

Лекция 8 Команда проекта

8.1 Субъекты управления

В качестве *субъектов управления* в СУП рассматриваются активные участники проекта, взаимодействующие при выработке и принятии управленческих решений. К ним относятся:

- **управленческий аппарат заказчика** проекта, включая все необходимые подразделения и организации, представляющие различные роли заказчика (инвестор, заказчик и др.);
- **управленческий аппарат исполнителя** проекта, включая все необходимые подразделения и организации, представляющие различные роли исполнителя (генеральный подрядчик, системный интегратор, подрядчик, субподрядчик, поставщик и др.);
- **команды проектов** (группы управления, рабочие группы) – специализированные рабочие структуры, создаваемые на время выполнения проектов и включающие управленческий и технический персонал, выделяемый заказчиком и исполнителями для выполнения проектов.

Можно выделить четыре **основные проектные роли**: специалист (исполнитель); руководитель проекта (менеджер проекта); руководитель функционального подразделения (владелец ресурсов); спонсор проекта (топ-менеджер компании).

Проектный офис – структура, на которую возложены все функции по фиксации событий, происходящих на проекте.

Кроме того, важное место в работе проектного офиса должны занимать следующие вопросы методологии и технологии управления проектами:

- разработка, совершенствование, согласование корпоративного стандарта управления проектом, включая весь комплекс организационных документов – процедур, инструкций, шаблонов управленческих документов;
- разработка требований по расширению или уточнению функциональных обязанностей смежных подразделений для обеспечения функций управления проектами;
- выбор и организация адаптации и внедрения программных инструментов управления проектами;
- внутрикорпоративная публикация утвержденных материалов, проведение семинаров по их использованию;
- формирование планов повышения квалификации менеджеров предприятия, организация обучения и сертификации.

У каждого сотрудника проектно-ориентированной компании возникают определенные проблемы, связанные с участием в проектах, особенно в нескольких проектах, идущих одновременно. Свои сложности проектного учета возникают и у руководителей разного уровня. Понимание того, в чем состоят эти сложности, позволяет правильно организовать процедуры проектного управления, связанные с формированием комплекса учетной и

отчетной проектной документации. В таблице 8.1 для каждой из ролей перечислено, что именно должен знать и уметь участник команды проекта, выполняющий эту роль.

Таблица 8.1- Области знаний в проектном учете и отчетности

Проектная роль	Области знаний
Спонсор проекта	На какую кнопку нажать, чтобы получить отчет по проекту
Руководитель подразделения	Как классифицировать работы, выполняемые сотрудниками подразделения Какой портфель проектов является оптимальным для подразделения Как планировать и контролировать трудовые и финансовые ресурсы портфеля проектов подразделения Как выровнять мотивацию к выгодным и невыгодным проектам и обеспечить лояльность сотрудников В какой форме фиксируется «продажа» сотрудника в проект и доход от «продажи» Как отозвать сотрудника из проекта Как распределить накладные расходы между проектами
Менеджер проекта	Как разработать смету трудозатрат проекта Из чего складывается и в какой форме описывается бюджет проекта Как переводить трудозатраты в финансы и наоборот Как управлять стоимостью проекта, какие показатели стоимости отслеживать Что делать в случае возникновения конфликта ресурсов Как проводить изменения бюджета проекта Как рассчитать прибыль проекта и премии сотрудников
Специалист	От кого и в какой форме получать задания Что делать, если задания накладываются по срокам Как выстроить приоритеты выполнения заданий В какой форме отчитываться о выполнении заданий и кому направлять отчеты Что считать проблемой и кому сообщать об их возникновении Перед кем и в какой форме ставить вопрос о необходимости пересмотра объема и/или сроков выполнения работ Как рассчитать свой бонус от участия в проекте
Проектный офис	Как открыть/закрыть проект Как сформировать плановый фонд рабочего времени Как фиксировать в учетной системе проектные затраты Какова процедура начисления премии по проектам Как и какие отчеты формировать по проектам

По другой классификации СУБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ проектами и программами являются:

- заказчик;
- инвестор;
- функциональный заказчик (пилот и команда обслуживания болида);

- команда проекта – специалисты или исполнители;
- руководитель проекта (РП или проектный менеджер);
- куратор проекта.

Зрелый заказчик проекта должен четко сформулировать цель проекта. Незрелый – может только высказать расплывчатые пожелания. Надо учитывать, что 40% проектов – спонтанные.

Гибкое управление проектами – это когда заказчик не знает, чего он хочет, а РП должен удовлетворить его запросы. Данный подход используют в маркетинге.

Руководитель проекта назначается для того, чтобы удовлетворить цели заказчика. Большую часть времени, до 90%, он общается и разруливает конфликты.

Чем больше проект, тем больше коммуникации, тем выше смещение в сторону управления проектами. Чем меньше проект, тем больше смещение в сторону технологической составляющей.



Рисунок 8.1 – Расстановка руководителей проекта и членов команды по системе Карла фон Мольке.

РП – д.б. умным и ленивым, это его главные качества по определению Карла фон Мольке.

Куратор программы (проекта) курирует несколько проектов или одну большую программу, он стоит выше над руководителями проектов. Его основные обязанности:

- a) делегирование полномочий;
- b) разделение ответственности;
- c) раздувание просчетов, конфликтных ситуаций и т.д., к нему идут все с вопросами и проблемами.

8.2 Команда проекта

Сегодня достаточно большой редкостью являются случаи, когда организационная структура проекта совпадает с организационной структурой предприятия или ее частью. Гораздо чаще сотрудники, в соответствии со штатным расписанием, распределены по функциональным подразделениям предприятия, а для выполнения проекта формируются специальные временные организационные структуры, называемые командами проекта. Эти структуры включают представителей различных подразделений предприятия.

Для создания и функционирования команды проекта применяются специальные методики. Они не являются универсальными и должны учитывать специфику предприятия – от его организационной структуры до производимого продукта.

Под формированием команды понимается процесс целенаправленного «построения» особого способа взаимодействия людей в группе (называемой командой), позволяющего эффективно реализовать их профессиональный, интеллектуальный и творческий потенциал в соответствии со стратегическими целями данной группы (команды). Команда в этом случае определяется как группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей.

Одна из первых проблем, возникающих при формировании команды проекта – пересечение функций административного управления и функций управления проектами.

Административное управление на предприятии реализуется через систему менеджмента, ключевым звеном которого являются менеджеры среднего звена – начальники подразделений, в непосредственном подчинении которых находятся сотрудники предприятий. На проектно-ориентированных предприятиях смысл деятельности начальника подразделения состоит в том, чтобы «раздать», а точнее, «продать» всех своих сотрудников в проекты.

Управление предприятием по проектам предполагает реализацию коммерческой и иной деятельности в форме проектов и получение прибыли через исполнение этих проектов. Соответственно, смысл деятельности руководителя проекта состоит в том, чтобы «купить» необходимые ресурсы у начальников подразделений и с их помощью выполнить проект.

Исходя из ограничений бюджета проекта, руководитель проекта будет стремиться получить специалиста более высокой квалификации по минимальной цене. Для начальника подразделения основным приоритетом является бюджет его подразделения, поэтому он, наоборот, постарается поднять цену и предложит менее квалифицированный ресурс. Для того чтобы обеспечить соблюдение общекорпоративных интересов, необходимо

выстроить систему отношений, которая помогала бы избежать конфликтов или, по крайней мере, предусматривала бы формальные механизмы их разрешения.

При этом возникает целый ряд обязательств как со стороны начальника подразделения по отношению к проектам, так и со стороны руководителей проектов к ресурсным подразделениям. Эти обязательства должны быть зафиксированы в соответствующих положениях и должностных инструкциях.

Часто возникает путаница, какие функции относятся к компетенции начальника подразделения, а какие – к компетенции руководителя проекта. Особенно это характерно для случаев, когда «руководитель проекта» - не должность в штатном расписании предприятия, а только проектная роль, которую может исполнять и начальник подразделения. В таблице 8.2 показано разделение ответственности при административном управлении и управлении проектами.

Таблица 8.2 - Разделение ответственности при административном управлении и управлении проектами

Область управления	Сфера ответственности	
	Ответственность начальника подразделения (административное управление)	Ответственность руководителя проекта (управление проектами)
Человеческие ресурсы	Прием на работу и увольнение Выделение ресурсов Контроль дисциплины Организация обучения	Формирование команды проекта Анализ и оценка работы сотрудников Применение санкций и поощрений Урегулирование конфликтов
Планирование и контроль	Формирование бизнес-плана отдела Планирование бюджета отдела Контроль «по вехам» Отчетность перед руководством предприятия	Формирование календарного плана проекта Планирование бюджета проекта Оперативный контроль хода проекта Отчетность перед руководством

Но управление – это основа, а для выполнения работ по проектам нужны исполнители, и эти исполнители набираются из состава сотрудников функциональных подразделений. Таким образом, рабочее время каждого сотрудника проектно-ориентированного предприятия делится на **проектное время и непроектное**. Непроектным временем сотрудника распоряжается начальник подразделения, а проектным – руководители проектов, в которых задействован сотрудник. Следовательно, сотрудник одновременно подчиняется не одному, а двум или более непосредственным начальникам, распоряжения которых он должен выполнять и перед которыми он должен

отчитываться.

Оптимальный период отчетности в проектно-ориентированных организациях составляет одну неделю. Задания по проектам, включая изменения, уточнения, дополнения, могут поступать исполнителю по несколько раз в день. Даже элементарный учет и отчетность в этих условиях могут вырасти для сотрудника в самостоятельную и трудноразрешимую проблему.

Для того чтобы эта ситуация не стала источником конфликтов и стрессов, должны быть созданы четкие и простые в исполнении правила, закрепленные в стандарте на уровне проектных процедур. Эти правила должны регламентировать порядок выдачи и согласования заданий, учета затрат рабочего времени, разрешения конфликтных ситуаций.

Одним из главных критериев качества проектных процедур должно служить время, необходимое сотруднику для их исполнения. Если это время превышает один час в неделю, процедуры должны быть усовершенствованы.

Пути усовершенствования процедур отчетности:

- изменение учетной политики;
- создание специальных административных единиц (проектных офисов);
- использование информационных технологий (управление документами и управление работами).

При формировании организационных структур проектов должны соблюдаться два основных принципа – разделение уровней ответственности (по вертикали) и разделение областей ответственности (по горизонтали). В этом смысле решения напрямую связаны со сложностью и комплексностью проектов.

Для простых проектов обычно бывает достаточно двух уровней управления. Руководитель проекта осуществляет оперативное управление ходом проекта, обеспечивает выполнение запланированных работ, готовит предложения по изменениям в планах, координирует технические и людские ресурсы. Полномочия по изменению сроков, бюджета, содержания и границ проекта относятся к верхнему уровню управления и принадлежат высшему руководителю, называемому спонсором, куратором или патроном проекта. Взятая за основу, эта схема может развиваться как вниз (руководители по подпроектам), так и вверх (управляющие комитеты мультипроектов или программ - КМП).

Похоже выглядит ситуация и с точки зрения областей ответственности. В простых проектах привычной выглядит ситуация, когда руководитель проекта сам выполняет все функции управления проектом (в том числе управление рисками, качеством, конфигурацией). В сложных проектах руководитель вынужден создавать собственный штат, распределяя отдельные функции управления между своими сотрудниками.

Очевидно, процедуры формирования команды проекта и процессы учета и отчетности не могут замыкаться внутри проекта и должны затрагивать более общий контекст корпоративных отношений. Например, в силу сложившейся на предприятии практики не все функции управления проектом могут быть

отчуждены от специализированных подразделений предприятия и переданы команде проекта путем делегирования специалистов. Для таких случаев должны быть предусмотрены и регламентированы процедуры взаимодействия команды проекта с этими подразделениями (например, с финансовым департаментом, планово-экономическим, службой логистики и др.).

Пример формирования команды проекта

Рассмотрим, как формируется команда проекта в компании, организационная структура которой построена по матричному типу, т.е., предполагает существование функциональных подразделений, которые предоставляют персонал, необходимый для реализации проектов.

Этап 1. Менеджер проекта формирует календарный план проекта, определяя роли и квалификацию участников проекта, а также их занятость в проекте. Эта информация фиксируется в системе календарно-ресурсного планирования. Затем эти сведения передаются в корпоративную систему управления персоналом, которая предоставляет менеджеру информацию о доступных ресурсах, удовлетворяющих требованиям проекта.

Этап 2. Менеджер проекта готовит заявку на персонал проекта, которая согласуется руководителями соответствующих ресурсных подразделений. При возникновении конфликта ресурсов проблемы передаются на уровень спонсора проекта. Возникающая переписка регистрируется на формальном уровне в корпоративной системе управления документооборотом. Продвижение документов обеспечивается корпоративной системой управления бизнес-процессами.

Этап 3. После того как ресурсы выделены, менеджер проекта формирует задания исполнителям и фиксирует их в системе календарного планирования, а руководители ресурсных подразделений вносят соответствующие изменения в статусы выделенных в проект сотрудников.

Стадии существования КМП

Период существования КМП всегда связан с началом и окончанием проекта. Поэтому выделяют пять стадий существования КМП.

- Образование (*forming*) – члены команды объединяются со стремлением к сотрудничеству.

- Интенсивное формирование (*storming*) – после начала совместной работы оказывается, что мнения членов команды относительно способов достижения целей проекта и подходов к его осуществлению различны, что может приводить к спорам и даже к конфликтам.

- Нормализация деятельности (*normalizing*) – члены команды приходят к взаимному согласию в результате переговоров и нахождения компромиссов и разрабатывают нормы, на основании которых будет построена их дальнейшая работа.

- Исполнение планов по выполнению проекта (*performing*) – после того, как мотивация членов команды и эффективность ее работы возрастают, процесс осуществления проекта стабилизируется, и команда проекта может работать с высокой эффективностью на протяжении всего периода его осуществления.

- Трансформация команды или ее расформирование (transforming) – завершение работы команды по мере завершения работы над проектом требует решения вопроса о будущей работе ее членов. К окончанию проекта эффективность его выполнения может либо возрасти (члены команды концентрируют усилия на завершении задачи, имея достаточно четкую перспективу своего будущего), либо понизиться (члены команды испытывают сожаление по поводу окончания их совместной работы, особенно если их будущее не определено).

На практике все эти стадии проявляются в разных формах, и очень часто Команды «разваливаются», так и не дойдя не только до эффективного исполнения проекта, но и до стадии нормализации деятельности. Это зависит от общего уровня управленческой профессиональной культуры как в организации, так и вокруг нее. Искусство управляющего (руководителя, лидера) Команды состоит в том, чтобы обеспечить конструктивный переход команды проекта из одной жизненной фазы (стадии) проекта в другую в рамках проектной деятельности и довести проект до успешного завершения.

Особо следует учитывать при формировании команды то, что эффективная КМП не может быть создана «вообще» под любые проекты. Под каждый конкретный проект нужно создавать КМП, наиболее адекватную именно для него. Причем речь идет не о замене персонального состава, а о перераспределении управленческих ролей, взаимосвязей между членами КМП, ответственности и т. п. Иначе – возложение исполнения нового проекта на команду другого проекта без ее «технологической настройки» на выполнение иных уникальных задач (напомню: любой проект уникален по своему определению) почти всегда приводит к неадекватности и неэффективности командных действий по отношению к новому проекту.

Следует также учитывать, что КМП изменяется по мере перехода проекта от одной его фазы к другой. Изменения касаются не столько персональных участников проекта, сколько перераспределения ролей, функций и ответственности среди членов КМП. А это означает, что по мере развития проекта одни люди, имеющие «вес» и значимость на одной фазе проекта, при переходе в другую фазу будут терять свой «вес» в нем. Конфликт интересов очевиден, но разрешается такой конфликт с большим трудом и часто с большими потерями для проекта. Искусство управляющего проектом в том и состоит, чтобы конфликт перевести в конструктивное русло.

В течение слишком многих лет поиск удачного руководства практически полностью сводился к поиску подходящего кандидата. Компании были заинтересованы только в квалификации, опыте и достижениях отдельных кандидатов. И тем не менее каждый из нас в глубине души знает, что невозможно найти идеального кандидата для данной конкретной работы. Его нельзя найти, потому что его не существует. Большинство менеджеров имеют склонность к подбору команды из самых умных и талантливых людей, которых они могут найти. К сожалению, для них, команда с наихудшим прогнозом состоит исключительно из очень умных людей.

На рисунке 8.2 представлен процесс формирования эффективной команды.

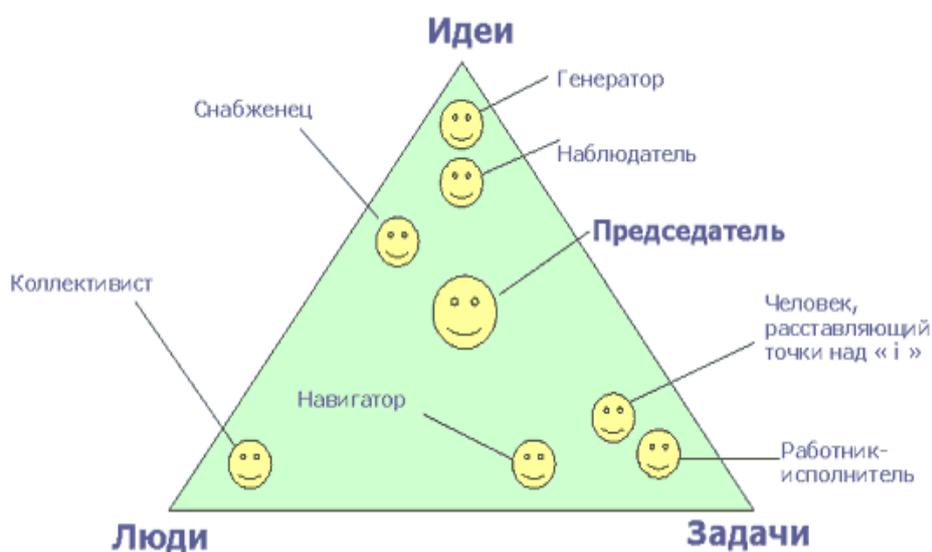


Рисунок 8.2 - Формирование эффективной команды

Все попытки перечислить качества хорошего менеджера показывают, что их не существует в природе: слишком много качеств взаимно исключают друг друга. Менеджеры должны быть высокоинтеллектуальными людьми, и в то же время не чересчур умными, должны быть напористыми и чуткими к чувствам других людей, должны уметь хорошо поддерживать разговор и слушать, быть решительными и терпеливыми, и т.п.

Если ни один человек не обладает всеми этими качествами, то команда людей, безусловно, может – и часто сочетает такие качества.

Командные роли были предметом изучения доктора Белбина. Результаты показывают, что ему удалось выделить и идентифицировать в общей сложности только восемь ролей, которые могут взять на себя члены команды. Уникальной лабораторией служил Колледж административных служащих г. Хенли (Оксон, Великобритания).

По мере проведения своих исследований, сначала в Хенли, а затем в реальном мире бизнеса от Британии до Австралии, д-р Белбин и его коллеги научились определять индивидов, которые оказывали существенное влияние на команду, и их командным ролям он дал названия и описания. Причины, по которым д-р Белбин дал такие названия, не всегда очевидны, и сами названия нередко вводят в заблуждение, однако представляется целесообразным их использовать с оговоркой, что важны именно описания, а не сами названия. Не все из обследованных и протестированных участников принадлежали к одному из восьми типов; приблизительно 30% не попадали четко ни в одну категорию.

Необходимо заметить, что техника построения рабочих групп на основе сбалансированности ролей не имеет важного значения для тех видов деятельности, процессы которой происходят постепенно, медленно и не

требуют нововведений. Но если группа работает в условиях стремительно изменяющегося окружения, что касается рабочей силы, производственных процессов, продукции, рынков и цен, где постоянно присутствует конкуренция, давление и необходимость найти быстрое решение, в этом случае наличие сбалансированных факторов, необходимых команде, имеет первостепенное значение.

***Первый** (социальный) тип лидера - разрабатывает стратегическое видение, интегрирует и координирует усилия команды на достижение целей проекта с помощью своей способности найти для каждого ее члена соответствующую роль для достижения цели.*

Стабильный, склонный к доминированию, экстраверт. **Председатель** – это одно из тех названий, которые вводят в заблуждение, поскольку председатель часто может не быть лидером команды; тем не менее, председатель лучше всего подходит именно для командного лидерства.

Председатель стоит во главе команды и координирует ее усилия по достижению внешних целей и задач. Его можно отличить по тому, что он уделяет особое внимание целям. Вы можете ожидать, что у людей этого типа по крайней мере средний уровень интеллектуального развития, но ни в коем случае не выдающийся, они не отличаются выдающимся творческим мышлением; от них очень редко исходят хорошие идеи. У них гораздо более выражено то, что принято называть «характером», их подход дисциплинирован и основан на самодисциплине. У Председателя часто есть то, что называют «харизмой», но, возможно, лучше рассматривать это качество как властность. Он склонен к доминированию, но в мягкой и не напористой форме – он не «подавляет». У Председателя есть инстинкт доверять людям, если только не существует серьезных оснований полагать, что им нельзя доверять, и ему не свойственна жалость.

Председатель ясно видит, какие слабые и сильные стороны есть у участников команды в каждой области ее деятельности, и направляет людей на то, что у них получается лучше всего. Он осознает потребность в том, чтобы использовать объединенный человеческий потенциал команды как можно более эффективно. Это означает, что он определяет роли и рабочие границы для других, а также видит недостатки и принимает меры по их устранению.

Председатель легко ведет разговор, и с ним легко беседовать. Он - хороший коммуникатор, не являющийся ни напористым рассказчиком, ни человеком, который произносит всего несколько слов. Определенно, он умеет слушать.

Председатель определяет цели группы, вырабатывает повестку дня; он отбирает проблемы для рассмотрения группой и устанавливает приоритеты, но не пытается доминировать при обсуждении. На ранней стадии вклад Председателя в обсуждение будет заключаться скорее в том, что он задаст вопросы, а не сделает предложения или утвердительные замечания. Он слушает, обобщает настроения участников и формулирует мнение группы, а если необходимо, то твердо принимает решение после того, как все высказались.

***Второй** (целевой) тип лидера - побуждает к действию, организует проект.*

Беспокойный, склонный к доминированию, экстраверт. Те, кто наблюдали за командой в действии, предположили, что ей нужен «социальный» лидер, который является постоянным главой группы, и «целевой» лидер, который отвечает за отдельный проект – подобно тому, как народу необходим Глава государства, который является постоянной фигурой, и Глава правительства, имеющий самостоятельные обязанности. Если это так, то навигатор является целевым лидером, а председатель – социальным лидером.

Навигатор полон нервной энергии; он человек открытый и эмоциональный, импульсивный и нетерпеливый, иногда раздражительный и легко впадающий в отчаяние. Навигатор легко бросает и принимает вызов (ему это нравится, и он это приветствует).

Он часто участвует в ссорах, но быстро отходит и не держит зла. Из всех членов команды Навигатор больше всего склонен к паранойе, ему первому кажется, что существует заговор, направленный против него.

Основная задача Навигатора заключается в том, чтобы определять направление для приложения усилий команды, его личный вклад в это часто больше, чем у Председателя. Он всегда ищет логические цепочки в обсуждениях и пытается объединить идеи, цели и практические соображения в единый осуществимый проект, который стремится быстро довести до уровня принятия решения и реализации.

Навигатор излучает самоуверенность, которая часто скрывает сильные внутренние сомнения. Только результаты могут вернуть ему уверенность. Его мотивы, которые носят импульсивный характер, всегда направлены на достижение собственных целей. Обычно они являются также и целями команды, но в этом случае оформитель идей гораздо чаще, чем Председатель, рассматривает команду как продолжение своего собственного эго. Он хочет действия, причем немедленного. В личном плане Навигатор компетентен, не терпит путаницы, неопределенности и бестолкового мышления. Люди за пределами команды часто описывают его как высокомерного и «ершистого». Иногда даже участники команды подвергаются опасности "наезда" с его стороны. Он может сделать обстановку внутри команды некомфортной, но обеспечит выполнение задачи.

***Третий** – кто является генератором новых и гениальных идей.*

Склонность к доминированию, высокий коэффициент IQ, интроверт. Вы можете представить Генератора идей как человека, который разбрасывает семена, которые кто-то должен вырастить, прежде чем они принесут плоды.

В команде **Генератор идей** является источником оригинальных мыслей и предложений, «человеком идей». Конечно, у других тоже появляются идеи, но идеи Генератора отличает оригинальность и радикальный подход к решению проблем. У него лучше всех членов команды развито воображение и самый высокий интеллектуальный уровень. Генератор идей больше всех склонен к поиску совершенно нового подхода к проблеме, если команда

начинает «вязнуть», или привносит совершенно новый взгляд на уже согласованный план действий. Его гораздо больше волнуют общие вопросы и принципиальные положения, чем детали, поэтому на практике он склонен к тому, чтобы выпускать из поля зрения детали и делать глупые ошибки.

Генератор идей доверчив и некоторым образом незащищен, что довольно необычно для интроверта. Он может быть колким и говорить обидные вещи другим членам команды, особенно при критике его идей. Критика Генератора обычно предназначена для расчистки почвы для собственных идей, и обычно за ней следуют альтернативные предложения.

Когда имеешь дело с Генератором идей, опасность заключается в том, что он уделяет слишком много своей творческой энергии идеям, которые могут захватить воображение, но не отвечают потребностям группы, или не способствуют достижению ее целей. Генератор идей плохо воспринимает критику своих собственных предложений, легко обижается, если его идеи начинают разбирать «по косточкам», или отвергают: он может даже выключиться из процесса и отказаться от дальнейшего сотрудничества. Может потребоваться немало осторожного лавирования и искусной лести (обычно со стороны Председателя), чтобы раскрыть его потенциал, но со всеми своими недостатками именно Генераторы идей дают важную искру для работы команды.

Четвертый кто анализирует и осмысляет креативные идеи, останавливает команду проекта, если она движется к неверной цели.

Высокий IQ, стабилен, интроверт. Его вклад состоит скорее в размеренном и бесстрастном анализе творческих идей. Не выдвигая оригинальных предложений, он должен останавливать команду в начале ее движения к неверному проекту.

Хотя **Наблюдатель** по своей природе скорее критик, чем созидатель, он обычно не занимается критикой ради критики, а делает это только тогда, когда видит дефект в плане или аргументе. Достаточно любопытно, что он в наименьшей степени подвержен высоким мотивам в команде; энтузиазм и эйфория просто не являются частью его природы. Однако это компенсируется преимуществом в том, что самомнение в работе не омрачает и не искажает суждения. Наблюдатель должен медленно выстроить свои мысли и любит, чтобы было время все обдумать, но он составляет наиболее объективное мнение в команде.

Одно из наиболее значимых качеств Наблюдателя состоит в усвоении, интерпретации и оценке большого объема сложного печатного материала, а также анализе проблем и оценке суждений и вкладов других участников. Иногда он может сделать это бестактно и не по-доброму, что отнюдь не поднимает его популярность. Наблюдатель может понизить мораль команды.

Хотя он и не амбициозен, но может составить конкуренцию тем, чьи умения пересекаются с его собственными, в частности - Председателю и Генератору идей.

Для Наблюдателя/Оценщика важно быть справедливо мыслящим и открытым к обмену. Однако существует опасность, что он может развернуться

в негативную сторону и позволить критической мощи перевесить восприимчивость к новым идеям.

Обладая твердостью характера и независимостью, Наблюдатель испытывает недостаток в веселости, жизненной теплоте, фантазировании и непосредственности.

Тем не менее, Наблюдатель имеет одно качество, которое делает необходимым его участие в команде – его суждение редко бывает неправильным.

***Пятый** - это участники команды, которые рассортировывают цели и продолжают их логически развивать. Исправно выполняют любую работу.*

Стабилен и контролируем. **Работник-исполнитель** – практический организатор, превращающий решения и стратегии в определенные и измеряемые задачи, с которыми люди могут справиться. Его главный вклад - превратить планы команды в осязаемую форму. Он сортирует цели и выстраивает логику их достижения.

Как и Председатель, он тоже имеет сильный характер и дисциплинирован. Работник-исполнитель замечателен своей искренностью, честностью и пользуется доверием своих коллег, его нелегко остановить и обескуражить; только внезапное изменение плана может «опрокинуть» его.

Испытывая потребность в стабильных структурах, он всегда старается построить их. Дайте решение, и он напишет расписание; задайте цель и предоставьте группу людей, и он составит схему организации. Работник-исполнитель работает эффективно, системно и методично, но иногда недостаточно гибок и не реагирует на спекулятивные «легкомысленные» идеи, которые не имеют видимой, требующей немедленного выполнения задачи. В то же время он обычно хочет довести до совершенства свое расписание и предложения, чтобы вписаться в согласованные планы и установленные правила.

Работник-исполнитель иногда может слишком рьяно бороться за свой статус в группе, что может повредить коллективной работе, если это будет выражаться в форме негативной, неконструктивной критики предложений других членов команды. Однако обычно он стремится к балансу с мнением команды. Если люди не знают, что было решено и что им делать, то в первую очередь идут к Работнику-исполнителю, чтобы прояснить ситуацию.

***Шестой, кто** устанавливает контакты, добывает информацию, новые идеи и приносит их в команду.*

Стабильный, доминирующий, экстраверт. **Снабженец** способен понравиться окружающим быстрее всех других членов команды. Он расслабленный, общительный и компанейский, обладает качеством легко вызывать интерес. Его реакция обычно бывает позитивной и строится на энтузиазме, хотя Снабженец склонен терять свой интерес к вещам также быстро, как и проявлять его.

Снабженец является членом команды, который уходит из группы и приносит информацию, идеи и новации обратно в группу. Он легко заводит друзей и имеет массу внешних контактов. Снабженец редко присутствует в

офисе. Находясь в офисе, он обычно «висит» на телефоне. Он – продавец, дипломат и офицер по связи, всегда исследует новые возможности в широком внешнем мире. Его способность стимулировать идеи и поощрять инновацию своей активностью приводит к тому, что люди принимают Снабженца за творческую личность. Однако ему не присуща яркая оригинальность, которая выделяет Генератора идей.

Без стимулирования со стороны окружающих, например, в одиночной (персональной) работе, Снабженец легко может стать занудливым, деморализованным и неэффективным. В команде, однако, он является хорошим импровизатором, активен под нажимом, но может полностью расслабиться, когда давление ослабевает. Снабженец может перестать отслеживать задачи, которые взял на себя в один из частых кратковременных импульсов энтузиазма. Диапазон и разнообразие внешних интересов может привести его, как и Генератора идей, к трате слишком большого количества времени на не относящиеся к делу вещи, которые его интересуют. Тем не менее, наиболее важная роль Снабженца состоит в предохранении команды от стагнации, окостенелости и потери ощущения реальности.

Седьмой участник - это Душа команды, повышает моральный климат и степень сотрудничества в коллективе. Поддерживает коммуникации, устраняет конфликты.

Стабилен, экстраверт, низкая степень доминирования (не претендует на влияние). **Коллективист** - наиболее чувствителен в команде, он больше других осознает индивидуальные потребности и заботы, наиболее ясно понимает эмоциональные “подводные течения” внутри группы.

Он также больше других знает о частной жизни, семейных делах и отдыхе членов команды. Коллективист является наиболее активным внешним коммуникатором; способен нравиться, уступчив, служит цементирующим звеном команды. Он лоялен по отношению к команде в целом (хотя это не означает, что он не займет одну из сторон при расколе) и поддерживает всех. Если кто-то рождает идею, инстинктивная реакция Коллективиста – построить все на ее основе, а не отвергнуть или выдвинуть конкурирующую идею.

Коллективист - хороший слушатель, свободно и легко контактирующий с членами команды, помогающий другим делать то же самое. Как проводник гармонии и единства, он сглаживает трения и разлад, которые могут быть вызваны действиями Навигатора и Генератора идей, а изредка - и Наблюдателя/Оценщика. Коллективисту особенно не нравится личная конфронтация, и он стремится избежать ее сам и смягчить ее проявление у других.

Когда команда находится под давлением или в период трудностей, особенно ценятся такие качества Коллективиста как симпатия, понимание, лояльность и поддержка. Его неконкурентность и нивелирование трений создают впечатление мягкости и нерешительности, и в то же время эти качества противодействуют разделению и развалу в команде. Коллективист - образцовый член команды, и хотя в нормальной обстановке ценность его вклада не ощутима сразу (по сравнению с другими ролями членов команды).

Эффект очень заметен при отсутствии Коллективиста в команде, особенно в периоды стресса и давления на нее.

Восьмой тип - доводит работу до конца. Всегда беспокоится о том, что что-то может пойти не так. Проверяет, что все сделано и ничего не упущено.

Беспокойный, интроверт. **Человек, расставляющий точки над «і»**, беспокоится о том, что что-то может пойти не так. Он никогда не расслабляется до тех пор, пока персонально не проверит каждую деталь и не удостоверится, что все сделано и ничего не упущено. Это вовсе не означает, что он проявляет нервозность и суетливость. Его кредо - беспокойство.

Человек, расставляющий точки над «і» , сохраняет постоянное чувство срочности, которое передает другим, вовлекая их в деятельность. Он осуществляет строгий самоконтроль, имеет сильный характер и проявляет нетерпимость к «случайным» и безответственным членам команды.

Если Человек, расставляющий точки над «і», и имеет какую-то главную заботу, то это ни что иное, как приказ; он воспринимает как приказ сроки завершения работы и соблюдает график ее выполнения.

Если он никем не озадачен, то может выступать возмутителем моральных устоев, отрицательно влияющим на остальных членов команды. Человек, расставляющий точки над «і», очень легко может потерять способность видеть конечную цель, увлекаясь более мелкими деталями. Тем не менее, его безжалостное стремление пройти через тернии – является важнейшим активом.