**Как распределение ролей в команде влияет на успех общего дела**

Татьяна Михайловна Грабенко, проректор по науке Санкт-Петербургского Института сказкотерапии, кандидат педагогических наук, игротерапевт, бизнес-тренер.

Удачно созданная или самопроизвольно сформировавшаяся команда из совместимых, уважающих друг друга специалистов в процессе совместной работы и неформального общения достаточно быстро превращается в сплоченный жизнеспособный коллектив с общей целевой установкой, единой системой ценностных ориентации, и, как правило, с высоким профессиональным уровнем. В работе, на отдыхе, в совместных неформальных мероприятиях члены команды хорошо узнают друг друга, учатся взаимно уважать и учитывать сильные и слабые стороны каждого. Общеизвестно, что нет двух абсолютно похожих людей. Мы имеем различную внутреннюю энергетику, силу характера, способности и наклонности к различным непрофессиональным видам деятельности, к общению, к искусству и т. п.

Таким образом, в команде постепенно проявляются собственные, признанные всей командой, затейники, умельцы, поэты, «пройдохи» (в хорошем смысле), мыслители. Личностные способности различных членов команды в итоге обретают форму неформального ресурса команды, который она целенаправленно использует в различных ситуациях. Таким образом, в команде возникает, на основе добровольности и общего согласия, неформальное распределение между членами команды различных ролевых функций для решения различных ситуаций в благоприятном для команды направлении.

Для типовых, часто повторяющихся ситуаций в команде складываются стереотипы соответствующих ролевых распределений. Для спонтанных ситуаций команда оперативно определяет наиболее целесообразное ролевое распределение по принципу «у тебя лучше всех это получится».

Выделим три основных типа ролевого распределения в команде — в соответствии со следующими тремя разновидностями наиболее характерных и важных для команды ситуаций:

I тип ситуаций — «Профессиональная деятельность»;

II тип ситуаций — «Взаимодействия с внешней средой»;

III тип ситуаций — «Решение сложных проблем».

I тип ролевого распределения: «Профессиональная деятельность»

Для этого типа определяющим является место каждого члена команды в технологическом цикле основной профессиональной деятельности (производственной, управленческой, научной, гуманитарной); основные роли здесь вполне очевидны:

«организатор-координатор» — как правило, это руководитель команды;

«главный специалист» (2—3 чел.) — члены команды наиболее высокой квалификации, выполняющие ключевые операции (процедуры, работы) технологического цикла профессиональной деятельности;

«напарник» — (1—2 чел.) члены команды, работающие в связке с «главными специалистами» под их руководством;

«завхоз-ремонтник» — член команды, ответственный за снаряжение, оборудование и инвентарь команды;

«агент по снабжению» — член команды, наиболее успешно действующий по обеспечению команды всем необходимым.

II тип ролевого распределения: «Взаимодействие с внешней средой»

Здесь ролевые функции определяются всей командой (и только командой!) в соответствии с наиболее выдающимися личностными характеристиками каждого члена команды. Основные роли:

«аналитик» — наиболее уравновешенный член команды с системным складом мышления;

«переговорщик» — член команды, наиболее искусный из всех в коммуникации, «гений общения»;

«скептик» — член команды с критическим складом ума и умением вскрыть все риски различных сценариев действий команды;

«лоббист-доставала» — наиболее «пробивной» член команды, который «все может достать», у которого обширные внешние связи;

«душа команды» — наиболее эмоциональный и жизнерадостный член команды, его Импульс и Совесть.

III тип ролевого распределения: «Решение сложных проблем»

Здесь также ролевые функции определяются неформально в виде поручений различным членам команды в соответствии с их нестандартными способностями. Основные роли:

«генератор» — член команды с наиболее раскрепощенным, образным складом мышления, с высокой образовательной подготовкой и широким кругозором, «генератор идей» с хорошо развитым творческим мышлением;

«концептуализатор» — член команды со склонностью и опытом системного анализа, широкого обобщения и перспективного видения; он умеет придать идее «законченный вид», сделать ее привлекательной и понятной не только автору и его соратникам, но и «обычным» людям;

«оптимизатор» — член команды, обладающий способностью и навыками выделения критериальных признаков и проведения сопоставительных оценок различных сценариев действий; он умеет сопоставить идею и потребности практики, продумать технологический цикл реализации идеи, оценить риски и последствия, составить общий план совместных действий;

«реализатор» — член команды прагматичного и практичного склада мышления с навыками планирования и организации практической деятельности (возможно это — руководитель команды); он умеет практически воплотить идею, организовать все совместные действия, правильно «расставить всех по местам»;

«критик» — тот же «скептик» из II типа ролевого распределения.

Важно отметить, что команда может возлагать на своего наиболее выдающегося в личностном плане члена команды не одну, а две и более ролевых функций, что естественно повышает его вес и влияние в команде.

Поскольку II и III типы ролевых распределений являются неформальным ресурсом команды, то внешние установки и рекомендации руководства в этом плане крайне нежелательны, так как могут привести не к консолидации команды, а к ее разобщению и предубежденности против тех членов команды, неформальные ролевые функции которых «навязываются сверху». Тем не менее подбор кандидатов в команду производится руководством (а лучше самим руководителем команды) с учетом их личностных способностей и возможного места в неформальных ролевых распределениях II и III типа.

Вот, на наш взгляд, каким образом распределялись роли в известной команде мушкетеров Александра Дюма (д'Артаньян, Атос, Портос и Арамис):

I. Профессиональная деятельность

1. «Организатор-координатор» — Атос

2. «Главный специалист» — все четверо в равной степени

3. «Напарник» — все четверо в равной степени

4. «Завхоз» — Портос

5. «Агент по снабжению» — д'Артаньян

II. Взаимодействие с внешней средой

1. «Аналитик» — Атос

2. «Переговорщик» — Арамис, д'Артаньян

3. «Скептик» — Портос

4. «Лоббист-доставала» — Портос

5. «Душа команды» — д'Артаньян

III. Решение сложных проблем

1. «Генератор» — д'Артаньян

2. «Концептуализатор» — Атос

3. «Оптимизатор» — Арамис

4. «Реализатор» — Портос

5. «Критик» — Атос, Портос

И — «детский пример» из команды всеми любимого Винни-Пуха (Винни-Пух, Пятачок, Сова, Ослик Иа-Иа)

I. Профессиональная деятельность

«Организатор-координатор» — Винни-Пух

«Главный специалист» — Винни-Пух, Сова

«Напарник» — Пятачок

«Завхоз» — Пятачок

«Агент по снабжению» — Винни-Пух

II. Взаимодействие с внешней средой

«Аналитик» — Сова

«Переговорщик» — Винни-Пух

«Скептик» — Ослик Иа-Иа

«Лоббист-доставала» — Винни-Пух, Пятачок

«Душа команды» — Винни-Пух

III. Решение сложных проблем

«Генератор» — Винни-Пух

«Концептуализатор» — Пятачок

«Оптимизатор» — Сова

«Реализатор» — Винни-Пух, Пятачок

«Критик» — Ослик Иа-Иа

Как видно, Винни-Пух совмещает одновременно несколько функций, что делает его незаменимым членом команды.