

Лекція № 3

Вміння працювати в команді. Ролі в команді. Вміння ставити цілі і їх досягати

1. Зміст командної роботи та уміння працювати в команді.
2. Командоутворення як важливий напрям управління закладами освіти.
3. Ролі учасників команди.
4. Навіщо ставити цілі? Цілеспрямованість.
5. Досягнення поставленої цілі. Мотивація.

1. Зміст командної роботи та уміння працювати в команді

«Зібратися разом – це початок, зберегтися разом – це прогрес, працювати разом – це успіх», – ці слова видатного підприємця і засновника класичної теорії менеджменту Генрі Форда дуже точно характеризують ефективність командної роботи. Рідко траплялося, а в сучасному суспільстві – майже ніколи, щоб людина досягала успіху, працюючи одна. Уміння працювати в команді – це не просто гарна шаблонна фраза в резюме. Сучасна робота – це обов’язково робота в команді, у взаємодії, у співпраці чи то з колегами, чи то з партнерськими організаціями, чи то з підприємствами.

В даному контексті команда – це двоє або більше людей, які взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на інших і при цьому інші особи пливають на неї.

Команда – свідоме, систематизоване об’єднання групи людей, доцільно сформоване на продуманому позиціонуванні учасників, що мають загальне бачення ситуації й стратегічних цілей, володіють необхідними компетенціями у рамках технологій і відпрацьованих процедур взаємодії. Команда – об’єднання групи фахівців для максимально ефективного досягнення мети, засноване на:

- розумінні й прийнятті мети;
- рівному бажанні вкладати себе в досягнення цієї мети;
- забезпеченості технологіями й правилами їхнього виконання;
- володінні необхідними компетенціями в рамках технологій;
- продуманому позиціонуванні лідера й учасників;
- збалансованих міжособистісних відносинах;
- відпрацьованих процедурах обміну інформацією;
- усвідомленій особистій відповідальності за досягнення мети команди.

Чим команда відрізняється від колективу, групи? Що в ній, особливого?

Команда працює на загальний результат. Але разом з тим, у кожній команді своя індивідуальність, своя атмосфера, своя власна мова, стиль роботи й спілкування.

Особливості поведінки учасників команди:

- співпраця з кількома або всіма членами команди напряму або через мережеві зв’язки;

- усвідомлення і сприйняття спільної мети;
- дотримання встановлених правил поведінки;
- підтримка своєї ролі в команді;

Психологи визначають ряд правил для успішної роботи в команді:

швидка адаптація;

- підтримка загального ритму діяльності;
- спілкування;
- прийняття до уваги протилежних поглядів;
- допомога колегам у складних ситуаціях.

Щоб ефективно працювати в команді, потрібні такі риси:

- адаптація (швидкість адаптації);
- діяльність в загальному ритмі;
- побудова і зміцнення зв'язків (відносин) з іншими членами команди;
- чіткість і зрозумілість своєї позиції (своїх думок);
- переконаність у правильності своїх вчинків;
- визнання (сприйняття) своїх помилок;
- сприйняття іншої точки зору (колег) та розуміння людей;
- володіння власними амбіціями та емоціями;
- довіра до колег і допомога їм;
- попередження та уникнення конфліктів.

Характеристика етапів формування команди

Перший етап. Першим етапом групоутворення є узгодження цілей. У меті фіксується зміст потреби, взаємозначимої для всіх учасників, інакше може не відбутися групоутворювальний процес. У процесі узгодження учасники мають можливість зіставляти спільну мету зі своїми потребами, вносити свої пропозиції щодо корекції єдиного для всіх цільового уявлення. Отже, цілепокладання повинне враховувати індивідуальні потреби кожної людини, його ідеали, цінності, індивідуальний досвід і плани на майбутнє.

У результаті, спільна мета, погоджена всіма, має більше шансів бути джерелом, що підтримує фактор створення спільної діяльності на період досягнення мети. Масштаб мети, її часовий характер має велике значення для ефекту тривалості й стійкості групи. Чим ціль більше віддалена від сучасного моменту, тим її прийняття всіма учасниками робить команду більш довгостроковою і стабільною. Отже, наявність спільної мети –необхідна передумова створення групи.

Другий етап. Наступним етапом у командоутворенні виступає узгодження способу діяльності. Перехід до узгодження способу досягнення мети менш природний, ніж перехід від фіксації потреби до цілепокладання. Лише невдачі й ускладнення в узгодженні дій, у досягненні мети викликають необхідність увести більшу визначеність у ці процеси. Створення способу досягнення мети веде до необхідності самовизначення, тобто розуміння й прийняття цього способу. Тому в ході вироблення способу діяльності або

узгодження в рамках уже сформульованої й прийнятої мети всі учасники змушені переносити акцент уваги з мети (як кінцевого продукту) на шлях до мети (процес її досягнення).

Нормативний характер способу і його значимість для кожного безпосередньо впливають на групоутворення. Всі складові способу, розподілені між окремими учасниками спільного існування, співвіднесені один з одним і являють собою частини одного цілого. Тому реалізація єдиного способу створює феномен участі багатьох людей в одному процесі. Вихід за межі вимог способу спільної діяльності порушує погодженість і відповідність між метою, способом досягнення мети й досяжністю мети, а разом з тим і задоволення індивідуальних потреб.

Третій етап. Відповідність способу можлива або при «формальному» проходженні його вимог, або при прийнятті кожним учасником своєї частини способу через прийняття способу в цілому. Останнє породжує повноцінну участь у спільній діяльності – цілісне самовизначення й стимулює цілісну відповідальність, тобто необхідність відповідальності кожного за свою частину.

Таким чином, узгодження способу досягнення мети поглиблює пізнання інших і як необхідних для досягнення мети, і як співучасників єдиного процесу, з єдиним способом діяльності, відповідальних за досягнення єдиного результату. Пізнання іншого, якщо воно не виходить за рамки інтелектуального розуміння, може набувати формального характеру, а, отже, приводити до непорозумінь. При фіксації членами команди ілюзорності інтелектуального розуміння співробітники можуть для зняття ускладнень у взаєморозумінні залучати особливий спосіб пізнання іншого – ідентифікацію. Інакше кажучи, від членів команди потрібна здатність до розуміння позиції іншого, тобто до входження в роль партнера по команді.

Четвертий етап. Наступний щабель групоутворення припускає необхідність узгодження способів організації й управління. Ця необхідність з'являється у зв'язку з ускладненнями в діях за погодженим способом, що й змушує провести аналіз цієї ситуації для виявлення причини невдач і вироблення більш досконалого способу досягнення мети. Це означає, що кожен член групи бере участь у зміні способу, а частка участі кожного визначена його усвідомленістю необхідності зміни способу в сформованій ситуації. Що глибше кожним учасником розуміється роль аналітичного (рефлексивного) сервісу до ускладнень у діяльності, то швидше з'являється організаційно-управлінське самовизначення (у загальному випадку воно називається рефлексивним). Спочатку рефлексивний процес здійснюється індивідуально, і тільки за рахунок різноманіття досвіду спільної корекції індивідуальної рефлексії виникає усвідомлення підпорядкування індивідуального аналізу спільної рефлексії.

П'ятий етап. Спільне рефлексивне обговорення діяльності має інший спосіб існування. У спільній рефлексії використовуються засоби й способи організованого колективного розумового пошуку. Крім того, змінюється форма організації спільної рефлексії, перетворюється її будова, в учасників

з'являються певні позиції (наприклад, автор, людина, яка розуміється на цьому читанні, критик, організатор комунікації). Оформленість рефлексивних процесів досягається насамперед за рахунок активної ролі організатора комунікації, що контролює й зміст, тему обговорення, але найбільшу увагу приділяє самій формі обговорення, до якої самовизначається кожен учасник, він знаходить своє місце, свою ланку в рефлексії. Процес групоутворення починає містити в собі тип єдиних для всіх вимог, що стосується зміни способу досягнення мети. У груповому обговоренні по темі кожен учасник має свої індивідуальні уявлення із цих питань. Ці думки можуть як доповнювати інші, так і суперечити їм. Протилежність уявлень учасників може призводити до конфліктів, якщо немає взаємної терпимості до думки колег, їхніх особистісних особливостей і досвіду.

Тому індивідуальні установки кожного в груповій рефлексивній комунікації найчастіше служать джерелом появи ілюзорно-узгоджувальних групових уявлень про обговорювану діяльність. Таким чином, різноманіття суб'єктивних оцінок діяльності починає вимагати від учасників вироблення загальнозначущих критеріїв оцінки діяльності, якщо для групи залишається в силі актуальність погодженого існування й погоджених уявлень про діяльність.

Шостий етап. Якщо група або окремі її учасники налаштовані на поглиблення, пошук все нових шляхів удосконалювання своєї діяльності, то вони не зупиняються на отриманих уявленнях про діяльність. В основному, це ті, хто схильний не лише до результатного аспекту діяльності, а й зацікавлений зрозуміти: яким чином протікає процес рефлексії. Інакше кажучи, наступним кроком може стати аналіз того, як відбувається обговорення, спосіб взаємодії учасників під час комунікації. Тобто акцент зміщується з обговорення «який» (або конкретної теми, змісту дискусії) на виявлення способів і засобів (підстав) цієї дискусії – її форми. Таким чином, у груповому аналізі проблем діяльності з'являються певні позиції, ролі, які становлять у підсумку цілісну групову систему.

Сьомий етап. Найбільш розвинена форма команди припускає погодженість і реалізованість членами команди цінностей і ідеалів у колективній діяльності. Близькість за духом членів команди, гармонія індивідуальних життєвих ідеалів і ціннісної спрямованості спільної справи слугує цементуючою підставою й гарантією успішного втілення стратегічних і тактичних планів команди, а також глибинної самореалізації, тобто створює сприятливі умови для розкриття професійно-творчих потенціалів особистостей команди. На цьому рівні діяльність команди максимально ефективна не лише у рішенні типових для неї завдань, а й при виникненні вкрай несприятливих зовнішніх обставин і факторів. Зокрема, якщо кардинальні зміни зовнішніх умов життя команди мають не ситуативний характер, виникає гостра необхідність у корекції норм діяльності команди. Тоді вдосконалювання командних норм спирається на погоджені цінності, ідеали й світоглядні підходи.

Етапи групоутворення можна використовувати як засіб для діагностики реального стану досліджуваної команди. Пізнавши на якому етапі в цей час

перебуває реальна команда, можна будувати план коригувальних впливів щодо переходу її на наступний етап. Не забуваючи при цьому про вплив психологічного клімату на створення даної команди.

Одним із показників успішної діяльності керівника є рівень сформованості в колективі сприятливого соціально-психологічного клімату. Для керівника установ освіти цей показник має ще більшу значущість, ніж для керівників в інших галузях, адже, як ми знаємо, що особистість учня надзвичайно чутлива до впливів з боку найближчого оточення, зокрема соціально-психологічного клімату закладу освіти. Створення здорового соціально-психологічного клімату в колективі є і метою, і результатом діяльності менеджера освіти, а звідси і індикатором її успішності.

2. Командоутворення як важливий напрям управління закладами освіти

Щоб організувати командну роботу в організації, необхідно знати особливості формування команд та основні типи команд, адже не всі види команд будуть доцільними для закладів освіти і враховуватимуть специфіку виконання завдань. Дослідники О. Долженков, О. Сакалюк на основі аналізу науково-практичної літератури з управління командами в організаціях виділяють, такі типи команд:

- за статусом: офіційні та неофіційні;
- за характером внутрішніх зв'язків: формальні й неформальні;
- за механізмом формування: стихійно сформовані та свідомо організовані команди;
- за часом існування: тимчасові та постійні;
- за функціями: команди, орієнтовані на досягнення певної мети; команди, орієнтовані на реалізацію спільного інтересу; команди, орієнтовані на спілкування;
- за розмірами: малі та великі.

Науковець А. Свенцицький пропонує виокремлювати такі типи команд:

1. Консультативні команди. Вони реалізуються через організацію роботи різноманітних рад, комітетів, круглих столів, гуртків тощо й розробляють різні пропозиції, рекомендації. Такі команди мають низький ступінь координації з іншими підрозділами організації. Їхні робочі цикли бувають короткими й довгими залежно від ситуації.

2. Виробничі команди. Вони є відповідальними за виконання повсякденної роботи й мають високий ступінь координації з іншими організаційними підрозділами, а їхні робочі цикли зазвичай повторюються.

3. Проектні команди. Вимагають креативного розв'язання проблем і спеціалізованих знань. Підсумками роботи проектних команд є різні плани, проекти, дані досліджень, звіти тощо. Цикл життєдіяльності такої команди триває аж до повного розроблення проекту; ступінь координації дій з іншими підрозділами невисока.

4. Групи дії. Існують лише протягом періоду своєї діяльності. Участь у них вимагає попереднього навчання або спеціальної підготовки. Підсумками роботи таких команд є відповідні місії, експедиції, контракти тощо.

Як зазначає А. Свенцицький, наведена типологія команд є не статичною, а динамічною, тобто схильною до змін: деякі команди, розвиваючись, переходять від одного типу до іншого. Науковці констатують, що знання й оптимальний вибір типу (моделі) команди дає можливість правильно спланувати роботу й забезпечити очікувані результати.

Існують певні відмінності в вітчизняній та зарубіжній психології щодо вивчення проблематики командоутворення. Проте, як зауважує О. Голентовська, сьогодні і вітчизняна наука, і зарубіжна запозичують одна в одної методологічні підходи до вивчення проблеми командоутворення, створюючи нові технології та моделі. Результатом вивчення проблеми командоутворення за кордоном є такі підходи, як: рольова концепція командоутворення Р. Белбіна, М. Геллерта та К. Новака, оціночна модель ефективності командної взаємодії Ч. Маргерісона та Д. МакКенна; модель розвитку команди Б. Такмена, Дж. Катценбаха та Д. Сміта.

Сучасним менеджерам освіти важливо бути поінформованими щодо таких основних підходів з питань командоутворення:

- підхід, центрований на розвиток й узгодженні цілей команди – командоутворення визначається як розвиток здатності групи людей досягати своїх цілей;

- інтерперсональний підхід або підхід, орієнтований на аналіз процесів і поліпшення міжособистісних взаємин, – процес командоутворення спрямований на збільшення міжлюдських обмінів групи й ґрунтується на припущенні, що за рахунок цього команда зможе функціонувати більш ефективно;

- рольовий підхід командоутворення – це поліпшення роботи команди за рахунок збільшення ясності ролей, у результаті чого кожен член команди знає, яка його роль і які ролі інших, які очікування є в нього щодо інших і в інших щодо нього;

- підхід до командоутворення, центрований на розв'язанні проблем, – команда стає більш ефективною в результаті спільного розв'язання проблем усіма учасниками команди, тобто в процесі командоутворення члени команди визначають головні проблеми, займаються їх пропрацюванням та активно планують свою діяльність.

В. Горбунова у своїй монографії «Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд», аналізуючи різні підходи до командотворення у зарубіжній та вітчизняній науковій думці, звертає увагу як на сильні сторони концептуальних моделей, так і вказує на окремі обмеження, що несуть у собі ті чи інші технології командотворення. Проведений В. Горбуновою ґрунтовний аналіз існуючих моделей командотворення привів її до рефлексії двох тенденційно-відмінних підходів – діяльнісно- та суб'єктоорієнтованого, а також третього – інтеграційного за своєю сутністю. Моделі, включені до першого підходу, є не стільки

командотворчими, скільки «діяльніснотворчими», орієнтованими на оптимізацію та технологізацію процесу діяльності.

Найефективнішими, на думку дослідниці, є моделі інтегративного підходу, насамперед, через рефлексію зумовленості командного розвитку міжлюдськими взаєминами, специфікою потреб, очікувань і цінностей осіб, що їх творять, а також неможливістю психологічного аналізу поза контекстом праці, що об'єднує групу. Менеджерам закладів освіти важливо усвідомлювати, що на ефективність командної роботи впливають як зовнішні (керівник, організаційна середовище), так і внутрішні чинники (внутрішньогрупові процеси). Виступаючи зовнішнім чинником, керівник має знати та розуміти групові процеси, вміти розпізнавати актуальний рівень групового розвитку команди та здійснювати вплив відповідно до цього рівня.

Науковці вказують на великий перелік форм і методів, які можна використовувати для ефективного командоутворення. Командотворчі перетворення здійснюються засобами лекційного, семінарського, кейс-навчання, предметних дискусій, фокус-груп, тренінгів, корпоративних заходів рольових ігор та ін. Ці форми роботи можуть застосовуватись окремо чи в поєднанні, утворювати комплексні програми тощо.

На думку більшості фахівців, найбільш поширеними і затребуваними командоутворювальними заходами сьогодні є активні тренінги з елементами рольових ігор. Від традиційних форм навчання такі тренінги відрізняються мінімальною кількістю теоретичного матеріалу та «опорою» на практику, «відпрацюванням» конкретних навичок. Завдяки методиці проведення тренінгу, команда може пройти всі стадії групової динаміки, включаючи агресію і зворотний зв'язок. Така форма роботи допомагає учасникам ефективно проаналізувати отриманий досвід і перенести його на реальні робочі ситуації.

Основними блоками командотворчих тренінгів можуть бути: спільне планування й розподіл відповідальності в команді; вміння домовлятися; бачення спільної мети; рольовий розподіл у команді; ефективне виконання командних завдань; раціональне використання командного ресурсу; контроль виконання поставлених завдань; прийняття цінностей організації. Результатами таких тренінгів має стати підвищення рівня довіри в колективі та згуртування команди навколо спільної мети зі справжнім лідером; побудова нових типів взаємин усередині команди, що ґрунтується на глибокому прийнятті й розумінні один одного та сприяє підвищенню особистої відповідальності членів команди за досягнення спільної мети; зниження рівня конфліктності; зростання конструктивності працівників і творчої активності команди, що створює умови для особистісного розвитку.

Сучасним менеджерам освіти стане в нагоді розроблена Л. Карамушкою, О. Філь система тренінгових занять для формування управлінської команди закладу освіти, яка включає взаємопов'язані та послідовно здійснювані тренінги:

- тренінг формування позитивної мотивації менеджерів освітніх організацій та практичних психологів до роботи в управлінській команді;

– тренінг навичок партнерської взаємодії менеджерів освітніх організацій та практичних психологів в управлінській команді.

Отже, для успішного управління колективом закладу освіти в умовах розширення демократизації та поглиблення автономізації всіх сфер педагогічної діяльності, керівнику доцільно приділяти особливу увагу впровадженню методів командоутворення, що сприятиме ефективному використанню потенціалу кожного працівника, згуртуванню єдиної, сильної команди, яка спрямована на досягнення спільної мети – забезпечення високої якості освіти.

3. Ролі учасників команди

Командну роботу та особливості поведінки членів команди, працівників колективу науковці досліджують останні сто років. Дослідження направлені на виявлення особливостей роботи в команді та на покращення командної діяльності. Доктор психологічних наук Реймонд Мередіт Белбін присвятив таким дослідженням свою наукову діяльність протягом тридцяти років. Його результати – це структуровані і детально описані **командні ролі** – поведінкові характеристики учасників команди, які працюють разом над спільною метою (рис. 4.1). Отже, командна роль – **координатор (Coordinator)** – спокійний, впевнений в собі, з розвинутим самовладанням, терплячий, щоб вислухати інших і достатньо впевнений, щоб самому прийняти рішення. Він контролює рух команди до досягнення командної мети, вміє оптимально використовувати ресурси, знає сильні і слабкі сторони своєї команди і забезпечує реалізацію потенціалу кожного члена команди, орієнтований на результат.

Командна роль **Мотиватор (Shaper) або «шейпер»** – сповнений енергії, орієнтований на завдання, має високу мотивацію, для нього головне – це перемога. Зацікавлений в досягненні результатів і стимулює до цього команду. Дуже динамічний, навіть нервовий, багато спілкується, має мужність і наполегливість долати перешкоди, мотивує команду.

Напхненник (Team Worker) або «душа команди» – м'який, приязний і дипломатичний, запобігає потенційним протиріччям і конфліктам. Вміє слухати і розряджати ситуацію. Життєві орієнтири такої ролі – люди, цінності, процес, що робить можливим застосовувати навички всіх членів команди, навіть тих, в кого складний і конфліктний характер.



Рисунок 3.1. Ролі в команді

Генератор ідей (Plant) – має високі розумові і креативні здібності, це дає йому можливість знаходити оригінальні рішення і вирішувати складні завдання, він буквально горить своїми ідеями. Він оригінальний і нестандартний, здатен створювати велику кількість нових ідей. Але висуває нові ідеї на рівні концепції, без деталей і подробиць, здатен вирішувати найскладніші задачі. Проте, якщо таких в команді двоє – то це все одно, що немає жодного.

Дослідник ресурсів (Resource Investigator) – загоряється чужими ідеями і просовує їх, додає новизну і привносить щось ззовні, досліджує оточення на наявність корисних ідей і людей. Екстраверт і дуже комунікабельний, саме він може забезпечити дослідження про ідеї, розробки, ресурси за межами своєї команди. Успішний в переговорах і підхоплює ідеї інших.

Критик (Monitor Evaluator) – здатен критично підійти до справи, не емоційний, завбачливий, бере до уваги різні можливі варіанти, приймає чіткі рішення. Він здатен оцінити конкуруючі пропозиції, більше часу приділяє на пошук істини, а не на досягнення результату, повільно приймає рішення, оскільки обдумує всі варіанти.

Командна роль **робітник компанії (Implementer) або реалізатор** – робить те, що потрібно команді для результату. Консервативний, передбачливий, має розвинуте почуття обов'язку, реалізовує ідеї і плани в практичні дії. Часто саме він виконує роботу, яку ніхто не хоче робити.

Спеціаліст (Specialist) – це командна роль відданого і самодостатнього члена команди. Володіє виключними професійними знаннями та навичками і воліє робити свій внесок саме в межах своїх знань.

Педант (Completer Finisher) або завершувач – старанний і методичний, навіть невротичний. Слідкує, щоб команда не робила помилок, шукає роботу, для якої потрібна надзвичайна уважність. Доводить все до кінця і при цьому робить це вчасно.

Хороші члени команди вдало підбирають моменти, коли треба втрутитись, а коли не заважати і не реагувати, також мають здатність вчасно переключатись між ролями і бути в різних командних ролях, навіть якщо ця роль для них невласлива.

4. Навіщо ставити цілі? Цілеспрямованість

Уміння ставити цілі та уміння їх досягати – одна з базових компетенцій ефективних працівників на будь-якому рівні ієрархії підприємства, компанії, установи, організації. На робочому місці вони регулярно отримують завдання, прагнуть їх виконати і виконують, при цьому досягаючи цілей як своїх особистих, так і цілей підрозділу чи компанії загалом.

Практика показує, що далеко не всі справи, які починаються з ентузіазмом і впевненістю, завершуються успішно. Регулярне планування, жорсткий контроль керівника, а також самоконтроль, не рятує ситуацію. Не рятує ситуацію і праця як така – неосмислене виконання функціональних обов'язків чи рутинна діяльність в особистому житті. Крім того, певні дії віддаляють успіх і роблять його неможливим.

Осміслені, «розумні» цілі, прийняття рішень на шляху до них, негайні та видимі результати мотивують працівників та допомагають досягнути успіху в професійному й особистому житті.

Отже, життєва та професійна діяльність успішні тоді, коли чітко і правильно спрямовані. А напрям та правильність тих чи інших дій вказує ціль.

Ціль – те, до чого прагнуть, призначення та суть певної діяльності.

Є 5 критеріїв, які відрізняють цілі від мрій, прожектів, фантазій:

- конкретність (**Specific**);
- вимірюваність (**Measurable**);
- досяжність (**Attainable**);
- значимість (**Relevant**);
- строковість (**Time-bounded**).

SMART – аббревіатура з англійських слів, які описують ціль, що має більше шансів бути досягнутою. Ціль, яка відповідає п'ятьом SMART-критеріям, називають SMART-ціллю або «розумною» ціллю.

Конкретність – чітке формулювання, що буде отримано в результаті досягнення цілі. В результаті увага людини фокусується. Деталізація цілі – аналог регулярного нагадування та спосіб оцінення успішності (які деталі цілі досягнуті, а які ще ні).

Вимірюваність – наявність вимірюваних критеріїв, щоб визначити – ціль досягнуто чи не досягнуто (відсотки, числові величини, час, сертифікати/дипломи тощо).

Досяжність – врахування інтелектуальних, фізичних, психологічних особливостей, які знадобляться людині для досягнення цілі.

Значимість – розуміння, навіщо поставлена ціль, чому вона важлива – в особистому житті, на робочому місці. **Строковість** – встановлення чітких термінів досягнення цілі. Саме строки (терміни, дати) відрізняють ціль від мрії. Вони допомагають досягнути бажаного стану, тому що:

- строки стимулюють – відома дата іспиту стимулює студентів до навчання;

- строки дисциплінують – людина самостійно організовує себе, тренує силу волі.

При цьому строки – не догма, їх можна й перенести. Головне, щоб вони були.

З поняттям цілі пов'язане поняття цілеспрямованість.

Цілеспрямованість – уміння ставити перед собою ціль, яка відповідає певним критеріям, та уміння досягнути поставленої цілі у заздалегідь визначені терміни та на високому якісному рівні.

Рекомендації під час вибору цілі

1. Щоб життя складалось гармонійно, потрібно визначати цілі в двох сферах:

- **сфера особистого життя;**

- **професійна сфера.**

Якщо нехтувати однією з цих сфер і зосередитись на якомусь одному напрямі, страждатиме життя в цілому. Негаразди, які виникатимуть в знехтуваній сфері, заважатимуть рухатись в обраному напрямі. Також вони додаватимуть негативних емоцій і самій людині та її оточенню.

ПІРАМІДА ПОТРЕБ МАСЛОУ



Рисунок 3.2 Піраміда потреб Маслоу

2. Щоб життя складалось позитивно, порядок досягнення тих чи інших цілей потрібно узгоджувати з пірамідою людських потреб Маслоу (рис. 5.1). Тобто, спершу ставляться цілі, які задовольняють базові потреби – фізіологічні та пов'язані з безпекою. І лише потім – соціальні, визнання, самореалізації.

- формулюванні цілі не повинно бути факторів-негативів:

- частки «НЕ»;

- залежності від вчинків інших;

- чітко вказаної суми грошей;

- вимог змінити оточуючих людей;

- шкоди іншим людям.

Оптимальний термін для досягнення цілі – 4 роки (автор думки – Едуард Ісхаков), бо вважається, що це межа психологічного напруження.

Рекомендації щодо постановки цілі є у багатьох книгах – див. літературу в додатках.

Важливо завчасно зрозуміти: шлях до цілі потребує дуже і дуже значних зусиль.

Якщо є рішення йти до цілі – ідіть, немає сили йти – повзіть, немає сили повзти – лежіть у напрямку цілі.

5. Досягнення поставленої цілі. Мотивація

Уміння досягати поставленої цілі – розуміння, що шлях до цілі – ступінчастий, тривалий у часі і потребує певних ресурсів, планування та дій.

Етапи досягнення цілі

Перший етап – ревізія ресурсів:

а) оцінити, які ресурси потрібні для досягнення цілі;

1) витрати часу;

2) витрати фізичні, матеріальні, фінансові;

б) оцінити, які ресурси наявні.

Другий етап – визначення задач.

Враховуючи ресурси, визначається:

- які задачі потрібно вирішити та яка послідовність вирішення задач (в літературі інколи кажуть – проміжні цілі, підцілі);

- які інструменти використовуються для кожної задачі – тренінги, програми, техніка тощо;

- терміни виконання задач.

В підсумку складається таблиця задач (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Таблиця задач

Ціль....		
Задачі	Інструменти	Терміни

Третій етап – планування і виконання справ.

Щоб вирішити певну задачу, потрібно виконувати певні справи – регулярно (щогодини, щодень, щотижня, щомісяця), періодично, одноразово чи неодноразово. Для цього складається таблиця справ – план на день, тиждень і т. д. (табл. 5.2).

Таблиця 3.2

Таблиця справ

План на...днів		
Дата і час виконання	Опис та місце виконання справи	Відмітка про виконання

З часом щоденний режим планування і виконання справ та задач перетвориться в звичку і стане звичайним життєвим ритуалом.

Якщо виникають проблеми з напрацюванням звички, можна скористатись спеціальними методиками. Методики формування корисних звичок описані в багатьох джерелах в мережі Інтернет.

З появою звичок рух в напрямку до цілі стає більш успішним.

Фактори, які допомагають досягнути поставленої цілі:

- а) віра в успіх та позитивне мислення. Особливості поведінки людей з позитивним та негативним мисленням зображено на рисунку 5.2;
- б) знання, що діяльність буде корисною і самій особистості, і оточуючим;
- в) наочне нагадування про поставлені цілі – тобто візуалізація (для самоконтролю, закріплення в пам'яті, переходу в підсвідомість, переходу з рівня логіки на рівень емоцій та почуттів);
- г) регулярні і постійні дії для досягнення цілі.

Людина з позитивним мисленням	Людина з негативним мисленням
Говорить компліменти, відповідає за помилки, уміє прощати, бажає іншим успіху та радіє успіхам інших, уміє радіти, постійно навчається, ставить цілі та планує їх досягнути, ділиться інформацією, не боїться змін, обговорює ідеї, читає щодня, демонструє повагу	Критикує, звинувачує інших, вважає, що все знає, сподівається на неуспіх інших, гнівається, не знає ким прагне стати, обговорює та судить людей позаочі, приховує інформацію, боїться змін, хвалиться перемогами, телефон, комп'ютер, телевізор щодня, ображається

Рисунок 3.3 Особливості поведінки людей з позитивним та негативним мисленням

Вище пропонувалось заповнити ряд таблиць, вести записи, відмічати, малювати і т. п. Чи це корисно і ефективно? Статистичні дані щодо закордонних випускників бізнес-школи МВА свідчать:

3% – цілі мають і записують їх,

13% – цілі мають, але не записують їх,

84% – не мають цілі.

Через 10 років

- 13% тих, хто цілі мав, але не записував, отримували прибуток в 2 рази більший, ніж ті 84%, які не мали цілі 10 років тому;

- 3% тих, хто цілі мав і записував, отримували прибуток в 10 разів більший, ніж в сумі мали решта 97%!

Висновок: цілі потрібно мати і цілі потрібно записувати!

Методи та прийоми мотивації

1. Один із методів досягнення поставлених цілей – японський метод кайдзен. Суть методу полягає в такому:

- на шляху до цілі виконуються маленькі, але регулярні кроки;
- щоб надихнутись для руху до цілі, використовуються короткотривалі позитивні моменти життя.

2. Спеціальні психологічні прийоми мотивації, з якими пропонуємо ознайомитись самостійно:

- «список позитивних результатів від досягнення цілі»;
- «список негативних результатів недосягнення цілі»;
- «що найгірше станеться, якщо ця справа не буде зроблена?»;
- «зразок для наслідування»;
- «сформувати позитивне оточення»;
- «знайти учня, послідовника»;
- «знищити всі шляхи до відступу»;

- «побитися об заклад»;
- «приємний сюрприз після виконаної справи»;
- «робити маленькі кроки кожен день» та ін.

Запитання до теми

Що таке команда?

Учасниками яких команд ви були (чи є)?

Які особливості поведінки свідчать, що члени колективу – команда?

Які правила успішної командної роботи?

Що таке командна роль?

Назвіть та охарактеризуйте командні ролі.

Які командні ролі вам підходять найбільше?

Що таке ціль?

Які є 5 критеріїв SMART-цілі?

Наведіть приклад цілі, застосовуючи SMART-критерії.

Проаналізувати сфери та порядок обрання цілі.

Які є етапи досягнення цілі?

Наведіть приклад таблиці задач і справ для досягнення цілі.