

ТЕМА 4. РОБОТА ЛІДЕРА З КОМАНДОЮ

У кожній організації будь-який керівник – від начальника відділу до топ-менеджера – час від часу повинен зняти свій костюм і забруднити руки.

Річард Бренсон

Питання для розгляду

4.1. Команда. Роль лідера в команді

4.2. Стадії розвитку команд.

4.3. Типи та характеристики команд

4.4. Міжособистісні, групові та внутрішньо організаційні аспекти лідерства

4.5. Найхарактерніші вади команд

4.6. Фасилітація та управління конфліктами в команді

4.7. Основні підходи до діагностики рівня сформованості командного лідерства в організації

4.1. Команда. Роль лідера в команді

Ви вочевидь чули про принцип синергії – це поява нової енергії вищого рівня, більш ефективної, в результаті поєднання двох або більше елементів. Життя доводить, що саме в поєднанні різних елементів та їх характеристик ми отримуємо ефект практичного результату – успіху.

Якщо в одній людині поєднати всі характеристики неможливо, тоді як треба діяти? Відповідь проста, вона на поверхні – треба створити команду людей, які будуть носіями різних характеристик і тоді ми досягнемо бажаного результату.

Одна із найголовніших якостей, якою має володіти успішний лідер – вміння правильно підбирати співробітників для спільної роботи.

Об'єднавши людей набагато простіше досягти поставлених цілей. Якщо уявити, що команда – це група людей, то в чому ж полягає різниця між командою і групою? Уявімо собі ліфт, у якому їде група людей. При цьому, всі вони їдуть на восьмий поверх. Тобто у всіх їх є мета – доїхати разом до 8 поверху. Але вийшовши з ліфту вони розійшлися по різних кабінетах.

Група людей може їхати в ліфті на один поверх (одна начебто мета, але на поверсі, зайшовши у двері свого кабінету, ніхто між собою не взаємодіє). Мета є, – всі на 8 поверх, але на 8 поверсі всі розійшлися і все. У команді ж, люди можуть навіть розійтися на різних поверхах і по різних кабінетах, але вони мають спільну мету і задля досягнення цієї мети *взаємодіють*. Робота команди скоординована, бо є спільна мета. У команді кожен вносить свій внесок у спільну роботу. У команді кожен відчуває свою потребу і може себе реалізувати.

Отже: **команда** – це група людей, які взаємодіють між собою, координуючи свою роботу для досягнення спільних цілей, доповнюючи і розвиваючи одне одного. Команду також розглядають як:

✓ спосіб (рівень та якість) взаємодії людей між собою, це характеристика комунікації в групі, тієї енергії, що об'єднує людей у єдине ціле;

- ✓ згуртована співпраця на основі усвідомлення спільності та відчуття причетності (небайдужості), довіри, поваги, взаємопідтримки, відданості та постійної комунікації;
- ✓ шлях досягнення більших результатів, ніж в процесі окремої індивідуальної роботи;
- ✓ умова для ведення змін та інновацій;
- ✓ безпечний простір, в якому відбувається та заохочується вільний обмін думками, почуттями, емоціями, критичне обговорення ідей (члени команд усвідомлюють важливість цього);
- ✓ простір, в якому люди розкриваються, розуміють і підтримують один одного, пишаються спільними досягненнями;
- ✓ кращий приклад спільноти, відкритої до навчання;
- ✓ посилює мотивацію, сприяє дотриманню стандартів та їх підвищенню; з невеличкий розмір (до 25 осіб, оптимально – 8-10); водночас, завдання – розвивати організацію як мережу або команду команд (важливо заохочувати розвиток зв'язків між командами (не обов'язково всім знати всіх, достатньо, якщо кожен знає кількох людей в інших командах));
- ✓ відповідь на сучасні виклики (у т.ч. постійні зміни, посилення взаємозалежностей):
 - досвід показує, що командна діяльність дозволяє покращити процес розв'язання проблем, сприяє креативності, пошуку нестандартних рішень, дає змогу зекономити кошти, досягнути більше результатів, причому результатів та послуг кращої якості,
 - чим більші складність та невизначеність, тим більш потрібною є командна робота,
 - мультидисциплінарні команди створюються, незважаючи на організаційні структури (розвиток «безбар'єрних» організацій), що дозволяє підтримувати постійну комунікацію між різними структурними підрозділами та дивитися комплексно на проблему, враховувати взаємозв'язки; більше того, сьогодні команди часто створюються з представників різних організацій, члени якої активно використовують інформаційні технології у своїй взаємодії;
 - збільшується децентралізація, командам надається більше повноважень та свободи дій (оскільки в умовах швидких змін вже не можна покладатися на те, що керівництво продумає і вирішить все, натомість, команди, що працюють на базовому рівні, спроможні швидше адаптуватися до викликів та зміни контексту, зберігаючи орієнтацію на стратегічні цілі (розвиток гнучкої, адаптивної організації команди команд).



Рис. 4.1.1. Розвиток команди команд

Розвиток команди команд передбачає суттєву зміну традиційних авторитарних способів управління й активне і послідовне наснаження¹ (членів) команд, підтримку постійної комунікації актуальною інформацією та розвиток «спільної свідомості».

Яка ж роль лідера в команді?

Розглянемо це на прикладі діаграми Венна – зображення, що використовується для вираження взаємозв'язку між множинами в групі об'єктів, що мають щось спільне.

В основі будь-якої взаємодії завжди є певні складові, які лідер має обов'язково враховувати:

- якщо лідер сфокусує свою увагу на *групі та індивідах*, що в неї входять, ви зможете створити прекрасну обстановку, в якій тим не менше буде не так легко досягти практичних результатів;

- якщо сконцентруватися на поставленому *завданні та індивідах*, які його виконують, то випустимо із поля бачення групу. В цьому випадку кожен член групи неминуче буде «тягти ковдру на себе»;

- ігноруючи індивідів, зосередившись на *групі і завданнях* можливо добитись вирішення завдання, але моральний дух групи буде підірваний, оскільки люди не зможуть гідно оцінити свій внесок у справу.

Таким чином, сфера дії усіх трьох складових однаково перетинаються. *Роль лідера* полягає в тому, щоб зуміти гармонізувати дію усіх складових.

Працюючи над вирішенням поставлених завдань, члени команди прагнуть до цієї мети заради успіху усієї команди, одночасно розвиваючись як особистості в її складі.

Основні характеристики та умови розвитку команд:

- відчуття, усвідомлення спільної мети;
- вироблення спільних підходів разом; спільний досвід, спільне навчання;
- співвідповідальність (взаємна підзвітність);
- взаємодоповнюючі навички;
- повна прозорість та поінформованість; постійна відкрита комунікація;
- довіра

Лідерство та команда – дві сторони однієї медалі. Лідер завжди в команді і лідер залежить від команди, він є одним з її членів. Лідери формують, збагачують та підтримують роботу в команді.

Завдання лідера розвивати командну роботу та лідерство в команді, розвивати команду команд.

Лідер створює середовище, в якому одночасно «розквітає» кожен, розширює можливості для членів команд приймати рішення і діяти самостійно, а не звертатися за дозволами. При цьому, звичайно, команди забезпечують належне звітування, повною мірою інформуючи керівництво про ситуацію.

Завдання полягає у розвитку команди лідерів.

¹ Наснаження – це такий процес спонукання і підтримки клієнта або клієнтку, який приводить до формування в особи (особливо тих, хто потрапив у складні життєві обставини) активного і конструктивного ставлення, спроможності брати відповідальність за свої дії та власне життя.

У команді існують партнерські («здорові», рівні) робочі стосунки між її членами, при цьому, їхні функції можуть відрізнятися. Характерними є готовність до взаємопідтримки, взаємодопомоги та взаємозамінності. Члени команди ідентифікують себе з відповідною командою – зв'язок з командою, приналежність до неї та її діяльність є важливою для них особисто.

Командна робота – це не про відсутність конфліктів чи емоційних дискусій, натомість про готовність і спроможність висловлювати і всебічно конструктивно обговорювати протилежні ідеї, критично осмислювати ситуацію, не руйнуючи при цьому здатності працювати разом.

Командна робота передбачає піклування кожного про стандарти діяльності. Тому, важливою є чутливість до неефективної поведінки та спільна взаємодія для покращення діяльності. Ефективна робота в команді потребує від кожного: відданості ідеї/цілі та самій команді, асертивності (впевненості) та відповідальності, готовності довіряти та відкритості, щирості, підтримки розвитку стосунків, ефективною комунікації тощо. Більш детально дізнатися, що таке командна робота, чому вона така важлива і як впливає на успіх можна за посиланням: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-komandna-robota>

При цьому лідер має пам'ятати ще одну вкрай важливу деталь: уявіть собі, що кожен, член команди – це просто зірка. Добре це чи погано? З одного боку добре, бо кожна зірка – це престиж команди. З іншого боку, – якщо кожна зірка буде тільки демонструвати свою зірковість, то чи завжди можна розраховувати лише на позитивний результат, від реалізації кожним своєї зірковості. Навряд. Отже завдання лідера ускладнюється.

Лідер має побудувати роботу команди так, щоб головним принципом став принцип *рівності* (прикладі у спорті, коли перемагали не команди зірок, а звичайні команди, бо мали *командний дух*).

Отже, головний принцип в команді – це принцип рівності. В ефективній команді кожна «зірка» вміє подавляти власний егоцентризм для досягнення спільних цілей.

Поняття команди передбачає *спільну місію і спільну відповідальність*. Звідси виникає і роль лідера в команді.

Завдання лідера – зберігати цілісність команди та її бойовий дух.

У Германа Гессен є хороший твір «Подорож на Схід», де розповідається як група людей готуючись до експедиції, вирішила найняти слугу, щоб готував їм їжу, підтримував екіпіровку в належному стані, виконував інші різні доручення під час походу. Вони відвідали монастир, що поблизу і розповіли про свої умови з проханням дати їм якогось монаха для цієї роботи. Монахи згодилися за однієї умови, що Лео (монах який відправиться з ними в експедицію) супроводжуватиме їх тільки певну частину дороги, а потім залишить їх.

Під час походу Лео справно виконував свою роботу і навіть намагався підбадьорювати своїх нових господарів в скрутні хвилини. Досягши домовленого місця, Лео залишив експедицію. З цього моменту в ній все і розладилось. Подорожуючі пересварились, група почала розпадатися, а похід довелось взагалі припинити.

Через кілька років один із учасників експедиції, яка провалилася, опинився недалеко від того монастиря, в якому жив їх слуга Лео. Яким же було його здивування, коли він дізнався, що того, кого вони сприймали слугою під час походу був великим і поважним священнослужителем, головою монашого ордену.

Ця історія – яскравий приклад як треба служити своїй команді. Адже багато лідерів сприймають свій головний обов'язок як роздачу розпоряджень, їм здається, що якщо вони вийдуть із цієї ролі, їх перестануть поважати.

Але варто пам'ятати, якщо ви очолили команду, а не групу, то вас будуть оцінювати не за вашими особистими досягненням, а за результатами діяльності команди в цілому. Адже перспективний лідер міряє свій успіх не тим, скільки в нього сили, а тим – скільком людям він дав силу.

4.2. Стадії розвитку команд

Команди, які чітко функціонують не виникають самі по собі. Вони створюються лідерами, які докладають величезних зусиль для об'єднання людей.

Першу повноцінну працю з командотворення створив W. Dyet в кінці 70-х рр. ХХ ст. Саме йому належить авторство нової парадигми «командотворення» (team building).

Командотворення (team building) – певні конструктивні перетворення, які приводять до того, що група стає командою, тобто переходить на вищий щабель розвитку, на якому істотно зростає ефективність діяльності.

Головною метою командотворення є забезпечення, творення і розвиток таких умов, які б приводили до зростання продуктивності та загальної ефективності команди.

Важливо також розуміти, що всі команди проходять певні стадії становлення і розвитку. Є молоді команди, що тільки виникли, а є команди з величезним досвідом. З часом у будь-якій команді відбуваються певні зміни. Спочатку члени команди мають познайомитися один з одним, потім розподілити ролі, роботу, встановити норми і уточнити завдання. Так кожен із членів команди стає частиною налагодженого механізму.

Завдання лідера полягає в тому, щоб визначити стадію розвитку команди і допомогти її учасникам підвищити ефективність спільної роботи.

Як правило, на кожній стадії розвитку команди, які вона проходить, перед лідером постають нові завдання.

Формування. На цій стадії відбувається знайомство учасників команди один з одним. Члени команди пробують налагодити дружні стосунки, приглядаються одне до одного, з'ясовують чим саме їм доведеться займатися. Завдання лідера полягає в допомозі при знайомстві, поясненні принципів подальшої роботи. Важливо, щоб лідер створив доброзичливу атмосферу, в якій кожна людина почувалася б комфортно і повноправним членом колективу. Лідери можуть підтримувати сором'язливих, допомагати їм налагоджувати стосунки.

Розлад (шторм, конфлікт). На цій стадії проявляються особистості членів команди. Вони починають усвідомлювати власні ролі. Тут характерні конфлікти і непорозуміння. Співробітники можуть висловлювати незгоду з місією команди. Іноді деякі прагнуть зайняти певні позиції, що призводить до створення коаліцій і угруповань. В цей період команді не вистачає єдності. Дуже важливо, щоб ця стадія пройшла без втрат, інакше досягти поставленої мети не вдається. Коаліції можуть сперечатися з приводу методів досягнення цілей. Завдання лідера створити атмосферу відкритого обговорення і усувати непорозуміння. Співробітники повинні висловлювати свої ідеї, критичні зауваження відверто і невимушено

Нормалізація. На цій стадії основні конфлікти вже з'ясовуються. Члени команди приходять до спільного знаменника щодо розподілу ролей і влади. Вони починають розуміти одне одного, між ними зникають непорозуміння. Лідер має підтримувати команду, підсилювати її єдність і допомагати визначати норми і цінності команди.

Функціонування. На цій стадії основна увага приділяється досягненню командної мети. Члени команди згодні з її місією. Їх робота стає скоординованою. Вони постійно взаємодіють один з одним, ведуть конструктивні дискусії. Лідер має спрямовувати зусилля на підвищення ефективності роботи команди і стимулювати самоуправління.

Трансформація команди або її розформування. На цій стадії виникає тривога з приводу розділення та припинення існування команди (у разі успішного виконання завдання та досягнення мети); печаль; виникають почуття до лідера і членів команди.

Отже, на кожній стадії розвитку команди лідер виконує певні завдання та ролі, а саме:

1. *Формування:* орієнтація, встановлення контактів. Лідер налагоджує соціальну взаємодію. Тестування системи та лідера на толерантність. Роль лідера – керівник.

2. *Розлад (шторм, конфлікт):* конфлікти, непорозуміння. Лідер стимулює участь кожного члена команди у вирішенні проблем, усуває непорозуміння. Роль лідера – тренер.

3. *Нормалізація:* відкритий обмін думок з метою досягнення більш глибокого розуміння намірів один одного і пошуку альтернатив. Команда розробляє процедури вирішення завдання. Менш важливі рішення можуть бути делеговані окремим особам або невеликим утворенням в межах команди. Лідер допомагає колегам з'ясувати ролі, командні норми і цінності. Роль лідера – сприяння розвитку та забезпечення можливостей.

4. *Функціонування:* кооперація, вирішення робочих проблем. Команда здатна вирішити завдання. Існує акцент на досягнення вищих надцілей, команда виробляє більшість рішень на основі критеріїв, погоджених із керівником. Команда працює над досягненням мети, а також одночасно приділяє увагу питанням стосунків, стилю і процесу. Лідер стимулює виконання завдання. Роль лідера – делегування та спостереження.

5. Трансформація команди або її розформування. Короткий період визнання досягнень команди. Саморозвиток. Визнання вразливості людей є корисними, особливо якщо члени команди були тісно пов'язані та відчувають невпевненість або загрозу через зміни.

Розвиток командної роботи потребує зусиль та часу. Люди мають навчитися працювати разом, щоб бути на одній хвилі.

Передумовами успішної діяльності команди є налагодження ефективної комунікації з самого початку її створення для: належної орієнтації, прояснення мети, розвитку довіри, узгодження ролей і правил роботи.

Потрібним є налагодження взаємозв'язків між членами команди, досягнення розуміння «хто є хто» – якими є очікування, пріоритети, компетенції (цінності, підходи, навички тощо), сильні сторони кожного та кожної у команді.

Крім того, коли команда формується, завжди виникають запитання: навіщо ми тут, якою є місія, якими є цілі й наміри, як виглядатиме успіх; що це дасть; що є правильним (рис. 4.2.1).



Рис. 4.2.1. Діяльність результативної команди

Необхідно, аби усі однаково розуміли контекст, причини проблем, фактори впливу. Люди потребують відповідей, аби рухатися далі. Ключовий момент – погоджені ролі. Люди мають розуміти, як вони працюватимуть разом, якими є граничні строки, бюджет, ресурси і як здійснюватиметься управління ними. Лише після з'ясування усіх цих речей люди готові брати на себе відповідальність, формується відданість і команда почне злагоджено працювати.

За моделлю «Три кола командного лідерства» за J. Adair у кожній організації існує три взаємопов'язані сфери:

- необхідність досягнення спільної цілі,
- потреба команди у єдності,
- потреби окремих індивідів: як людські, так і особистісні (рис. 4.2.2).



Рис. 4.2.2. Модель «Три кола командного лідерства» за J. Adair

Ці три сфери іноді перетинаються, тому що кожна з них має свої мотиваційні сили, вони можуть взаємодіяти як позитивно, так і негативно.

Досягнення поставленої мети, формування та підтримка команди, а також розвиток кожного індивіда можливі лише в результаті мотивації членів команди, яку можна забезпечити шляхом виконання таких лідерських функцій:

1. Визначення цілі: використання моделі SMART (S – специфічні, конкретні, M – вимірні, A – досяжні, R – реалістичні, T – можна досягти у чітко визначеному часі) для чіткого визначення цілей.

2. Планування: неупереджений, позитивний і творчий пошук альтернатив. Непередбачувані речі слід планувати і ці плани мають бути перевірені.

3. Брифінг: командні брифінги, які проводить лідер, є однією з основних функцій і необхідні для того, щоб створити правильну атмосферу, зміцнити взаємодію і мотивацію кожного члена команди.

4. Контролювання: лідери потребують самоконтролю, хороші системи контролю на місці і навички ефективного делегування й моніторингу з метою отримання максимальних результатів, затративши мінімальні ресурси.

5. Оцінювання: оцінка наслідків, оцінка ефективності, оцінка й навчання осіб.

6. Мотивування: правило 50:50 (50 % мотивації залежить від самої людини і 50 % – від її оточення, а особливо керівництва, з яким вони стикається); вісім основних правил для мотивації людей: особиста самомотивація; обирати людей із високою мотивацією; ставитись до кожного як до особистості; ставити реальні

і складні цілі; пам'ятати про мотиваційну силу розвитку; створювати умови для стимулювання; забезпечити справедливу винагороду; відзначати досягнення.

7. Організація: хороші лідери повинні бути в змозі організувати себе, свою команду і організацію.

8. Позитивний приклад. Якщо не буде докладено достатньо зусиль і буде скоєно помилку, поганий приклад буде помічено набагато швидше, ніж хороший.

4.3. Типи і характеристики команд

Традиційні типи. Команди, які працюють в сучасних організаціях можна розділити на три основні типи:

- Функціональні команди;
- Крос-функціональні команди;
- Саморегулюючі (самоврядувальні) команди

Функціональні команди

Це команди, які складають частину традиційної вертикальної ієрархії. Вони включають в себе начальника і його підлеглих, які дотримуються формальних стосунків субординації.

Можна зустріти також інші назви цих команд: вертикальні команди; директивні команди. Охоплюють вони 3-4 ієрархічних рівні. Часто функціональна команда складає відділ організації. Вертикальними командами також є фінансові відділи, відділи по роботі з персоналом, відділи продажу.

Кожен із них формується організацією в рамках корпоративної ієрархічної структури, щоб виконувати певні завдання в процесі спільної діяльності працівників.

Крос-функціональні команди

Ці команди складаються із співробітників різних функціональних відділів організації. Учасники команди найчастіше знаходяться на одному ієрархічному рівні, хоча крос-функціональні команди можуть перетинати вертикальні та горизонтальні корпоративні рівні. Команда має керівника, який координує діяльність співробітників. Ця робота, як правило пов'язана зі змінами, наприклад з введенням нової програми навчання, або з випуском нового продукту. Крос-функціональні команди, як правило працюють над проектами, тому в їх діяльність включаються представники кількох відділів організації, оскільки розгляд проекту передбачає різнобічні характеристики.

Крос-функціональні команди стимулюють інформаційний обмін, генерують найцінніші пропозиції, координують діяльність відділів, розробляють нові проекти, вирішують загально корпоративні проблеми і вивчають можливість зміни виробничих процедур і стратегій. До цього ж типу належать команди, які формуються для вирішення специфічних проблем (*проблемні команди*) або команди покращення трудових процесів.

Крос-функціональні команди найчастіше займаються впровадженням інновацій, координуючи роботу багатьох відділків. Крос-функціональні команди можуть трансформуватися в інші типи команд за потребою.

Саморегулюючі команди

Якщо порівняти функціональні та крос-функціональні команди із саморегулюючими, то варто одразу зазначити, що функціональна команда складається із людей, які володіють однаковими навичками і виконують однакові завдання в межах традиційних корпоративних структур. Керівництво цими командами засновано на вертикальній ієрархії.

Учасники крос-функціональної команди мають більше свободи, але традиційно орієнтовані на керівника, який визначає напрямок діяльності. Керівник найчастіше призначається топ-менеджером. Але, щоб підвищити ефективність роботи команди частина владних повноважень делегується керівником іншим членам команди.

Саморегулюючі команди знаходяться на вищому етапі розвитку. Вони не регулюються топ-менеджерами чи начальниками, чи призначеними зверху структури керівниками. Ці команди орієнтуються більше на своїх учасників ніж на лідерів. Сотні компаній використовують саморегулюючі команди, що дає можливість об'єднувати людей, давати їм цікаві завдання і наповнювати змістом їх роботу. Саморегулюючі команди як правило включають від 5 до 20 учасників, які володіють різнобічними вміннями і навичками і здатними підміняти один одного, що дозволяє команді виробляти окремий продукт чи послугу. Суть в тому, щоб самі команди, а не менеджери визначали напрямок роботи, несли відповідальність за виконання завдань, приймали рішення, здійснювали контроль за якістю і при необхідності вносили зміни в свою діяльність. Саморегулюючі команди, працюючі, як правило на постійній основі, можуть бути також і тимчасовими, коли створюються для реалізації специфічного проекту, а потім, після виконання завдання розформовуються.

Саморегулюючі команди мають наступні характеристики:

1. Члени команди володіють кількома навичками, що дуже важливо для виконання корпоративного завдання. В склад команди входять співробітники різних відділів, здатних підміняти один одного. Команда долає межі між відділами, налагоджуючи координацію, яка потрібна для виробництва продукту чи послуги.

2. Команда має доступ до ресурсів (включаючи фінанси, інформацію, виробниче обладнання, необхідне для виконання комплексного завдання).

3. Команда має право самостійного прийняття рішення. Це означає, що учасники команди можуть вводити в її склад співробітників, розпоряджатися грошовими засобами, вести контроль якості і планувати подальшу роботу.

Учасники саморегульованих команд виконують функції менеджерів, здійснюючи планування, складаючи графік робіт і відпусток, розподіляючи ресурси і оцінюючи результати праці. Вони мають не багатьох начальників, частіше всього вибирають серед своїх колег раз на рік. Тут всі члени колективу приймають спільні рішення, і разом усувають конфлікти, які виникають. Деякі команди не мають призначеного лідера, так, що кожен член команди може взяти на себе функції керівництва в залежності від ситуації. Дякуючи

саморегулюючим командам рівність і передача владних повноважень стають ключовими цінностями корпоративної культури в багатьох організаціях.

Характеристика команд представлена в табл. 4.3.1

Таблиця 4.3.1

Характеристика команд

Число учасників	В ідеальному випадку команда складається із 7–9 осіб, хоча це число може бути варіативним від 5 до 12. Така чисельність команди дає можливість скористатися різнобічними навичками членів команди і водночас вони можуть швидко налагодити стосунки і вирішувати складні проблеми при цьому кожен член команди може відчувати себе повноправним учасником. Якщо чисельність команди збільшується це ускладнює взаємодію. Згідно дослідженню Геллап – груп 82 % респондентів вважають більш продуктивними невеликі за розміром команди і лише 16 % віддають перевагу великим. Як правило у великих командах лідеру доводиться складніше задовольняти потреби співробітників, докладати більше зусиль, щоб досягти єдності, лояльності і прагнення до спільної мети.
Багатогранність досвіду	Щоб команда була ефективною у виконанні своїх функцій дуже важливо, щоб її учасники володіли багатьма різними навичками, знаннями і різнобічним досвідом. Багатогранність досвіду посилює креативність команди. З іншого боку це може призводити до деяких конфліктів, але конструктивні конфлікти можуть виявитися корисними для більш ефективного прийняття рішення. Але не дивлячись на користь деяких конфліктів, занадто сильні розбіжності можуть приносити шкоду команді.
Взаємозалежність	Розрізняють загальну, послідовну та рівну взаємозалежність. Загальна залежність означає, що учасники групи просто залежать один від одного при цьому вони діють як єдина команда.. Вони можуть використовувати спільне обладнання, але більшу частину своєї роботи вони виконують незалежно один від одного. Крамниця «Молоко», кожен продавець відповідає за свій відділ, але всі вони мають одного керівника, від їх злагодженої роботи залежить об'єм продажу.
Послідовна взаємозалежність	Це серійна форма залежності, коли кінцевий продукт роботи одного є вихідним матеріалом для роботи іншого. Приклад будівництво будинку. Рівна взаємозалежність Виникає в тих випадках, коли кінцевий продукт роботи співробітника «Н» є вихідним матеріалом для роботи «К», а кінцевий продукт роботи «К» повертається до працівника «Н».

Ефективність команди – це її вміння досягати 4 цілей:

- впровадження інновацій, адаптація до змін;
- підвищення продуктивності;
- забезпечення високого рівня товарів та послуг;
- задоволення потреб співробітників.

Фактори командної єдності:

- *Взаємодія* (чим більше часу проводять разом, тим сильніша єдність);
- *Спільні цілі* (колектив однодумців завжди ефективніший);
- *Привабливість команди* (співробітникам хочеться працювати разом, їм

приємно разом, вони щиро поважають один одного);

- *Змагальність* з іншою командою (це посилює єдність команди);
- *Успіх* і позитивна оцінка зовнішніх спостерігачів.

4.4. Міжособистісні, групові та внутрішньо організаційні аспекти лідерства

4.4.1. Люди та служіння

Люди, а не посада, є найціннішим ресурсом лідера.

Лідерство є піклуванням про інших.

Лідерство проявляється у стосунках.



Рис. 4.4.1. Існуючі підходи до ролі людини в різних типах команд

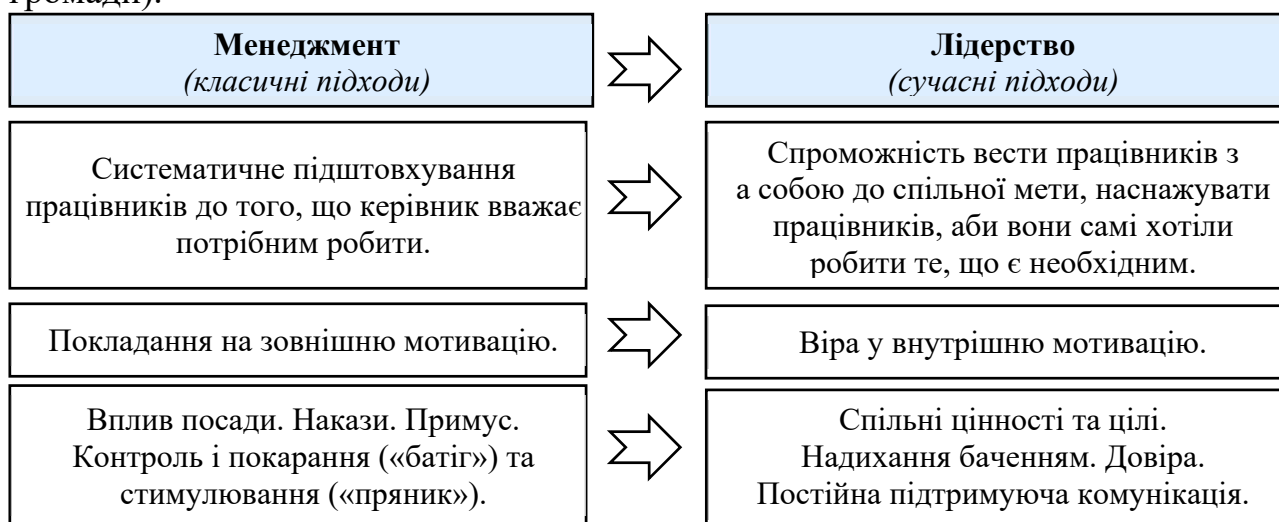
У сучасних сприятливих організаційних культурах змінюється ставлення до людей та підходи до роботи з ними – «лідерство завдяки впливу і натхненню (надиханню), а не командам (командуванню)», відмови від концепції пасивних послідовників та прийняття ідеї активної, значущої/змістовної ролі для кожного та кожної, зміни фокусу з дій керівництва на взаємний робочий діалог.

4.4.2. Мотивація

Лідерство – це особливий вплив. Лідерство мотивує людей.

Лідерство це мотивування завдяки:

- надиханню (ідеєю, баченням);
- власному прикладу (своїй вірі, чесності, доброчесності, відданості, залученості);
- повазі та турботі про людей як особистостей, сприяння їх розвитку; з довірі (розвитку довірчих стосунків) та вірі в людей;
- залученню (у процеси прийняття рішень);
- наснаженню (тобто усуненню бар'єрів та розширенню можливостей, створенню умов, в яких працівники розвивають свою спроможність і впевненість діяти; вмінню людей діяти самостійно);
- доступності та щирості, постійній комунікації:
 - яка є підтримуючою, заохочуючою (а не такою, що пригнічує, ображає, змушує захищатися),
 - яка забезпечує повну вчасну поінформованість людей про цілі, стан справ, поступ, потреби тощо,
 - яка враховує не лише факти та логіку, але й також емоції та почуття, а також практичні речі (процеси, інструменти, які можна використати),
- досягненню (разом з командою/організацією) значущих результатів (для громади).



Вплив посади є обмеженим – він не породжує у послідовників справжніх прагнень, натхнення, енергії, довіри, люди щось роблять лише тому, що мусять. Посада – це лише можливості, вибір в тому, як їх реалізовувати.

4.4.3. Наставництво та менторство

Лідерство – це відкритість до обміну досвідом, заохочення інших прагнути постійного вдосконалення. Лідерство включає спроможність навчатися від інших та навчати інших.

Існують різні підходи до визначення менторства² та наставництва, але в будь-якому випадку вони є ключовими практиками лідерства, зорієнтованими на розвиток інших і сприяння відкритості та гнучкості.

Варто запитувати себе:

➤ «Кому я можу допомогти? Я вже пройшов шлях, досвідом якого можу поділитися з іншими».

➤ «Яким чином я можу допомогти іншим досягти кращих результатів?»

Менторство та наставництво свідчать про важливість врахування того, що навчати та ділитися власним досвідом можна по-різному:

Надавати поради, настанови та рекомендації, говорити, що варто робити в певній ситуації	↔	Заохочувати самостійні міркування людини, ставлячи відкриті запитання та стимулюючи самостійний пошук варіантів рішень, знаходження нових ідей тощо.
Фокус – на окремому робочому питанні чи процесі.	↔	Фокус на розвитку, посиленні спроможності, максимізації особистого та професійного потенціалу.
Рамки – обов'язки на поточній посаді.	↔	Цілісний системний підхід до розвитку кар'єри та врахування потенційних можливостей.
Заплановані формальні зустрічі, обговорення.	↔	Здебільшого неформальне обговорення відповідно до потреб.

І наставництво, і менторство – це розвиток стосунків. Вони потребують: часу, зусиль, індивідуального підходу до кожної конкретної людини, розуміння контексту, аналізу поточного та бажаного станів, уваги до можливостей та чіткого визначення цілей, у т. ч. довгострокових, і головне – щирості, взаємоповаги та терпимості.

І наставники, і ментори повинні:

➤ бути:

- компетентними,
- доступними,
- допитливими, наполегливими,
- щирими та дипломатичними, тактовними, чутливими (емпатійними),
- об'єктивними, справедливими;

➤ мати:

- бажання ділитися своїм досвідом та розвивати й вдосконалювати свої навички менторів та наставників,

² Менторство або менторинг — це процес взаємодії більш досвідченої в певній сфері людини з менш досвідченою, при якому відбувається передача знань, навичок, вмінь.

- прагнення «допомогти» у найкращий для іншої людини спосіб,
- розвинені комунікативні навички, в т. ч. спроможність активно слухати, концентрувати увагу на співрозмовнику та бути чутливими, розуміти його потреби, в т. ч. комунікативні, мати здатність ставити правильні/стимулюючі запитання, надавати конструктивний та підтримуючий зворотній зв'язок тощо;
- бути спроможними:
 - надихати, визнаючи заслуги та здобутки, заряджати своїм ентузіазмом та вірою, заохочувати інших приймати виклики, виходити за звичну зону комфорту відкриваючи ширшу перспективу, допомагати піднятися над щоденними задачами задля досягнення довгострокових цілей та бачення свого майбутнього;
 - у т. ч., підтримувати управління ризиками – розвивати спроможність йти на ризик, уникаючи критичних помилок – розуміти потенційні результати своїх дій та фактори впливу, аналізувати їх, продумувати шляхи запобігання чи подолання негативних впливів або їх послаблення.

4.4.3. Обмежуючі установки

Лідерство починається з роботи над собою, з усвідомлення власних сильних сторін та своїх зон розвитку. Важливим є критичне ставлення до власних установок, в тому числі засвоєних під час соціалізації, прийняття традицій та на основі попереднього досвіду.

На шляху до навчання, розвитку та самовдосконалення можна зустріти чимало перешкод, у тому числі особистісних, зокрема, наші уявлення / переконання (стереотипи) стосовно нас самих, які обмежують наш потенціал і не дають можливості розвиватися.

Перешкоди для навчання та розвитку

1. **«Я = моя посада»** (нерозуміння свого потенціалу, своєї ролі та впливу в організації та недооцінка ролі особистого прикладу, неврахування досвіду колег, неспроможність бачити ширшу перспективу).
2. **Реактивність, неврахування тенденцій і процесів** (реагування на події; брак бачення та мети кращого майбутнього; поверховість, зосередження уваги на симптомах; побоювання заглиблюватися в аналіз питань та шукати справжні причини).
3. **«Завжди винен хтось інший, щось інше»** (немає мужності визнати відповідальність; захисна реакція).
4. **Нездатність вчитися з досвіду** (побоювання взяти на себе відповідальність за помилки, закритість, незацікавленість в обміні думками, ідеями, в навчанні інших та від інших).
5. **Домінанта особистих інтересів** (цілі й спроможність організації, суспільні інтереси, інтереси клієнтів – на другому плані)

Обмежуючі установки – це ті шаблони нашого мислення, які сприймаються некритично як аксіоми, ті неусвідомлені фільтри програмування наших підходів та дій, що створюють штучні бар'єри, зайві (часто вкрай суб'єктивні та необґрунтовані) обмеження в поглядах людини на роботу, власні

здібності та вплив на інших; вони підривають самооцінку, призводять до помилкових суджень, породжують почуття безпорадності, не дозволяють людям розкритися та розвиватися тощо.

Фактори, що можуть спричинити обмежуючі установки :

- байдужість, незрозуміння впливу чи мети/результатів діяльності («навіщо?»);

- інерція;
- страхи, побоювання;
- лінь, звичка відкладати;
- недооцінка власних сил, незрозуміння своїх сильних та слабких сторін;
- зневіра;
- пиха тощо.

Люди мають різні потреби, діють під впливом різних мотивів, які, у свою чергу, зазнають впливу культури та життєвого досвіду. Для когось більш важливими є певні досягнення, для когось – можливість впливати, для інших – стосунки. Інколи бажання завжди виглядати значущим, компетентним та належати до групи, провокує страх, а він зумовлює відповідну поведінку, яка не дозволяє ані вчитися, ані бути успішним.

Важливою є спроможність до аналізу своїх установок і тверезому/критичному, але не руйнівному, не знецінюючому ставленні до себе та своїх можливостей.

Таблиця

Обмежуючі установки та їх вплив на поведінку

ОБМЕЖУЮЧІ УСТАНОВКИ	Острах бути проігнорованим, виглядати малозначущим.	⇒	П О	- Намагання виділитися - Перенесення власних переконань на інших - Байдужість, нечутливість - Уникання розгляду окремих питань або нав'язування інших тощо
	Острах бути приниженим, виглядати некомпетентним.	⇒	В Е Д	- Бажання все контролювати - Акцентування свого статусу, «вищості», - Надмірна критика інших - Тримання інших на відстані - Перфекціонізм - Уникання відповідальності тощо
	Острах бути небажаним або несимпатичним для інших.	⇒	І Н К А	- Привертання уваги до себе (наприклад, багато розповідей про себе) - Нав'язування - Непринциповість (готовність поступатися навіть з важливих питань) - Уникання дискусійних питань - Дистанціювання тощо

Віра у власні сили, у важливість постійного професійного розвитку, критичне ставлення до себе, вміння активно «прислухатися» до ситуації та до колег – ось ключові установки, які допомагають нам не втратити спроможності до навчання.

4.4.4. Партнерство

Лідерство – це розвиток партнерств як всередині організації, так і з зовнішніми зацікавленими сторонами.

Важливо розвивати партнерство з громадськістю, бізнесом, засобами масової інформації, територіальними громадами та органами влади.

Партнерство – це взаємодія людей, груп, кількох організацій/інституцій, громад заради досягнення спільного бачення або спільних цілей.

Партнерство дозволяє його членам:

- отримувати вигоду завдяки різноманітності досвіду, навичок та можливостей при вирішенні складних та комплексних питань,
- посилити спроможність реалізації багатогранних стратегій досягнення цілей.

Рівні партнерств (Гімельман)

СПІВПРАЦЯ			
ВЗАЄМОДІЯ			
КООРДИНАЦІЯ			
МЕРЕЖУВАННЯ			
ОБМІН ІНФОРМАЦІЄЮ	УЗГОДЖЕНІ ДІЇ	ОБМІН РЕСУРСАМИ	ВЗАЄМНА ВИГОДА

Обов'язкові умови партнерства:

- усвідомлені точки дотику – спільні цінності, спільні інтереси; орієнтація на взаємну вигоду;
- пряма та постійна комунікація, чесність і щирість, прозорість та відкритість, довіра;
- рівноправність сторін;
- відданість партнерству – в тому числі, готовність надати фінансові, матеріальні, людські і часові ресурси;
- завчасна домовленість щодо: цілей, обсягів і рамок партнерства, механізмів пріоритизації діяльності у рамках партнерства, обміну інформацією, моніторингу та оцінювання поступу, коригування дій тощо;
- цілі партнерства, як і будь-які цілі, повинні бути чіткими, зрозумілими, вимірюваними, реалістичними, досяжними та обмеженими у часі (принцип SMART).

Перешкоди на шляху до розвитку партнерства:

- ✓ брак довіри,
- ✓ боротьба за керівництво/намагання бути головним,
- ✓ неналежна підготовка до спільної роботи,
- ✓ неспроможність бачити та аналізувати проблеми,
- ✓ незацікавленість у підтримці стосунків, недооцінка важливості комунікації,
- ✓ заздрість, невиправдані амбіції,
- ✓ комунікативні бар'єри, «невміння слухати»
- ✓ невизнання цінності різних точок зору та досвідів,

- ✓ культурні бар'єри,
- ✓ різний рівень знань та досвіду,
- ✓ намагання демонструвати лише свої сильні сторони, острах показати свою вразливість або сумніви,
- ✓ неконструктивна агресивність, негативізм,
- ✓ неспроможність відверто обговорювати проблеми,
- ✓ страх втратити незалежність та бути неуспішним,
- ✓ брак часу тощо.

4.5. Найхарактерніші вади команд

Найхарактернішими вадами команд є: недовіра; боязнь конфліктів; безвідповідальність; невимогливість; байдужість до результатів.

Недовіра, як правило, виникає через страх продемонструвати перед усіма свої слабкі сторони. Якщо члени команди бояться відкрито зізнатися у своїх слабих сторонах і приховують їх з усіх сил, виникає атмосфера взаємної недовіри і підозрілості.

Недовіра в колективі створює ґрунт для *розвитку конфліктів*. Люди, які не довіряють одне одному не здатні до відкритої дискусії, бояться задіти когось, або виявитись такими. Замість цього вони ведуть обережний обмін коментарями іноді переходячи у ядовиті зачіпки, а в результаті приймається одностороннє рішення, яке нікого не влаштовує і ні до чого не призводить.

Уявна гармонія небезпечна, оскільки породжує *безвідповідальність*. Оскільки царює атмосфера недовіри, ніхто не говорить те, що думає, а рішення приймаються для проформи і за них ніхто не буде відповідати. Члени команди вважають, що не несуть ніякої відповідальності.

Приймаючи рішення, до виконання яких вони байдужі, члени команди не вважають себе і інших членів не зв'язаними ніякими зобов'язаннями. А це призводить до *невимогливості*. Навіть розуміючи, що якісь дії, або бездіяльність шкідливі для команди, вони часто керуються принципом «а це не моя справа».

Безвідповідальність і невимогливість створює ґрунт для *байдужості* до результатів. Коли члени команди ставлять свої особисті цілі (кар'єру, визнання, честолюбство) вище інтересів і цілей команди.

Приклад ефективної команди

В одній із програм була порушена тема команд. Ведучий розповідав про статтю, присвячену спортивним змаганням команд веслярів. Спочатку йому здавалося, що екіпажі вісімок мають серйозні проблеми в тому, що стосується командних дій – у веслуванні менеджер команди або її тренер ніколи не перебуває в човні разом із веслярами. Під час тренувань хтось із них зазвичай їде велосипедом уздовж берега, спостерігаючи за командою. На змаганнях його практично не видно взагалі.

Таким чином, у човні сидять дев'ять членів команди-екіпажу – вісім на веслах і один кермовий, причому останній – єдина людина, що сидить обличчям у напрямку руху човна. Більше того, веслярі навіть не бачать обличчя своїх товаришів по команді – погляд кожного впирається в потилицю сидячого попереду. Той, хто задає ритм веслування – руху весел, – сидить ближче до корми і не має змоги звертатися до інших,

що знаходяться за його спиною. На думку автора, це лише ускладнює дії команди та згубно впливає на ефективність командних зусиль.

Через деякий час автору вдалося поговорити з весляром-професіоналом, який допоміг йому побачити весь цей процес у ширшій перспективі.

Виявляється, будь-яка успішна вісімка є настільки досконалою командою, що під час гонки її членам зовсім не потрібно бачити один одного і обговорювати те, що відбувається. Їм навіть ніколи зітхнути зайвий раз, не кажучи вже про щось інше. З цієї причини вони повністю покладаються на свого керманіча, а робота веслами практично координується на рівні підсвідомості. Кожний окремо знає, що від нього вимагається. Ця свідомість відпрацьовується на тренуваннях до того часу, поки вона не стає другою натурою спортсмена. Саме це можна вважати класичним визначенням по-справжньому ефективною команди.

4.6. Фасилітація та управління конфліктами в команді

Лідерство передбачає визнання цінності різних точок зору, значення конфліктів³ та надихання людей конструктивно висловлювати свої думки, турботи, ідеї та співпрацювати. Ефект від фасилітації полягає у навчанні та розвитку як індивідуальному, так і команд.

Фасилітація⁴ та модерування обговорень, сприяння співпраці є дуже цінними навичками, особливо у роботі в команді та з громадою. Вони можуть допомогти в управлінні конфліктами, врегулюванні їх до етапу ескалації, пошуку кращих варіантів рішень.

Важливо усвідомлювати можливості та ризики застосування різних стратегій управління конфліктами, враховуючи значимість і питання, і стосунків (рис. 4.6.1).

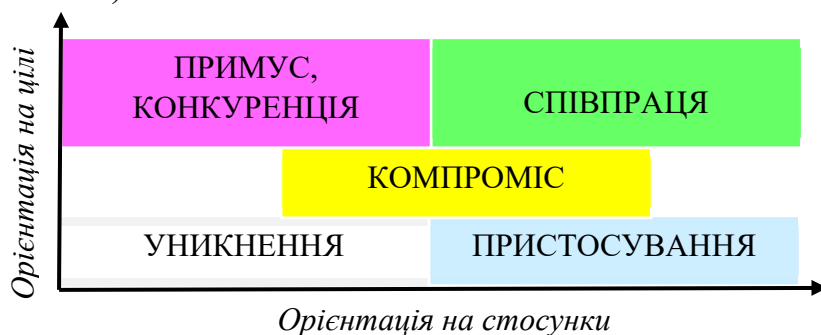


Рис. 4.6.1. Основні стратегії управління конфліктами (Модель Томаса-Кілмана)

Розглянемо більш детальноше відображені на рис. 4.6.1 стратегії управління конфліктами.

³ Конфлікт (лат. *conflictus* – зіткнення, сутичка) – зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє загострення суперечностей, що призводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями; ситуація, в якій кожна зі сторін намагається зайняти позицію несумісну з інтересами іншої сторони.

⁴ Фасилітація (від англ. *facilitation* – допомога, полегшення, сприяння) – це організація процесу колективного розв'язання проблем у групі, який керується фасилітатором (ведучим, керівником)

Співпраця («я виграю і ти виграєш») дає змогу усім досягнути своїх цілей, зберігаючи гарні стосунки та відчуття командної роботи і партнерства, співпричетність до ухвалених рішень. Уможлиблює пошук нестандартних рішень, які задовільняють обидві сторони. Чим складніше питання, чим менше інформації, чим більше залежить сталість рішення від іншої сторони, тим є більш важливішою. Потребує часу, зусиль, довіри та щирості.

Компроміс («я поступаюся і втрачаю, і ти поступаєшся і втрачаєш») дозволяє кожній стороні зберегти щось з її початкової позиції, досягнути результату, більш-менш задовільного для обох сторін, та зекономити час. Може бути проміжним рішенням. Є ризикованим, якщо питання є важливим, стосується цінностей та довгострокових цілей; може спричинити негативні емоції, цинізм тощо.

Пристосування («я програю, ти виграєш», «нехай буде по-твоєму») використовують, коли питання злагоди і стосунків є більш важливим, ніж саме питання, коли воно не є настільки важливим, чи не можуть переконати. Може спричинити негативні емоції та неочікувані результати (у т. ч. втрату довіри, впливу тощо).

Уникання («ані виграшу, ані програшу») відмова від спору, обійшовши або відклавши його. Використовують, коли питання не є принциповим або є надто емоційним; коли потрібен час, більше інформації, немає можливості задовольнити свої вимоги; є інші пріоритети. Ризики ускладнення ситуації через зволікання, «програш», незадоволення потреби тощо

Примус або конкуренція («я виграю, ти програєш») доцільні, коли ціна питання є надважливою, стосується прав і свобод людини і немає часу. Часто використовують, коли вірять у свою правоту. Призводить до псування стосунків, втрати підтримки в інших питаннях, в інших ситуаціях. Може загострити конфлікт і не призвести до сталого результату.

На вибір способу врегулювання конфліктів та ведення переговорів впливають:

- нагальність і важливість питання та наявний час,
- комплексність питання, залежність вирішення питання та підтримки його сталості від іншої сторони,
- культурні особливості та традиції,
- історія / попередній досвід взаємодії,
- особиста культура та комунікативні навички, здатність управляти емоціями
- ставлення; (неусвідомлені та свідомі) установки, з якими перемовники вступають у процес переговорів, у т. ч. усвідомлення важливості і цілей, і стосунків, коротко і довгострокової перспективи тощо.

Лише *співпраця* як стратегія взаємного виграшу є найбільш дієвою та вигідною з точки зору довгострокової перспективи. *Уникання, пристосування і компроміс* можуть бути успішними лише в короткостроковій перспективі, що може дати можливість зібрати більше інформації, підготуватися до наступних етапів врегулювання конфлікту.

Важливо не закривати очі на наявні конфлікти чи їх назрівання, не вдавати, що їх не існує. Натомість *важливо визнати, назвати проблему; проаналізувати причини* та фактори впливу на конфлікт, визначити його тип: конфлікт даних–структур – інтересів / цілей – стосунків – цінностей («коло Мура»). Якщо існує конфлікт цінностей, то важливо перевести його на рівень інтересів/цілей.

Налагодження постійної комунікації, обмін інформацією та думками, усвідомлення та обговорення інтересів сприяє вирішенню конфліктів, порозумінню, розвитку довіри та пошуку ефективних рішень.

Практична порада

Люди забудуть, що ви говорили, що ви робили. Але вони ніколи не забудуть те, як вони почувалися через вас. *Мая Ангелоу*

Важливі умови:

- згода сторін щодо процесу комунікації та рівні можливості для участі у перемовинах;
- постійна відкрита комунікація; вільне висловлення учасниками своїх думок, турбот і прагнень (щирість та чіткість), взаємна повага;
- розуміння сторонами інтересів та цінностей своїх та сторін; увага до різноманітності контексту і тих розбіжностей, що існують між сторонами (визнання різних цінностей, інтересів і відносин влади/впливу та врахування притаманних упереджень);
- спільне напрацювання сторонами взаємовигідних варіантів рішень (й подальше узгодження дій та взаємна підзвітність тощо).

Фокус на інтереси для перемовників означає:

- ✓ розрізняти інтереси (що є важливим, «чому», які зачіпаються цінності і потреби) та позиції (озвучені слова),
- ✓ чітко усвідомлювати свої цінності, свої інтереси та їх пріоритетність,
- ✓ пояснювати життєву важливість своїх інтересів, дізнаватися, що думає про це інша сторона,
- ✓ проявляти турботу про інтереси іншої сторони – ставити себе на місце інших, аналізувати інтереси іншої сторони (політичні, економічні, соціальні інтереси; питання безпеки, репутації тощо); не робити висновки про наміри інших людей на підставі власних припущень, побоювань,
- ✓ визначати спільні інтереси та відмінні чи конкуруючі інтереси,
- ✓ бути відкритим до спільного вивчення інтересів; шукати взаємну вигоду!
- ✓ пропонувати пропозиції, які відповідатимуть можливостям та інтересам іншої сторони,
- ✓ розрізняти людей та проблеми, не переходити на особистості, враховувати емоції.

Коли сторони досягають консенсусу, то кожна зі сторін/ учасників конфлікту можуть сказати:

- «Я вірю, що інші розуміють мою точку зору»
- «Я вважаю, що розумію точки зору інших (учасників конфлікту, діалогу)»

➤ «Незалежно від того, чи надаю я перевагу цьому рішення, я можу погодитися з цим рішенням (підтримую його / не заважатиму його реалізації), оскільки воно прийняте відкрито, у чесній дискусії і є найкращим у поточних умовах».

Бувають конфлікти, вирішення яких потребує участі третьої сторони, причому ролі та механізми можуть бути різними. Роль незалежного посередника полягає в тому, аби управляючи процесом комунікації між сторонами допомагати їм порозумітися, зокрема, забезпечити процес, який створив би безпечне середовище, в якому сторони змогли б говорити про те, на чому ґрунтуються їхні думки, з чого вони виходять, та сприяти розумінню різних точок зору. Саме з цього може починатися примирення. Коли залучена третя сторона, рішення напрацьовується самими учасниками, сторони самі обирають той варіант рішення, який би задовольняв інтереси й потреби всіх учасників конфлікту, й тому беруть на себе відповідальність, завдяки чому зберігаються шанси на збереження стосунків. Рішення мають більшу ймовірність до реалізації, а рівень задоволення сторін, зазвичай, вищий. Ці способи часто дозволяють швидше та дешевше вирішити конфлікт по суті, дають змогу уникнути судових витрат і зекономити час та зусилля учасників спору. Головне, акцент зміщується від покарання на задоволення потреб зацікавленої сторони.

Термін «фасилітація» використовується у кількох значеннях:

- як підхід до залучення зацікавлених сторін до ведення діалогу заради розв'язання конфлікту шляхом порозуміння та примирення
- як спосіб заохочення обговорень у команді чи групі (для вирішення конфліктів, а також для обговорення різноманітних точок зору, напрацювання креативних ідей та оптимальних рішень).

Так чи інакше, фасилітація є процесом, що сприяє комунікації, полегшує її. Фасилітатор допомагає порозумітися шляхом вдосконалення процесу спілкування, фокусує увагу на тому, «як» приймається рішення. Фасилітатор, зокрема:

- підтримує сфокусованість на ключовому питанні / меті та заохочує спільне обговорення, коли воно починає буксувати; управляє часом;
- уважно слухає та заохочує інших прислухатися до усіх і кожного/ кожної, уточнювати для однакового розуміння; заохочує комплексний погляд на питання під різними кутами та сприйняття різних точок зору, у тому числі враховуючи вплив на різні зацікавлені сторони та наслідки;
- слідкує, аби усі сторони рівною мірою були залучені до обговорення та не було домінування одного чи кількох учасників;
- сприяє формуванню приємної ділової атмосфери, відчуття учасниками безпечного середовища; керує своїми емоціями, проявляє емпатію, допомагає іншим управляти своїми емоціями; не дозволяє зневажливого ставлення до інших ідей, учасників чи процесу обговорення; помічає та зупиняє неефективну поведінку учасників (у т. ч. прагнення пошвидше «закрити питання», відсторонення, відволікання уваги на інші питання, заперечення усіх ідей і т. д.);
- допомагає систематизувати інформацію; підводить підсумки обговорення по кожному аспекту питання та загалом;

- допомагає групі розвиватися, аби у майбутньому вона могла працювати самостійно тощо.

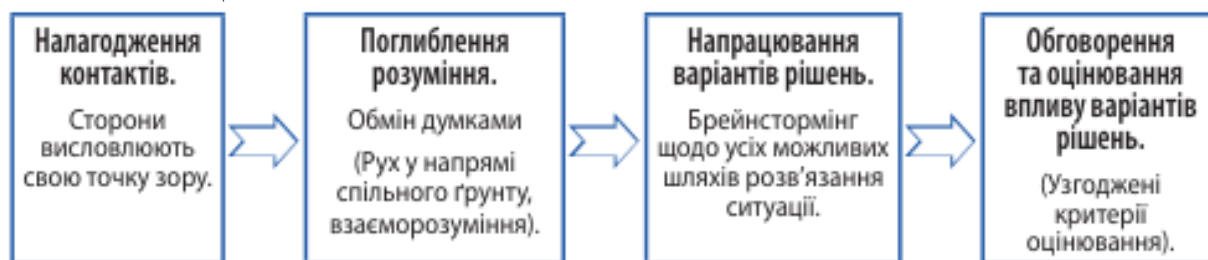


Рис. 4.6.2. Фази діалогу

Важливо не лише використовувати типові підходи до «розв'язання проблем» (виявлення потреб, аналіз причин, напрацювання можливих варіантів дій та планування), але і позитивного запиту, який передбачає визнання цінності розмірковування «а якщо / а що в разі...», уявлення «що могло би бути», обговорення того, «що мало би бути» та інноваційних рішень щодо того, «що буде».

У разі конфліктів, що зачіпають досвід, цінності або ідентичність зацікавлених сторін, зумовлених системними соціальними, економічними, політичними факторами (етнічні конфлікти, несправедливе поводження або групова депривація⁵), використовують підхід трансформації конфлікту, який:

- внутрішньо спрямований на відчуття та надання відповіді на кризу, а не просто зумовлені кризою питання – процес виходить за рамки вирішення конкретних проблем і спрямований на конструктивні зміни між зацікавленими сторонами у побудові їх соціальних, політичних, економічних та культурних відносин; передбачає вирішення дисбалансу влади між його сторонами;
- більше є зосередженим на стосунках і баченні бажаних змін у середньо та довгостроковій перспективі (враховуючи термінові рішення);
- потребує більш тривалого діалогу для того, аби дослідити ситуацію і досягти її вирішення завдяки відповідним змінам (наприклад, створення інших умов може означати потребу додаткової уваги стратегіям в сфері підтримки підприємництва, збільшенню числа робочих місць тощо).

4.7. Основні підходи до діагностики рівня сформованості командного лідерства в організації

Психологічна готовність керівників організацій до роботи в управлінській команді – система мотивів, знань, умінь і навичок, особистісних якостей, необхідних для успішної командної роботи.

Її структура охоплює такі основні компоненти:

- ✓ *когнітивний* (сукупність знань про особливості управлінської команди організації);
- ✓ *мотиваційний* (орієнтація на стиль діяльності «команда»);

⁵ Депривація (від лат. *deprivatio* – втрата, позбавлення) – соціальний процес скорочення чи позбавлення можливостей задоволення основних життєвих потреб індивідів або груп.

✓ *операційний* (орієнтація на виконання основних функціонально-рольових позицій у команді);

✓ *особистісний* (розвиток таких рис, як потреба в досягненнях, схильність до творчості, цілеспрямованість і рішучість, вміння йти на розумний ризик, потреба в незалежності).

Для успішної діяльності управлінської команди необхідне виконання таких умов:

- позитивні міжособистісні взаємовідносини, які підкріпляються розумінням цінностей і стилю управління кожного члена команди;

- здатність до відкритої дискусії без надмірної педантичності та нервозності;

- велика міра взаємодовіри;

- терплячість і адекватне реагування на критику, що передбачає вміння робити та реагувати на зауваження, зберігати об'єктивність і не переходити «на особистості»;

- висока дисциплінованість і солідарність щодо прийняття узгоджених рішень;

- здатність обговорювати та вирішувати як поточні, так і перспективні завдання.

Як уже зазначалося раніше, для досягнення ефективності команди важливі не лише навички, знання, вміння та досвід членів команди, але і їх особисті якості й характеристики.

Працюючи у складі команди, кожен з її членів виконує ролі двох типів: функціональну (базується на професійних компетентностях і практичному досвіді) та командну (в основі – особистісні якості). При цьому якісне виконання кожної окремої ролі в команді потребує не лише професійних знань і навичок, а окремого стилю діяльності, який базується здебільшого на особистих якостях і поведінкових моделях члена команди. Безпосередній процес відбору членів команди відбуватиметься через співбесіди, тестування і стрес-інтерв'ю.

Аналіз результатів командної взаємодії відбувається за такими критеріями:

- чітке розуміння цілі та спрямованість на кінцевий результат;

- чіткий розподіл функцій і відповідальності;

- наявність плану розвитку команди;

- взаєморозуміння і безконфліктність;

- активність участі у вирішенні проблем;

- командна синергія.

Команди, як і організації, формують певну «культуру». Вона характеризується особливими нормами і цінностями, які визначають моделі поведінки окремих учасників у загальній системі та управляють ними.

При діагностиці рівня сформованості управлінської команди можуть бути використані цілий ряд методик, розроблених відповідно до концепцій теорії D. McGregor, концепції лідерства R. Blake і J. Mouton, теорії партисипативного менеджменту R. Likert, біхевіористичної теорії R. Bolden, трансформаційного

лідерства В. Bass, В. Avolio, дистрибутивного лідерства J. Spillane, R. Halverson та ін.

В даному питанні ми зупинимося на розгляді лише двох методик, а саме:

1. Діагностика стилю мислення «16 особистостей» за індикатором типів Майєрс-Бріггс (МВТІ), що частково була висвітлена при розгляді питання 3.2.

2. Діагностика функціонально-рольових позицій у команді (за Белбіном).

За допомогою зазначених методик можна розв'язати низку завдань при діагностиці командного лідерства в організації.

Діагностика стилю мислення «16 особистостей» за індикатором типів Майєрс-Бріггс (МВТІ)

Цей підхід має свої корені у двох різних філософіях:

♣ **Теорія психологічних типів С. Jung.** Одним із ключових внесків С. Jung було розроблення концепції інтроверсії і екстраверсії: він висунув версію, що кожен із нас належить до однієї з цих двох категорій, чи то зосереджуючись на внутрішньому світі (інтроверт), чи на зовнішньому (екстраверт).

В умовах сучасності ці терміни зазвичай визначають по-іншому, де екстраверсія є синонімом соціального завзяття, хоча оригінальне визначення С. Jung стосується того, звідки людині притаманно отримувати свою енергію. У цьому сенсі інтроверсія – це не лише сором'язливість, а екстраверсія не обов'язково означає наявність хороших соціальних навичок.

Концепції С. Jung про так названі функції оцінювання (мислення або переживання) і функції сприйняття (сенсорика або інтуїція): кожна людина надає перевагу одній із цих когнітивних функцій, і для неї найбільш природно покладатися на неї у повсякденних ситуаціях. Однак інші функції також існують і можуть виникати залежно від обставин. Ці функції також визначаються інтроверсією чи екстраверсією людини: наприклад той, чия домінантна функція – це інтровертивне переживання, імовірно, думатиме по-іншому порівняно з тим, хто має екстравертивне переживання.

♣ **Теорія Katharine Cook Briggs та її дочки Isabel Briggs Myers.** Один із найпопулярніших визначників особистості – **Індикатор типів Майєрс-Бріггс (МВТІ)**. Вони розробили зручний спосіб описати послідовність юнгівських преференцій кожної людини – так народилися чотири літери аббревіатури. Існувало чотири можливі пари ознак особистості:

- Інтроверсія (I) чи Екстраверсія (E);

- Інтуїція (N) чи Сенсорика (S);

- Мислення (T) чи Переживання (F);

- Оцінювання (J) чи Сприйняття (P).

Згідно з моделлю Майєрс-Бріггс перша літера визначає позиції домінантних і додаткових функцій, а остання – показує, яка функція є домінантною.

➤ Для екстравертів домінантна функція зосереджена на зовнішньому світі. J означає, що одна з функцій оцінювання (мислення чи переживання) є домінантною, P указує на одну з функцій сприйняття (інтуїція чи сенсорика).

➤ Для інтровертів, J і P є, скоріше, допоміжними, а не домінантними функціями – сама домінантна функція спрямована на внутрішнє.

Завдяки простоті та легкості в користуванні Індикатор типів Майєрс-Бріггс, модель із назвою з чотирьох літер, тепер поширилася на кілька різноманітних теорій і підходів, такі як Соціоніка, Сортувальник темпераменту D. Keirsey (Keirsey Temperament Sorter, KTS), Стили взаємодії L. Berens (Linda Berens Interaction Styles) і багато інших. Однак важливо пам'ятати, що хоча аббревіатури можуть бути ідентичними чи дуже схожими, їхні значення не завжди співпадають.

Модель «16 особистостей» поєднала найкраще з усіх теорій. Ця модель використовує запроваджений Майєрс-Бріггс аббревіатурний формат завдяки його простоті та зручності. Однак було додано нове значення деяким юнгівським ознакам та запроваджено додаткові, спростивши модель «16 особистостей» та оптимізувавши її згідно з найновішими досягненнями, а саме аспекти особистості, які називаються Велика п'ятірка ознак особистості, які у поєднанні визначають тип особистості:

- Розум,
- Енергія,
- Натура,
- Тактика,
- Індивідуальність.

Кожен із цих аспектів потрібно розглядати як двобічний континуум, де «нейтральний» варіант знаходиться посередині.

Модель «16 особистостей» має два рівні:

- *перший (внутрішній) рівень* визначає ролі, цілі, інтереси та діяльність, яким ми надаємо перевагу. Існує чотири ролі: Аналітики; Дипломати; Вартові та Дослідники;

- *другий (зовнішній) рівень* визначає стратегії, тобто показує, яким способам дії і досягнення цілей ми надаємо перевагу. Існує чотири стратегії: Впевнений індивідуалізм; Майстерність взаємодії з людьми; Постійне вдосконалення; Соціальна діяльність.

Кожна літера акроніму типу особистості означає певну ознаку, яка наприкінці викладена разом із додатковим варіантом.

Незалежно від того, на яку модель ми покладаємося, наша особистість – лише один аспект із багатьох, оскільки на наші дії впливає також оточення, досвід та індивідуальні цілі. Характеристики типів описують, як люди, що належать до певного типу особистості, *імовірніше поведуться*. Слід пам'ятати, що *це лише показники і тенденції, а не безумовні правила чи відповіді*. Існує велика різниця між отримати 10 % на користь ознаки, чи отримати 80 %. Ця інформація слугує для того, щоб надихати на розвиток власної особистості й на те, щоб краще розуміти інших, а не сприймати як істину

Характеристики, які пов'язують із кожним стилем мислення
 Модель «16 особистостей»

	Сенсорика		Інтуїція	
	ЛОГІСТ / ISTJ	ЗАХИСНИК / ISFJ	АДВОКАТ / INFJ	АРХІТЕКТОР / INTJ
	Інтроверсія	Тихі, серйозні, досягають успіху завдяки ретельності та надійності. Практичні, конкретні, реалістичні та відповідальні. Логічно вирішують, що варто зробити та методично працюють для досягнення мети, не зважаючи на відволікання. Отримують задоволення в упорядкованості та організованості роботи, дому, життя. Цінують традиції та вірність.	Тихі, дружні, відповідальні та сумлінні. Віддані та невпинні у виконанні своїх зобов'язань. Ретельні й точні. Лояльні, уважні, помічають та запам'ятовують деталі про важливих для них людей, думають про почуття інших. Намагаються створити упорядковане та гармонійне середовище на роботі та вдома.	Шукають сенс і зв'язок: ідей, стосунків та речей. Прагнуть розуміти мотивацію людей та знати глибинні прагнення інших. Сумлінні та віддані своїм усталеним цінностям. Розвивають ясне бачення, як найкраще служити спільному благу. Організовані та рішучі у реалізації свого бачення.
ВІРТУОЗ / ISTP		АВАНТЮРИСТ / ISFP	ПОСЕРЕДНИК / INFP	ЛОГІК / INTP
	Толерантні, гнучкі, тихі спостерігачі, поки не з'явиться проблема, потім діють швидко для пошуку прийнятних рішень. Аналізують, як усе робиться та з готовністю пробираються крізь великі масиви даних, щоб ізольовати ядро практичних проблем. Зацікавлені в причині та наслідках, упорядковують факти за логічними принципами, цінують ефективність.	Тихі, дружні, чутливі та добрі. Насолоджуються тут-і-тепер тим, що відбувається довкола. Люблять мати свій простір і працювати за власним розкладом. Лояльні та віддані цінностям і людям, які для них важливі. Не люблять суперечок і конфліктів, не нав'язують своєї думки іншим.	Ідеалістичні, віддані своїм цінностям і людям, які для них важливі. Прагнуть зовнішнього життя, що відповідатиме їхнім цінностям. Допитливі, швидко бачать можливості, можуть бути каталізатором для впровадження ідей. Прагнуть зрозуміти людей та допомогти їм розкрити свій потенціал. Адаптивні, гнучкі та приймаючі, окрім випадків, коли під загрозою їхня цінність.	Прагнуть розвивати логічні пояснення для всього, що їх цікавить. Теоретичні та абстрактні, зацікавлені більше в ідеях, ніж у соціальній взаємодії. Тихі, стримані, гнучкі та адаптивні. Мають незвичайну здатність зосереджуватися в глибині для вирішення проблем у їх зоні інтересу. Скептичні, інколи критичні, завжди аналітичні.

Екстраверсія	ПІДПРИЄМЕЦЬ / ESTP	РОЗВАЖАЛЬНИК / ESFP	АКТИВІСТ / ENFP	ДЕБАТЕР / ENTP
	Гнучкі й толерантні, прагматичні, спрямовані на безпосередні результати. Нудяться через теорії та концептуальні пояснення – вони хочуть енергійної дії для вирішення проблеми. Сфокусовані на тут-і-зараз, спонтанні, насолоджуються кожною миттю, коли можуть бути активні з іншими. Насолоджуються матеріальним комфортом і стилем. Найкраще навчаються самі, щось роблячи.	Свійські, дружні та відкриті. Бурхливі любителі життя, людей і матеріального комфорту. Обожають для досягнення цілей працювати з іншими. Залучають здоровий глузд та реалістичний підхід до роботи і роблять її веселою. Гнучкі та спонтанні, з готовністю адаптуються до нових людей і середовища. Найкраще навчаються, випробовуючи нові навички з іншими людьми.	Теплі, з ентузіазмом, мають уяву. Бачать життя з безліччю можливостей. Швидко встановлюють зв'язки між подіями та інформацією, впевнено діють на основі тих схем, які вони бачать. Прагнуть визнання з боку інших та з готовністю висловлюють підтримку і вдячність. Спонтанні та гнучкі, часто покладаються на свою спроможність імпровізувати та словесну гнучкість.	Швидкі, вигадливі, стимулюючі, пильні та гострі на язик. Вигадливі у розв'язанні нових і складних проблем. Добре генерують концептуальні можливості та стратегічно їх аналізують. Добре зчитують інших людей. Втомлюються рутинною, рідко роблять ту саму справу аналогічно, швидко змінюють інтереси.
	КЕРІВНИК / ESTJ	КОНСУЛ / ESFJ	ПОБОРНИК / ENFJ	КОМАНДИР / ENTJ
	Практичні, реалістичні, конкретні. Рішучі, швидко переходять до впровадження рішень. Організують проекти та людей, щоб усе було зроблено, фокусуються на досягненні результатів якомога ефективніше. Дбають про рутинні деталі. Мають чіткий набір логічних стандартів, систематично слідує ним і хочуть, щоб інші робили так само. Енергійні у впровадженні своїх планів.	З добрим серцем, совісні, залюбки працюють у команді. Прагнуть гармонії в середовищі для її створення. Люблять працювати з іншими для точного і вчасного виконання завдань. Лояльні, доводять до кінця навіть дрібні завдання. Помічають, що потрібно іншим у повсякденному житті, та намагаються це надати. Цінують людей за те, які вони є, і те, чим вони допомагають.	Теплі, співчутливі, чуйні та відповідальні. Дуже відчувають емоції, потреби та мотивації інших. Знаходять потенціал в усіх, прагнуть допомогти іншим реалізувати його. Можуть бути каталізаторами для індивідуального та командного зростання. Чутливі до похвали і критики. Комунікабельні, є уособленням натхненного лідерства.	Відверті, рішучі, з готовністю приймають лідерство. Швидко помічають неефективні процедури і правила, розробляють і впроваджують комплексні системи для вирішення проблем організації. Полюбляють планувати на довгий термін і встановлювати цілі. Добре поінформовані, начитані, поглиблюють свої знання та передають їх іншим. Агресивно презентують ідеї.

З метою встановлення позитивних міжособистісних стосунків у команді після проведення діагностики членам команди можна скористатися такими моделями комунікації та прийняття рішень, коли вони презентують свої ідеї, намагаються вплинути або просто зрозуміти інших членів у командній взаємодії. Таким чином, усвідомлення різних стилів спілкування у команді допоможе взаємодоповнити один одного та прийняти спільне рішення.

<p style="text-align: center;">S – Сенсорики</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Дотримуйтесь фактажу ■ Занотуйте успішні застосування ■ Зменшуйте фактори ризику ■ Заздалегідь пропрацюйте деталі ■ Покажіть, чому це має сенс 	<p style="text-align: center;">N – Інтуїти</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Пояснюйте у глобальному вимірі ■ Не допускайте втрату можливості ■ Будьте впевнені та з ентузіазмом ■ Зазначайте виклики ■ Виявляйте майбутні переваги 
<p style="text-align: center;">T – Мисленнєві</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Будьте логічні ■ Пояснюйте принципи, які використовуються ■ Наголошуйте на компетентному веденні справи ■ Будьте добре організовані ■ Перелічуйте витрати й переваги 	<p style="text-align: center;">F – Чуттєві</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Згадуйте інших причічників ■ Будьте дружні та люб'язні ■ Покажіть, чим це допоможе ■ Розповідайте, в чому цінність ■ Покажіть, як це підтримує особисті цілі та цілі команди 

Рис. 4.7.1. Модель комунікації за MBTI


<p style="text-align: center;">S – Сенсорики</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Конкретний: Що ми знаємо? Як? ■ Реалістичний: Які справжні витрати? ■ Практичний: Чи це спрацює? ■ Емпіричний: Можете показати, як це працює? ■ Традиційний: Чи потрібно щось міняти? 	<p style="text-align: center;">N – Інтуїти</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Абстрактний: Що це означає? ■ Образний: З чим ще ми можемо зіткнутися? ■ Концептуальний: Які інші цікаві ідеї є? ■ Теоретичний: Як це все взаємопов'язано? ■ Оригінальний: Як це зробити по-новому? 
<p style="text-align: center;">T – Мисленнєві</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Логічний: Які «за» та «проти»? ■ Раціональний: Які логічні наслідки? ■ Той, що сумнівається: А як щодо...? ■ Той, що критикує: Що з цим не так? ■ Твердий: А чому ми не просуваємось далі? 	<p style="text-align: center;">F – Чуттєві</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Емпатичний: Що нам подобається, а що ні? ■ Той, що співчуває: Який вплив це матиме на людей? ■ Поступливий: Як нам усіх зробити задоволеними? ■ Той, що приймає: Що в цьому корисного? ■ Делікатний: Як щодо тих, кому це зашкодить? 



Рис. 4.7.2. Модель прийняття рішень за MBTI

Типи мовної поведінки у команді за Нілом Рекхемом

Категорія	Визначення	Приклади
Пошук ідей, інформації або пропозицій	Пошук фактів, думок, пропозицій або роз'яснень у іншої особи	«Як далеко просунувся цей проект?» «Які у вас думки з цього приводу?» «Кого ви попросите виконати цю роботу?»
Надання інформації	Пропонування власних думок, уточнення своїх ідей або надання фактичної інформації	«Тривалість очікування у стадії зростання» «Це не вирішить кризу в моєму відділі»
Внесення пропозиції	Висунення нового припущення, пропозиції або плану дій	«Давайте розглянемо наше поточне становище» «Я пропоную залишити це партнерам»
Побудова (Building)	Поведінка, яка прагне розвинути чи розширити чужу думку або пропозицію, зазвичай шляхом наступної пропозиції	«...І ваш план працюватиме ще краще, якщо ми залучимо іншого фахівця» «Ми також могли б використовувати вашу статистику, щоб визначити собівартість одиниці продукції»
Перевірка розуміння	Прагнення встановити ясність щодо сказаного НВ : чітко продемонструйте, що ви перевіряєте своє розуміння, в іншому випадку це можуть розцінити як зверхність	«Чи можу я переконатися, що все сказане мною зрозуміло?» «Що ви зрозуміли під ключовими моментами?» «Отже, ми погодилися на план Б?»
Підтримка або згода	Свідома та пряма заява про згоду або підтримку погляду іншої людини	«Так, я згоден». «Мені це підходить» «Я згоден з останнім твердженням»
Незгода	Пряме заперечення або незгода з певним поглядом, пропозицією або концепцією НВ : це завжди стосується питань, що обговорюються	«Ні, я не згоден». «Мені не подобається, як це звучить». «Другий пункт неправильний»
Захист / Напад	Атака на іншу людину безпосередньо шляхом захисної поведінки. Зазвичай включає в себе оціночні судження і емоційний вплив НВ : це завжди стосується людей, а не питань	«Це дурня, і Ви це знаєте!» «Це характерно для Вашого ставлення!» «Не звинувачуйте мене, це була її робота, а не моя»
Демонстрація / Відкритість	Демонстрація особистих цінностей, почуттів та інформації про досвід (на противагу до Захист / Напад)	«Востаннє, коли це сталося, я дуже розізлився». «Мені важко говорити з Вами про це». «Я дійсно хочу, щоб Ви вислухали те, що я повинен сказати»
Узагальнення	Узагальнення або викладення у стислій формі змісту попереднього обговорення	«Отже, ми домовилися про таке: 1. Подати позовну заяву. 2. Провести її до кінця травня. 3. Поставити до відома комітет»
Переривання	Усунення іншої людини або обмеження її можливості зробити свій внесок (Найчастіше шляхом переривання)	Джейн: «Я хотіла б сказати...». Джон: «Я хочу перейти до пункту 2»
Залучення	Свідоме залучення іншої особи до обговорення або прийняття рішень	«Джейн, що Ви думаєте про запроповану нову систему?»

Отже, отримані результати діагностики стилю мислення «16 особистостей» за визначником типів Майєрс-Брігґс (МВТІ) допоможуть членам команди на наступних етапах роботи вирішувати такі завдання:

а) встановлення командної взаємодії через поєднання характеристик інтровертивних та екстравертивних індивідів;

б) сприйняття навколишнього середовища та обробка інформації, покладаючись на характеристики інтуїтивних та сенсорних індивідів;

в) прийняття рішень і підтримка емоційного стану команди, керуючись характеристиками мисленневих і чуттєвих індивідів;

г) виконання завдань, планування та прийняття рішень, ураховуючи характеристики плануючих і сприймаючих індивідів.

Методика діагностики функціонально-рольових позицій у команді за М. Белбіном

Коли люди працюють у складі однієї команди, кожен з них виконує ролі двох типів, що базуються на професійних навичках і практичному досвіді, а також залежно від особистісних якостей. Більше ніж 20 років доктор Мередіт Белбін досліджував ролі, які виконують члени команди і прийшов до цікавого висновку про дев'ять типів командних ролей.

Якщо вам вдасться підібрати кандидатів з відповідними характеристиками, вважайте, що ви заклали фундамент успіху. А якщо кожному буде відведена, ще й та роль, яка його влаштовує, що відповідає його професійним навикам і особистим вподобанням, виконати доручену справу буде набагато легше і продуктивніше. Всі будуть цінувати свій внесок у спільну справу і не будуть зазіхати на ролі інших. Успіх справи, при цьому, буде гарантований.

Дане питання дещо в подібному ракурсі уже було розглянуте при висвітленні питання 1.4.

Методика діагностики функціонально-рольових позицій у команді (за Белбіном) допомагає вивчити орієнтацію членів команди на найбільш прийнятні й відповідні для них ролі з тих, які традиційно виділяються для забезпечення ефективної роботи команди:



I роль – «Мислитель / Інноватор» – орієнтація на ідеї.

Функції: сприймає різні погляди і приймає рішення.

Властивості: вміє вислухати, красномовний, логічний, рішучий.

Тип: креативна, спокійна, стабільна, інтровертивна особистість, потребує високомотивованої команди.



II роль – «Формувальник / Мотиватор» – орієнтація на дії.

Функції: лідер, поєднує зусилля членів команди в єдине ціле.

Властивості: динамічний, рішучий, наполегливий.

Тип: цілеспрямований, домінуючий, наполегливий екстраверт, потребує компетентної, цілісної команди.

I і II ролі – два протилежних підходи до спільного управління командою.



III роль – «Генератор ідей / Нетворкер» – орієнтація на людей.

Функції: джерело ідей.

Властивості: багата уява, креативність.

Тип: енергійна, екстравертивна, нестандартна особистість, потребує мотивованого оточення, яке сприйматиме його ідеї.



IV роль – «Оцінювач ідей / Аналітик» – орієнтація на ідеї.

Функції: аналіз і логічні висновки, контроль.

Властивості: аналітичність, інтелектуальність, ерудованість, «якір команди», повертає до реальності.

Тип: розсудлива, вольова особистість, потребує постійного джерела інформації та нових ідей.



V роль – «Організатор роботи / Спеціаліст» – орієнтація на ідеї.

Функції: перетворення ідей на конкретні завдання та організація їх виконання.

Властивості: організатор, вольовий, рішучий. Тип: вольова особистість, потребує пропозицій, ідей команди.

VI роль – «Координатор / Якір» – орієнтація на людей.

Функції: систематичне вирішення проблем, очолюючи групу людей з різноманітними навичками та особистими характеристиками.

Властивості: впевнений, викликає довіру, легко делегує завдання, швидко помічає таланти інших та використовує це для досягнення цілей.

Тип: гарний організатор, не переймається гонитвою за власним інтересом.



VII роль – «Організатор команди / Помічник» – орієнтація на людей.

Функції: сприяє досягненню злагоди у команді, залагоджує непорозуміння, зменшує напругу, знає потреби, проблеми членів команди.

Властивості: чуйність, дипломатичність, доброта, комунікабельність.

Тип: емпатійна й комунікативна особистість, потребує постійного контакту з усіма членами команди.



VIII роль – «Запроваджувач / Піонер» – орієнтація на дії.

Функції: об'єднувальна ланка із зовнішнім середовищем.

Властивості: комунікабельний, схильний до захопливості, енергійний, привабливий.

Тип: «наполегливий екстраверт» з високим ступенем самоконтролю, потребує свободи дій.





IX роль – «Завершувач / Фіналізатор» – орієнтація на дії.

Функції: спонукає команду все робити вчасно й до кінця.

Властивості: професійна педантичність, обов'язковість, відповідальність.

Тип: педантична, інтровертивна особистість, потребує командної відповідальності, обов'язковості, зовнішніх стимулів і заохочень.

Безумовно, не завжди є вірогідність, що можна працювати в команді, яка чітко складається із 9 осіб, де є точне відповідність займаним ролям усіх членів команди. Більшість володіє якостями, які одразу відповідають кільком ролям, тому, завжди важливо визначити хто візьме на себе ту чи іншу відповідальність. Уявімо, що в команді два генератора і жодного координатора. Зіткнення між генераторами неминуче. Запропонуйте одному із них очолити команду в якості координатора. Ви зможете покращити функціональні можливості колективу і уникнете конфліктів.

Дослідження Белбіна засвідчили, що кожен член команди грає одну, часто дві, а можливо, три або навіть чотири командні ролі. Види ролей та їх розміщення у команді залежно від таких основних характеристик, як створення ідей, взаємодія з людьми та виконання завдань зображені на рис. 4.4.1.

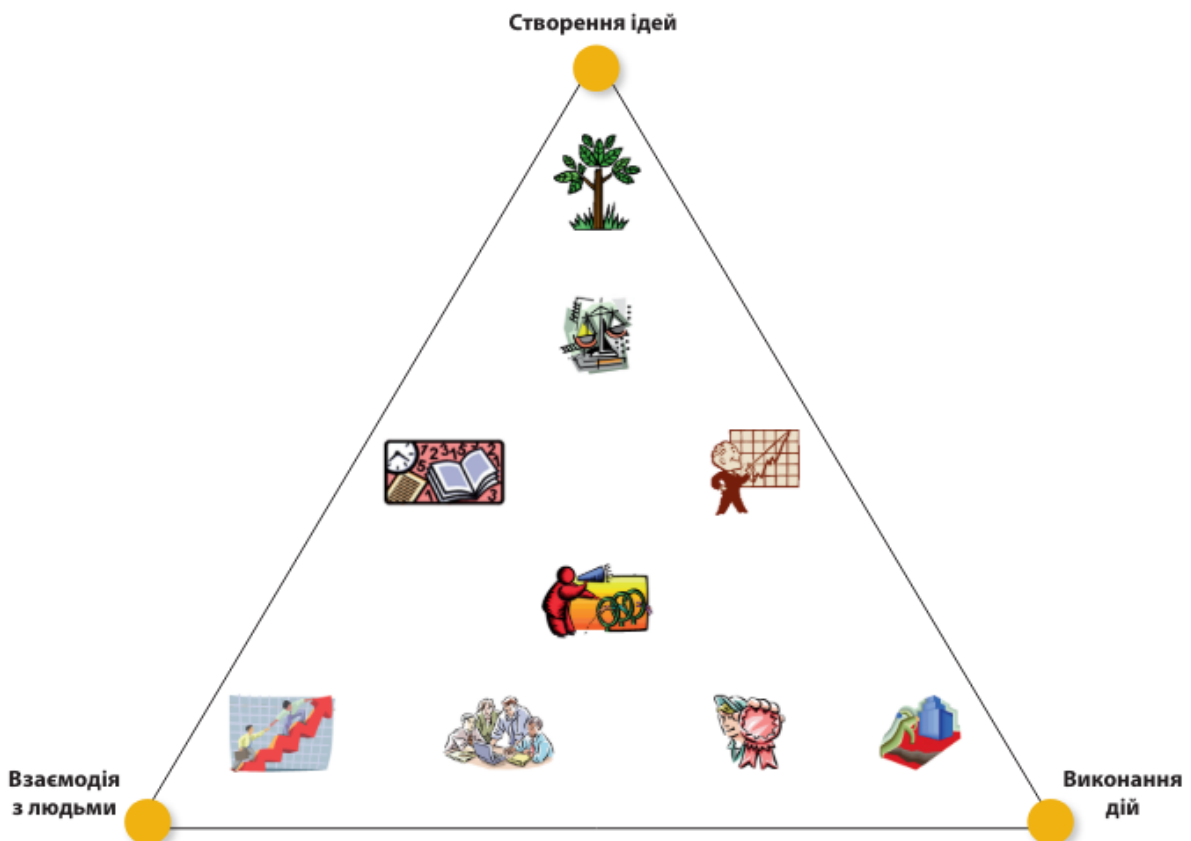


Рис. 4.4.1. Розміщення різних типів ролей у команді (за Белбіном)

Отже, дані діагностики командних ролей за Белбіном можуть бути використані на наступних етапах командотворення для вирішення таких завдань:

а) виявлення ролей, на які найбільше і найменше орієнтуються працівники підприємства (виявлення «реально працюючих» ролей);

б) виявлення «проблемних» ролей, тобто тих, що відсутні і які необхідно вводити в діяльність команди для забезпечення її цілісності й ефективності (зазвичай нагальна потреба введення в діяльність команди таких ролей, як «генератор ідей», «дослідник ресурсів» та ін.);

в) відбір людей у команду відповідно до виявлених орієнтацій щодо найбільш прийнятних для конкретних людей ролей.