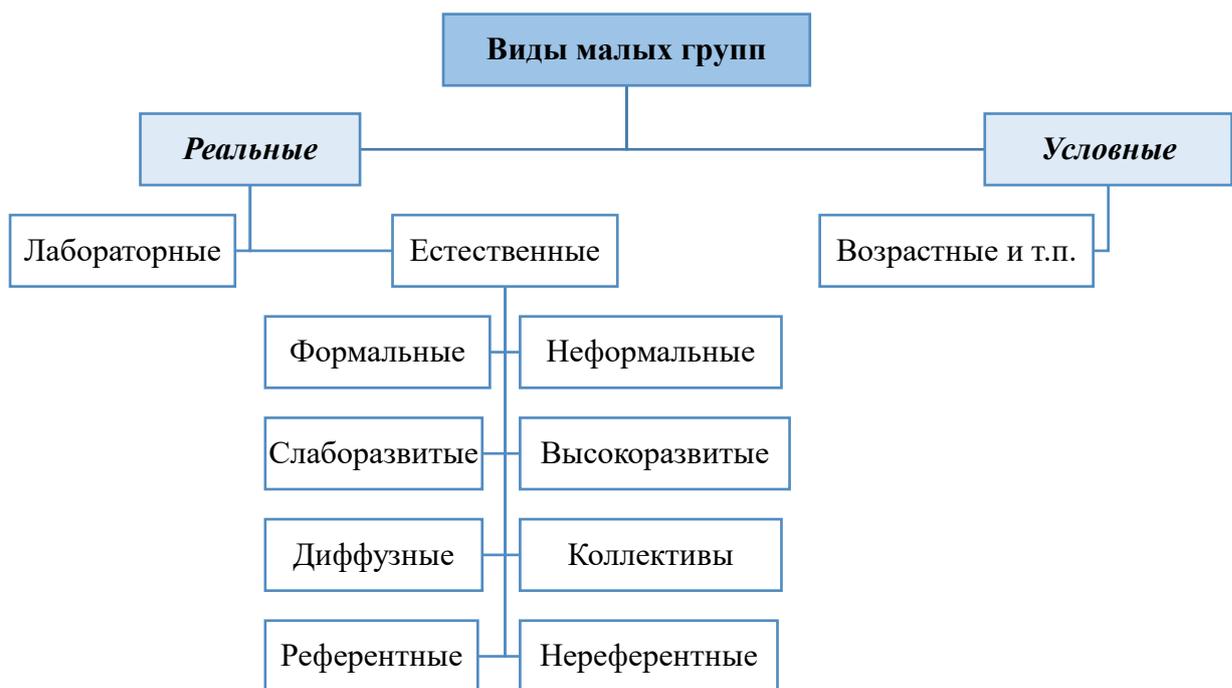


Рис.1. Классификация групп

Условные группы создаются учеными для изучения типовых особенностей людей, например, возрастные группы или профессиональные. Реально этих людей никто не объединяет, и они не знают друг друга. Ученые работают с различными статистическими данными опросов и психологического

тестирования и описаниями. *Реальные группы* - это группы, в которых люди постоянно находятся в своей повседневной жизни и деятельности. Они бывают естественными и лабораторными, созданными в интересах их научного изучения.

*Референтная группа* - это эталонная группа, на которую люди ориентируются в своих интересах, личностных предпочтениях, симпатиях и антипатиях. Хотя референтная группа относится к числу естественных, она может оказаться для человека, ориентированного на нее, совершенно нереальной. В период развития отдельной личности или организации бывает чрезвычайно важно найти некий идеал, к которому имело бы смысл стремиться. Такие идеалы-эталонны люди находят, как правило, в прошлом или в «чужом настоящем».

Развитие любой группы предполагает прохождение ряда этапов. Первоначально это диффузные группы, затем появляется структура группы, и они постепенно из слаборазвитых переходят в разряд высокоразвитых. Вершиной группового развития становится коллектив, создающий наиболее благоприятные условия для совместной деятельности. Однако со временем коллектив обрывает не только положительными, но и отрицательными чертами.

Коллектив характеризуется наличием общей деятельности (профессиональной, учебной и т.п.), общих орудий труда и производственных отношений, связанности по месту работы, времени, жестко закрепленной структуры, общей воли, выразителем которой является руководитель; общих идей, мыслей, единых моральных и этических норм, близких взаимоотношений.

#### **4.2. Психология в малых группах**

*Малая группа* - это самостоятельный субъект деятельности, который подобно человеку имеет свой характер, не сводимый к простой сумме проявлений индивидуально-психологических черт ее членов.

Среди черт группового «характера» психологи различают такие психологические особенности группы, как взаимоотношения, устремления, настроения, мнения, традиции (таблица 1).

*Таблица 1*

*Составляющие группового характера*

Черта группового характера	Содержательная характеристика
<i><b>Взаимоотношения</b></i>	Взаимоотношения, связи между людьми, которые возникают в результате взаимодействия и сопровождаются различными эмоциональными переживаниями. Взаимоотношения бывают служебные и внеслужебные, предполагают соблюдение ряда принципов, таких как уважение и субординация, сплоченность и гуманизм. Взаимоотношения определяют мотивы поведения людей в группе, механизмы формирования и саморазвития малой группы. Малая группа, как и любой живой организм, развивается во времени. В процессе своего существования группа проходит определенные стадии развития: зарождаются межличностные отношения, затем они укрепляются, достигают определенной зрелости, после чего могут ослабляться. Каждая стадия характеризуется определенными изменениями в отношениях между членами группы. На этапе диффузной группы это будут одни отношения, на этапе коллектива - совсем другие.
<i><b>Устремления группы</b></i>	Устремления - это цели группы, задачи, потребности и мотивы, лежащие в основе поведения и совместных усилий членов группы. Цели/задачи и потребности/мотивы взаимозависимы: цели и задачи (общие для всех) формулируются и задаются извне, зависят от деятельности; потребности и мотивы - побудительные силы каждого в отдельности и всех вместе. Функции: ценностно-нормативная; организационно-функциональная; индивидуально-мотивационная.
<i><b>Настроение группы</b></i>	Настроение - сложное эмоциональное состояние, динамичное и изменчивое, которое обладает большой силой воздействия. Есть настроение, которое проявляется в энтузиазме, уверенности в общем успехе, увлеченности, состоянии общего подъема. Оно способствует совместным усилиям и успеху группы. Бывает и другое настроение, которое проявляется в скуке, унынии, обиде, недовольстве, состоянии упадка. Такое настроение резко снижает возможности группы. Групповые настроения характеризуются большей динамичностью, чем индивидуальные, следовательно, ими легче управлять. Групповое настроение - сложные эмоциональные состояния, совокупность переживаний, общий эмоциональный настрой членов группы, которые определяются направленностью, ориентацией, характером психологических проявлений группы и отдельных ее членов. Групповое настроение характеризуется большой силой воздействия; динамичностью и изменчивостью; определенной направленностью.
<i><b>Групповое мнение</b></i>	Мнение - это некоторое интегральное мнение, которое разделяется всеми членами группы. В процессе своего формирования и развития групповое мнение проходит три этапа: на первом этапе члены группы высказывают свои личные суждения и отношения к предмету обсуждения (явление, факт, событие и т.п.); на втором этапе члены группы обмениваются своими взглядами, мнениями, оценками и чувствами, которые и становятся объектом группового обсуждения; на третьем этапе вырабатывается четкая и ясная групповая позиция по предмету обсуждения, которая принимается всеми членами группы. Функции группового мнения: информирование, воздействие, оценка.

*Традиции*

На основе опыта совместной деятельности складываются и прочно укореняются нормы, правила и стереотипы поведения, т.е. все то, что принято считать традицией, имеющей большое значение для сплоченности группы. Традиции очень разнообразны по своему содержанию.

В социальной психологии превалирует мнение, что все динамические процессы, происходящие в малой группе, обеспечивают определенным образом эффективность групповой деятельности. С одной стороны, показателем эффективности является производительность труда группы, с другой, - не менее важен показатель удовлетворенности членов группы совместной деятельностью.

*К составляющим динамических (психологических) процессов в малых группах* относят:

- групповое давление;
- принятие решения;
- взаимное обучение;
- сплочение;
- руководство и лидерство;
- конфликты.

В ходе развития группы формируются и устанавливаются некоторые нормы и правила, которые обязаны выполнять все. Если кто-то начинает их игнорировать, то на него оказывают психологическое или иное воздействие, которое и называют групповым давлением. Можно выделить несколько функций такого давления: необходимость достижения групповых целей; сохранение группы как целого; разъяснение членам группы тех принципов жизни и деятельности, на которые они должны ориентироваться; определение членами группы своего отношения к социальному окружению.

*Процесс группового принятия решений* подразумевает групповое обсуждение имеющейся проблемы, в результате которого группа принимает определенное решение, состоящее из четырех основных фаз: установление фактов, оценка фактов, поиск решений и принятие решения. Понятие *групповой*

*сплоченности* как одного из процессов групповой динамики характеризуется степенью приверженности к группе ее членов. В качестве конкретных показателей групповой сплоченности, как правило, рассматриваются: уровень взаимной симпатии в межличностных отношениях - чем большее количество членов группы нравятся друг другу, тем выше ее сплоченность; степень привлекательности (полезности) группы для ее членов - чем больше число тех людей, кто удовлетворен своим пребыванием в группе, т.е. тех, для кого субъективная ценность приобретаемых благодаря группе преимуществ превосходит значимость затрачиваемых усилий, тем выше сила ее притяжения, а следовательно, и ее сплоченность. Внутригрупповые противоречия рассматриваются исследователями как движущая сила становления и развития малой группы.

Несмотря на то, что многие исследования подтверждают пользу открытых конфликтов и конструктивных споров между членами группы, другие исследования подчеркивают ценность консенсуса. Это видимое противоречие может быть объяснено следующим образом.

Для организации наиболее выгодным считается умеренное сочетание соперничества и сотрудничества как определенных стратегий поведения. Самыми желательными для руководителей являются такие группы работников, которые готовы идти на сотрудничество. Если в группе, преобладающей является стратегия соперничества, то это является благодатной почвой для возникновения конфликтов. Приведенная ниже таблица 2 показывает различные действия команды в зависимости от выбора активных стратегий (соперничества и сотрудничества) и отношения к ней руководителя, отражаемого в его поведении. В каждом из четырех квадрантов схемы обозначены различные характеристики, относящиеся к рабочей группе и его руководителю.

*Типология стратегий*

Положительное отношение руководителя к группе	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Группа, как и руководитель, стремится достигнуть высоких результатов работы.</li> <li>- Потенциал группы достаточно высокий.</li> <li>- Возможность конфликтов внутри группы невелика.</li> <li>- Руководителю свойственно ответственное поведение.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Деятельность группы эффективна.</li> <li>- Группе присущи сотрудничество и взаимопомощь.</li> <li>- Руководитель успешно управляет подчиненными.</li> <li>- Нет повода для конфликтов внутри.</li> <li>- Между руководителем и группой имеется взаимопонимание.</li> </ul>
Стратегия соперничества	Стратегия сотрудничества
<ul style="list-style-type: none"> <li>- В группе сложился отрицательный психологический климат.</li> <li>- Имеет место несовпадение индивидуальных и групповых целей.</li> <li>- Групповая сплоченность невысокая.</li> <li>- Групповая активность слабо выражена.</li> <li>- Руководитель устраниается от группы.</li> <li>- У руководителя наблюдается внутренний конфликт.</li> <li>- Возможны очень серьезные конфликты с группой.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Имеет место высокая степень группового сплочения.</li> <li>- Группа положительно мотивирована на выполнение работы.</li> <li>- Руководитель оказывает слабое влияние на группу.</li> <li>- Руководитель ориентирован на групповое мнение.</li> <li>- Руководитель часто меняет свои позиции.</li> <li>- Руководитель уходит от ответственности.</li> <li>- Между руководителем и группой возможны конфликты.</li> </ul>

### 4.3. Команда и командообразование

В конце 80-х гг. XX в. на западе появился новый метод, использование которого позволило достаточно быстро повысить эффективность и качество работы организации.

*Командообразование* - это процесс, в котором оценивается как члены рабочей группы сотрудничают друг с другом и планируют изменения, ведущие к повышению эффективности групповой деятельности. Метод командообразования был призван для объединения людей, настроенных на доверие, с целью повышения эффективности и качества работы в ситуациях, когда общая производительность труда зависит от производительности труда каждого члена группы. Далеко не каждая работа и не каждая ситуация предполагает использование команды (таблица 3).

*Предпочтительная работа в группах и командах*

Предпочтительнее работа в группах или в одиночку	Предпочтительнее работа в командах
Решение простых задач	Решение сложных задач
Когда кооперация удовлетворительная	Для принятия решения необходим консенсус
Разнообразие мнений ограничено	Присутствует неопределенность и множественность вариантов решения
Достаточно узкий диапазон компетентности	Требуется широкий диапазон компетентности
Неустранимый конфликт интересов	Возможность реализации целей членов команды
Организация предпочитает работать с частными лицами	Организация предпочитает использовать результаты командной работы для разработки стратегии и видения
Необходим оптимальный результат	Необходим разносторонний подход

Метод имеет ограничения в использовании, поскольку предъявляет серьезные требования к персоналу, его профессионализму и психологической культуре.

*Ограничения* для использования методов командообразования:

- неэффективность организации в целом;
- плохой морально-психологический климат;
- низкий уровень профессионализма;
- низкий уровень психологической культуры, в частности, отсутствие навыков участия в совместной деятельности, управления (планирования, организации, логистики), проведения встреч, продумывания процесса, разрешения проблем, представления результатов (презентации).

*Команда* - это небольшая группа людей (6÷12 чел.), взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Организация команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих процедурами взаимодействия.

Численность команды имеет принципиальное значение, ибо она строится на межличностном взаимодействии. При большой численности возникает неупорядоченное общение (коммуникации), что ведет к дезорганизации и создает ощущение, что много времени тратится впустую. Количество персональных взаимодействий можно подсчитать простым математическим отношением:  $n(n-1)/2$ , где  $n$  - количество членов команды. Так, в команде из четырех человек возможных взаимодействий только 6, а в команде из девяти человек - уже 36. Поэтому достижение консенсуса между всеми членами команды становится затруднительным. Если сократить численность команды нельзя, то следует разбить ее на подгруппы и поручить выполнять часть общекомандной задачи. Наиболее удобно число 12, поскольку оно делится на 2, 3 и 4. Если этого не сделать, то люди сами разделятся на подгруппы, но не исходя из интересов дела, а опираясь на взаимные симпатии и общие интересы.

Существуют различные виды команд (рис. 2). *Лидерская команда* создается человеком, который одновременно является ее эмоциональным лидером, двигателем рабочих процессов, организатором. Такие команды известны с давних времен (княжеские дружины). Статус членов команды не одинаков. Большое значение имеют личные симпатии лидера. Распределение ролей и власти осуществляется не по профессиональному признаку, а по признаку близости к лидеру. В зависимости от личностных особенностей лидера его стиль может быть различным: от авторитарного до либерального, исключая попустительский стиль. Недостаток такой команды: невозможность ее сохранения, если уходит лидер; борьба за влияние на лидера; неприемлемость новых людей, особенно если они что-то представляют из себя.

*Демократическая команда*: лидерские роли распределены в соответствии с профессиональным уровнем и желанием каждого работать вместе. Руководитель есть, и он один несет ответственность. Лидеров может быть несколько, и они также несут ответственность за свою группу в своем направлении. Выделение лидеров идет по пути реализации функциональных ролей двух типов: целевые

роли и роли поддержки. Один человек не в состоянии выполнить все функциональные роли, поэтому они распределяются между членами команды.

*Самоорганизующаяся команда:* происходит разделение не только лидерских ролей, но и ролей руководителя. Считается, что команда такого типа - это форма бригады, только усовершенствованная.

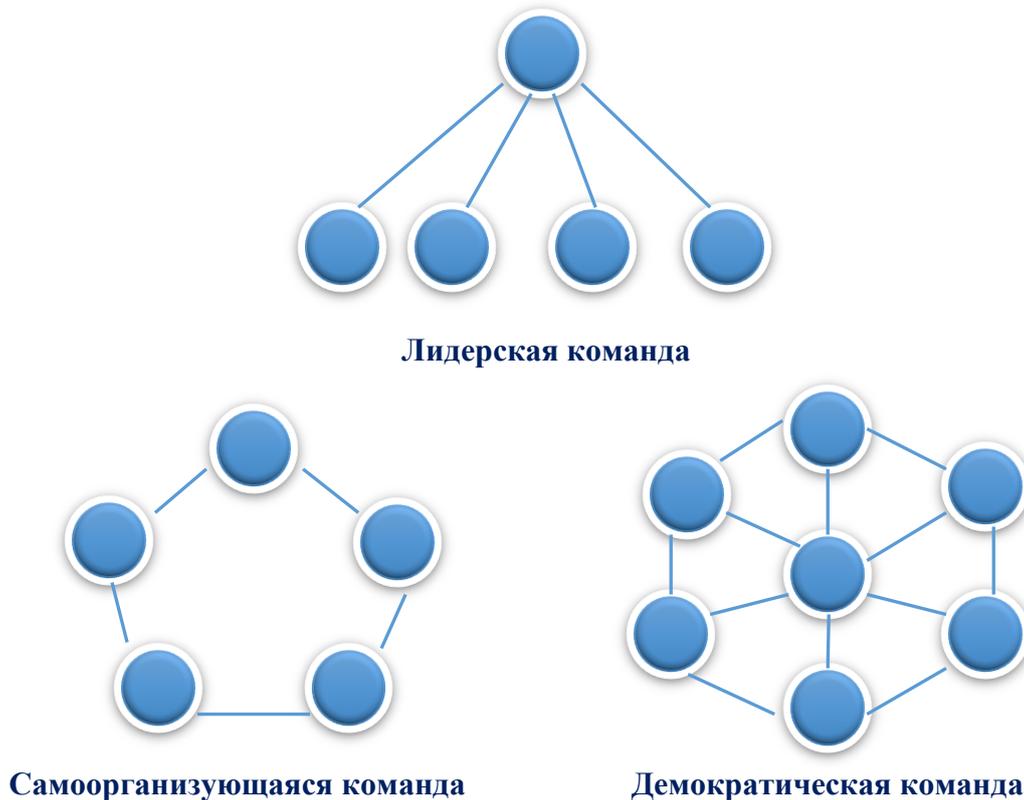


Рис.2. Виды команд

Одна из главных особенностей команды - распределенность не столько обязанностей между ее членами, сколько ролей. Изучая особенности функционирования команды, разные исследователи выделяют и используют разные основания для описания функциональных ролей, например: целевые роли, обеспечивающие результативное решение поставленных задач, и роли поддержки, направленные на эффективное взаимодействие внутри команды (таблица 4).

*Функциональные роли лидера в команде*

Целевые роли (решение задач)	Роли поддержки (групповое взаимодействие)
<b>Инициатор.</b> Предлагает новые идеи и подходы к проблемам и целям; способы преодоления трудностей и решения задач	<b>Вдохновитель.</b> Поддерживает начинания других, высказывает понимание чужих идей и мнений
<b>Разработчик.</b> Детально прорабатывает идеи и предложения, выдвинутые другими	<b>Гармонизатор.</b> Посредник в ситуациях разногласия
<b>Координатор.</b> Комбинирует идеи и предложения, координирует деятельность других	<b>Примиритель.</b> Поступается в чем-то своим мнением, чтобы привести в соответствие мнение других
<b>Контролер.</b> Направляет группу к ее целям, подводит итог того, что в ней уже произошло, выявляет отклонение от намеченного	<b>Диспетчер.</b> Создает возможности для общения, побуждая к нему других членов, регулирует процессы общения
<b>Оценщик.</b> Критически оценивает работу и предложения других, сравнивая их с существующими стандартами	<b>Нормировщик.</b> Формулирует или применяет стандарты для оценки происходящих в группе процессов
<b>Погонщик.</b> Стимулирует группу и подталкивает ее к действиям, к новым решениям	<b>Ведомый.</b> Пассивно следует за группой. Выступает в роли зрителя и слушателя в групповых дискуссиях

*Целевые роли* необходимы для подбора групповых задач и их выполнения. *Роли поддержки* нужны для сплочения группы и организации группового взаимодействия.

Стиль лидерства определяется многими факторами и может меняться в зависимости от ситуации. Наиболее оптимальным является тот стиль, который учитывает уровень и степень ориентированности членов команды на результат или на людей (рис.3).

МАСТЕР ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ  
КУРС «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

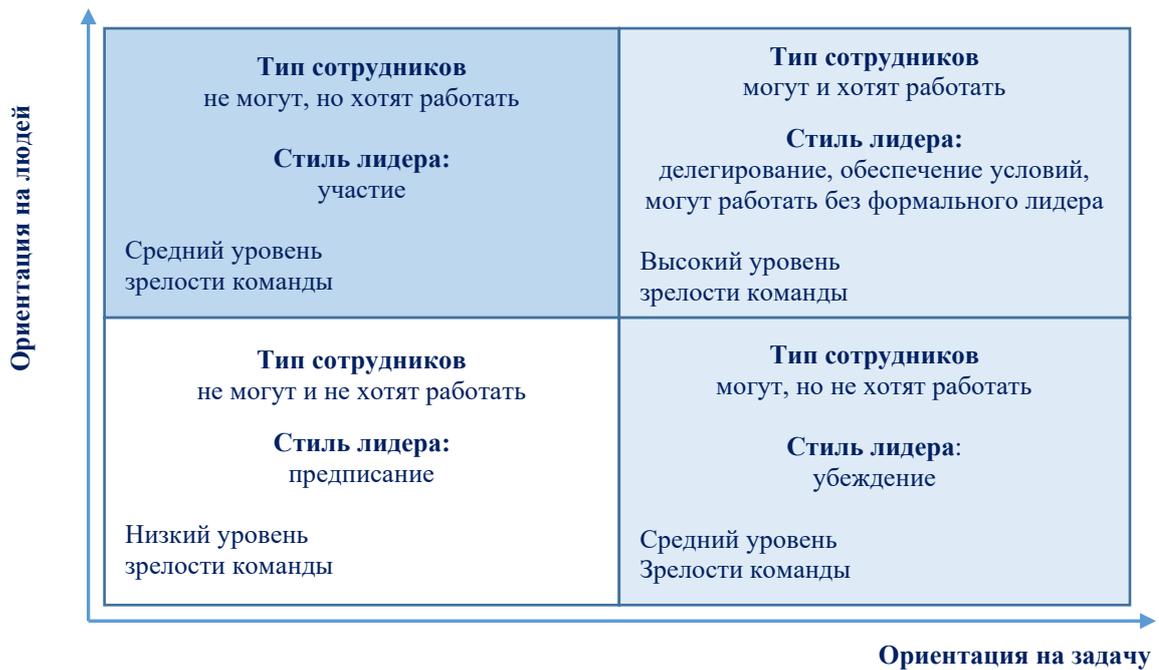


Рис.3. Стили лидерства в командах

Команды в своем развитии претерпевают серьезные метаморфозы (рис.4). Поначалу ни объективно, ни субъективно не наблюдается никаких различий: в рабочей группе, псевдокоманде и потенциальной команде люди работают не вместе, а рядом друг с другом.

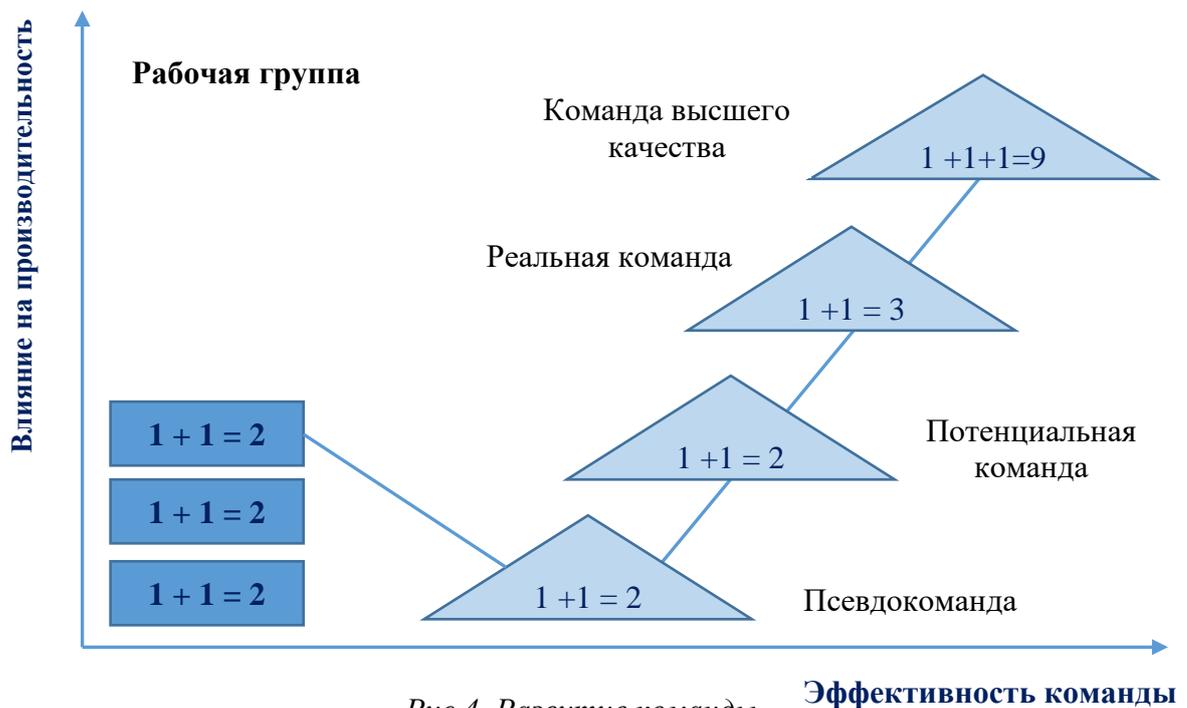


Рис.4. Развитие команды

*Рабочая группа* - это объединение индивидуумов, от которых не требуется существенного увеличения производительности или возможностей.

*Псевдокоманда* не дает особых преимуществ в объединении. Мешает, как правило, неопределенность целей и неспособность управлять межличностными взаимодействиями. При потенциальной команде осознается необходимость продуктивной работы, предпринимаются серьезные попытки наладить совместную работу, но все еще отсутствуют ясность относительно целей и общая ответственность.

*Реальная команда* - небольшое количество людей с взаимодополняющими качествами, преданных общей целенаправленной работе, задачам и нормам, за которые они несут общую ответственность. Их производительность труда заметно повышается.

*Команда высшего качества* имеет ряд характерных признаков:

- общее видение, придающее значение выполняемой деятельности;
- способность действовать в жестких временных рамках;
- высокий уровень коммуникативной компетентности;
- деятельность за границами «зоны комфорта»;
- периодические проверки качества работы;
- общая вовлеченность;
- самостоятельная разработка путей достижения целей;
- совместное празднование успехов на пути к достижению целей.

Развиваясь, группа проходит ряд этапов, которые не следует рассматривать жестко, однако последовательность событий явно прослеживается, что и позволяет выделить отдельные этапы (рис.5). Команда формируется сознательно, сам по себе процесс развития группы не приводит к команде высшего качества.

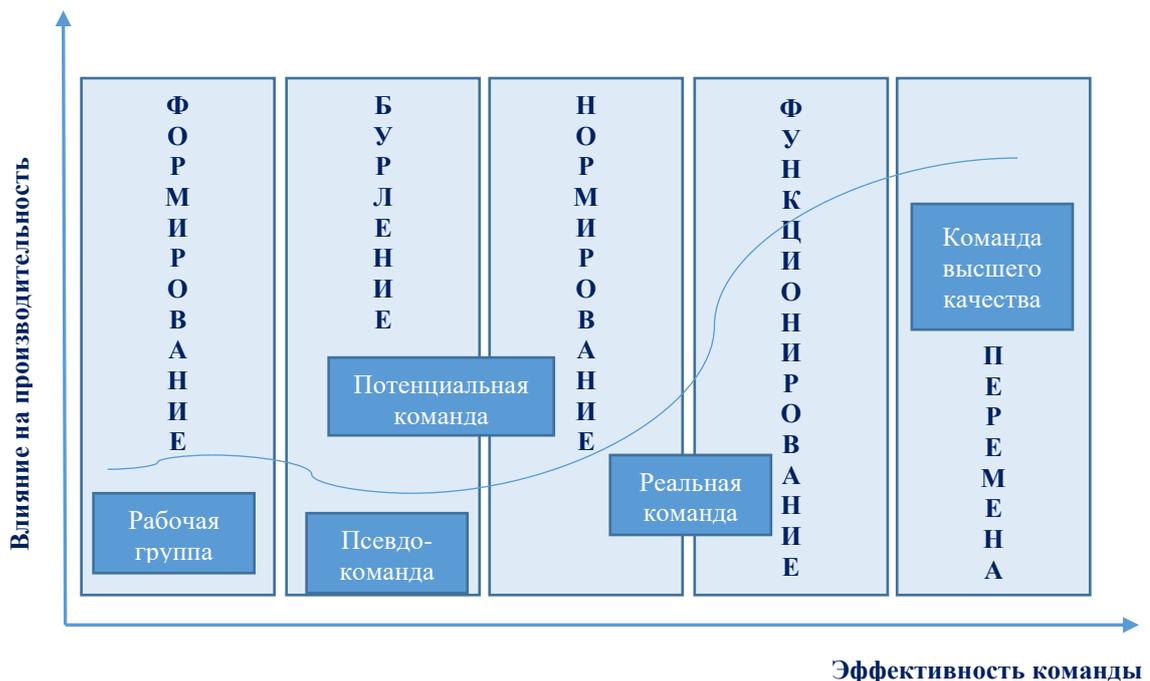


Рис.5. Этапы формирования команды

*Формирование.* Вначале у команды бывает явный переизбыток энергии, которой все равно не хватит на весь период работы группы. Собравшиеся люди должны будут преодолеть внутренние противоречия и сомнения, что необходимо для создания полноценной команды. Этот процесс порождает риск. Роль лидера на этом этапе является решающей: он должен познакомить людей друг с другом, прояснить цели и процедуры, которые имеют отношение к действиям команды, оговорить роли и ответственность.

*Бурление* - внутригрупповой конфликт. Если лидер попытается пресечь конфликт, то это может привести к скрытому конфликту, который будет препятствовать формированию команды и ситуации появления нового лидера. Поэтому необходимо обеспечить открытый обмен мнениями, при котором допускаются все точки зрения. Эта стадия очень напряженная, но проходит она, как правило, быстро. Люди выходят из внутригруппового конфликта по-разному. Встречаются и такие, у которых конфликт затянется, и они могут попытаться разжечь его вновь. На этом этапе происходит распределение ролей в группе.

*Нормирование.* Обсуждение и конфликт неизбежно приводят к выводу: все люди разные и надо как-то договориться, чтобы вместе делать одно дело. Для этого нужны правила. Ни одна общность не обходилась без правил, писанных или неписанных. Группы вырабатывают свои нормы и правила. Механический перенос в группу социальных правил внешнего мира непродуктивен, как и перенос групповых норм в реальную жизнь.

*Функционирование.* Эта стадия наивысшей эффективности группы, которая наступает тогда, когда ее члены полностью консолидируются, становятся общностью. Появляется ценностно-ориентационное единство, препятствующее возникновению конфликтов. Создается хороший психологический климат, все сконцентрировано на работе, энергия направлена на достижение высоких результатов. Работа лидера - оценка эффективности команды в целом и отдельных людей в частности, что необходимо для оплаты труда. Действия руководителя: одобрение, выслушивание полезных замечаний, уменьшение числа инструкций.

*Перемены (расставание).* Рано или поздно дело, ради которого создавалась команда, завершается. Члены команды начинают испытывать сожаление, думать о дальнейшем. Вновь появляется ситуация неопределенности. Будет ли для команды поставлена новая задача и справятся ли они с ней. Кто-то начинает подыскивать себе работу в другом месте. Задача лидера - поддерживать людей эмоционально, поощрять членов команды за поддержание отношений друг с другом во время исполнения других проектов.

*Команда* - это организация людей, которая функционирует одновременно на нескольких уровнях, каждый из которых преследует собственные цели и предполагает наличие определенных способностей у членов группы (таблица 5).

*Уровни функционирования команды*

Уровень	Характеристика
<i>Личностный</i>	Осознание личных целей и понимание того, как они связаны с командными, личностный рост
<i>Межличностный</i>	Способность понять и оценить личные и профессиональные особенности каждого
<i>Управленческий</i>	Способность к продуктивному взаимодействию с менеджерами
<i>Межгрупповой</i>	Способность взаимодействия с разнообразными группами
<i>Организационный</i>	Способность к продуктивной деятельности по реализации организационных целей

Следует отметить, что на каждом из уровней могут доминировать и представлять команду разные люди. Освоение личностного и межличностного уровней является обязательным условием для всех членов команды. Осознание личных целей (главное их наличие, соотнесение с командными целями) — основа личностного роста и эффективности командной работы. Командная работа обязательно предполагает взаимодействие с вышестоящим руководством, умение сопоставлять цели, генерируемые внутри команды, с целями организации. Команда, будучи самостоятельным подразделением с собственными целями и задачами, не существует изолированно от других. Поэтому важно умение налаживать межгрупповые отношения с теми, кто включен в общую работу и не является конкурентом, поскольку работает на «общую цель».

Каждый уровень предполагает собственные цели и задачи. Главенствующей целью, безусловно, выступают организационные цели, однако цели личные или межличностные понятнее и ближе человеку. Поэтому, если специально не отслеживать движение принятия организационных целей как командных, то возможен сбой, когда сильная и эффективно работающая команда начинает функционировать как изолированное подразделение, работающее само на себя. Команда в своем становлении проходит ряд этапов. Продуктивность и

результативность команды можно определить по конечному продукту, по тому, выполнено или не выполнено задание и каково качество его выполнения. Однако эти показатели ничего не скажут об эффективности командных действий и возможности дальнейшего использования команды, поэтому нужны такие критерии, опираясь на которые можно развивать команду, усиливать ее сильные стороны, целенаправленно направлять усилия членов команды на тот или иной аспект их деятельности.

Рассмотрим параметры оценки эффективности команды, учитывая, что оценивать команду следует лишь в контексте:

- структура команды: жестко интегрированная; неопределенный статус отношений; нет четких подгрупп;
- ориентированность на задачи: много несогласий; забота о высокой производительности; использование критики; наблюдение за деятельностью коллег;
- цели команды: ясность; согласие команды; реальность;
- инновационность команды: количество инноваций;
- участие: обмен информацией; отношение «сопричастности»; стремление контролировать друг друга; атмосфера доверия;
- поддержка инноваций: объем предполагаемой поддержки.

#### **4.4. Командные роли**

*Команда* - это не собрание людей, обладающих разными должностями: все в команде стремятся выполнять определенные психологические роли, и их работа наиболее эффективна при тех ролях, которые наиболее естественны для них.

Значимость роли зависит от специфических требований ситуации. Концепция командных ролей не имела бы такой ценности без определенной системы оценки. М. Белбин и его соратники разработали экспертную ИТ-систему, которую назвали «Интерплэйс» (Interplace). Она базируется на целом спектре

критериев и дает возможность быстро получать отчеты и рекомендации. Типы ролей в команде по Белину: мыслитель, исполнитель, председатель, формирователь, исследователь ресурсов, оценщик, коллективист, специалист, доводчик.

Характеристика командных ролей представлена в таблице 6. Все командные роли имеют определенную ценность для команды, но каждая из них имеет и обратную сторону. М. Белбин ввел понятие «допустимые недостатки». Многие менеджеры стремятся исправить недостатки своих подчиненных. Однако следует иметь в виду, пытаясь искоренить то, что является, на их взгляд, слабостью человека, они рискуют нанести вред сильным сторонам. Те и другие качества людей взаимосвязаны, иными словами, убрав минусы, вы потеряете и плюсы.

Таблица 6

*Командные роли*

Командная роль	Личные качества и вклад в деятельность	Допустимые недостатки
<i>Мыслитель</i>	Творческая направленность, богатое воображение, неординарность мышления	Недостаточность опыта в межличностных отношениях
	Стремление к новаторству	Психологическая неустойчивость
	Источник оригинальных идей	Может долго задерживаться на рассмотрении «интересных идей»
<i>Исполнитель</i>	Претворяет идеи в практические действия	Недостаточная гибкость
	Превращает решения в легко выполняемые задания	Неприязнь к фантастическим идеям
	Вносит упорядоченность в действия команды	Неприязнь к частным изменениям планов
<i>Председатель</i>	Четко формулирует цели, хорошо выполняет функции ведущего во время дискуссий	Может производить впечатление человека, склонного к манипуляциям
	Способствует эффективному принятию решений	Склонность к переложению своих обязанностей на других
	Имеет коммуникативные навыки; социальный лидер	Может приписывать себе заслуги всей команды
<i>Формирователь</i>	Ориентирован на решение поставленной задачи, стимулирует работу всех	Легко переходит в состояние раздраженности и разочарования
	Способствует реализации принятых решений, побуждает сотрудников работать	Импульсивность и нетерпеливость
	Энергичность, стремление к превосходству и работе с полной отдачей сил	Нетерпимость к нечетким формулировкам и нерешительности в поведении

**МАСТЕР ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ  
КУРС «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**

<i><b>Исследователь ресурсов</b></i>	Владение искусством проведения переговоров	Теряет интерес по мере угасания энтузиазма
	Талант импровизатора, изучение благоприятных возможностей	Перескакивает от одной задачи к другой
	Энтузиазм, коммуникабельность	Нуждается в повышенном внешнем давлении
<i><b>Оценщик</b></i>	Исповедует беспристрастный критический анализ ситуации	Недостаточность вдохновения и воображения
	Стратегический подход и проницательность в оценках	Способность сбивать других, подавляя их инициативу
	Точность суждений, стремление рассматривать все возможные варианты решения	Недооценка факторов стимулирования и воодушевления
<i><b>Коллективист</b></i>	Способствует гармонизации отношений в команде и устранению разногласий	Нерешительность в кризисных ситуациях
	Внимательно слушает собеседника, опирается на мнения других	Стремление избегать обострения ситуаций
	Чуткость, отсутствие чрезмерной самоуверенности	Может воспрепятствовать совершению действий в решающий момент
<i><b>Специалист</b></i>	Обладает редко встречающимися навыками и знаниями	Полезен только в узкой профессиональной сфере
	Целеустремленность и способность концентрировать усилия	Зачастую слабые коммуникативные навыки
	Инициативность и способность всецело отдаваться работе	Часто, образно выражаясь, «не видит леса за деревьями»
<i><b>Доводчик</b></i>	Усердие и добросовестность	Чрезмерная обеспокоенность состоянием дел
	Следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью	Склонность к внутренним переживаниям
	Отслеживает своевременность выполнения заданий	Нежелание перепоручать свои обязанности Неприятие несерьезного отношения к его обязанностям со стороны других

Поведение людей в команде направлено как на решение поставленных задач, так и на личные взаимоотношения. Крайне редко встречаются люди, которые способны распределять свое внимание равномерно и на решение задач, и на создание хороших взаимоотношений. Характеристика функций поведения, ориентированного на задачу и людей представлена в таблице 7.

*Поведение, ориентированное на задачу и людей*

Функции	Характеристика
<b><i>Поведение в команде, ориентированное на решение задач</i></b>	
<b><i>Выдвижение предложений и инициатив</i></b>	Предложение идей и способов действия, относящихся к выполняемой задаче
<b><i>Поиск и передача</i></b>	Поиск и предоставление нужной информации
<b><i>Диагностика</i></b>	Анализ недостатков или их причин в конкретной ситуации
<b><i>Оценивание</i></b>	Оценка достоинств предложений и их результативности
<b><i>Принятие решений</i></b>	Участие в принятии решений по какому-либо предложению или способу действий
<b><i>Подведение итогов</i></b>	Развитие идей, выдвигаемых другими
<b><i>Поведение в команде, ориентированное на личные взаимоотношения</i></b>	
<b><i>Функции привратника</i></b>	«Открытие ворот»- стремление втянуть в дискуссию «закрытие ворот»- стремление к сдерживанию или прекращению общения других
<b><i>Обращение к чувствам</i></b>	Признание и понимание чувств людей
<b><i>Удовлетворение физических потребностей</i></b>	Удовлетворение потребностей в удобствах, помещении, отдыхе
<b><i>Поощрение</i></b>	Проявление дружеского расположения, поддержки и отзывчивости к другим вербальным и невербальным способами
<b><i>Высказывание мнений</i></b>	Высказывание соответствующих суждений о вкладе каждого
<b><i>Разрешение конфликтов</i></b>	Готовность признать конфликт и разобраться в нем

Как правило, кто-то настолько увлечен целью, что полностью поглощен решением задач; другие члены команды ориентированы на людей и считают главным не испортить отношение с людьми, поэтому особенности их поведения в команде иные.