

Лекція 3. Соціально-управлінські технології командотворення

План

1. Планування діяльності команди
2. Розподіл ролей у команді.
3. Моделі неформальної групової динаміки у процесі командотворення.

1. Планування – передумова ефективної командної роботи, оскільки завдяки йому:

- кожен член команди одержує уявлення про конкретні результати командної роботи;
- визначаються виконавці та ресурси, потрібні для реалізації певного соціального проєкту;
- визначаються ризики, перешкоди, що загрожують досягненню запланованих результатів;
- заздалегідь прораховуються можливі варіанти мінімізації ризиків;
- з'являється основа для формування командної дисципліни як усвідомленого та добровільного дотримання норм, правил спільної діяльності з реалізації певного соціального проєкту.

Принципи планування діяльності команди:

- 1) добровільності;
- 2) колективізму;
- 3) солідарної відповідальності;
- 4) самоврядування;
- 5) командної дисципліни.

Планування передбачає:

- 1) Цілепокладання;
- 2) Визначення стратегії та тактики досягнення поставленої мети.

Вибір стратегії та тактики здійснюється на підґрунті оцінювання співвідношення «значення (терміновість) вирішення завдання – допустимий рівень витрат і ризиків».

План діяльності команди повинний містити такі відомості:

- визначення цілей;
- опис стратегії та тактики їх досягнення із зазначенням конкретних завдань і заходів;
- визначення ресурсів і термінів;
- список членів команди відповідальних за виконання того чи іншого завдання;
- опис соціальних перспектив, що відкриваються у зв'язку з виконанням проєкту для всіх членів команди;
- аналіз ризиків;

- варіанти реагування на ризики;
- та ін.

2. Розподіл ролей у команді.

Складнощі вирішення цього завдання:

- забезпечити відповідність ролі здібностям, індивідуальним особливостям члена команди;
- забезпечити взаємодоповнюваність членів команди, їх здатність замінити один одного.

Фактори, що впливають на розподіл ролей:

- професійний досвід, освіта, особливі навички, вміння;
- психологічні особливості членів команди;
- запити з боку замовників соціального проєкту;
- фінансово-організаційні чинники.

Типові командні ролі:

- 1) керівник/лідер;
- 2) провідний фахівець;
- 3) асистент/дублер;
- 4) відповідальний за технічне забезпечення (директор із господарських питань, інженер, програміст та ін.);
- 5) відповідальний за фінансове забезпечення (комерційний директор, бухгалтер).

На етапі розробки соціального проєкту ролі можуть бути такі:

- 1) генератор ідей;
- 2) резонатор ідей/прагматик,
- 3) аналітик/конструктивний критик
- 4) мотиватор/фасилітатор.

Особливості командної дисципліни:

- 1) ґрунтується на прагненні реалізувати спільну мету та завдання, необхідність реалізації яких визнається всіма учасниками;
- 2) передбачає узгодження професійних, соціальних і психологічних якостей членів команди;
- 3) чітке спільне розуміння форм, методів спільної роботи;
- 4) усвідомлення солідарної відповідальності.

3. Моделі неформальної групової динаміки у процесі командотворення.

Ідеальна, нормативна модель:

1. Команда легко збирається разом.
2. Члени команди добровільно та активно поділяють загальнокомандні цілі, прагнуть разом досягти спільного результату.

3. Кожен член команди має особисту зацікавленість у реалізації спільного проєкту.

4. Інформація всередині команди передається швидко та без викривлень.

5. Єдина система цінностей і правил всередині команди.

6. Єдиний лідер визнаний командою.

7. Чітко визначена відповідальність кожного члена команди, розподіл функціональних ролей.

8. Взаємозамінність і взаємодоповнюваність.

Реальні моделі:

1) «творча команда». Складається із яскравих творчих особистостей. Заохочуються нові ідеї, нестандартні рішення, оригінальність мислення. Мінімум умовностей, максимум свободи, ненормований робочий час. Лідер творчої команди – фасилітатор творчого потенціалу. Надихає членів команди на те, що «будь-яка мрія досяжна». Ціннісна візія творчої команди – «ми непересічні індивідуальності, що займаються творчою справою». Для ефективного функціонування цієї моделі виявляється потрібним зниження впливу членів команди, які занадто критичні, консервативні, не здатні до інтелектуальної гнучкості та ін.;

2) «моторна команда». Характеризується бійцівськими якостями. Має авторитарного лідера, який не дає розслаблятися ані собі, ані команді. Спрямована на перемогу в конкуренції з іншими командами. Заохочуються здатність концентруватися на головній цілі проєкту, честолюбство, енергійність, досягнення символів успіху, ненормований робочий час. У команді встановлюється чітка ієрархія, атмосфера напруженої активності. Основна ціннісна візія – «ми робимо кар'єру, маємо завоювати світ, а лідер – наш наставник і провідник». Для ефективного функціонування цієї моделі слід знижувати вплив членів, що погано мобілізуються, не прагнуть кар'єри, не прагнуть завойовувати світ. Така команда ефективна в умовах кризи;

3) «стабільна команда». Характеризується здатністю планомірно працювати у заздалегідь визначеному режимі. Окремі особистості в ній менше впливають на управлінський процес. Заохочуються працелюбність, дисципліна, методичність, орієнтація на доведення до завершення початих справ. Має багато умовностей, нормований робочий час, чітку систему оплати праці. Лідер команди – головний адміністратор, спрямований на формування атмосфери ділової активності, дотримання настанови «*durum lex sed lex*» (закон строгий, але це закон). Основна ціннісна візія: «краще синиця в руках, ніж журавель у небі». Для ефективного функціонування слід знижувати вплив членів команди, спрямованих на революційні зміни, не бажаючих працювати за встановленим порядком;

4) «клубна команда». Характеризується інтенсивними неформальними комунікаціями, відходом орієнтації на результати діяльності на другий план. Панує атмосфера довірчого спілкування. Заохочуються м'якість, поступливість, безкорисливість, не конфліктність, дружність, згуртованість колективу. Нормований робочий час, можливості для неформальних зустрічей. Лідер команди – душа компанії. Основна цінність – «щастя людського спілкування». Візія: «головне, щоб людина була добра, а справу якось зробимо». Для ефективного функціонування слід знижувати вплив амбіційних членів команди. Така команда може працювати у стабільній ситуації.

Зазначені моделі можуть змінювати одну одну на різних фазах соціально-проектного процесу:

- 1) фаза ідеї – «творча команда»;
- 2) фаза розвитку проекту – «моторна команда»;
- 3) фаза стабільності – «стабільна команда»;
- 4) фаза завершення – «клубна команда».