

Комунальний заклад Сумської обласної ради -  
Сумський обласний науково-методичний  
центр культури і мистецтв

# «КОМАНДНА РОБОТА – ЗАПОРУКА УСПІХУ»

методичні рекомендації  
працівникам клубних закладів

# Зміст

|  |    |
|--|----|
| Вступ  | 3  |
| Навіщо потрібні та якими бувають команди?  | 4  |
| Організація командної роботи   | 6  |
| Етапи становлення команди  | 9  |
| Методи організації командної роботи  | 13 |
| Командоутворення: корисні інструменти та кейси                                     | 14 |
| Основні командні ролі за класифікацією Р. Белбіна                                  | 17 |
| Тест «Командні ролі»   | 20 |
| Лідерство та мотивація у команді   | 26 |
| Конфлікти та несприятливий клімат в команді  | 29 |
| Види соціально-психологічного клімату та фактори, які впливають на його формування | 35 |
| Правила та принципи формування ефективної команди                                  |    |
| Error! Bookmark not defined.   |    |
| Командний дух: поради, як правильно організувати роботу колективу                  | 39 |
| Ліричний відступ. Історія одного керівника або «Вже рік як команда...»             | 44 |
| Висновок   | 45 |
| Термінологічний словник  | 46 |
| Використані джерела  | 49 |

# Вступ

Сьогодні перед людством поставлено багато складних завдань, виконання яких потребує об'єднання людських ресурсів, згуртованості у колективі. Успіх будь-якого суб'єкта господарювання залежить не лише від професіоналізму та особистих якостей окремих працівників, але й від спільної діяльності всіх. Результат виконання виявляється значно кращим, коли працівники взаємодіють у команді, а не відокремлено, оскільки тоді кожна людина найбільш відповідально робить особистий внесок у спільну справу.

Команди відіграють дуже важливу роль як в організації, так і в житті окремо взятої особистості. Найбільш яскраво підкреслює важливість спільної роботи у команді вираз Генрі Форда: *«Зібратися разом – це початок. Залишатися разом – це прогрес. Працювати разом – це успіх»*.

Кожен працівник залежить від колеги по роботі, а для того, щоб досягти успіху, співробітник не може працювати поодинці. Це ж саме стосується і команди менеджерів, згуртованість якої може вивести діяльність на високий рівень розвитку, допомогти організації вижити в умовах конкурентного середовища. Тому аналізується питання формування й існування команд в усіх галузях і сферах діяльності, в т.ч. у культурі. В цьому питанні може допомогти правильне планування, формування і функціонування команд у різних проектах.

Мета цього видання – довести доцільність використання командних форм організації праці, розглянути процес командоутворення на різних етапах розвитку та визначити методи організації та інструменти й кейси, ролеві підходи до членів команди.

Надано пакет діагностичних методик щодо ефективності і роботи практиків, які стикаються із задачами командотворення у сфері культури, а також для тих, хто цікавиться проблемами командного розвитку.

## *Навіщо потрібні та якими бувають команди?*

---

Про справжні команди, які швидко та ефективно вирішують проблеми, що не підвладні одинакам, пишуть книги, знімають фільми, переповідають історії успіху, складають легенди, а подекуди – й анекдоти. Відомі у світі, в містах, містечках і селищах команди вирішують проблеми, розв'язують задачі, досягають результатів, творять шедеври, виробляють продукти та послуги. Тобто роблять те, що потребує неймовірних зусиль або й взагалі це нереально, якщо братись одному.

Британський квартет «Бітлз», італійські гонщики «Феррарі», найбільша у світі американська соціальна мережа «Фейсбук», українські гумористи «Студія Квартал-95» – усі досягли командного успіху в абсолютно різних сферах діяльності. Проте їхні імена відомі широкому загалу.

Не менш знані, хоча й скромніші за поіменною промоцією, команди великих бізнес-компаній представлені своєю працею та продуктами. Це, до прикладу, міжнародні «Райффайзен Банк», «Форд», вітчизняні «Козирна карта», «Рошен», а також команди проєктів всесвітнього рівня «Лікарі без кордонів» і всеукраїнського «Країна Мрій», «Нова пошта».

Варто тільки назвати Міжнародний фестиваль духової музики «Сурми України», Міжнародний фестиваль-конкурс дитячого фольклору «Котилася торба», Всеукраїнський фестиваль-конкурс козацької пісні «Встань, козацька славо!», фестиваль народного мистецтва «Зелене Купало в літо упало», фестиваль патріотичної пісні «Героям слава!», Всеукраїнський фестиваль «Козацький родослав». Над ними працюють згуртовані команди професіоналів, які закохані в народне мистецтво і є унікальними фахівцями в різних жанрах аматорської творчості, ним під силу вирішення найскладніших творчих завдань. Вони є засновниками й організаторами багатьох культурно-мистецьких проєктів, а також надають допомогу в організації та проведенні заходів місцевим громадам.

Більшість видів діяльності, які здійснює людина у своєму житті, є груповими за формою, хоча це й не завжди правильно щодо змісту. Гра, навчання, спорт, гурткова творчість, професійна праця та й дозвілля здебільшого проходять у форматі малих груп.

Найперша причина тому – соціальність людської природи. А ще – значна економія ресурсів, від організаторських зусиль до

матеріального забезпечення. Людей збирають або вони самі гуртуються задля схожого чи спільного виду діяльності, переслідуючи при цьому однакову чи одну на всіх, чи різну мету.

Розбіжність форми й змісту криється у специфіці діяльності. Так, студенти, хоча й навчаються в групах, однак діяльність кожного з них індивідуальна, втім як і мета – від «аби сесію здати» до «стати справжнім фахівцем».

Чи є всі ці групи командами? Не всі, не завжди, і в переважній більшості – ні!

І хоча теле-, інтернет-, друковані ЗМІ в стосовно бізнесових, спортивних, творчих, волонтерських, політичних, громадських та інших об'єднань рясніють висловами: «бути командою», «керувати командою», «працювати в команді» – у частині випадків це лише красивий мовний зворот, який має стосунок до того, що розуміється під командою й командною працею в прикладній науці.

Управлінці різних сфер, керівники підприємств, політичні, громадські лідери, фронтмени музичних гуртів, організатори проектів заявляють про те, що створили й працюють у дієвій команді. Відтак виникає образ однодумців, що злагоджено й ефективно сягають спільної мети. Однак, за незначний час так звані команди руйнуються, і в тих самих ЗМІ оприлюднюються сенсаційна інформація про зради, конфлікти, зміни поглядів, переходи в інші команди.

Сутність команди полягає в ефективному розв'язанні задач, щонайменше тих, задля яких вона створена і якими власне визначається час її існування.

Командне середовище вирізняється поміж інших ще й своєю стійкістю, що можлива лише за умов, які сприяють реалізації професійному та особистісному зростанню. Саме в такому середовищі виникає та зростає командний ефект, який ще зветься – синергетичним, з давньогрецької *συν* – спільність, єднання та *εργον* – діяльність, дія, або «скоординованою позитивною синергією».

Стосовно команд йдеться про те, що результат спільних зусиль значно вищий, ніж сума індивідуальної діяльності в цій сфері.

# Організація командної роботи

Створення команди нового методу розвитку організації з'явився в кінці 80-х – на початку 90-х років у США та Західній Європі і швидко здобув популярності як у всьому світі, так і в сучасній Україні.

Команди стають ключовим інструментом для організації роботи в сучасному корпоративному світі. Вони мають потенціал, щоб відразу накопичити ресурси, організувати працю, виконати поставлену роботу і розійтися. Команди є ефективним інструментом мотивації персоналу.

У сучасному глобалізованому світі питання, пов'язані зі створенням команди, надзвичайно актуальні. Одна навіть геніальна людина чи група людей не спроможні швидко відреагувати на зміни в бізнесі, політиці, економіці чи інших сферах діяльності. Сильна, єдина команда – основа ефективної діяльності підструктур організації та організації в цілому.

Робота в команді може сприяти покращенню продуктивності праці в організації, поліпшити якість як самої праці, так і кінцевого результату, сприяти розвитку інновацій та творчості, забезпечити капіталізацію технологічних досягнень та покращити мотивацію і самовіддачу працівників.

Загалом, є багато визначень команди, зокрема:

**Команда** – це колектив фахівців, які поділяють цілі, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнюючі навички, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати. Стабільність роботи організації, її ефективність діяльності – це не сума діяльності кожного із співробітників окремо, це робота команди.

**Команда** – це спеціально підібрана група людей для об'єднання їхніх зусиль, спрямованих на розв'язання проблемної ситуації чи спільного виконання важливого завдання.

Чинники, властиві ефективним командам (ототожнення членами команди особистих і групових цілей та інтересів; почуття взаємної відповідальності за дії кожного), зумовлюють так званий синергетичний ефект. При цьому фізичні й інтелектуальні зусилля одного множаться на зусилля інших, і згуртована команда виявляється в змозі вирішувати завдання, непосильні для звичайної робочої групи фахівців.

Уміння працювати в команді роботодавці нині цінують надзвичайно високо.

Робота в команді має безліч переваг як для організації, так і для особистого зростання й розвитку кожного працівника. Як кажуть, одна голова – добре, а дві краще, тому метод «Мозковий штурм», що часто використовується в командній роботі, дає змогу розвинути креативне мислення і виробити набагато більше вдалих ідей, ніж кожен окремо. Вважається, що всі люди від природи поділяються на одинаків і командних гравців, і змінити цього не можна. Хтось просто не може навчитися працювати в команді. Але це велика помилка і не більш ніж стереотип. Людина може змінити все, що хоче, тому навчитися бути частиною команди може кожен.

Спробуємо визначити, що таке команда через пошук її унікальності в особливостях діяльності, правилах взаємодії, яких ця діяльність вимагає, та у найсуперечливішому – людях та їхніх взаєминах.

Запропонована систематизація не претендує на вичерпність характеристик команд, однак є достатньою для розуміння їхньої сутності та відмінностей від інших видів малих груп.



*Рис. 1 Ознаки командної роботи*

Поняття **командотворення** або **тімбілдінг** (від англ. *teambuilding* – побудова команди) – термін, що часто використовується для створення групи людей, націлених на досягнення єдиного результату, працюючих злагоджено, як єдиний організм; процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали.

Суть командотворення в організації полягає у створенні необхідних умов для формування навичок ефективної роботи в команді, формування команди та вироблення командного духу, вміння працювати в команді, виявлення лідерів згуртування колективу і створення атмосфери неформального спілкування.



# *Етапи становлення команди*

---

Говорячи про команду, ми не можемо не згадати людей, які її здійснюють. Та чи будь-яку трудову спільноту можемо назвати командою, які етапи та умови її становлення, яка роль керівника у формування команди? Кожній команді і її членам так чи інакше доведеться відповісти на такі питання: «Хто повинен бути включений у команду?», «Кому я можу довіряти?», «Як будуть розподілятися функції?» і «Як ми будемо вирішувати конфлікти?».

Усі ми розуміємо, що успіх клубного закладу залежить від багатьох об'єктивних і суб'єктивних факторів, серед яких основними є наявність потужної команди професіоналів та вміння керівника керувати їхньою діяльністю.

Безперечно, результативність роботи буде значно вищою, якщо у колективі панують взаєморозуміння, взаємна підтримка, творча атмосфера. Проте перетворити групу абсолютно різних особистостей на команду, чия діяльність спрямована на розвиток закладу, непросто.

Команда – це така спільнота, яка усвідомила своє завдання як частку глобальної цілі закладу і забезпечує ефективну узгоджену працю над його розв'язанням.

У команді обов'язковим є вміння працювати спільно. Співробітництво у справжній команді завжди дає більший ефект, ніж сума досягнень кожного її члена зокрема. Це досягається підбором працівників, здатних до ефективної взаємодії, взаємопідтримки, взаємодопомоги, подання нових ідей окремими членами команди та новими спільними планами.

У команді забезпечується принципово новий рівень комунікації, який здається недосяжним для сторонніх. Не зважаючи на різні погляди й характери, різні професії і життєвий досвід, команда, об'єднана роботою над досягненням поставленої мети, виробляє власну стратегію й тактику, власні стилі й форми поведінки, свою культуру стосунків, формує співробітництво нового рівня.

Тому зрілу команду можна порівняти з оркестром, де кожен музикант виконує свою партію, проте всі разом створюють неповторну мелодію. Але чому сотні оркестрів виконують ті самі мелодії, за тими ж нотами, із тією ж кількістю інструментів, але деякі користуються всесвітньою славою, а інші виступають у напівпорожніх залах провінційних філармоній?

Це пов'язано з тим, що не будь-яка трудова спільнота може називатися командою, а отже, із конкуренцією їй важко боротися.

Щоб стати командою, об'єднання людей має пройти кілька етапів (рис.2).

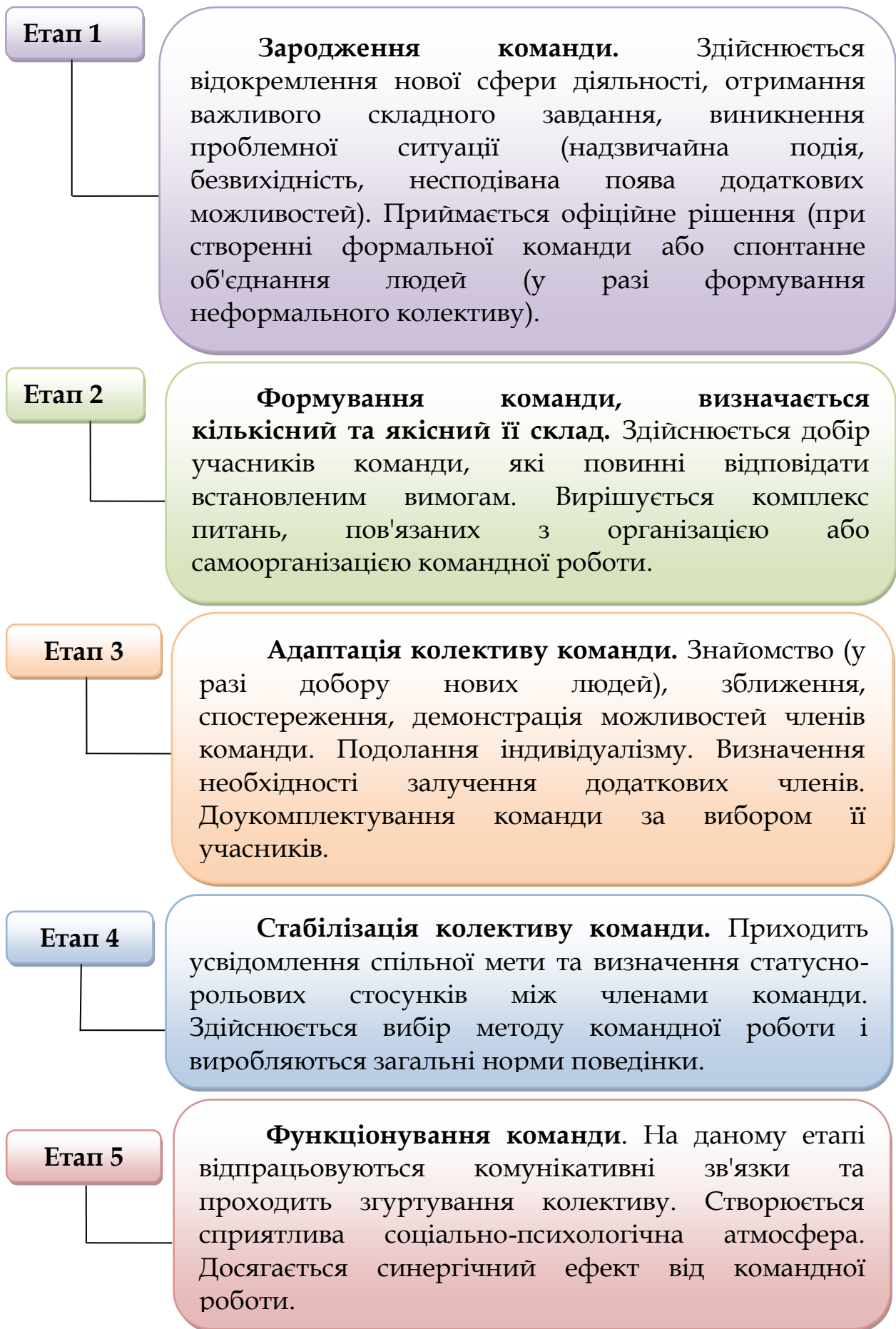


Рис.2 Етапи створення команди та організації її роботи

На етапі підбору членів команди важливим є усвідомлення необхідних для членів команди якостей особистості.



Рис. 3 Характерні риси членів команди

Коли в організації відбувається процес підбору кандидатів до команди, потрібно враховувати як професіональні якості, так і особисті. Кандидат має бути наділений певними знаннями з певної сфери, він має бути вмотивованим, комунікабельним (рис.3).

Кожна команда повинна відповідати певним характеристикам: єдність мети, спільна діяльність, несуперечливість інтересів, автономність діяльності, спеціалізація та взаємодоповнення ролей, колективна та взаємна відповідальність, стійкість команди.

Фактори, що визначають принципи формування команди: цілеспрямованість, згуртованість, відповідальність (рис.4).

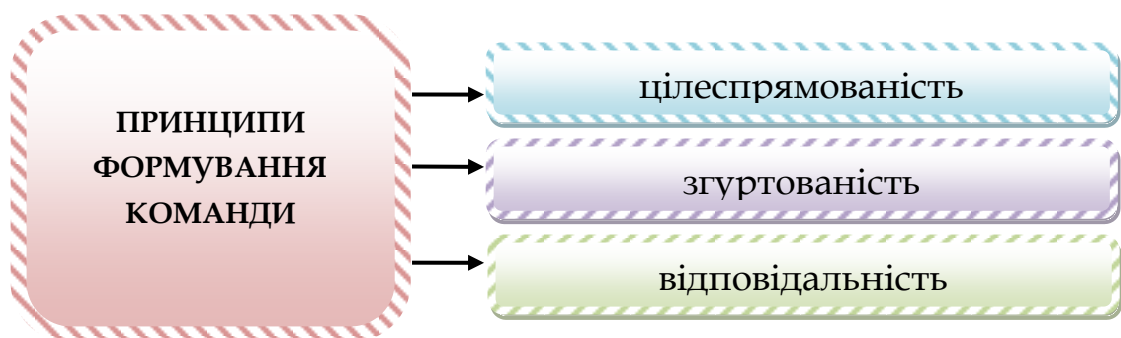


Рис. 4 Принципи формування команди

Що ж є основними умовами формування ефективної управлінської команди?

### Основними умовами формування ефективної команди є:

- члени команди мають єдине уявлення про загальнокомандні цілі, завдання та перспективи розвитку;
- єдину систему цінностей та єдність правил всередині команди;
- кожен член команди має особисту зацікавленість у досягненні командних цілей;
- єдиного лідера, визнаного командою;
- неформальну і відкриту атмосферу;
- члени групи прислухаються один до одного;
- в обговоренні принципових питань беруть участь всі члени групи;
- у ході обговорення заохочується як висловлювання ідей, так і вираження почуттів;
- рішення ґрунтується на одностайності, а не на голосуванні більшості;
- конфлікти і розбіжності між членами групи центруються навколо ідей і методів, а не особистостей.

Погодьтеся, що успішна команда неможлива без успішного керівника. Та в системі корпоративного управління перед керівником виникають нові підвищені вимоги. Він має бути «майстром на всі руки». Та головне – має налагоджувати стосунки в колективі, згуртовувати його та мотивувати на спільну позитивну діяльність, адже від цього залежить розвиток всього закладу чи колективу.

*Лідерство необхідне для того, щоб перетворити групу людей в команду, в силу, що представляє стійку конкурентну перевагу. Група людей перетворюється в команду, коли у людей є спільне бачення майбутнього, спільні завдання і бажання досягти поставлених сміливих цілей.*

### Ключ до успіху в команді

*Щоб досягнути успіху в командній праці, треба не лише працювати, а й спілкуватись. Уміти будувати стосунки, ділити успіхи та невдачі, приймати свою частку відповідальності, розуміти інших, конструктивно розв'язувати конфлікти, відчувати, співпереживати і багато іншого, такого, без чого неможливі гармонійні стосунки. Щось з цього переліку і справді можна розвинути, читаючи книжки або навчаючись у тренінгах, однак здебільшого йдеться про специфіку внутрішнього світу людини, зокрема її духовності.*

## Методи організації командної роботи

Для здійснення організації командної роботи використовуються наступні методи:

– метод експертних оцінок. Учасники команди незалежно й анонімно формулюють свою думку щодо вирішення проблеми, узагальнення та прийняття рішення здійснює керівник. Рішення приймається за усередненою оцінкою експертів – учасників команди. Зведені дані усіх оцінок подаються на розгляд кожному учаснику команди для з'ясування причин відхилення з повторенням цієї процедури до досягнення консенсусу;

– метод «мозкового штурму». Здійснюється критична оцінка заздалегідь запропонованого варіанту рішення. Отримуються негайні відповіді на запитання, що ставляться тим, хто веде дискусію. Здійснюються генерація ідей щодо розв'язання проблемної ситуації, їх публічне обговорення до взаємоузгодження позицій (рис.5).

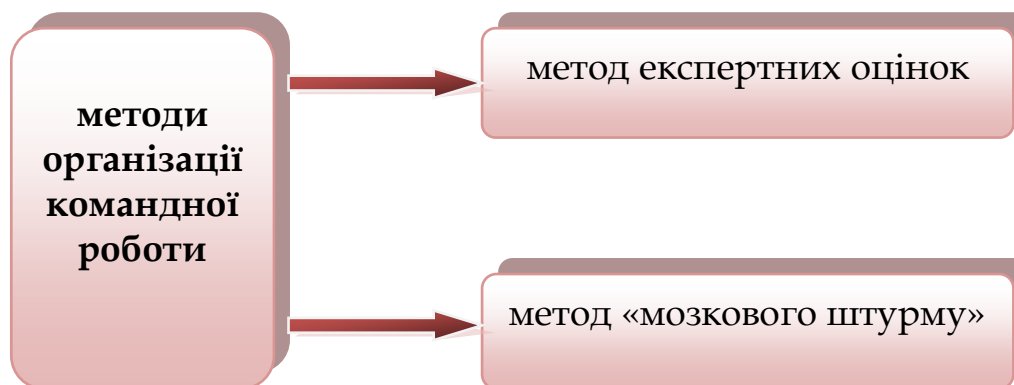


Рис. 5 Методи організації командної роботи

Перед застосуванням одного із методів необхідно чітко визначити мету і завдання, які структурні одиниці будуть задіяні у роботі команди, та ролі учасників.

# Командоутворення: корисні інструменти та кейси

У залежності від цілі командоутворюючого заходу обираються інструменти для аналізу «командності», побудовані саме на ціннісно-рольових параметрах. Як правило, це опитування, що складається з переліку запитань, за результатами відповідей на які людині ставиться психологічний діагноз щодо того, які цінності вона сповідує та які ролі грає. За науково обґрунтованими тестами стоять дослідження, у ході яких, власне, і були виділені списки типових ролей, які грають люди у командах, та типових цінностей, за якими будується їхнє життя.

Анкетування, тестування, діагностика, коучинг команд, фасилітації за цінностями команд та прийнятті командних рішень, практичні завдання та ігри – це і є арсенал інструментів для проведення моніторингу у групі чи колективі (пакет діагностичних методик представлено у додатках 1-6 стор. 50-55).

Сьогодні доступна велика кількість тестів для діагностики команди.

Наприклад:

1) **Тест FIRO**: дозволяє визначити, наскільки члени групи бажають працювати в групі та схильні до групової роботи, здатні встановлювати неформальні взаємовідносини з іншими, наскільки вони контрольовані і бажають бути контрольованими, залучені та бажають бути залученими.

2) **Тест Р.М. Белбіна** допомагає визначити роль члена в команді, вказує на типові характеристики особистості, допустимі недоліки. Р.М.Белбін переконаний, що кожен з нас на роботі відіграє одну з восьми ролей. І лише наявність усіх ролей у команді гарантує її успіх.

3) **Тест за системою визначення командних ролей Іцхака Адізеса** та його аналіз у процесі тренінгу допомагає членам команди краще пізнати одне одного, переконатись у тому, що всі функції менеджменту Адізеса представлені в команді, та створити матрицю взаємодії стилів. У методології Іцхака Адізеса основним фундаментом побудови будь-якої команди є лише дві основні складові – повага і довіра. Крива життєвого циклу допоможе визначити етап, на якому знаходиться команда.

4) **Тест «Визначення ролі лідера в команді»** є ефективним лише у випадку повної анонімності його проведення та усвідомлення потреби в його проведенні лідером. Він допомагає керівнику побачити себе очима своїх підлеглих, проаналізувати результати та зробити відповідні висновки.

5) **Тест «Оцінка команди зсередини»**. Що являє собою команда, в якій ви працюєте? Чи ефективна вона? Чи хороший психологічний клімат

у команді? Чи панує атмосфера взаємоповаги? Цей тест дає відповіді на всі ці запитання і його теж бажано проходити анонімно.

Одним з найдієвіших інструментів, який часто використовують у командоутворенні, є фасилітація **«Визначення цінностей членів команди»**, які допомагають в роботі.

**Спершу запропонуйте групі відповісти на такі питання:**

- Що таке базові цінності, на вашу думку?
- Яким чином формуються цінності людини протягом життя?
- Чи впливають цінності людини на її роботу в команді і яким чином?
- Чи відчуваєте ви різницю цінностей різних поколінь?

Потім попросіть кожного на окремому аркуші паперу записати десять основних найважливіших цінностей. Об'єднайте членів групи в команди та запропонуйте обрати спільні десять цінностей для кожної маленької команди і виписати кожну цінність на окремий аркуш. Бажано дати кожній команді аркуші різного кольору. Після групування цінностей на дошці для фасилітації, шляхом голосування, можна обрати ті цінності, які будуть найважливіші для всіх. Наприкінці рекомендую їх порівняти з цінностями компанії і подивитись, наскільки вони збігаються.

Однією з важливих частин командоутворюючого заходу є завдання на прийняття командного рішення. Кейс може виглядати по-різному: від найпростішої загадки на логіку (загадка Лева Толстого для учнів третього класу) до складної проблеми, яку ви сформувавши на основі робочої ситуації. В процесі 20-хвилинного розв'язання задачі чи вирішення проблеми і необхідності подання спільного одностороннього рішення дуже чітко проявляються моделі поведінки членів команди, які вони застосовують у повсякденному житті.

**Кейс «Загадка Льва Толстого».** Продавець продає шапку, яка коштує 10 гривень. Покупець міряє та згоден придбати, але у нього є тільки 25 гривень однією купюрою. Продавець посилає хлопчика з цими грошима до сусідки, щоб розміняти. Хлопчик прибігає і віддає  $10 + 10 + 5$ . Продавець віддає шапку і залишок 15 гривень. Через якийсь час приходить сусідка і говорить, що ті гроші фальшиві, вимагає повернути. Продавець з каси повертає гроші. Скільки загалом втратив продавець?

Впевнені, що в якій групі ви б не загадали цю загадку, у вас буде близько п'яти різних відповідей. І не факт, що серед них виявиться правильна. Лише практичне моделювання ситуації перед групою допоможе знайти правильне рішення. Проте які емоції вируватимуть під час проведення гри, які командні ролі проявляться в даній ситуації?

**Кейс «Навчання у вихідний день».** Відома на світовому ринку компанія N розробила навчальний тренінг на запит нашого підприємства

для всієї служби X, програма якого охоплює підтримку всіх систем підрозділу. Навчання мають пройти всі одночасно протягом двох днів (субота і неділя) з 10.00 до 17.00. Оскільки вартість досить висока, вихід в суботу та неділю не оплачується. Ми розуміємо, що ситуації бувають різні, тому відсутність двох осіб не буде критичною. На прийняття спільного рішення (хто не йде) є 15 хвилин.

**Рекомендуємо прописати і роздати кожному конкретні ролі, такі як:**

*Роль 1.* Ваше завдання – контролювати час.

*Роль 2.* Ви в суботу їдете на дачу збирати яблука, і ваша відсутність призведе до конфлікту вдома.

*Роль 3.* Ваше завдання – підсумувати кінцеве рішення групи та видати його.

*Роль 4.* Ви пообіцяли родині на вихідних поїздку до зоопарку.

*Роль 5.* Вам цікаво і ви з радістю погоджуєтесь.

*Роль 6.* Ви пропонуєте перенести тренінг на наступні вихідні, коли не буде гарної погоди.

*Роль 7.* Ви в неділю запрошені на весілля.

*Роль 8.* Ви вважаєте, що потреба в самоосвіті – особиста справа кожного, і витратити свої вихідні на навчання – це не для вас.

*Роль 9.* Вашому товаришу у суботу 40 років. Святкує в ресторані в Києві.

*Роль 10.* Вам в суботу потрібно забрати маму з лікарні в Сумах.

*Роль 11.* Вас запросили бути хрещеним батьком, хрестини у неділю.

*Роль 12.* У вас з четверга нежить, і якщо ви не підлікуєтесь – то захворієте.

*Роль 13.* Вам цікаво, плануєте йти.

Ці кейси допоможуть не лише побачити вміння команди у стресовій ситуації приймати рішення, але й краще зрозуміти ролі в команді, відслідкувати командні цінності.

Важливо також, щоб лідер команди поставив правильні цілі перед собою та тренером.

На одному з тренінгів, обговорюючи відмінність понять «група» і «команда», одна з учасниць дала геніальне визначення: група – це  $2 + 2 = 4$ . А команда – це  $2 + 2 = 5$ , де «зайва» одиниця – синергія і задоволення, яке отримуєш від командної роботи та отриманого результату.



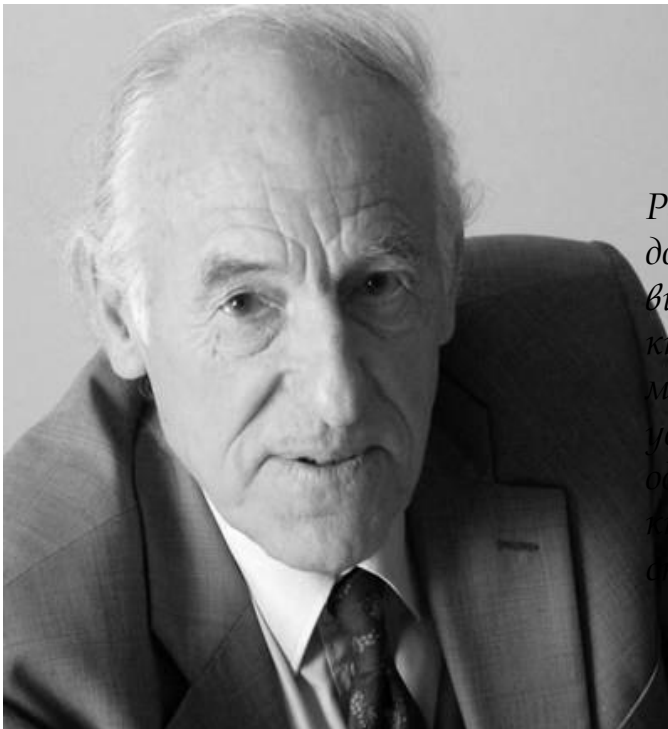
## *Основні командні ролі за класифікацією Р. Белбіна*

---

Для успішної роботи учасники команди мають володіти необхідними для виконання поставлених завдань професійними навичками, рівнем кваліфікації і бажанням спільно досягати окресленої мети.

Для того, щоб робота команди була ефективною, потрібно, щоб її учасники виконували певні соціальні ролі.

Діяльність команди передбачає, що кожен учасник чітко усвідомлює роль і місце своє та решти членів команди у спільній роботі. Лише тоді команда має можливість діяти відповідно до ситуації, що склалася, не потребуючи розпоряджень із боку вищого керівництва.



*Реймонд Мередіт Белбін – доктор психологічних наук, випускник Кембриджа. Його книжка «Команди менеджерів. Як пояснити успіх або невдачу» визнана однією з 50 найкращих книжок із менеджменту в ХХ ст.*

Інакше кажучи, передбачається, що учасники команди відповідають всім необхідним вимогам робочих завдань і їхня діяльність спрямована на досягнення загальнокомандної мети.

Доктору психологічних наук Реймонду Мередіту Белбіну (Великобританія) вдалося виділити й ідентифікувати загалом вісім

ролей, які можуть взяти на себе члени команди. Протягом семи років він із колегами формулював свої гіпотези, тестував їх, відкидав, переглядав і знову тестував, аж доки не отримав нарешті переконливе дослідження анатомії команди, що підтверджувалося надзвичайно великим обсягом експериментальних даних.

Висновки, яких дійшли вчені під час прогнозування поведінки учасників команд, робить їхні відкриття особливо переконливими, хоча Белбін і вказує, що набагато простіше правильно передбачити, яка команда зазнає невдачі, ніж команда, яка виступить успішно. Доктор Белбін та його колеги розробили хитромудру процедуру формування успішних команд за результатами тестування без необхідності зустрічатися з тими, кого тестують.

У деяких випадках один учасник команди може виконувати кілька ролей. Під час розподілу завдань і посад варто брати до уваги придатність кандидатів щодо виконання тієї чи іншої ролі.

Аналіз ролей, виконуваних членами команди під час використання моделі Белбіна, особливо корисний у тих ситуаціях, коли потрібно сформувати команду, здатну виконати окреслене завдання, для чого потрібно мати певний набір навичок та вмінь і комбінацію ролей або оптимізувати взаємодію в уже створеній команді.

Щоб скористатися цією моделлю, члени команди, що формується, повинні спочатку визначити, які ролі вони можуть і хочуть виконувати. Після цього потрібно оцінити кожного члена команди, щоб зрозуміти, чи зможе він зіграти одну з перерахованих ролей, а якщо зможе, то наскільки добре він це зробить.

Така оцінка заохочує людей уважніше придивитися до власних сильних і слабких сторін і зробити те ж саме стосовно решти членів команди та можливості згодом (відразу або після коригування, залежно від ситуації) з метою формування більш гнучкої та дружньої команди, члени якої взаємодоповнюють одне одного.

Отже, визначаємо типові ролі членів команди. На рисунку 6 представлені основні ідеї Р.М. Белбіна та розкрито їх зміст.

# як спроектувати ІДЕАЛЬНУ КОМАНДУ

## СПОСІБ 1

ЗІБРАТИ ДОСТОВІРНІ ВІДОМОСТІ  
ПРО СПІВРОБІТНИКІВ І  
ВІДБРАТИ ЗДАТНИХ  
ВИКОНУВАТИ НЕОБХІДНІ РОЛІ

## СПОСІБ 2

КЕРІВНИК КОМАНДИ ЗМІНЮЄ  
ФУНКЦІЇ УЧАСНИКІВ ГРУПИ,  
ПІДБИРАЄ НАЙБІЛЬШ  
ВІДПОВІДНІ ЇМ РОЛІ

### ОСНОВНІ РОЛІ

ДОСТАТНІ ДЛЯ ТОГО, ЩОБ ЕФЕКТИВНО ВПОРАТИСЯ З БУДЬ-ЯКОЮ ПРОБЛЕМОЮ,  
ЯКА ВИНИКЛА, ПРИ ДОСЯГНЕННІ ПОСТАВЛЕНИХ ЦІЛЕЙ

#### ВИКОНАВЕЦЬ (*Implementer*)

Основною якістю є дисциплінарність. Надійні, консервативні й ефективні організатори робіт. Володіють внутрішньою стабільністю та низьким рівнем тривожності.

#### МИСЛИТЕЛЬ (*Plant*)

Інтровертний тип генерувальника ідей. Винахідливий, має багату уяву – людина з ідеями, вміє вирішувати нестандартні проблеми. Наділений високим інтелектуальним рівнем і дуже високим показником креативності.

**ГОЛОВА** (*Координатор, Coordinator*)  
Заохочувальний і підтримуваний тип лідера. Гостинно приймає вклади в діяльність команди й оцінює їх відповідно до цілей команди. Схильний довіряти людям і приймати їх такими, які вони є, без вияву ревності або підозрілості. Голова – це сильне домінування і відданість груповим цілям.

#### РОЗВІДНИК (*Дослідник ресурсів, Resource Investigator*)

Екстравертний тип генерувальника ідей. Ентузіаст, комунікабельний. Член команди, зорієнтований на просування нових ідей. Створює мережу та збирає потрібні ресурси для команди.

#### ФОРМУВАЛЬНИК (*Shaper*)

Підприємницький тип лідера команди. Спонукач до дії, динамічний, кидає виклик, чинить тиск. Оскаржує, мотивує, досягає.

#### ОЦІНЮВАЛЬНИК (*Monitor-Evaluator*)

Розсудливий, проникливий, має стратегічне мислення. Бачить усі альтернативи, усе зважає – інспектор. Активний під час аналізу проблем та оцінювання ідей. Охоплений ентузіазмом, захищає команду від прийняття імпульсивних, відчайдушних рішень.

#### КОЛЕКТИВІСТ (*Team Worker*)

М'який, сприйнятливий, дипломатичний. Уміє слухати, запобігає непорозумінням між членами команди – чутливий стосовно індивідів і ситуацій.

#### ЗАВЕРШУВАЧ (*Completer-Finisher*)

Старанний і сумлінний. Шукає помилки й хиби. Контролює терміни виконання доручень.

Рис. 6 Типи ролей у команді (за Р.М. Белбіном)

Перетворення групи людей у команду – завдання лідера.

Ефективну команду можна охарактеризувати загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури, однак є специфічні риси, властиві тільки команді. Насамперед, це націленість усієї команди на кінцевий результат, ініціатива і творчий підхід до вирішення завдань. Висока продуктивність та орієнтованість на кращий варіант рішення, активне і зацікавлене обговорення проблем, що виникають, доповнюють її характеристику.

## Тест «Командні ролі»

Здійсніть діагностику функціонально-рольових позицій за методикою Р.М. Белбіна.



Вам поставлено 7 запитань, на кожне з яких є вісім варіантів відповідей. Причому Вам не обов'язково обирати один варіант. Вам потрібно розподілити 10 балів між усіма варіантами.

Наприклад, якщо Ви вважаєте, що серед пропонованих варіантів вам підходить лише один, та ставте всі 10 балів йому. Якщо однаково підходять дві відповіді, то ставте їм по 5 балів і т.д. Можливі будь-які варіанти, головне, щоб сума **дорівнювала 10**.

Під час проходження тесту рекомендується дуже уважно читати запитання і варіанти відповідей. Це не тест на швидкість реалізації, що точніше Ви розприділите кількість балів, то точніший буде результат, тому поспішати не варто.

Але як і під час проходження будь-якого іншого психологічного тесту, потрібно відповідати максимально відверто, інакше довіряти результату не можна.

З іншого боку, результат обраховується за загальними даними, тому незначні помилки (неточний розподіл балів) його не змінить.

Для правильної інтерпретації відповідей варто дотримувати кількох правил під час проходження тесту.

- У кожному із семи блоків даного опитувальника розподіліть 10 балів між імовірними відповідями згідно з тим, як, на Вашу думку, вони найкраще підходять щодо вашої поведінки.

- Якщо Ви згодні з певним твердженням на всі 100%, Ви можете віддати йому всі 10 балів.

- Одному твердженню можна присвоїти мінімум 2 бали (але **не більше 4**).

- Дані тесту буде записано після того, як Ви відповісте на останнє запитання і побачите підтвердження закінчення тесту. Якщо Ви закінчите тест раніше за останнє запитання і закриєте сторінку, дані не буде збережено.
- Тест можна проходити скільки завгодно разів.



### Питання 1. Який внесок я можу зробити в роботу команди

|   |    |  |
|---|----|--|
| 1 | a. | Я думаю, що здатен швидко помічати нові можливості й отримувати від цього користь.                       |
|   | b. | Я можу успішно працювати з різними людьми.   |
|   | c. | Генерування ідей – моя вроджена перевага.  |
|   | d. | Моєю перевагою є вміння знаходити людей, здатних принести користь команді.                               |
|   | e. | Моя здатність доводити все до завершення багато в чому забезпечила мою професійну активність.            |
|   | f. | Я готовий пережити тимчасову непопулярність, якщо бачу, що мої дії нарешті принесуть корисні результати. |
|   | g. | Я швидко з'ясовую, що спрацює в даній ситуації, якщо у подібну ситуацію я вже потрапляв.                 |
|   | h. | Особисті помилки і переконання не заважають мені знаходити й доводити переваги альтернативних дій.       |

### Питання 2. Мої недоліки, що можуть виявитися під час командної роботи

|   |    |  |
|---|----|--|
| 2 | a. | Я відчуваю не впевнено, якщо відсутній чіткий порядок денний і контроль за його дотриманням.                             |
|   | b. | Я схильний(а) бути надто великодушним(а) стосовно людей, які мають правильну точку зору, але не висловлюють її відкрито. |
|   | c. | Я схильний(а) надто багато говорити, коли в групі обговорюються нові ідеї.   |
|   | d. | Через свою передбачливість я не схильний(а) швидко й з   |

|           |  |  |
|-----------|--|--|
|           |  | ентузіазмом підтримувати думку колег.  |
| <b>e.</b> |  | Я інколи маю вигляд авторитарного (ї) й нетерплячого (ї), коли відчуваю потребу досягти чогось.                    |
| <b>f.</b> |  | Мені важко повести людей за собою, оскільки я надто схильний(а) до впливу атмосфери, що панує в групі.             |
| <b>g.</b> |  | Я надто захоплений(а) ідеями, що мені приходять в голову, і тому погано стежу за тим, що відбувається навколо.     |
| <b>h.</b> |  | Мої колеги думають, що я надто багато часу приділяю дрібницям і надто переймаюся тим, що справи йдуть неправильно. |

### Питання 3. Участь у спільному проєкті

|          |           |   |
|----------|-----------|---|
| <b>3</b> | <b>a.</b> | Я можу впливати на людей, не чинячи на них тиску.   |
|          | <b>b.</b> | Уроджена передбачливість убезпечує мене від помилок, що виникають через неуважність.                                  |
|          | <b>c.</b> | Я готовий(а) чинити тиск, для того щоб нарада не перетворилася на гаяння часу і не губилася основна мета обговорення. |
|          | <b>d.</b> | Можна очікувати на надходження від мене оригінальних пропозицій.  |
|          | <b>e.</b> | Я завжди готовий(а) підтримати будь-яку пропозицію, якщо вона слугуватиме загальним інтересам.                        |
|          | <b>f.</b> | Я енергійно шукаю серед нових ідей і розробок найактуальніші.   |
|          | <b>g.</b> | Я сподіваюсь, що моє вміння робити точні твердження визнаються всіма, хто мене знає.                                  |
|          | <b>h.</b> | На мене можна покласти обов'язки стежити за тим, щоб найсуттєвішу роботу було організовано належним чином.            |

#### Питання 4. Особливості мого стилю роботи в команді

|   |    |   |
|---|----|---|
| 4 | a. | Я постійно намагаюся краще пізнати своїх колег.   |
|   | b. | Я неохоче заперечую своїм колегам і не люблю бути в меншості.   |
|   | c. | Я зазвичай самостійно знаходжу вагому аргументацію проти поганих пропозицій.  |
|   | d. | Я припускаю, що володію талантом швидко організовувати виконання схвальних планів.                                      |
|   | e. | Я володію здатністю уникати очевидних рішень та вмію знаходити неочікувані.   |
|   | f. | Я намагаюся домогтися досконалості під час виконання будь-якої ролі в командній роботі.                                 |
|   | g. | Я вмію встановлювати контакти із зовнішнім оточенням команди.   |
|   | h. | Я здатен сприймати будь-які встановлені думки, проте без заперечень підкоряюся думці більшості після прийняття рішення. |

#### Питання 5. Я отримую задоволення від роботи, оскільки:

|   |    |  |
|---|----|--|
| 5 | a. | Мені приносить задоволення аналіз ситуацій і оцінювання всіх шансів.                   |
|   | b. | Мені подобається знаходити практичні вирішення завдань.                                |
|   | c. | Мені подобається усвідомлювати, що я встановлюю хороші робочі взаємини.                |
|   | d. | Я здатен(на) чинити сильний вплив на прийняття рішень.                                 |
|   | e. | Я отримую можливість зустрітися з людьми, які можуть запропонувати щось нове для мене. |
|   | f. | Я можу домогтися згоди людей на реалізацію необхідного напряму дій.                    |
|   | g. | Я почуваюся у своїй стихії, коли можу приділити вирішенню завдання всю свою увагу.     |
|   | h. | Мені подобається знаходити завдання, що потребують напруження уваги.                   |

**Питання 6. Якщо мені раптом запропонують вирішити важке завдання за обмежений час із незнайомими людьми, то:**

|   |    |  |
|---|----|--|
| 6 | a. | Я б відчував(ла) необхідність наодинці обдумати шляхи виходу з глухого кута, перед тим як почати діяти.                              |
|   | b. | Я був(ла) би(б) готовий(а) працювати з людиною, яка вказала найбільш позитивний підхід, якими б не були труднощі, із цим пов'язані.  |
|   | c. | Я б спробував(ла) знайти спосіб розбивання завдання на частини відповідно до того, що найкраще можуть робити окремі частини команди. |
|   | d. | Властива мені обов'язковість допомогла б мені не відставати від графіка.   |
|   | e. | Я сподіваюся, що мені вдалося зберегти холонокровність і здатність логічно мислити.  |
|   | f. | Я б наполегливо добивав(ла)ся досягнення мети, незважаючи на будь-які завади.  |
|   | g. | Я був(ла) би(б) готовий(а) діяти силою позитивного прикладу під час появи ознак відсутності прогресу в командній роботі.             |
|   | h. | Я б організував(ла) дискусію, щоб стимулювати висунення нових ідей і надати початковий імпульс командній роботі.                     |

**Питання 7. Проблеми, з якими я зіштовхуюся, працюючи в команді:**

|   |    |  |
|---|----|--|
| 7 | a. | Я схильний(а) виявляти нетерпимість стосовно людей, які заважають, на мою думку, прогресу в справах групи. |
|   | b. | Оточення інколи критикує мене за надто великий раціоналізм і нездатність до інтуїтивних рішень.            |
|   | c. | Мої намагання забезпечити умови, щоб робота виконувалася правильно, може призводити до зменшення темпів.   |
|   | d. | Я надто швидко втрачаю ентузіазм і намагаюся почерпнути його в найбільш активних членів групи.             |
|   | e. | Я важкий(а) на підйом, якщо не маю чітких цілей.   |
|   | f. | Мені буває досить складно розібратися з труднощами, що трапляються на шляху.                               |
|   | g. | Я соромлюся звернутися по допомогу до інших, нічого не можу із цим удіяти.                                 |
|   | h. | Я відчуваю труднощі з обґрунтуванням своєї точки зору, коли зіштовхуюся із серйозними запереченнями.       |



Переконайтесь, що в кожному питанні опитувальника ви розподілили саме 10 балів, а сума всіх поставлених балів дорівнює 70.

### Зведена таблиця балів

| Питання | Відповіді |   |   |   |   |   |   |   |
|---------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|
|         | a         | b | c | d | e | f | g | h |
| 1       |           |   |   |   |   |   |   |   |
| 2       |           |   |   |   |   |   |   |   |
| 3       |           |   |   |   |   |   |   |   |
| 4       |           |   |   |   |   |   |   |   |
| 5       |           |   |   |   |   |   |   |   |
| 6       |           |   |   |   |   |   |   |   |
| 7       |           |   |   |   |   |   |   |   |

Перенесіть у таблицю результати з таблиці балів строго за стовпчиками і рядками. Потім *підсумуйте бали* у кожному стовпчику для отримання загальної оцінки командної роботи.

### Аналіз результатів

| Питання        | Відповіді |    |    |    |    |    |    |    |  |  |
|----------------|-----------|----|----|----|----|----|----|----|--|--|
|                | В         | Г  | Ф  | М  | Р  | О  | К  | Д  |  |  |
| 1              | g         | d  | f  | c  | a  | h  | b  | e  |  |  |
| 2              | a         | b  | e  | g  | c  | d  | f  | h  |  |  |
| 3              | h         | a  | c  | d  | f  | g  | e  | b  |  |  |
| 4              | d         | h  | b  | e  | g  | c  | a  | f  |  |  |
| 5              | b         | f  | d  | h  | e  | a  | c  | g  |  |  |
| 6              | f         | c  | g  | a  | h  | e  | b  | d  |  |  |
| 7              | e         | g  | a  | f  | d  | b  | h  | c  |  |  |
| <b>Загалом</b> | 5=        | 5= | 5= | 5= | 5= | 5= | 5= | 5= |  |  |

Найвищий бал за командною роллю показує, наскільки добре ви можете виконувати цю роль в управлінській команді. Наступний результат після найвищого може означати підтримувальну роль, на яку ви можете перемикатися, якщо ваша основна командна роль з будь-яких причин не потрібна групі. Два найнижчих бали за командною роллю виявляють ваші можливі «слабкі місця».

## Лідерство та мотивація у команді

Лідерство – це здатність впливати на індивідумів та групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення мети.

Працівники йдуть за лідером передусім тому, що він спроможний запропонувати їм засоби для задоволення їхніх потреб, вказати потрібний напрямок діяльності.

Влада лідера базується на доброму знанні підлеглих, умінні поставити себе на їхнє місце, аналізувати ситуацію, визначити найближчі й віддалені наслідки своїх дій, на прагненні до самовдосконалення, здатності вселяти в підлеглих упевненість, усвідомлення необхідності робити ті чи інші вчинки. Справжнім джерелом лідера є його незалежність, готовність у будь-який момент звільнити місце, котре він займає, оскільки вираження інтересів колективу не означає покірності йому.

За особистісною теорією лідерства кращі з керівників володіють певним набором спільних для всіх особистих рис. Разом із тим, більш глибоке вивчення цієї теорії дозволило дійти висновку, що людина не стає керівником лише тому, що володіє набором певних особистих яскравих рис.

Згідно з підходом до поняття про поведінку, ефективність роботи керівника визначається не його особистими рисами, а скоріше, манерою поведінки у стосунках із підлеглими. Існує така класифікація стилів керівництва (*див табл. 1*).

## Класифікація стилів управління

| Параметри взаємодії                         | Стиль управління  |   |   |
|---|---|---|---|
|   | Авторитарний  | Демократичний   | Ліберальний   |
| Прийоми прийняття рішень                    | Керівник одноособово вирішує всі питання                                      | Перед прийняттям рішень радиться з колективом чи приймає колективне рішення | Чекає наказів від вищого керівництва, підкоряється рішенням працівників |
| Спосіб доведення рішень до виконавців       | Наказує, розпоряджається, керує   | Пропонує, затверджує запропоноване підлеглими                               | Просить, переконує  |
| Розподіл відповідальності                   | Бере на себе чи перекладає на конкретного виконавця                           | Розподіляє відповідальність разом із повноваженнями і завданнями            | Знімає з себе відповідальність  |
| Ставлення до ініціативи                     | Повністю придушує   | Підтримує і використовує у справах  | Відає ініціативу в руки підлеглих                                       |
| Ставлення до підбору кадрів                 | Побоюється кваліфікованих та аналізуючих працівників, намагається їх уникнути | Підбирає ділових, грамотних працівників з широким кругозором                | Підбором кадрів не займається   |
| Ставлення до браку власних знань            | Гіпертрофована власна оцінка  | Постійно навчається, враховує критику, сприяє навчанню персоналу            | Поповнює свої знання, підтримує цю рису у підлеглих                     |
| Стиль спілкування                           | Формальний  | Дружній, залюбки спілкується  | Боїться спілкування, припускає фамільярні відносини                     |
| Характер відносин з підлеглими              | Залежить від настрою  | Рівний дружній стиль поведінки з високим ступенем самоконтролю              | М'який, іноді наївний   |
| Ставлення до дисципліни                     | Надає перевагу чіткій дисципліні  | Розумна дисципліна, диференційований підхід до підлеглих                    | Вимагає формальної дисципліни, часто не вміючи її забезпечити           |
| Ставлення до морального впливу на підлеглих | Покарання – основний метод впливу, похвала – для обраних                      | Постійно використовує різні стимули   | Використовує похвалу частіше, ніж покарання                             |

Але, крім особистих рис та манери поведінки, важливу роль відіграють і додаткові чинники. До цих ситуаційних чинників належать потреби й особисті риси підлеглих, характер завдання, вимоги і впливи середовища, а також інформація, яку має керівник.

**Г. Мінтберг назвав 8 основоположних рис, що мають бути притаманні сучасному керівнику (проект-менеджеру):**

1. Мистецтво бути рівним — здатність встановлювати і підтримувати систему відносин з рівними собі людьми.
2. Мистецтво бути лідером.
3. Мистецтво розв'язувати конфлікти.
4. Мистецтво опрацьовувати інформацію.
5. Мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення.
6. Мистецтво раціонально розподіляти ресурси в організації.
7. Дар керівника-підприємця — здатність іти на ризик і на впровадження нововведень у своїй організації.
8. Мистецтво самоаналізу — вміння бачити те, який вплив справляє лідер на організацію.

На практиці у стресових і кризових ситуаціях рекомендуються авторитарні стилі управління. При цьому, процеси формування та здійснення мети мають реалізуватися якомога швидше із застосуванням усіх важелів влади, навіть якщо від цього втрачається якість схвалюваних рішень. Чим вищий ступінь стресової або кризової ситуації, тим різкіша форма вираження авторитарного управління. При недостатній наполегливості керівника, як правило, використовують демократичний та ліберальний стилі, причому якість рішень у цьому випадку поліпшують кооперування, погодження та наради спеціалістів, які вимагають затрат.

Таким чином, будь-який стиль керівництва повинен базуватися на мотивації. Уже давно робилися спроби пояснити поведінку людей і розкрити причини їхньої цілеспрямованої діяльності. Під однією чи іншою назвою з різних позицій обговорювалося те, що називається мотивацією: активізація, стимулювання, управління, реалізація цілеспрямованої поведінки індивідуума.

Керівництво втілює свої рішення, використовуючи на практиці основні принципи мотивації. Відносно управління можна дати таке визначення мотивації: мотивація — це процес стимулювання кого-небудь до діяльності, направленої на досягнення цілей організації.

# Конфлікти та несприятливий клімат в команді

У процесі реалізації завдань проекту часто виникають ситуації, коли інтереси працівників не збігаються. Це може призводити до конфліктів, що є, насамперед, наслідком невідповідності структури проекту та поділу праці, а також і роз'єднаності людей із різноманітними ціннісними уявленнями. Тому важливого значення набуває вміння управляти конфліктами. Конфлікт – це відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї людини. Класична точка зору на конфлікт (табл. 2) виявлялась у тому, що він не повинен виникати. Але визнано, що певний ступінь конфліктності обов'язковий у відносинах.

Таблиця 2

## Поняття конфлікту

| Традиційний погляд            | Сучасний погляд                           |
|-------------------------------|---|
| Викликаний порушниками спокою | Неможливо уникнути у стосунках між людьми |
| Виникнення конфлікту          | Часто вигідний                            |
| Необхідно уникати             | Природній результат змін                  |
| Повинен бути погашеним        | Ним можливо і необхідно управляти         |

### **Конфлікт може бути позитивним, якщо він:**

- є основою для початку дискусії з обговорення того чи іншого питання;
- сприяє розв'язанню того чи іншого питання;
- покращує стосунки між людьми;
- дає змогу зняти напруженість;
- дає змогу працівникам повніше розкрити свої можливості.

### **Конфлікт може бути негативним, якщо він:**

- відриває людей від розв'язання важливих питань;
- викликає почуття невдоволеності в колективі;
- веде до особистісної або групової ізоляції, а також протидіє порозумінню.

Конфліктні ситуації з позитивними результатами мають підтримуватися в організації.

Конфлікти зазвичай поділяються на психологічні й соціальні.

Психологічний конфлікт пов'язаний із психологічними проблемами одного індивідуума (наявністю конкуруючих бажань, бажанням уникнути негативних результатів тощо). Соціальний конфлікт – це конфлікт, що виникає між індивідуумами, їх групами, а також системами та підсистемами.

Конфліктів не варто уникати, а плідно використовувати шляхом задоволення об'єктивних вимог конфлікуючих сторін. Для цього менеджер повинен вміти відрізнити безпосередній привід конфлікту від його причини, що може покриватися конфлікуючими сторонами. Важливо встановити, як предмет розбіжності стосується виробничих проблем, в якій мірі – ділових і особистих взаємин учасників конфлікту. Необхідно також з'ясувати мотиви конфліктного зіткнення працівників, спрямованість дій учасників конфлікту.

Із цією метою варто вислухати всіх учасників конфлікту, не квапитися з висновками й узагальненнями, уникати прояву особистих симпатій. Головне – домогтися взаєморозуміння учасників конфлікту, що визначає такі можливі випадки розв'язання конфлікту:

- взаємне примирення на об'єктивній основі;
- компроміс, що базується на частковому задоволенні бажань обох сторін.

У будь-якому випадку, основою примирення повинні бути об'єкти задоволення вимог обох сторін, викриття неспроможності помилкових претензій, проведення профілактичної й виховної роботи.

Розглянемо, чому виникають конфлікти в команді? (рис.7)

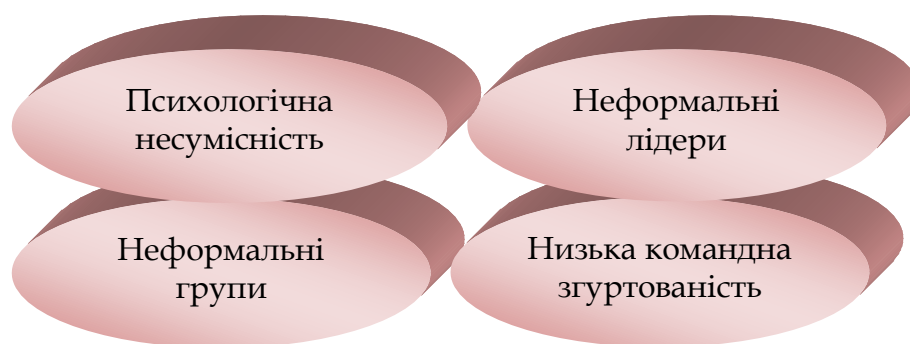


Рис. 7 Чому виникають конфлікти в команді?

Одним чинником виникнення конфлікту в команді є неформальні групи.

**Неформальні групи** – неформальні структури організації, які виділяються внаслідок незапланованих соціальних процесів.

Розглядаючи, чому виникають конфлікти в команді, охарактеризуємо формальні та неформальні групи, команди (табл.3).

Таблиця 3

**Порівняльна характеристика  
формальної та неформальної груп і команди**

| <b>Ознака</b>                          | <b>Формальна група</b>  | <b>Неформальна група</b>                  | <b>Команда</b>  |
|--|---|---|---|
| <b>Структура</b>                       | Задається зверху  | Формується спонтанно                      | <b>Створюється самостійно в процесі спільної роботи</b> |
| <b>Спрямованість у досягненні мети</b> | Досягнення мети організації   | Задоволення потреби групи                 | <b>Досягнення особистої і загальної мети</b>            |
| <b>Джерело влади</b>                   | Ієрархаїчні повноваження  | Особиста влада                            | <b>Колективна думка</b>                                 |
| <b>Ухвалення рішень</b>                | Приймаються зверху  | Приймаються під впливом лідера або емоцій | <b>Приймаються на основі консенсусу</b>                 |
| <b>Основа для об'єднання</b>           | Лояльність  | Симпатії                                  | <b>Взаємодоповнення</b>                                 |
| <b>Основа контролю</b>                 | <b>Авторитарна система управління (загроза звільнення або пониження в посаді)</b> | <b>Суспільні санкції</b>                  | <b>Відкритий взаємний контроль</b>                      |

**Щоб забезпечити ефективну взаємодію між формальною та неформальною групами можна використовувати такі методи:**

- 1) визнати існування неформальної організації, відмовитися від її знищення, усвідомити необхідність роботи з нею;
- 2) виявити лідерів у кожній неформальній групі, залучати до процесу прийняття рішень і враховувати їх думки, заохочувати тих, хто бере участь у вирішенні виробничих проблем;
- 3) перевіряти всі управлінські дії та їх можливий негативний вплив на неформальну групу;
- 4) для ослаблення опору змінам залучати членів групи до прийняття управлінських рішень;
- 5) швидко забезпечувати точною інформацією, щоб перешкоджати поширенню неправдивих чуток.

**Командна згуртованість** – це показник міцності, єдності і стійкості міжособистісних взаємодій та взаємовідносин, що характеризується взаємною емоційною привабливістю й загальною задоволеністю учасників і команди спільною діяльністю в цілому.

Перед вами чинники, що впливають на згуртованість команди (рис.8).

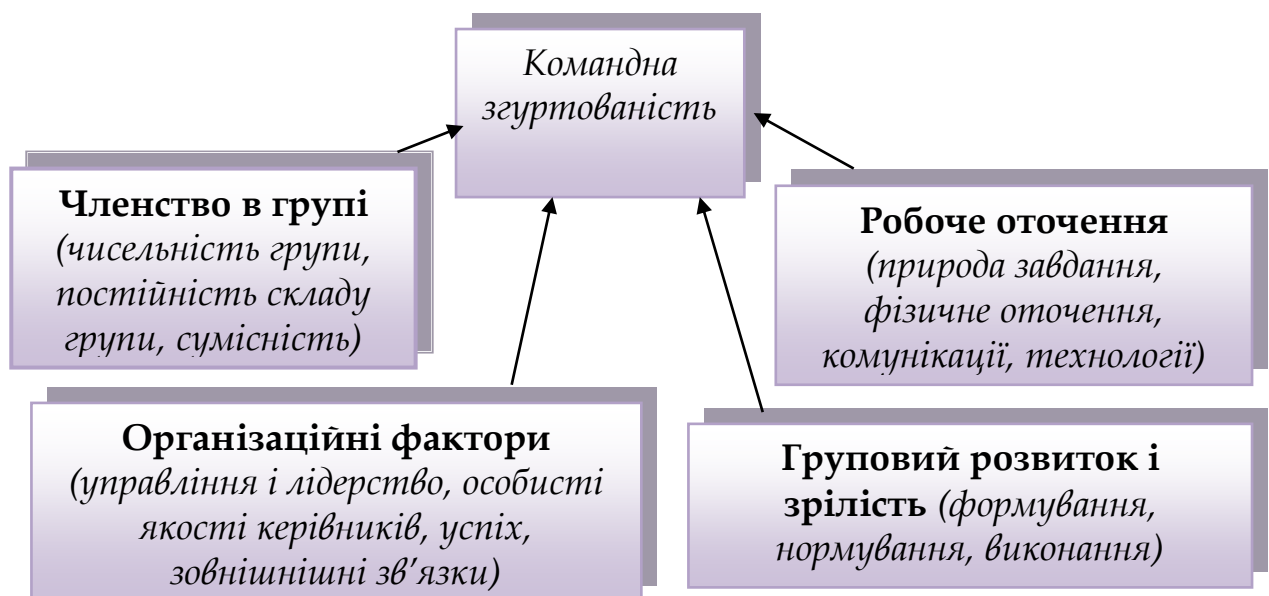


Рис. 8 Чинники, що впливають на згуртованість команди



Далі представлено чинники посилення командної згуртованості (рис.9).



Рис. 9 Чинники посилення командної згуртованості

Наступним питанням, яке слід розглянути, – це рекомендації щодо запобігання зниженню командної згуртованості.

### Рекомендації щодо запобігання зниженню командної згуртованості

| Причина   | Наслідок   | Характеристика   | Рекомендації   |
|---|--|--|--|
| <b>Виникнення дрібних підгруп</b>   | Диференціація поведінки і мислення в команді     | Ймовірність зростає із збільшенням розміру групи. У великій групі воно стає неминуче. Знайомство, дружба, симпатія між окремими членами групи до початку взаємодії може привести до відчуження такої пари або малої групи від всієї команди.                   | Обмеження розмірів команд. Вирішення проблеми членів команди, яка формується (за допомогою тренінгів)  |
| <b>Невміле керівництво з боку лідера</b>                                    | Зайва напруга, конфлікти і навіть розвал команди | Лідер здійснює інтриги, наближує або віддаляє від себе тих чи інших учасників, розподіляє повноваження і винагороди, виходячи з особистих пристрастей, а не з компетентності і реальних заслуг колективу, тим чи іншим способом маніпулює людьми і інформацією | Вдосконалення стилю керівництва  |
| <b>Відсутність єдиної об'єднуючої мети, відсутність спільної діяльності</b> | Неможливість виконати завдання                   | Лідер не ставить перед своєю групою об'єднуючої мети, кожен учасник рухається у напрямку до своєї власної. Виникає конфлікт цілей, який призводить до зниження групової згуртованості.   | Створити можливості для появи єдиної мети. Це здійснюється лідером, що спускає мету зверху. Коли єдина поставлена лідером мета усвідомлюється і приймається кожним членом групи, тоді з'являється середовище для виникнення групової згуртованості і перетворення групи в команду. |

## Види соціально-психологічного клімату

### та фактори, які впливають на його формування

Соціально-психологічний клімат, який спостерігається у різних колективах, може різнитися за своїм змістом та спрямуванням. З огляду на це виокремлюють три основних види: з позитивною, негативною та нейтральною спрямованістю. Соціально-психологічний клімат з позитивною спрямованістю називають *сприятливим або здоровим*, з негативною спрямованістю *несприятливим або нездоровим*; спрямованість якого чітко не визначена – *нейтральним*.

**Соціально-психологічний клімат** – це психологічний стан команди як єдиного цілого, який інтегрує особисті групові стани (рис.10).

Досить високий рівень згуртованості та мотивації колективу свідчить про те, що він в цілому готовий до спільної діяльності задля досягнення високих результатів.

Також слід зазначити, що проблема довіри людей один до одного є одною із найбільш актуальних проблем в колективі.

Член колективу може задовольнити свої претензії при виборі способу виконуваної ним діяльності, відчувати її зміни, одержувати визнання зі сторони колективу, не відчувати психічної напруги, в достатній мірі виражати себе.

Соціально-психологічний клімат повинен спиратися на дані про кожного працівника, котрі допомагали б в'яснити його роль у формуванні клімату, його положення в колективі, ступінь відповідності його свідомості соціальне бажаним проявам виробничих відносин.

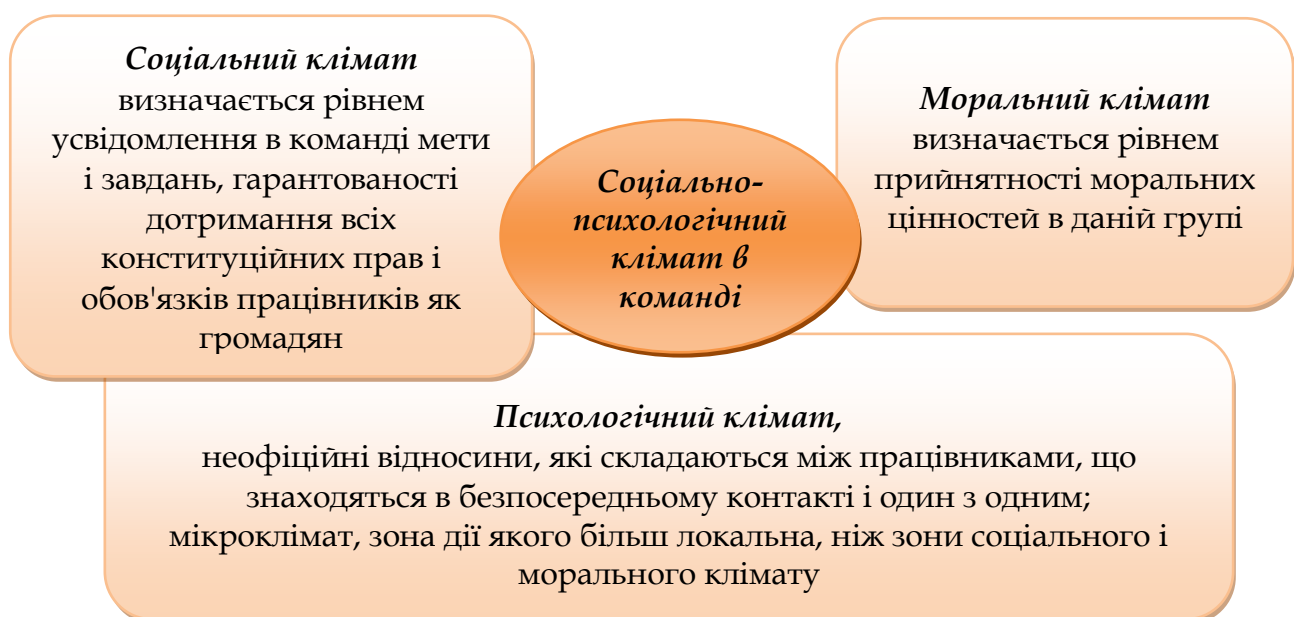


Рис.10 Соціально-психологічний клімат в команді

Клімат – це одна зі сторін життєдіяльності й взаємин людей. Він неоднаковий у різних колективах і по-різному впливає на членів колективу. Його вплив позначається, насамперед, на психологічному самопочутті людей. Клімат проявляється, головним чином, у таких групових ефектах: (рис.11).

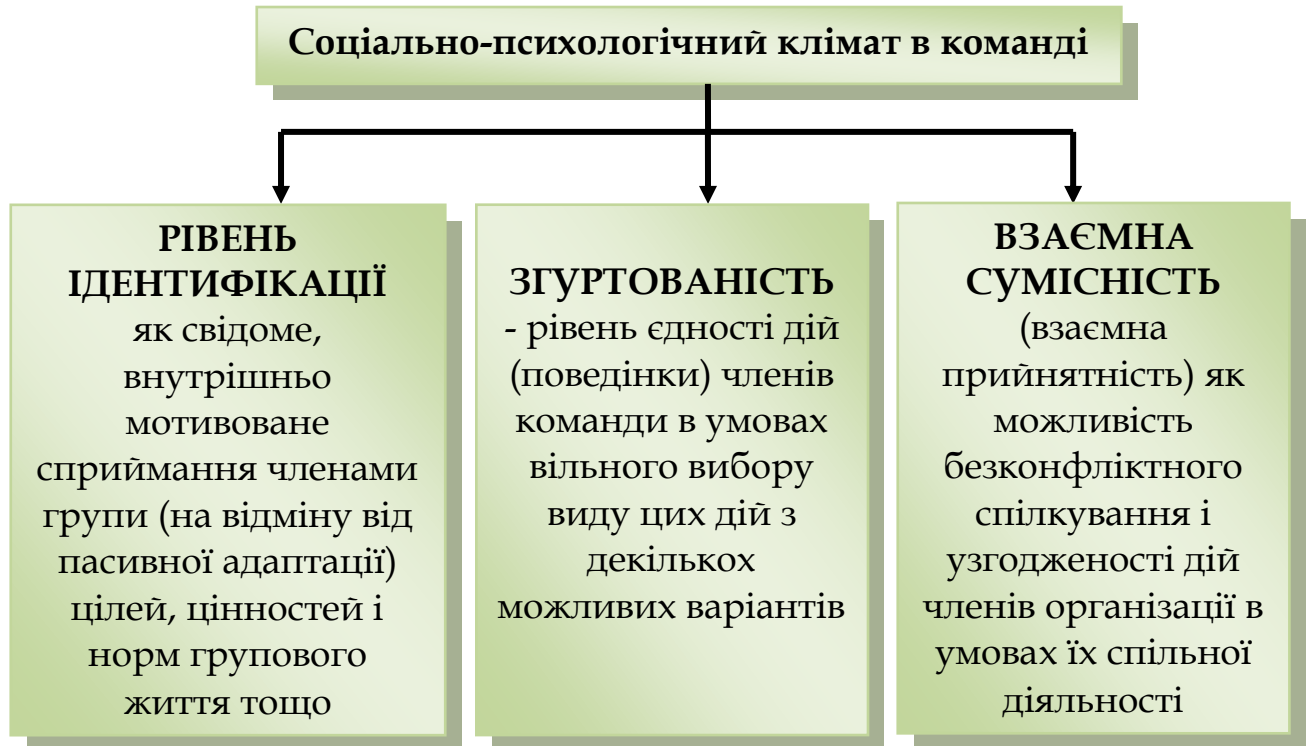


Рис.11 Характеристики соціально-психологічного клімату

Соціально-психологічний клімат визначається через різноманітні показники діяльності, спілкування та відносини. Однак не існує такої методики, котра охоплювала б всі показники, умови та параметри соціально-психологічного клімату й виражала б їх в єдиному індексі.

## Правила та принципи формування ефективної команди

### Правила створення команд:

- при створенні команди необхідно орієнтуватися на її кількісний склад (від 5 до 12 учасників) залежно від конкретного завдання;
- необхідно залучати до командної роботи учасників, що відрізняються за профілем знань, віком, стажем роботи, статтю тощо; формуйте різнорідні групи;

- перевіряйте, чи всі члени команди правильно зрозуміли суть проблеми чи завдання;
- заздалегідь визначайте метод роботи в команді;
- надавайте учасникам команди всю інформацію та документацію;
- своєчасно повідомляйте про нові аспекти, обставини та умови щодо проблемної ситуації чи завдання;
- визначайте пріоритети та ретельно готуйтеся до обговорення в команді;
- плануйте послідовність обговорення, визначайте пріоритети та відокремлюйте етапи роботи;
- розподіляйте завдання учасників під час обговорення в команді;
- визначайте ліміт часу на кожний етап та стежте за дотриманням встановлених термінів;
- відслідковуйте зміну ролей членів команди та забезпечуйте максимальне використання потенціалу учасників обговорення;
- тренуйте своє вміння слухати партнерів по команді та виявляти найбільш цінні ідеї й пропозиції;
- вмійте подолати надмірну емоційність учасників команди та створіть атмосферу ефективної кооперації, взаємодопомоги і довіри;
- оволодівайте навичками розв'язання дисфункціональних конфліктів;
- домагайтеся прийняття рішень не за точкою зору більшості, а шляхом досягнення консенсусу;
- стежте, щоб критика висловлених думок не переходила в їх осуд;
- вмійте подолати пасивну поведінку окремих учасників команди, не сприймайте мовчання за згоду;
- дотримуйтеся правил і норм, вироблених командою, але поводьтеся обачно;
- не задовольняйтесь досягнутим, майте терпіння дочекатися вироблення командою дійсно ефективного рішення;
- допускайте прояви суперництва лише у вигляді змагальності щодо подання найкращих пропозицій.

Принципи складають основу командоутворення, задають певні «правила гри» при організації команд.

## Принципи створення команд:

- команда формується з людей з додатковими навичками, які довіряють одне одному і служать загальній меті, загальним цілям продуктивності і загальному підходу, за які вони взаємно відповідальні;
- команди можуть бути ефективні, якщо використовується в різних ситуаціях;
- команди можуть служити стандартним блоком (цеглиною) в структурі організації;
- створення команд може закінчитися збільшенням продуктивності компанії;
- створення команд може закінчитися збільшенням якості виробництва і послуг;
- створення команд може закінчитися скороченнями вартості через зменшення часу виробництва;
- створення команд може закінчитися швидшим постачанням виробів і послуг;
- створення і використання команд можуть привести до змін в організації;
- команди можуть служити, щоб стимулювати творчий потенціал організації;
- використання команд може кінчитися декількома вигодами для фірми;
- команди мають у наявності більшу різноманітність ресурсів;
- команди допомагають новим членам бути комунікабельними, управляють поведінкою і полегшують організаційну продуктивність, нововведення й зміни;
- команди можуть також принести користь їх членам декількома способами;
- команди можуть забезпечити корисний механізм вивчення;
- команди можуть служити засобом для задоволення важливих особистих потреб індивідуумів;
- команди можуть забезпечити засоби для своїх членів, щоб отримати організаційні здобутки, які не могли бути досягнуті окремими особами.

Ключовий елемент ефективної взаємодії – зобов'язання перед загальною метою. Мета має бути переведена у певні, вимірювані виконанням цілі. Кращі команди досягають загального розуміння про те, як вони досягнуть своєї мети, включаючи розподіл завдань і ролей, розробку норм і процесів рішення. Згуртовані команди ефективніші при дотриманні норм (стандартів), ніж незгуртовані.

## Створення згуртованої команди з високими нормами працездатності вимагає:

- вербування членів зі схожими цінностями, відносинами і кваліфікаціями, щоб вони змогли співіснувати;
- підтримання високих стандартів комунікабельності, аби нові члени визнали за честь стати частиною групи;
- підтримка маленької команди, щоб її члени відчували себе важливими;
- допомогти команді досягти успіху; успіх згуртовує команду;
- бути колегіальним лідером, щоб інші члени залучалися до прийняття рішення;
- визначення зовнішніх проблем команди, вирішення яких має її згуртувати;
- ув'язка винагород з успіхом команди, щоб мотивувати її членів для виконання завдань на високому рівні.

## Командний дух:

### поради, як правильно організувати роботу колективу

Всесвітньо відомий американський хореограф Твайла Тарп у своїй новій книзі «Звичка працювати разом» (видавництва Манн, Іванов і Фербер) ділиться своїм досвідом успішної комунікації з людьми.

**Співпраця** - це прекрасний спосіб роботи для деяких із нас і неминучий для більшості. Твайла Тарп зачіпає такі складні питання співпраці, як робота з віртуальними партнерами, з тими, хто вище вас за статусом, спілкування з «отруйними» партнерами, праця в умовах, коли все виходить з-під контролю і багато іншого.

12 порад про те, як вибудувати відносини, налагоджувати роботу в різних умовах і при різних типах співробітництва з партнерами, друзями, організаціями, уникати проблем й отримувати користь.

## **1. Спільно можна отримати від життя більше**

Тільки працюючи в команді, можна отримати більше можливостей, знань, влади, ніж кожному поодинці. Все більше людей сьогодні починає розуміти, що президенти компаній і політики формату «собі на умі», як і інші герої-одинаки, – застарілі рольові моделі. Нехай у ЗМІ про них поки і непогано відгукуються, але нові герої людства – люди, які знають, як знайти союзників, зібрати команду і рухатися разом до спільної мети.

Візьміть будь-який великий проект, і побачите в ньому співпрацю на рівнях, існування яких всього кілька років тому важко було припускати. Справжні історії успіху сучасності – спортивні команди, політичні кампанії, комерційні підприємства – вони про співпрацю і спільні зусилля.

*«Співпраця» – ключове слово нового тисячоліття*

## **2. Люди створюють проблеми, змиряться**

Так, люди є люди. Вони завжди створюють проблеми. Але – і це дуже істотне «але» – знайти спільну мову простіше з тими, хто має досвід співпраці, ніж з тими, хто «має корону» від своєї винятковості.

Згадайте, наприклад, героя «Дива на Гудзоні» – аварійної посадки пасажирського лайнера на воду Нью-Йоркської річки 2009 року. Коли незабаром після зльоту літак зіткнувся зі зграєю птахів і обидва його двигуни вийшли з ладу, капітан судна US Airways Чеслі Салленбергер зумів безпечно «приводити» літак зі 155 пасажирами і командою на борту. Ніхто не загинув. На питання: «Як вам це вдалося?», капітан Салленбергер відповів:

«Не думаю, що тут можна виділити одну причину, їх було багато. У нас був досвідчений і добре навчений екіпаж. Ми з другим пілотом Джеффри Скайлза скооперувалися і разом вирішували проблеми по мірі їх надходження».

Зверніть увагу на ключові слова в його відповіді: «досвід» ... «екіпаж» ... «разом». Салленбергер висловив свою думку гранично ясно. Він став улюбленцем преси та національним героєм, але свою вдалу посадку він вважає спільною перемогою досвідчених членів екіпажу.



### **3. Командними гравцями не народжуються, ними стають**

Або, якщо бути точніше, день за днем у процесі діяльності виховують у собі командний дух за допомогою уваги, дисципліни, любові і відданості справі, самовіддачі, а головне – за допомогою звички.

Важливе зауваження: не можна примусити людей до співпраці. Вони можуть працювати в одному офісі або виконувати свої обов'язки в рамках роботи команди, але якщо вони не зацікавлені в спільній справі – користі не буде. Без особистої участі – на емоційному рівні – багато чого не досягти.

### **4. Співпраця починається з точки зору**

Співпраця – річ практична, це спосіб працювати в гармонії з оточуючими, але починається вона з розуміння людини.

Задумайтесь: чи не криється проблема у вас самих?

Як ви ставитеся до співпраці?

Чи відчуваєте ви щирі прихильність до друзів, родичів і коханих?

Чи можете застосувати способи спілкування з ними в колективній роботі з партнерами?

Чи не відштовхуєте людей зайвою чесністю?

Ділитесь ви інформацією з колегами?

Як реагуєте на проблеми?

Чи підтримуєте спільну мету?

Відповіді на ці питання допоможуть зрозуміти, чи хочете ви насправді бути частиною чогось більшого і більш значущого?

Чи ви самі робите внесок в загальну справу і приносите користь?

До співпраці необхідно звикати.

Спочатку необхідність ставити результат спільного проекту вище власних інтересів може здаватися ненормальною і неправильною, але, подолавши почуття дискомфорту, ви відчуваєте себе на вірному шляху. Спробуйте змінити своє ставлення і подивіться, як відреагує команда.

### **5. Якщо є можливість, працюйте з тими, хто краще вас**

Якщо ви керівник, не бійтеся працювати в команді досвідчених, розумних і товариських людей. Спостерігайте за ними і вчіться. Досить скоро ви відчуєте, що більше не сприймаєте команду як ліниве нав'язане зло і знайдете нові можливості і досягнете нових вершин.

Навіть якщо колеги розумніші? Працелюбніші? Кмітливіші? Більше обдаровані уявою? Так. Це як теніс: можна поліпшити свої навички, тільки граючи з партнерами вище рівнем.

## **6. Не бійтеся працювати зі складними партнерами**

Партнер повинен бути складним. Творчі розбіжності між відкритими один одному партнерами можуть обернутися новими ідеями. Тоді в разі вдало сформованих взаємин один плюс один завжди дадуть більше, ніж два.

Михайло Баришніков та Твайла Тарп у всіх сенсах були повними протилежностями. Виходець із Росії та уродженка Середнього Заходу. Учень класичної школи і еkleктика. В результаті цього злиття народився новаторський, приголомшливий стиль танцю, не схожий ні на що з того, що кожен з них міг би створити поодиноці.

## **7. Чітка мета – основа успішного співробітництва**

Продумана і чітко сформульована загальна мета – основа успішного співробітництва.

В Японії в деяких компаніях завдання і рішення складають за допомогою системи "ринги". Це спосіб зібрати думки всіх, кого торкнуться наслідки ухвалення того чи іншого рішення. Працює вона так: спочатку створюється документ. Потім він обговорюється. В процесі обговорення в документ вносяться зміни до тих пір, поки всі учасники не будуть з ним згодні.

Далі всі, хто має відношення до ухваленого рішення, підтверджують свою згоду з документом, поставивши на ньому особистий підпис. Занадто довго і забирає багато часу? Зовсім ні, тому що, погодившись з рішенням, ніхто в подальшому не піддає його сумніву і не пропонує свої корективи. Всі працюють, працюють і працюють.

## **8. Складіть розклад і дотримуйтеся його**

Перша труппа Твайла Тарп складалася суцільно з блискучих жінок – розумних, талановитих, сильних і незалежних. Вони пропрацювали разом п'ять років. Без зарплати. Головна різниця між цим і будь-яким проваленим проектом – в дисципліні. Вони склали розклад і строго його дотримувалися, навіть якщо іноді не було коли, лінь, незручно, не до того. Вони приходили на репетицію вчасно і завжди були готові працювати. Співпраця не складеться, якщо зустрічатися "як-небудь".

*Чим раніше буде складено розклад і затверджений порядок спільної роботи, тим менше перешкод зустрінеться на шляху розвитку вашої команди як єдиного цілого.*

## **9. Необхідна умова співпраці – залученість всіх учасників**

При чому залучати можна не тільки керівників і членів команди, а й усіх, хто має якесь відношення до проекту.

Так, наприклад, Starbucks запустила сайт під назвою "Моя ідея для Starbucks", на якому шанувальники бренду можуть внести пропозиції щодо поліпшення улюбленої кав'ярні. Менеджмент вивчає їх всі, а кращі виставляє на голосування серед відвідувачів. У цілому сайт зібрав близько сімдесяти тисяч побажань.

## **10. Пристосуйтеся до змін і зберігайте буддійський спокій**

Ніщо не постійно, все завжди буде змінюватися, як всередині, так і поза командою. Але це ще Чарльз Дарвін 1859 року сказав: «Виживають не найсильніші види і не найрозумніші, а ті, хто краще за інших пристосовується до змін».

Вам буде набагато легше пристосуватися до змін, якщо ви будете дотримуватися такої точки зору:

«Реальність або ідеальна за винятком кількох проблем, або – якщо я перебуваю в буддійському спокої – ідеальна повністю.»

Ваше сприйняття дійсності – проти хаосу. Навіщо дозволяти хаосу перемагати? Робіть краще, на що здатні, з тими ресурсами, які у вас є, в кожен окремо взятий день.

## **11. Дякуйте**

Головний партнер не завжди той, хто таким здається. Найбільш непомітні партнери часто вкладають в успіх більше за всіх. Приймайте пропозиції та ідеї від усіх підряд. Радійте будь-яким пропозиціям, якщо вони на користь вашому проекту. І висловлюйте подяку.

При першій-ліпшій можливості, декілька разів на день «спасибі» ніколи не буває зайвим.

## **12. Співпраця – це Любов**

Наше життя – театр. Театр, у якому всі ми граємо головну роль у п'єсі, написаній для самих себе. І фінал її залежить не тільки від того, хто ви, але і від того, як ви будете взаємодіяти з іншими персонажами п'єси.

Зрештою, кожне співробітництво – це історія кохання.

І хоч шлях цей нелегкий, він не лякає. Пройдіть його правильно. Пройдіть його разом. Діліться один з одним. Намагайтеся зробити один одного кращим. Стійте один за одного, коли хтось із вас не впорався. Обіймайте один одного, тоді все вийде. Турбуйтеся при поразках і радійте з перемог. Шлях важливіший за мету.

Все дуже просто: якщо кожен крок на шляху буде впевненим, результат не розчарує.

## *«Вже рік як команда...»*

---

*«Вам потрібна команда!», – сказано було йому і забулося, а я ж уже місяць мордуюсь, ніяк з голови не викину. Відчиняю двері й дивлюсь на своїх архаровців. Команда?*

*– Петре Андрійовичу, може, кави?!*

*– Дідько, Лено! Так і вклякнути можна! – сиплю чортами на вибілену маківку секретарки, що як Пилип з конопель, вигулькнула з-за одвірка зі своєю турботою.*

*Образилась. Піджала губи:*

*– Ні, то ні!*

*Відвернула пичку, хитнула скривдженим задком і відпливла до свого столу. Ну чим думав, коли на роботу брав?! Хіба з таких команду збудуєш?!*

*А Іващук? Сидить, клавіатурою торохтить, на нерви діє. Ні-ні, він працює й працює класно, як матеріал змакетує – втіха дивитись! Але ж волохате, бородате, окуляристо-підсліпувате, страшне, мовчазне, відлюдне. Сидить у своїх захаращах, каву сьорбає й клепає без упину. Я й підходити боюсь: може, там окрім макетів, якісь халявні плани. От хто до такого сунеться, наснитись – водою не віділлєш!*

*Роман з Іваном: от ці знюхались – шерочка з машерочкою. Крійтери, щоб їх шляк трафив! Їм, бачте, правила не писані! Вони – творці! Надихаються! Окрему площу видурили, бо їм разом з усіма не працюється, творчого простору не вистачає! От що вони там за жалюзіваним склом витворяють?!*

*Одні силуети видно! Сновигають туди-сюди; періодично до Іващука бігають, щось товкмачать, у монітор і папірці пальцями тицяють; Лену експлуатують, то кави, то тістечок, то ще рожна якого. Але ж гади, бува, видадуть ідею – і заперечити нема що!*

*Надія Іванівна та Оля – менеджери широкого профілю. Планувалося, що обидві працюватимуть над тим самим, щоб взаємозамінність і всяке таке. Та не так сталося, як гадалося... Надія Іванівна монументально всілася в офісі – не зрушиш. От і зараз сидить клієнтів телефоном обробляє...*

Робить це – майстерно, аж моторошно. Аж сюди відчуваю, як сходяться на шиї потенційного клієнта лежата її доброзичливості: "Ви ж і самі розумієте, що бізнес без гарної реклами – мертвий!" А-а-а! Хіба можна так з людьми?! Але ж працює – не заперечиш. От і Оля – розпашіла з морозу, забігана – головна куди зашлють, точніше – куди зашла Надія Іванівна.

– Не роздягайся, Сонечко! Зараз на обід! – і Оля слухняно по-цуценячому тупцює біля входу.

Ну от як таких одне до одного припасуєш? А в команді всі ж мають бути як пазли – один до одного, один до одного... Як, приміром футболісти, вояки, чи, о! – моряки.

Подумки приміряю на своїй форму й вишикую в лінійку на палубі. Н-даа... Леночка в безкозирці та на підборах, Надія Іванівна в незмінному кріслі зі слухавкою, хлопці ніби на щось і схожі, та ніяк не вгамуються, щось обговорюють, кудись бігають, Іващук торсають, а той – красень – кавові плями на комірці, і лише Оля – бездоганно напрасована, стоїть наввипинки, чекає розпоряджень.

Тьху ти – «команда»!..

Не дивно, що ми той проект запороли. «Вам потрібна команда!» – як таке від клієнта чути?! Але ж клієнт завжди правий! Усе! На сьогодні досить. На обід, а там ще справ якихось знайду!

Ну от і день минув, уже восьма. Іду додому повз офіс. Гляну, чого це там світиться, кому вдома не сидиться! Іду сходами – дивно, що за гамір? Відчиняю двері – що?!

Мій стіл, дивом витягнутий із кабінету, бо ж величезний – перетворився на чарівну торбу. Чого на ньому лишень немає: і тістечка, і фрукти, і м'ясо-ковбаси, і кав'яр, і коньяк – мій колекційний!

Та що це таке?!!!

– О, Петре Андрійовичу! – Леночка сяє й рушає назустріч. – Чого ж ви слухавку не берете?! Давайте до нас!

– Чого це? – гублюсь від несподіванки.

– Так свято ж! Сьогодні нашій команді – рік!

# ВИСНОВОК

Будь яка команда складається з людей, які повинні засвоїти знання, вміння та навички роботи в колективі. Це є дуже важливим, адже впливає на результативність роботи. Треба розвинути неформальні комунікації, усвідомити свої ролі та функції, розвинути навички делегування, прийняття відповідальності, сприяння емоційній розрядці, формування цінностей та довіри, посилення мотивації, навчитися використовувати драйв-менеджмент, розвинути корпоративну культуру та корпоративний імідж, підвищити ефективність діяльності та сприяти набуттю нового досвіду.

Будь-яка команда повинна мати мету своєї діяльності.

Таким чином, команда, як цілеспрямовано сформована група працівників, що свідомо і згуртовано працюють для досягнення певної мети та покладаються один на одного, має певні переваги над класичним ієрархічно операційним підходом. Результативність такої команди буде мати синергетичний ефект. Чим краще сформована та спрацьована команда, тим більша її результативність, а отже і конкурентоспроможність організації також буде зростати. Команда також сприяє розвитку професіональних компетентностей, налагодженню ефективних організаційних зв'язків між її членами.

Підсумовуючи сказане, наголошуємо на тому, що команда є основним елементом стратегії успішних організацій. Так, основна увага може бути зосереджена на сервісі, якості, вартості, швидкості, ефективності, продуктивності, але команди залишаються центральними методами досягнення успіху більшості у будь-якій сфері діяльності.

У виданні доведено всю важливість командної форми організації праці, адже в сучасних умовах куди ефективніше працювати спільно, ніж поодиноці, завжди можна звернутися за допомогою або просто за порадою. Але важливо враховувати, що аж ніяк не всі особистості здатні спрацюватися з іншими людьми, тому дуже важливо правильно підібрати членів команди і розподілити між ними ролі.

Факт залишається фактом, що, коли команда стає більш вирівняною, існує чітке бачення цілі, її члени узгоджено співпрацюють, то окремі зусилля об'єднуються в один потік ефективної роботи, що забезпечує організації велику продуктивність та конкурентоспроможність на ринку. Особливістю команд є спільне бачення мети, а також розуміння можливості доповнювати зусилля один одного на шляху до успіху.

# *Термінологічний словник*

---

**Діагностика команд** – проведення оцінки команд, виявлення джерел їх продуктивності й важливих деструктивних чинників.

**Тестування** – це дослідницький метод, який дозволяє виявити рівень знань, умінь і навичок, здібностей та інших якостей особистості, а також їх відповідність певним нормам шляхом аналізу способів виконання випробуванним ряду спеціальних завдань. Такі завдання прийнято називати тестами. Тест – це стандартизоване завдання або особливим чином пов'язані між собою завдання, що дозволяють досліднику діагностувати міру виразності досліджуваного, властивості у випробуваного, його психологічні характеристики, а також ставлення до тих чи інших об'єктів. У результаті тестування зазвичай отримують деяку кількісну характеристику, яка показує міру вираження досліджуваної особливості у особистості. Вона повинна бути співвідносна з встановленими для даної категорії випробовуваних нормами.

**Тестування** – це проходження певних тестів на виявлення необхідних характеристик кандидата.

**Команда проєкту** – це група співробітників, підпорядкованих менеджеру проєкту, яка безпосередньо працює над здійсненням реалізації проєкту. Команда проєкту є основним елементом організаційної структури проєкту.

**Командний коучинг** – каталізатор внутрішньої мотивації. Коучинг команд допомагає виявити і активізувати внутрішню мотивацію кожного з членів команди.

**Командний коучинг** – формат групової роботи, що дозволяє активізувати потенціал кожного співробітника і команди в цілому для досягнення спільних цілей. В процесі сесій командного коучингу команда професіоналів (співробітників одного відділу, керівників, менеджерів проєктів та ін.) За допомогою коуча проводить ревізію існуючого стану речей за параметрами ефективності, намічає необхідні змін і ретельно планує всі необхідні дії задля досягнення колективного результату.

Основна відмінність командного коучингу від, наприклад, тренінгу, полягає в тому, що при реалізації цього формату команда і коуч працюють виключно над цілями, які ставлять перед собою як колективом учасники. Коуч не розповідає, як правильно потрібно будувати комунікацію або уникнути конфліктів, учасники команди самі під чуйним методологічним керівництвом спочатку самі намічають, які саме завдання вони планують вирішити під час сесії, а потім вибирають способи, якими вони ці завдання будуть вирішувати. Таким чином, вся

робота проводиться за допомогою розкриття внутрішнього потенціалу співробітників, а не знань запрошеного тренера. У цьому випадку відповідальність учасників за поставлені цілі, заплановані завдання або правила комунікації команди багаторазово підвищується.

**Корпоративна культура** – комплекс взаємодіючих факторів, який включає досвід минулого і теперішнього, структурні характеристики й погляди керівників. Це також комплекс думок, еталонів поведінки, настроїв, символів, відносин і способів ведення бізнесу. Все це визначає індивідуальність компанії більшою мірою, ніж продукція, яка випускається нею.

**Корпоративна культура** – система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дійових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які склалися в корпорації або її підрозділах за час діяльності та приймаються більшістю співробітників.

**Корпоративне спілкування** – процес взаємозв'язку, в ході якого відбувається обмін діяльністю, інформацією і досвідом. Мета корпоративного мовлення – постановка відповідних цілей і конкретних завдань. Цим воно відрізняється від спілкування в широкому розумінні слова.

**Фасилітація** (facilitation) – це професійна організація процесу групової роботи, спрямована на прояснення та досягнення групою поставлених цілей. Це простір, у якому залучається потенціал колективного інтелекту та народжуються прогресивні рішення.

**Фасилітатор** – людина, яка забезпечує успішну групову комунікацію. Володіючи методологією перетворюючого процесингу, інструментарій принципів і технік, що використовуються для трансформаційних змін світогляду, уявлень та переконань суб'єктів щодо подолання труднощів та викликів повсякденного життя за принципом – мрій та дій, він спрямовує обговорення, особисто не беручи в ньому участі, забезпечує успішну комунікацію, допомагає групі зрозуміти загальну мету та підтримує позитивну групову динаміку для досягнення цієї мети в процесі дискусії та несе відповідальність за якісне виконання завдань. Головне, щоб фасилітатор не мав особистої зацікавленості в результатах поставлених проблем та не представляв інтересів жодної з груп-учасників.



# *Використані джерела*

1. Реймонд Мередит Белбин. Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу. Издательство: «Манн, Иванов и Фербер», - 2009.- 238 с.
2. Р. Мередит Белбин Типы ролей в командах менеджеров / Р.М. Белбин.- Нірро.: 2003. - С. 232
3. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: монографія/ В. В. Горбунова. - Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. - 380 с.
4. Методист: журнал - К.: №1.2018.- 80 с.

**АНКЕТА**  
**«Оцінка психологічної атмосфери в колективі»**  
(за А.Ф. Фідлером)

**Інструкція.** В таблиці наведено протилежні за значенням пари слів, з допомогою яких можна описати атмосферу у Вашій групі, колективі. Чим ближче до правого чи лівого слова Ви поставите позначку +, тим більшим є прояв цієї ознаки у Вашому колективі.

| Показник          | Прояв (у балах) |   |   |   |   |   |   |   | Показник          |
|-------------------|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|
|                   | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |                   |
| дружелюбність     |                 |   |   |   |   |   |   |   | ворожість         |
| згода             |                 |   |   |   |   |   |   |   | незгода           |
| задоволеність     |                 |   |   |   |   |   |   |   | незадоволеність   |
| продуктивність    |                 |   |   |   |   |   |   |   | непродуктивність  |
| теплота           |                 |   |   |   |   |   |   |   | холодність        |
| співпраця         |                 |   |   |   |   |   |   |   | неузгодженість    |
| взаємна підтримка |                 |   |   |   |   |   |   |   | недоброзичливість |
| захопленість      |                 |   |   |   |   |   |   |   | байдужість        |
| цікавість         |                 |   |   |   |   |   |   |   | нудьга            |
| успішність        |                 |   |   |   |   |   |   |   | безуспішність     |

*Дякуємо!*

**Обробка результатів**

Відповідь у кожному з пунктів оцінюється зліва направо в діапазоні від 1 до 8 балів. Чим лівіше розташовано знак +, тим нижче бал та сприятливіша, на думку того, хто відповідає, психологічна атмосфера в колективі. Підсумковий показник коливається в межах від 10 (найбільш позитивна оцінка) до 80 (найбільш негативна) На підставі індивідуальних профілів створюється середній бал, який і характеризує психологічну атмосферу в колективі.

**АНКЕТА**  
**«Оцінка рівня готовності до саморозвитку»**  
 (методика В.І.Зверевої, Н.В.Немової)

**Мета:** виявити здатність до саморозвитку

Уважно прочитайте твердження та проставте біля кожного з них відповідний

бал:

5 – якщо дане твердження повністю відповідає Вашій думці;

4 – скоріше відповідає, чим ні;

3 – і так, і ні;

2 – швидше не відповідає;

1 – не відповідає.

|    |  |  |
|----|--|--|
| 1  | Я прагну вивчити себе.   |  |
| 2  | Я залишаю час для розвитку незалежно від того, як я зайнятий роботою та домашніми справами |  |
| 3  | Перепони, що виникають, стимулюють мою активність  |  |
| 4  | Я шукаю зворотний зв'язок, тому ще це допомагає мені пізнати та оцінити себе.              |  |
| 5  | Я рефлексую власну діяльність, виділяю для цього спеціальний час                           |  |
| 6  | Я аналізую свої почуття та досвід  |  |
| 7  | Я багато читаю.  |  |
| 8  | Я широко дискутую до тих питань, що мене цікавлять   |  |
| 9  | Я вірю у власні можливості.  |  |
| 10 | Я намагаюсь бути більш відкритою людиною.  |  |
| 11 | Я усвідомлюю той вплив, який здійснюють на мене люди, що мене оточують                     |  |
| 12 | Я керую своїм професійним розвитком і отримую позитивні результати                         |  |
| 13 | Я отримую задоволення від засвоєння нового   |  |
| 14 | Відповідальність, що зростає, мене не лякає  |  |
| 15 | Я позитивно поставився б до просування в кар'єрі   |  |

*Дякуємо!*

**Обробка анкети**

Порахуйте загальну суму балів.

- 55 і більше – Ви активно реалізуєте власні потреби в саморозвитку;
- від 36 до 54 – Вам доведеться визнати, що у Вас відсутня стала система саморозвитку, орієнтація на розвиток сильно залежить від ситуації та зовнішніх умов;
- від 15 до 35 – Ви повинні усвідомити, що Ваш розвиток зупинився.

## АНКЕТА

**Мета:** встановити чинники, що стимулюють та перешкоджають навчанню, розвитку та саморозвитку

Оцініть, будь ласка, наведені далі чинники за 5-бальною шкалою:

5 – так (стимулюють чи створюють перешкоди);

4 – скоріше так, чим ні;

3 – і так, і ні;

2 – швидше ні;

1 – ні

| Чинники, що створюють перешкоди: |   |  |
|----------------------------------|---|--|
| 1                                | власна інерція  |  |
| 2                                | розчарування через невдачі, що були раніше  |  |
| 3                                | відсутність підтримки та допомоги в цьому питанні з боку керівників   |  |
| 4                                | ворожість оточення (зздрість; ревності тощо), які погано сприймають Ваші зміни та потяг до нового               |  |
| 5                                | неадекватний зворотний зв'язок з членами колективу та керівництвом, відсутність об'єктивної інформації про себе |  |
| 6                                | стан здоров'я   |  |
| 7                                | нестача часу  |  |
| 8                                | обмежені ресурси, скрутні життєві умови   |  |
| Чинники, що стимулюють:          |   |  |
| 1                                | методична робота  |  |
| 2                                | навчання на курсах  |  |
| 3                                | приклад та вплив колег  |  |
| 4                                | приклад та вплив керівництва  |  |
| 5                                | організація праці в колективі   |  |
| 6                                | увага до цієї проблеми керівників   |  |
| 7                                | довіра  |  |
| 8                                | новизна діяльності, умови робота та можливість експериментувати   |  |
| 9                                | самоосвіта  |  |
| 10                               | цікавість до роботи   |  |
| 11                               | відповідальність, що зростає  |  |
| 12                               | можливість отримати визнання в колективі.   |  |

*Дякуємо!*

## Обробка анкет

Сума балів підраховується та обчислюється коефіцієнт професійного розвитку за формулою:  $K = K(\text{факт.}) : K(\text{макс.})$ , де:  $K(\text{факт.})$  – сума балів,  $K(\text{макс.})$  – максимально можлива сума балів (100).

## ВПРАВА « ДІАГНОСТИКА НАВИЧОК РОБОТИ В КОМАНДІ»

**Мета:** оцінити рівень розвитку власних навичок роботи в команді.

**Інструкції до виконання:**

• Прочитайте твердження з таблиці і виберіть ту відповідь, яка найбільше відповідає Вашій поведінці як члена команди\*.

• Памятайте, що Ви маєте відповідати, як дієте чи діяли б в уявній ситуації, а не як, на Вашу думку, варто було б робити.

*\*Якщо у Вас немає досвіду роботи менеджером, уявіть, що Ви працюєте на цій посаді, і, виходячи з цього, виберіть найбільш прийнятні відповіді.*

**Опитувальний лист «Мій стиль роботи в команді»**

| Н з/п | Твердження  | Часто | Іноді | Рідко |
|-------|---|-------|-------|-------|
| 1     | Я досягаю згоди членів команди рухатись до спільної мети                            |       |       |       |
| 2     | Я надаю можливість членам команди самим подбати про свої конкретні цілі             |       |       |       |
| 3     | Я визначаю сферу відповідальності кожного виконавця як індивідуальну, так і спільну |       |       |       |
| 4     | Я роблю ставку на великий успіх, а не на маленькі перемоги                          |       |       |       |
| 5     | Я тримаю всі мої проблеми і обмеження при собі                                      |       |       |       |
| 6     | Я вникаю в усі ідеї, які пропонуються виконавцями                                   |       |       |       |
| 7     | Я надійний і чесний   |       |       |       |
| 8     | Я не докучаю працівникам проханнями надати мені зворотний зв'язок щодо моєї роботи  |       |       |       |
| 9     | Я роблю пропозиції, спрямовані на поліпшення командної роботи                       |       |       |       |
| 10    | Я надаю іншим членам команди зворотний зв'язок                                      |       |       |       |

**Оцінка та інтерпретація результатів:**

1) при відповідях на питання **1, 3, 6, 7, 9 і 10** зараховується за відповідь «**часто**» - 3 бали, «**іноді**» - 2 бали, «**рідко**» - 1 бал;

2) при відповідях на запитання **2, 4, 5 і 8:**

за відповідь «**рідко**» - 3 бали, «**іноді**» - 2 бали, «**часто**» - 1 бал;

3) Знайдіть загальну суму набраних балів.

• Сума від **27 і вище** свідчить про добре розвинені навички роботи в команді.

• Сума від **22 до 26 балів** говорить про те, що Вам необхідно попрацювати над поліпшенням відповідних навичок.

• Якщо Ви набрали **22 бали або менше**, Ваші навички роботи в команді потребують значного поліпшення.

## ВПРАВА «ВИД ЛІДЕРСТВА В КОМАНДІ»

**Мета:** формування вміння визначати вид лідерства в команді.

**Інструкції до виконання:**

- Проаналізуйте та порівняйте види лідерства у наступній таблиці за характерними ознаками виявлення **індивідуального** та **командного** лідера.
- Визначте **власний вид лідерства в команді** на основі оцінки рівня виявлення тих чи інших ознак у Вашій поведінці в команді.
- Для цього оцініть, як часто для Вас характерна та чи інша поведінка, притаманна відповідному виду лідерства за наступною шкалою:

|          |            |          |              |          |
|----------|------------|----------|--------------|----------|
| <b>1</b> | <b>2</b>   | <b>3</b> | <b>4</b>     | <b>5</b> |
| Ніколи   | Дуже рідко | Рідко    | Майже завжди | Постійно |

**Бланк для визначення виду лідерства в команді**

| Оцінка, бали |   |   |   |   | Ознаки прояву  |       |  | Оцінка, бали |   |   |   |   |
|--------------|---|---|---|---|--|-------|--|--------------|---|---|---|---|
|              |   |   |   |   | командного лідера  | Н з/п | індивідуального лідера                               |              |   |   |   |   |
| 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |  |       |  | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |
|              |   |   |   |   | Розділяє відповідальність з командою                                       | 1     | Відповідає за все сам                                |              |   |   |   |   |
|              |   |   |   |   | Ухвалює колегіальні рішення  | 2     | Ухвалює рішення одноосібно                           |              |   |   |   |   |
|              |   |   |   |   | Опирається у роботі на знання та досвід команди                            | 3     | Опирається на свої знання та досвід                  |              |   |   |   |   |
|              |   |   |   |   | Довіряє команді  | 4     | Довіряє собі   |              |   |   |   |   |
|              |   |   |   |   | Поділяє з групою місію, цінності, бачення                                  | 5     | Нав'язує групі місію, цінності, бачення              |              |   |   |   |   |
|              |   |   |   |   | Довіряє групі за принципом: команда завжди більше, ніж кількість її членів | 6     | Не довіряє групі маючи принцип: поділяй та володарюй |              |   |   |   |   |
|              |   |   |   |   | <b>Сума</b>  |       | <b>Сума</b>  |              |   |   |   |   |

### ВПРАВА «ЗАКОНИ ІСНУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ»

**Мета:** формування розуміння команди та навиків створення ефективної команди.

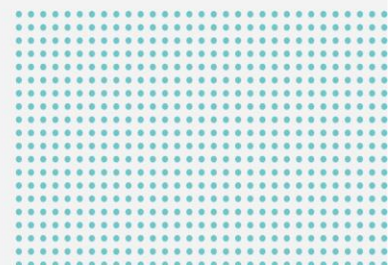
**Завдання:**

- 1) Спробуйте сформулювати закони, за якими існує ефективна команда.
- 2) Порівняйте власні результати з наведеними у наступній таблиці.
- 3) Оцініть, наскільки наближена ваша команда до цих чинників.

*Ви також можете попросити своїх колег (підлеглих) оцінити, наскільки кожен фактор зрозумілий для них і наскільки він присутній в нинішньому колективі. Проведіть таке опитування через деякий час. Порівняйте результати.*

#### Закони існування ефективної команди

| № з/п | Закон існування ефективної команди  | Рівень наближення Вашої команди |   |   |   |   |
|-------|---|---------------------------------|---|---|---|---|
|       |   | 1                               | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1     | Всі члени команди: знають, для досягнення якої мети здійснюється проект; усвідомлюють важливість командного підходу; виконують конкретні функції і роблять максимум можливого, щоб домогтися результатів; володіють навичками «зворотного зв'язку» і своєчасно один одному його надають |                                 |   |   |   |   |
| 2     | Команда не заснована на ієрархії, кожен член команди усвідомлює, що він – повноцінна одиниця і його внесок у загальну справу оцінюється відповідним чином   |                                 |   |   |   |   |
| 3     | При необхідності всі члени команди мають можливість навчатися і розвивати свої професійні якості  |                                 |   |   |   |   |
| 4     | Члени команди надають один одному необхідну підтримку і відчують відповідальність за результат роботи всієї команди   |                                 |   |   |   |   |
| 5     | Кожен член команди усвідомлює, що, досягаючи загальних цілей, він реалізовує і свої особисті цілі   |                                 |   |   |   |   |
| 6     | У всіх членів команди достатньо високий рівень мотивації  |                                 |   |   |   |   |
|       | <b>Всього</b>   |                                 |   |   |   |   |



Комунальний заклад Сумської обласної ради –  
Сумський обласний науково-методичний центр культури і мистецтв

**«КОМАНДНА РОБОТА – ЗАПОРУКА УСПІХУ»**

Адреса: вул. Петропавлівська, 49, м. Суми, Україна, 40000

Контактні телефони: 0(542)-222-731, 0(542)-220-454

Сайт: [www.cnt.sumy.ua](http://www.cnt.sumy.ua)

Адреса електронної пошти: [cntsumy@gmail.com](mailto:cntsumy@gmail.com)

