

Мереди́т Белби́н

Команды менеджеров

Секреты успеха и причины неудач

Ключевые
идеи за

30 минут



smart reading
Книги в кратком изложении

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. Мередит Белбин

«Смарт Ридинг»

2020

Smart Reading

Ключевые идеи книги: Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. Мередит Белбин / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Мередит Белбин «Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге Идеальная рабочая команда – философский камень менеджмента. Мередит Белбин много лет занимался исследованиями командной работы. Он обнаружил, что все многообразие поведенческих моделей людей сводится к 9 ролям, которые исполняют работники, взаимодействуя друг с другом. Эти роли распределяются по трем ценностным группам: нацеленные на действие, на координацию и на выполнение творческих задач. Сбалансированная команда, в которой собраны люди с разными моделями поведения, способна эффективно решать поставленные задачи. Белбин обнаружил, что состав команды нужно подбирать в соответствии с генеральными целями, и далеко не всегда однородность группы приводит к успеху. Книга содержит расширенный комментарий к популярному тесту Белбина, известному хедхантерам во всем мире. Зачем читать • Проанализировать свою команду, используя метод Белбина. • Предотвращать конфликты, правильно распределяя зоны ответственности. • Скорректировать команду в соответствии с поставленными задачами. Об авторе Мередит Белбин – доктор психологических наук, почетный профессор университетов в Бристоле и Экстере, советник ООН, консультант по командной работе. В конце 1960-х годов занимался экспериментальной психологией в колледже Henley-on-Thames. По результатам проведенной деловой игры создал психометрические тесты, которые легли в основу теории командных ролей. Разработчик программы e-Interplace, которую широко используют как тест по подбору персонала. Владелец компании Belbin Associates Ltd.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

Содержание

Введение	7
1. Подбираем на глазок: по уму и характеру	8
Конец ознакомительного фрагмента.	10

Краткое содержание книги: Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач. Мередит Белбин

Оригинальное название:

Management Teams. Why they succeed or fail

Автор:

Мередит Белбин

Тема:

Менеджмент

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw
www.allmedialaw.ru

Введение

Успех работы любой компании в конечном счете определяется руководящей командой. Самую удачную идею можно загубить, богатые ресурсы растратить, если неэффективно ими распорядиться. И наоборот, даже со скудными ресурсами на конкурентном рынке команда менеджеров может добиться успеха, но только если это правильно подобранная команда.

Для оценки кандидата на должность недостаточно знать его квалификацию и послужной список. Тесты IQ и эмоциональные тесты для таких целей тоже ограничены. Распространенная ошибка при подборе людей: брать самых умных, самых общительных или же соответствующих установившейся в компании культуре. В результате дисбаланс только усиливается, и похожие друг на друга менеджеры не дополняют, а подавляют друг друга.

Классический эксперимент Белбина, сочетавший личностные тесты, командную игру и тренинг топ-менеджера, позволил выявить и ключевые фигуры, необходимые в каждой команде, и важнейший принцип баланса. К каждому кандидату на должность следует присматриваться не только с объективной точки зрения – что он собой представляет, – но и с точки зрения командной формулы: кем он будет в команде и вакантно ли это место.

Более того, и самого себя нужно оценивать не только в объективных параметрах интеллекта и типа личности, но и как командного игрока. Чем точнее менеджер подбирает себе роль, тем больше пользы он принесет. И для личности, как и для команды, главное – сбалансированность, об этом нужно помнить и вовремя проводить коррекцию.

Ознакомившись с саммари, вы сможете разобраться в причинах неудач многообещающих с виду команд и впредь применять более сбалансированные методы подбора кандидатов. Вы также внимательнее отнесетесь к собственным способностям и особенностям личности и поймете, с кем и на каких ролях вы удачнее всего могли бы играть.

1. Подбираем на глазок: по уму и характеру

1.1. Традиционный метод отбора менеджеров – по уму. Диплом престижного университета, подтвержденная способность решать определенного вида задачи – достаточное основание для приема на работу. Компании перехватывают друг у друга лучших выпускников бизнес-школ. **Но способны ли «умники» работать в команде и учиться на собственных ошибках?**

1.1.1. В эксперименте Белбина команда «Аполлон» показала наихудший результат из-за неспособности сыгратья. Все блестящие идеи осуществить невозможно, а отказаться от собственной никто не хотел. Общее решение принять не удавалось.

1.1.2. Как правило, острому уму сопутствует способность к критическому суждению. «Аполлоны» хорошо видели изъяны в чужих предложениях и больше времени тратили на критику, чем на поиск конструктивного решения.

Выяснилось, что в реальной жизни эта проблема существует в тех областях, где превалирует экспертное знание. Например, много времени теряют в спорах и во взаимных обличениях медицинские консультанты и финансовые эксперты.

1.1.3. Еще одна проблема «слишком умной команды» – игроки не учатся на своих ошибках. Все пеняют друг на друга или на внешние обстоятельства. Не проводится анализ личных или командных ошибок, не корректируется ни стратегия, ни поведение. Кто не видит своих ошибок, обречен их повторить.

В этом смысле весьма характерно, что руководители компаний охотно посылают соискателей и сотрудников на тесты и эксперименты, но не участвуют в них сами.

1.2. Обычно наряду с дипломом и послужным списком при приеме на работу учитывается характер (а в тех сферах, где специальные навыки менее важны, в первую очередь характер). Даже на глазок специалист по кадрам оценит открытость и уверенность – то, что в тестах определяется как экстраверсия и эмоциональная устойчивость. Большинство компаний инстинктивно подбирает себе однотипных сотрудников. Насколько они эффективны в команде?

1.2.1. Выделяется четыре основных типа личности: эмоционально устойчивые экстраверты, эмоционально неустойчивые экстраверты, эмоционально устойчивые интроверты, эмоционально неустойчивые интроверты.

- Эмоционально устойчивые экстраверты прекрасно работают во взаимодействии. Это лучшие коммерческие представители и менеджеры по персоналу.

- Эмоционально неустойчивые экстраверты способны работать в высоком темпе и подгонять других. Это менеджеры по продажам, руководители производства, редактора.

- Эмоционально устойчивые интроверты могут строить прочные деловые отношения с небольшим кругом людей. Это удачные администраторы, адвокаты, чиновники, работники планового отдела.

- Эмоционально неустойчивые интроверты лучше всего чувствуют себя в самостоятельной работе. Как правило, творческие люди относятся именно к этой категории. Они способны к осуществлению долгосрочных программ.

1.2.2. Команде с похожим типом личностей легче найти общий язык. Зачастую весь ключевой состав компании подбирается из похожих типов личностей, и это называется корпо-

ративной культурой. Хорошо чувствуют себя в командной работе эмоционально устойчивые экстраверты. Их основная проблема – отсутствие самокритики и недостаток глубоких специалистов в команде: они великолепно решают задачи, но не способны к осуществлению масштабных проектов. Эмоционально неустойчивые экстраверты нацелены на выигрыш, среди них оказалось много генеральных и административных директоров, но в спокойных обстоятельствах они начинают скучать. Эмоционально устойчивые интроверты (функциональные специалисты) редко встречались среди топ-менеджеров в 1970-е годы, вероятно, потому что такие люди самодостаточны и пассивны и не делали карьеру. Если же команду удавалось собрать, она тоже оказывалась слабой. Эмоционально неустойчивые интроверты склонны закапываться каждый в свое направление. Это может быть полезно в пору поиска, однако опять-таки не позволяет разглядеть общую цель и осуществить ее. Это заведомо проигрышная команда.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.