

# **Моделирование команды с использованием экспертной системы «РЕСУРС-К»**

[Невраева И.В.](#)

*Когда в товарицах согласья нет,  
На лад их дело не пойдет,  
И выйдет из него не дело, только мука.*

*И. Крылов*

Известная мораль бессмертной басни Ивана Андреевича Крылова является яркой метафорой, актуализирующей задачу подбора людей, способных в своей совокупности достичь поставленную цель. К тому же, сегодня все чаще появляются запросы на сплочение команды. Клиента волнует, как снизить амплитуду конфликта, направить его энергию в созидательное русло.

Командная работа в современном мире существенна. Успешная работа с другими делает знания и способности человека продуктивными. Она требует создания взаимодополняющей команды людей, обладающих знаниями и способностями, которые могут компенсировать и нейтрализовать незнание и слабость отдельных ее членов.[1]

В данной статье вы сможете познакомиться с основными аспектами формирования команды и возможностями экспертной [системы РЕСУРС-К](#) в этом процессе.

Иногда к нам поступают заказы на сплочение команды численностью 60 и более человек. Сразу оговоримся, что под командой будем понимать группу людей численностью от 3 до 9 человек с распределенными и дополняющими друг друга ролями, образующими единый организм, обеспечивающий результат.

Группы людей с большей численностью больше, чем 9 человек, можно охарактеризовать как коллектив с функциональным разделением труда. **Функциональные роли** относятся к должностным обязанностям и охватывают профессиональные навыки и умения, знания и опыт. При этом не всякая группа численностью 9 или меньше людей может называться командой. При формировании команды важно определить необходимые командные роли и найти их среди членов моделируемой команды. **Командные роли** отражают подход, отношение к работе, которые определяются нашими врожденными или приобретенными личными качествами и мотивами. В этой связи члены команды будут отдавать большее предпочтение тем командным ролям, которые больше соответствуют их индивидуальным потребностям. Таким образом, роль, в отличие от должностной инструкции, есть естественное образование характерных результативных моделей поведения.

При формировании команды важно иметь в виду, какую команду нам нужно. Различают несколько типов команд:

- 1- Управленческая
- 2- Проектная

3- Экспертная

4- Технологическая (бригада)

**Управленческая команда** создается для стратегического управления организацией. Ее задача – обеспечить прорыв, осуществить стартап, выйти из кризиса. При формировании управленческой команды мало распределить роли, важно договориться о ценностях, которые будут положены в принципы взаимодействия друг с другом и внешней средой.

**Проектная команда** создается под конкретный проект. Командные роли соотносятся с задачами проекта.

**Экспертная команда** готовит ответы на актуальные вопросы, дает оценку происходящим на рынке событиям, анализирует и описывает наиболее запрашиваемые темы отрасли. В команду экспертов могут быть включены успешные предприниматели, специалисты в различных отраслях бизнеса и экономики.

**Бригада** как команда, созданная в рамках технологического процесса, в которой распределены функции и роли, ценит взаимную поддержку, взаимозаменяемость и слаженность в работе.

В зависимости от типа команды, ментальность как относительно целостная совокупность установок и привычек[2] формируется для различных онтологических типов [3] по-разному. В управленческой команде - на уровне ценностей, в проектной – нормами и правилами; в экспертной или бригаде – профессиональными стандартами.



Рис. 1. Особенности формирования ментальности для различных онтологических типов команд.

Далее в статье мы в большей степени будем делать акцент на управленческую команду, так как благополучие любой организации во многом зависит от слаженности действий управленческой команды, а разногласия между топ-менеджерами как минимум снижают

эффективность управления, а как максимум - подрывают репутацию управленческой команды в целом.

Прежде чем приступить к построению алгоритма моделирования команды, разберемся, какие командные роли известны. Наиболее известный конструктор команд - Р.Бэлбин, предложивший 9 ролей[4]. Гуленко В.В. с конца прошлого века занимается моделированием команд на основе типологических особенностей людей[5]. Куинн и Камерон подходят к распределению командных ролей с позиции предпочитаемого типа культуры [6], Базаров Т.Ю изложил результаты своей многолетней практики в области формирования команд в административных структурах[7]. В таблицу 1 сведены определения командных ролей всех перечисленных выше авторов. Все полученное многообразие состоит из 11 ролей.

*Таблица 1. Варианты управленческих ролей*

№	Управленческие роли	Содержание роли
1	<i>Генератор идей, управлеңец-новатор</i>	Стратег, формулирует цели, задает вектор развития, горит своими идеями, обладает высокими умственными способностями. Талантлив и созидателен. Личность способная предвидеть изменения. В основании его или ее влияния лежит предвидение лучшего будущего и питание надеждами других.
2	<i>Организатор, систематизатор, постановщик, координатор</i>	Ориентирован на решение задач и принятие решений. Личность, добивающаяся результатов упорным трудом. Строит структуры, описывает технологии. Принимает взвешенные решения, координируя согласованную работу команды. Осуществляет промежуточный контроль. (Председатель)
3	<i>Администратор, инструктор, контролер</i>	Беспристрастный, технический, хорошо информированный эксперт. Личность, отслеживающая детали и знающая дело. В основании его или ее влияния лежит управление информацией. Активно поощряются документирование и информационный менеджмент. Определяет правила взаимодействия, алгоритмизирует деятельность.
4	<i>Руководитель, эмоциональный лидер, душа команды, формирователь коллектива</i>	Ориентирован на людей и процессы. В основании его или ее влияния лежит вовлечение людей в принятие решений и разрешение проблем. Осуществляет взаимодействие с коллегами, поддерживает положительную социально-психологическую атмосферу. Энтузиаст, вовлекатель. Ненавязчиво налаживает отношения внутри команды, неявно участвуя в управлении, а лишь объединяя людей.
5	<i>Стратегический проектировщик, аналитик, провидец, отражатель</i>	Ориентирован помыслами в будущее. Личность, озабоченная тем, куда идет организация, делающая акцент на возможностях и оценивающая вероятности. Оценивает, ищет истину, способен критически подойти к делу, оценить все нюансы и детали, углубиться в суть и найти оптимальный вариант. Романтик, критик, видит противоречия и изменения.
6	<i>Лидер-визионер, наставник, двигатель</i>	Эффективен на старте при мобилизации человеческих ресурсов. Заботливый и проявляющий участие. Активно поощряет следование моральным принципам и преданность делу. Ценит: движение, пользу, работу.
7	<i>Старшина, боец, лидер</i>	Агрессивный и решительный. Личность, активно преследующая решение задач и достижение целей, получающая заряд энергии в конкурентных ситуациях. Достижение победы — доминантная цель, фокус внимания — на внешних конкурентах и позиции на рынке. Эффективен в ситуации кризиса и организации междисциплинарных проектов. Ценит: мобилизованность, силу, воздействие, весомость.
8	<i>Исследователь ресурсов, диагност, доводчик, мастер</i>	Загорается чужими идеями, продвигает их, привносит «новшества» и решения извне, умея вовремя разведать окружение на наличие полезных контактов и людей. Талантлив как писатель, обладает проницательностью, зам. руководителя по кадровому формированию.
9	<i>Работник компании</i>	Делает то, что надо команде для результата, но может не обращать внимания на мелочи и качество.
9.1	<i>Работник компании, технолог</i>	Определяет последовательность шагов и результатов, пишет инструкции
9.2	<i>Работник компании</i>	Создает условия другим

Для моделирования команды система РЕСУРС-К позволяет использовать следующие подходы, главным образом, для определения и распределения ролей.

**1. На основании типологических особенностей личности.** Данный подход основан на типологических разностях людей, а именно на анализе и разрешении противоречий между представителями различных типов людей и разделении сфер влияния в соответствии с их личностными предпочтениями и предрасположенностями. Для определения типологических особенностей используются типологические тесты. Рассмотрим этот подход на примере соционики. В результате тестирования мы получаем оценку следующих 8 параметров:

- 1- E – экстраверсия
- 2- I - интроверсия
- 3- S - сенсорика
- 4- N – интуиция
- 5- T – логика
- 6- F – этика
- 7- J – рациональность
- 8- P - иррациональность

Например, по результатам тестирования с явным преимуществом человек получается экстравертным, интуитивным, логическим иррационалом. Роли, в которых такой человек будет эффективен: *Генератор идей, управленец-новатор; Стратегический проектировщик, аналитик, провидец, отражатель; Лидер-визионер, наставник, двигатель*. Ниже, в таблице 2, приведены другие примеры выраженности параметров и соответствующих этому сочетанию ролей.

Таблица 2. Рекомендуемые роли в соответствии с выраженностью параметров.

№	E	I	S	N	T	F	J	P	Рекомендуемые роли
1	+			+	+			+	<i>Генератор идей, управленец-новатор; Стратегический проектировщик, аналитик, провидец, отражатель; Лидер-визионер, наставник, двигатель.</i>
2		+	+		+		+		<i>Администратор, инструктор, контролер; Исследователь ресурсов, диагностик, доводчик, мастер</i>
3	+		+			+	+		<i>Руководитель, эмоциональный лидер, душа команды, формирователь коллектива</i>

**2. На основании требований деятельности важных в этой связи компетенций.** При распределении бизнес-ролей на основе деятельности мы опираемся на выходной документ системы РЕСУРС-К «Менеджерский потенциал».

Для определения Менеджерского потенциала была взята модель менеджмента, основанная на 6 взаимосвязанных функциях: *планирование, организация, мотивация, контроль, принятие решений и коммуникация*.

Диагностическая система оценивает компетенции, обеспечивающие выполнение перечисленных выше функций:

- Функция **Планирование**, обеспечивается умением ставить цель и умением находить пути достижения
- Для **Организации** необходимы умения управлять ресурсами и создавать условия благоприятные для достижения цели
- **Мотивация** предполагает веру в успех и гибкость при подходе к людям и ситуациям
- **Контроль** базируется на умении определить критерии, важные для измерения результата, и умении измерить по заданным критериям
- **Принятие решений** рассматривается как умение брать на себя ответственность в различных ситуациях и умение делать выбор из ряда альтернатив
- **Коммуникация** основана на умении ясно формулировать и доносить информацию до слушателей и в то же время умении услышать другого

Результаты анализа уровня выраженности компетенций, обеспеченности процесса менеджмента интегрируются в общий результат. Он представляется в графическом виде, как это представлено на рисунке ниже.

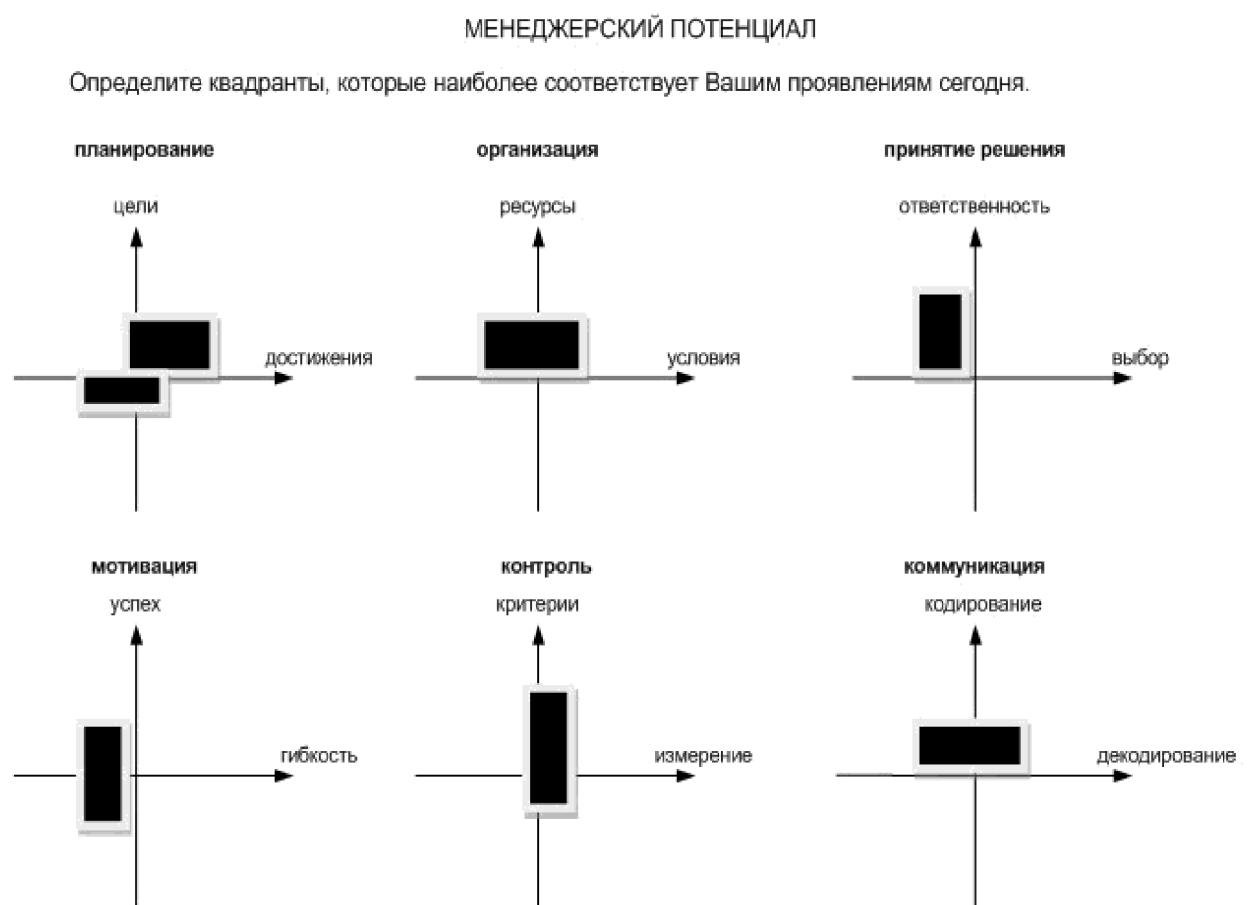


Рис. 2 Результаты оценки менеджерского потенциала.

Глядя на рисунок, мы можем предположить, что функции: **планирование**, **организация**, **контроль**, и **коммуникация** обеспечены в должной мере. Такой человек умеет

планировать (ставить цель и находить пути достижения), организовать работу других, умеет взять на себя ответственность, верит в успех, умеет измерить и проанализировать результат по заданным критериям, обработать и донести информацию. По совокупности умений с высокой долей вероятности можно предположить, что такому человеку подходит роль *Организатора, систематизатора, постановщика, координатора*. Другие примеры распределения ролей на основании деятельностной модели приведены в Таблице 3.

Таблица 3. Рекомендуемые роли на основе обеспеченности управленческих функций соответствующими умениями.

№	П	О	М	К	Пр	Км	Рекомендуемая роль
1	+	+		+		+	<i>Организатора, систематизатора, постановщика, координатора.</i>
2			+	+			<i>Руководитель, эмоциональный лидер, душа команды, формирователь коллектива</i>
3	+	+		+	+		<i>Старшина, боец, лидер</i>

Таким образом, от предназначения команды, определяются приоритеты и требования к команде и, соответственно, содержание командных ролей.

**3. На основании предпочтаемого респондентом типа культуры.** Концептуальной основой этого подхода при построении управленческой команды являются 3 постулата:

- носителями культуры организации являются ее лидеры
- сильная культура – есть сбалансированная культура, в которой представлены все 4 составляющие их разновидности
- элементы культуры поддерживаются развитием соответствующих компетенций

В зависимости от характера бизнеса выбирается та или иная культура с соответствующим гласным или не гласным кодексом поведения, законодателем которого и главным же его исполнителем (носителем) является управленческая команда. Можно сказать, что процесс образования команды – есть процесс образования ее внутреннего культурного контекста.

При определении ролей мы опираемся на предпочтаемый тип культуры, т.е. выбираемый человеком при тестированиикак идеальный. Предполагая, что идеальный или желаемый тип культуры – это та благоприятная среда для человека, которая повышает его отдачу на работе и удовлетворенность одновременно. Даже если человек оказывается в чуждой ему культуре, но ролевые модели поведения соответствуют его идеалу, он может прижиться в организации, подтвердив свою состоятельность. Таким образом, за счет оптимизации распределения ролей, отчасти удается создать благоприятный микроклимат для разных лидеров по своим предпочтениям и не разрушить, а скорее наоборот усилить культуру организации, придав ей самобытность.

Для диагностики предпочтаемого типа культуры в системе РЕСУРС-К используется метода Камерона К.С., Куинна Р.Э. Авторы различают 4 типа культуры:

- Клановая (КЛН), основанная на отношениях

- Инновационная(ИНВ), основанная на творчестве, изобретательстве, свободе самовыражения
- Рыночная(БИЗ), в которой ценится результат
- Административная(АДМ), основанная на регламентах

Ниже на Рис.3. пример результатов тестирования конкретного человека.

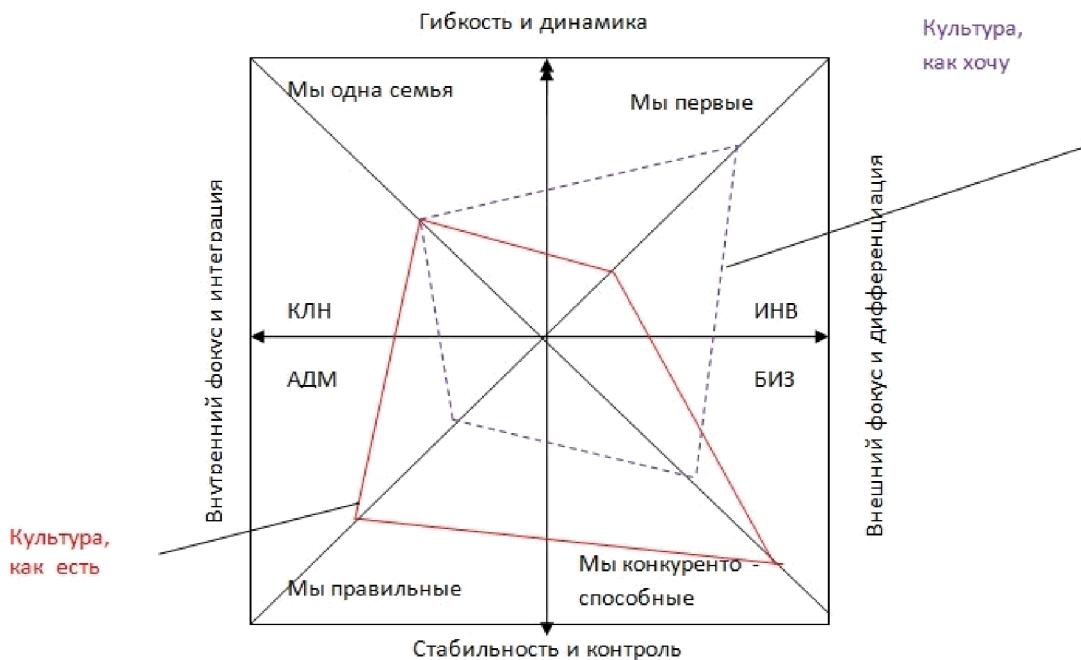


Рис.3. Графическое представление культуры «как есть» и «как хочу»

Красной сплошной линией показана культура организации так, как чувствует сам человек(Культура как есть). А сиреневой пунктирной – та пропорция, которая комфортна для человека (Культура как хочу).

В зависимости от индивидуальных предпочтений респонденту может быть рекомендована та или иная роль. Так, например, график на рис.3 , построенный по результатам тестирования, показывает явное предпочтение человеком культуры инновационного типа. А значит, ему свойственна роль **«1-Генератор идей, управленец-новатор»** или **«5-Стратегический проектировщик, аналитик, провидец, отражатель»**. А с учетом расположения ломаной по осям БИЗнес и КЛАН, возможна роль **«6-Лидер-визионер, наставник, двигатель»**

Для достижения эффекта синергии, возрастания эффективности деятельности в результате интеграции, необходимо соблюдать **принцип дополнения** – **«мы все разные»**. Пересечение ролей возможно, совпадение – нет.

С использованием обозначенного принципа мы можем построить модель команды, имея информацию о потенциальных участниках. Такая информация может быть представлена в виде личностного компетентностного профиля.

Важным является и **принцип взаимозаменяемости** – каждый имеет в своем арсенале несколько ролей и ротируется в их соответствии. Этую информацию мы тоже можем получить из личностного компетентностного профиля.

**3-ий принцип –принцип подобия** – «мы все одинаковые». Для всех членов команды определяются единые цели и правила взаимодействия. Эти важные для команды ориентиры, в большей степени, осознаются в совместной деятельности, за пределами того моделирования, что позволяет осуществлять систему РЕСУРС-К В данном контексте речь, скорее, идет о командном поведении, связанным с выработкой объединяющей идеи и правил поведения, способствующих ее достижению или принципов поведения предупреждающих или разрешающих разрушительные конфликты. Как например:

- Достигаем одинакового понимания задач и проблем.
- Каждый самостоятельно обеспечивает результат (передаем эстафету)
- Обсуждаем достигнутые результаты, их применимость, отбираем стоящее
- Усиливаем лидера и пр.

Таким образом, согласно последнему замечанию, при моделировании команд важно, с одной стороны, предусмотреть однородность ее членов, что повышает доверие и согласованность действий. А с другой – дифференциацию членов команды, их необходимое и достаточное разнообразие. Дифференциация членов команды обеспечивается распределением ролей в их соответствии тестовым показателям, как это показано при описании различных подходов.

В качестве модели команды может быть взят треугольник с необходимым и достаточным набором ролей для обеспечения эффективности совместной деятельности при решении управлеченческих задач.



Рис.4. Модель команды в форме треугольника

**ГЕНЕРАТОР.**

Человек, который будоражит и инициирует процесс. Это возможно через генерацию идей, привлечение заинтересованных людей, формирование ясного видения: где, что, когда, разработку сценариев и алгоритмов. В соответствии с ролями, представленными в Таблице 1, ГЕНЕРАТОРАМИ могут быть представители следующих ролей:

- 1 - Генератор идей, управленец-новатор**
- 4 - Руководитель, эмоциональный лидер, душа команды, формирователь коллектива**
- 5 - Стратегический проектировщик, аналитик, провидец, отражатель**

### **ОРГАНИЗАТОР.**

Человек действия, который лучше понимает конкретно сложившуюся ситуацию, ту, в которой он оказался непосредственно. Он подхватывает и реализует идеи ГЕНЕРАТОРА. Это возможно через распределение обязанностей, конкретное действие, выстраивание процессов, постановку измеримых и достижимых целей. В соответствии с ролями, представленными в Таблице 1. ОРГАНИЗАТОРАМИ могут быть представители следующих ролей:

- 2 - Организатор, систематизатор, постановщик, координатор**
- 6 - Лидер-визионер, наставник, двигатель**
- 7 - Старшина, боец, лидер**

### **КОНТРОЛЕР.**

Человек, который обеспечивает соблюдение договоренностей, следит за качеством, предупреждает рисковые ситуации. Это возможно через сбор и анализ информации, введение контрольных точек, планирование исследований и экспериментов, отладку и доводку процессов до соответствующего качества, анализ и диагностику. В соответствии с ролями, представленными в Таблице 1. КОНТРОЛЕРАМИ, могут быть представители следующих ролей:

- 3 - Администратор, инструктор, контролер**
- 8 - Исследователь ресурсов, диагност, доводчик, мастер**
- 9 - Работник компании**

Триады в бизнесе эффективнее пар за счет нивелирования межличностных конфликтов и достаточного при этом разнообразия точек зрения для принятия взвешенных, системных решений, что обеспечивает целостность и позволяет достигать эффекта синергии.

Алгоритм распределения ролей на основе результатов диагностики в экспертной системе «Ресурс-К» [www.Resource-K.ru](http://www.Resource-K.ru) позволяет построить модель, которая в дальнейшем требует осознания со стороны участников и настройки на конкретную деятельность, содержанием которой могут быть различные аспекты: разработка, доводка, отладка, вывод на рынок и др

Представленные в статье подходы формирования команд актуальны для создания команды как самоорганизующейся системы на принципах взаимного дополнения и равного статуса. За счет образования взаимного притяжения и самоактуализации.

**При работе над статьей использовалась литература:**

1. Кови Ст.Р. Восьмой навык: от эффективности к величию. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 422с.
2. Левин К. Теория поля в социальных науках./ Левин К., СПб.: «Сенсор», 2000. - 368
3. Белбин Р.М. *Типы ролей в командах менеджеров.* Hippo, 2003.-232 с
4. Базаров, Т.Ю. Технология центра оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: Кнорус, 2011. – 304 с.
5. Гуленко В.В. Менеджмент слаженной команды. – Новосибирск: РИПЭЛ, 1995 – 192 с.
6. Федоров Ю. М. Сумма антропологий/ Федоров Ю.М.. — Новосибирск: «Наука», 1996. — 892 с.
7. Смирнов Э.А. Теория организации./ Серия: Вопрос - ответ. М.: Инфра-М, 2007 - 248 стр.
8. Камерон К.С., Куинн Р.Э, Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2007