

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ І ЗВ'ЯЗКУ

Л.В. Галан, Є.Г. Борисевич

**ТРЕНІНГ-КУРС
З ОРГАНІЗАЦІЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ**

Навчальний посібник

**Одеса
ФОП Бондаренко М.О.
2024**

УДК 681.518:658

Автори:

Галан Л.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та маркетингу;

Борисевич Є.Г., старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу.

Рецензенти:

Князева О.А., доктор економічних наук, професор кафедри публічного управління та цифрової економіки Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку;

Москалюк Г.О., кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій Одеський національний економічний університет.

*Рекомендовано до друку Навчально-методичною Радою
Державного університету інтелектуальних технологій і зв'язку
(протокол № 4 від 05 березня 2024 р.)*

Галан Л.В., Борисевич Є.Г. Тренінг-курс з організації командної роботи: навч. посіб. Одеса: ДУІТЗ; Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2024. 100 с.

У навчальному посібнику «Тренінг-курс з організації командної роботи» викладено теоретичні та практичні питання щодо закономірностей, принципів роботи в команді, розуміння змісту процесів та технології управління командою, які застосовуються в процесі діяльності організації.

Розглянуто питання колективу як соціальної групи, визначені спільні та відмінні риси команди і групи, висвітлені сучасні підходи до командної роботи, загальні правила управління груповою поведінкою та основні фактори успіху для ефективної командної роботи.

Крім того, в навчальному посібнику розглянуті питання, щодо основних функцій лідерства в команді, сучасні концепції лідерства, типи лідерства, модель компетенцій сучасного лідера, яка є необхідною умовою ефективного взаємодії лідера і команди.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ.....	6
1.1. Поняття про організацію командної роботи	6
1.2. Команда як особливий різновид малої групи.....	8
1.3. Основні характеристики колективу як різновидності малої групи	11
РОЗДІЛ 2. ЛІДЕРСТВО ТА ЙОГО СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ.....	14
2.1. Поняття та сутність лідерства	14
2.2. Функції лідера у процесі реалізації управлінської діяльності	17
2.3. Теорія рис лідерства	18
2.4. Поведінкові концепції лідерства	19
2.5. Харизматичне лідерство	26
РОЗДІЛ 3. ВЛАДА ТА ЛІДЕРСТВО	28
3.1. Типи лідерства	28
3.2. Природа влади та її форми	32
3.3. Модель компетенцій сучасного лідера	39
РОЗДІЛ 4. ЕФЕКТИВНА ОРГАНІЗАЦІЯ КОМАНДНОЇ РОБОТИ	42
4.1. Суть поняття «ефективна команда».....	42
4.2. Життєвий цикл команди	45
4.3. Особливості побудови ефективної команди	49
4.4. Проблеми згрупованого мислення команди та напрямки їх вирішення	50
4.5. Визначення ролей в команді.....	53
РОЗДІЛ 5. ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЇМОДІЇ ЧЛЕНІВ КОМАНДИ.....	59
5.1. Психологічні механізми взаємодії	59
5.2. Феномени групової життєдіяльності	60
5.3. Соціально-психологічний клімат у команді.....	64
РОЗДІЛ 6. КОНФЛІКТИ В КОМАНДІ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ	66
6.1. Поняття конфлікту та його сутність	66
6.2. Динаміка перебігу конфлікту	67
6.3. Переговори як основний інструмент вирішення конфліктів в команді	70
РОЗДІЛ 7. ОСОБЛИВОСТІ КОМАНДОУТВОРЕННЯ В ІТ-СФЕРІ.....	74
7.1. ІТ-команди на підприємстві: функції, типи, ролі	74
7.2. Типи ІТ-команд для виконання проекту на замовлення підприємства.....	77
7.3. Особливості формування ІТ-команд на прикладі інноваційної хмарної платформи Azure (проект Microsoft)	80
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ	86
ЛІТЕРАТУРА	88
Додаток А. Тест Белбіна	90

ВСТУП

Коли говорять про команду, то, як правило, мають на увазі людей, чия співпраця є високопрофесійною і ефективною. Причетність конкретної людини до командної діяльності у суспільній думці пов'язується з її неабиякими фаховими, а подекуди, й особистісними якостями. Викликає гордість і власна приналежність до команди.

У такому ключі особливої актуальності набуває саме організація командної роботи – як система заходів із формування та розвитку груп до рівня команд. Насамперед, йдеться про досягнення цілі високої продуктивності праці та конструктивність взаємин в процесі роботи команди.

Звісно, організація командної роботи неможлива поза контекстом просто діяльності, що об'єднує групу, і для зростання продуктивності якої, власне, і створюється команда, однак не може зводитись лише до перетворень у ній. Ефект командної праці, як значно вища ефективність спільних зусиль, у порівнянні з сумою індивідуальних – є феноменом, виникненню та зростанню якого сприяє ціла низка умов, насамперед пов'язаних із специфікою взаємин у командах в процесі їх створення та розвитку.

Зміст навчального посібника відповідає програмі навчальної дисципліни «Інформаційні та комунікаційні технології» здобувачів вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент, дисципліна є основною компонентою (ОК12) в відповідних освітньо-професійних програмах (ОПП), галузь знань 07 Управління та адміністрування.

Теми розділів навчального посібника викладені таким чином, що при вивченні їх у здобувачів сформуються наступні компетентності:

- СК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.
- СК 9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.
- СК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.
- СК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.
- ПРН 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.
- ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

- ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.
- ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.
- ПРН 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.
- ПРН 12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.
- ПРН 14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.
- ПРН 15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.
- ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

Крім того, навчальний посібник допоможе здобувачу в отриманні знань, щодо визначенні особистих лідерських якостей, їх розвитку та удосконаленню. Особливу увагу приділено визначенню конфліктних ситуацій та розробці напрямків їх подолання. Також в посібнику висвітлена тематика щодо особливостей командної роботи в ІТ-сфері, розглянуті типи ІТ-команд та особливості їх роботи над ІТ-проектами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ

1.1. Поняття про організацію командної роботи

На сучасному етапі організація командної роботи (або командоутворення) є спеціальним видом діяльності, що зародився у другій половині минулого століття. Сьогодні командотворення в багатьох сферах людської діяльності переживає період активного розвитку.

Про це свідчать зміни у змісті, тональності і навіть у назвах текстів, що публікуються. Спостерігається перехід від пропагандистських закликів впроваджувати командні форми організації роботи та рецептів, як "зробити команду своєї мрії", до міркувань на тему, що потрібно зробити, щоб команди заробили більш ефективно. Тому нині немає сенсу множити аргументи на користь тверджень, що команда – це добре, а без команди погано. Натомість варто витратити зусилля для з'ясування того, де і коли доцільно здійснювати командоутворювальні проекти і, найголовніше, як їх робити.

На даний момент можна виділити кілька напрямків діяльності в галузі командоутворення, які виявились найбільш затребуваними суспільством.

По-перше, це питання комплектування команд, включаючи завдання підбору окремих «виконавців» з урахуванням загальнокомандного контексту.

По-друге, це завдання командного відігравання (формування командного духу, почуття ліктя, покращення взаєморозуміння).

По-третє, це завдання оцінки (діагностики) цільових груп з погляду того, якою мірою ці групи є командами. Це – основні завдання, які вирішуються у груповому контексті (на рівні групи). Крім того, існує коло практичних завдань, що виходять за рамки соціальної групи та локалізуються з одного боку, на індивідуальному рівні, з іншого – на організаційному.

Серед завдань першого роду можна виділити завдання підбору та підготовки лідерів (капітанів) команд. До завдань другого роду належить створення організаційного середовища (інфраструктури), що відповідає принципам командного способу роботи.

Необхідно розрізнити поняття розвитку команди та командоутворення. Розвиток команди представляється як природний процес, який зазвичай відбувається без присутності консультанта або тренера і нерідко триває роками. Однак цей процес можна оптимізувати, застосовуючи сучасні технології роботи

з групою, які дозволяють розвинути навички командної взаємодії, здатність приймати рішення тощо. Більше того, в ході командування можна проводити узгодження індивідуальних цілей членів команди не лише із загальнокомандними завданнями, а й зі стратегічною лінією організації загалом.

Тому тут і далі, під командуванням розумітиметься процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організованій групі, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний та творчий потенціал відповідно до стратегічних цілей організації.

Разом із розширенням практики командування набирають вагу та наукові дослідження даної проблематики. Більше того, деякі з цих досліджень мають ознаки не так прикладних досліджень, як досліджень фундаментального характеру.

Що стосується змісту робіт фундаментального характеру, то проглядаються, як мінімум, дві дисциплінарні підстави для їхнього розгортання. З одного боку, це психологія індивідуальних відмінностей, особливо типологічний підхід. З іншого – соціально-психологічні дослідження малих груп, особливо групова динаміка та груповий розвиток. Напрацювання в галузі диференціальної психології та психології особистості використовуються насамперед при вирішенні завдань комплектування та переукомплектування робочих груп та команд. Крім того, знання в галузі психології індивідуальних відмінностей застосовуються для вирішення питань, пов'язаних з ефективністю позиціонування членів команди. Щодо напрацювань у галузі групової динаміки та групового розвитку, то вони знаходять своє застосування як при побудові цілісної картини процесу формування команди, так і при побудові програм цілеспрямованого формування команд.

Але найбільш явним і затребуваним для командування як різновиду соціально-психологічної практики є не факти, отримані в наукових дослідженнях, а зовсім інший вид наукових розробок – методики, створені спочатку для дослідницьких цілей, а потім упроваджені у сферу практики.

Хоча нині немає повної ясності у тому, як поєднуються напрями досліджень фундаментального та прикладного характеру, безсумнівно, що й ті, й інші необхідні для прояснення суті справи та є цінним ресурсом, використання якого підвищує ефективність практичної роботи. При цьому не можна заперечувати і цінність суто емпіричних знахідок.

Командування, як і будь-яка інша галузь суспільної практики, лежить на трьох підставах: здоровому глузді, наукових досягненнях (факти та методи)

та аналізі самої цієї практики. При цьому аналіз практики знову-таки проводиться науковими методами та спрямовується здоровим глуздом. Під здоровим глуздом тут розуміється не сукупність уявлень горезвісної «людини з вулиці», а спосіб бачення реальності, властивий освіченим людям, які роблять сьогоденне життя.

1.2. Команда як особливий різновид малої групи

Поняття «команда» активно використовують під час обговорення питань удосконалення управління групою, її конкурентоспроможності та ефективності її діяльності.

Командою називається група людей, що взаємодоповнюють та взаємозамінюють один одного в ході досягнення поставлених цілей. Вона виступає як особлива форма організації людей, яка базується на продуманому позиціонуванні учасників, які мають узгоджене бачення ситуації та стратегічних цілей команди та володіють відпрацьованими процедурами взаємодії.

Вирізняють різні типи команд (табл. 1.1).

З табл. 1.1 видно, що, розширивши поняття "команда", ми мимоволі прирівнюємо його до поняття "група". Однак, якщо кожна команда – група, то не кожна група – команда.

Насправді термін «команда» використовується для опису групи, що має характеристики, що визначають продуктивність та якість її діяльності та водночас високу задоволеність її членів командними процесами та результатами.

Можна сказати, що команда – різновид малої групи (чисельністю від 5 до 15, а в окремих випадках до 30 осіб), члени якої:

- прагнуть значних загальних цілей, приймають їх і розуміють, що досягти їх можна, лише діючи спільно;
- пов'язані єдиним баченням мети та процесу її досягнення;
- віддані цілям та цінностям команди;
- поділяють відповідальність за досягнення спільних цілей та отримані результати;
- мають високий рівень взаємозв'язку, взаємовпливу та взаємозалежності, здатні ефективно взаємодіяти та доповнювати один одного, вносячи індивідуальний внесок у спільну роботу та сприймаючи один одного як рівноправних учасників процесу діяльності;

Типологія команд

Критерій	Типи команд
Період існування	<p>- <i>функціональні, або постійні</i> (створені для виконання певної діяльності упродовж тривалого часу; робота в команді є для її членів первинною), наприклад армійський підрозділ, відділ в організації, спортивна команда.</p> <p>- <i>кросфункціональні, або тимчасові</i> (створені для виконання одного певного завдання з представників інших груп, які мають різні компетентності; робота в команді є для її членів вторинною по відношенню до основної), наприклад, проектна група, збірна команда</p>
Суб'єкт управління	<p>- <i>команди з величезним переважанням зовнішнього управління</i> (велика частина відповідальності лежить на зовнішніх керівниках, які виконують функції управління групою в цілому та діяльністю її окремих членів), наприклад, підрозділи у традиційних організаційних структурах.</p> <p>- <i>самоврядні</i> (всі члени команди відповідальні за повний робочий процес або за його частину, яка є відносно самостійною; повністю відповідають за якість та кількість, тобто не тільки працюють, а й виконують функції управління самими собою), наприклад, консалтингові чи проектні організації тощо.</p>
Поставлені цілі	<p>- <i>дорадча</i> (рада, круглий стіл).</p> <p>- <i>виробнича</i> (виробнича бригада; управлінська структура).</p> <p>- <i>проектна</i> (дослідна група, група планування).</p> <p>- <i>група дій</i> (спортивна команда, експедиція, команда на переговорах).</p>
Рівень розвитку групової активності	<p>- <i>робоча група</i> (група, у якій немає потреби у підвищення ефективності спільної праці чи немає можливості стати командою).</p> <p>- <i>псевдокоманда</i> (група, яка має потребу в підвищенні ефективності спільної праці; є можливість стати командою, але вона не зосередилася на колективному виконанні роботи і не намагається робити це).</p> <p>- <i>потенційна команда</i> (група, яка має істотну потребу у підвищенні ефективності спільної праці, і вона намагається це робити).</p> <p>- <i>реальна команда</i> (група, члени якої мають взаємодоповнюючі навички, віддані загальним цілям, відчувають взаємну відповідальність).</p> <p>- <i>високоєфективна команда</i> (реальна команда, члени якої мають високу взаємну відповідальність і досягають результату, який перевершує очікування оточуючих; методи роботи та взаємодії в групі сприяють особистісному зростанню та успіху членів команди).</p>

- продумано розподіляють між собою виконання специфічних ролей чи функцій, швидко та гнучко реагуючи на зміни ситуації;
- виявляють високий рівень згоди між собою та довіри один до одного;
- дбають один про одного і навчають один одного;

- відрізняються високим рівнем компетентності та мотивації до участі у вирішенні спільних завдань;
- більш ефективно працюють разом у порівнянні з їхньою роботою поодиночі;
- здатні використовувати конфлікти, що виникають, і труднощі як можливість для загальнокомандного та індивідуального розвитку;
- прагнуть високих стандартів індивідуальної та групової діяльності;
- відчують задоволеність від членства у групі та участі у досягненні спільної цілі.

Відмінності команди від малої групи

Можна вказати такі відмінності команди від звичайної малої групи:

а) *на стратегічному рівні* – загальне бачення, яке дозволяє організувати спільне інформаційне поле, виробити єдині командні цілі, узгоджені з індивідуальними цілями кожного члена команди, згладити протиріччя між учасниками (у тому числі у системах цінностей).

В результаті розширення або складання уявлень кожного конкретного члена команди про команду, її членів, способи і стратегії вирішення командного завдання досягається гнучкість командної поведінки: команда легше адаптується в контексті, що постійно змінюється; члени команди виявляють точки дотику та досягають згоди у важливих питаннях командного функціонування; більш ефективно використовуються інформаційні та аналітичні можливості членів команди, необхідні при прийнятті рішення та вирішенні проблем.

б) *на тактичному рівні* – ефективне позиціонування, тобто система розподілу відповідальності у команді та визначення основних функціональних позицій її членів залежно від ситуації, за рахунок чого встановлюється оптимальне співвідношення людських ресурсів та вимог завдань, організовується чітке та точне їх виконання, забезпечується успіх усієї командної роботи.

Система ефективного позиціонування реалізується на наступних рівнях:

- визначення функціональних позицій, що забезпечують безпосереднє вирішення завдання та залежать від рівня професійних знань, навичок та досвіду;
- визначення командних ролей, від яких залежить здатність людей працювати в команді та які виконують роль каталізатора командної роботи, забезпечуючи взаємодоповнюваність та сумісність членів команди, розподіл та

прийняття відповідальності всієї команди та розподілу обов'язків та повноважень окремих її учасників;

- визначення порядку узгодження та дій, передачі та зняття відповідальності в команді з урахуванням різних робочих ситуацій.

в) *на динамічному рівні* – самоврядність, при якій відсутня необхідність додаткової зовнішньої координації взаємодії членів команди;

г) *на результативному рівні* – синергійний ефект, у якому результат зусиль членів команди виявляється більше суми потенційних результатів, які б могли отримати, працюючи порізно.

1.3. Основні характеристики колективу як різновидності малої групи

Узагальнюючи інформацію з попередніх розділів можна стверджувати, що командою за визначенням можна назвати тільки ефективно діючу групу. Однак у цьому випадку виникає питання про співвідношення понять «команда» та «колектив».

Як відомо, колектив – група об'єднаних спільними цілями та завданнями людей, що досягла у процесі соціально-цінної спільної діяльності високого рівня розвитку.

Основними характеристиками колективу як різновиду малої групи є:

- результативність основної діяльності;
- наявність перспективи;
- здатність до самоорганізації та самоврядність;
- спільність внутрішньогрупових цілей, інтересів, цінностей;
- перетворення зовні цілей і завдань на значущі для колективу і кожного його члена;
- здатність і готовність членів колективу до співпраці, взаємодопомоги, взаємозамінності;
- готовність членів колективу брати на себе відповідальність за результати спільної діяльності;
- висока згуртованість;
- позитивний емоційний настрій;
- відповідність професійних та особистісних характеристик членів колективу своїм функціональним ролям.

Порівняння характеристик команди та колективу показує, що ці поняття надзвичайно близькі один до одного. Деякі автори поділяють їх за такими

ознаками, як «період існування» (тоді постійна група сприймається як колектив, тимчасова – як команда) чи «мета діяльності» (виробнича група у разі розглядається як колектив, а управлінська чи проектна – як команда). Але у багатьох джерелах терміни «колектив» та «команда» використовуються як синоніми при описі високоефективних малих груп.

З характеристиками команди пов'язані й особливості лідерства у команді, зокрема, можливість та доцільність так званого розділеного лідерства.

Розділене лідерство передбачає, що на різних етапах досягнення загальнокомандної мети лідерську позицію займають ті члени команди, які є найбільш компетентними у вирішенні певного завдання, але остаточні рішення приймаються спільними зусиллями групи. Таким чином, кожен член команди у будь-який момент може лідувати, а потім повертатися до ролі послідовника.

Розділене лідерство не виключає існування у групі постійного стратегічного лідера, який координує діяльність решти членів команди при зміні ролей та спрямовує команду в її спільному русі до мети, задаючи напрямок руху та надихаючи її на нові рішення. Якщо команда є частиною якоїсь організаційної структури, то стратегічний лідер може займати «зовнішню» позицію, виступаючи як наставник та координуючи взаємодію команди з організацією.

У процесі організації командної роботи виділяють кілька етапів, кожному з яких лідер грає специфічну роль.

Процес командоутворення можна представити у вигляді трьох етапів.

1. На етапі комплектування цілеспрямовано здійснюються роботи зі створення потенційної команди з урахуванням індивідуальних здібностей, особистісних особливостей та навичок членів команди, необхідних для успішного вирішення завдання.

2. На етапі зігравання послідовно проводяться спеціально організовані процедури роботи з командою, які дозволяють узгодити загальне бачення в команді, провести позиціонування членів команди, виробити план роботи та відпрацювати необхідні у командній роботі комунікативні навички.

3. На етапі діагностики оцінці піддаються реальні продукти роботи команди (чіткі цілі, схеми позиціонування, план, відповідальні), емоційні компоненти (задоволеність членів команди від спільної роботи, почуття правильно вибраного напряму роботи), командні зміни (нові ролі, процеси, ступінь зв'язаності команди), індивідуальні зміни (прогрес набуття умінь, навичок, установок чи мотивації).

Якщо лідер прагне оптимізувати процес командоутворення, він у своїй роботі може спиратися на комплексний підхід, спрямований на формування загального бачення та цілепокладання в команді.

Відповідно до цього підходу загальне бачення в команді визначає та прогнозує ефективність та продуктивність її діяльності, а умовами вироблення загального бачення є стійкі уявлення членів групи про команду та кожного її учасника, а також певний ступінь згоди з приводу командного завдання.

У рамках цього підходу організація командної роботи розглядається як циклічний процес, що складається з комбінацій дій та рефлексії (аналізу дії), спрямованих на реалізацію стратегічних цілей команди, а також на визначення та вирішення проблем.

РОЗДІЛ 2

ЛІДЕРСТВО ТА ЙОГО СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ

2.1. Поняття та сутність лідерства

Тема лідерства є ключовою для багатьох сфер життя людини: бізнеса, політики, спорту. Лідерство належить до питань, що мають важливе значення для будь-якої цивілізації (західної чи східної). Немає нічого дивного в тому, що поняття «лідерство» привертає велику увагу. В світі неодноразово здобували значні військові перемоги, створювалися могутні корпорації та все завдяки далекоглядності та керівництву окремих осіб. Хоча й справедлива думка про те, що не всі лідери стають менеджерами, проте важко уявити успішного менеджера, який не був би лідером. Незважаючи на те, що керівництво є суттєвим компонентом ефективного управління, як уже зазначалося раніше, ефективні лідери не завжди є одночасно ефективними керуючими. Ефективність лідера зазвичай оцінюється з погляду на продуктивність групи [1].

Ефективне лідерство може заважати іноді формальній організації. Наприклад, впливовий неформальний лідер може зробити так, що трудовий колектив почне обмежувати випуск продукції або виробляти товари та послуги низької якості.

У чому різниця між управлінням і лідерством? Файлі, Хаус та Керр встановлюють цю різницю в наступному:

- *управління*, як розумовий та фізичний процес, призводить до того, що підлегли виконують приписані чи офіційні доручення та вирішують певні завдання;

- *лідерство* є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи.

Управляючими стають на чолі організації внаслідок навмисної дії формальної організації – делегування повноважень. Лідером же стають не волею організації, хоча можливості вести за собою людей також можна збільшити шляхом делегування повноважень.

Питання лідерства викликали інтерес людей з давніх-давен. Проте систематичне, цілеспрямоване та широке вивчення лідерства почалося лише з Ф. Тейлора.

Лідерство стало об'єктом дослідження, коли на початку ХХ століття почали вперше вивчати управління. Однак тільки в період між 1930 і 1950 роками вперше здійснено вивчення лідерства у великих масштабах та на системній основі. Ці ранні дослідження ставили за мету виявити якості та особистісні характеристики ефективних керівників.

У 40-х роках вчені почали вивчати зібрані факти про співвідношення особистих якостей та лідерства. На жаль, незважаючи на сотні проведених досліджень, вони не дійшли єдиного висновку про якості, які визнавали б великого лідера.

Проблема лідерства понад 40 років активно вивчається у різних країнах. Найбільш активні дослідження проводилися та проводяться у США, де практично виникла теорія лідерства. Налічується понад 5000 незалежних досліджень у цій галузі. Дослідники визначають лідерство відповідно до власних уявлень про нього і виходячи з того, що їх найбільше цікавить у цьому феномені.

Згодом з'являлося все більше теорій на цю тему, вони формували систему поглядів та різноманітні школи. Існує багато думок про сутність поняття лідерства, про його значення для розвитку суспільства. Все це свідчить про великий інтерес до ефективного керівництва будь-якою організацією [1].

У результаті вивчення проблеми лідерства вчені запропонували багато визначень цього поняття [8]:

1) згідно з Дж. Террі *лідерство* – це вплив на групи людей, що сприяє досягненню загальної мети;

2) Р. Танненбаум, І. Вешлер та Ф. Масарик визначали *лідерство* як міжособистісну взаємодію, що проявляється в якійсь ситуації за допомогою комунікаційного процесу та спрямоване на досягнення цілей організації

3) Г. Кунц і С. О'Доннелл аналогічно Дж. Террі вважають, що *лідерство* пов'язане з впливом на людей, які прагнуть досягти спільної мети.

Існують інші визначення, по суті правильні і доповнюють один одного [8]:

Лідерство – процес спрямування та впливу діями членів групи пов'язаними із завданням, воно включає людей, неоднаковий розподіл влади серед членів групи, вплив на підлеглих різними методами

Лідерство – це один із механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід або частина групи об'єднує та спрямовує дії всієї групи на досягнення цілей підприємства

Лідерство – це здатність впливати на поведінку інших людей, стихійно і неофіційно висувають зі свого середовища на роль лідера особистість, у рівній (чи майже рівній) їм за службовим статусом, визнаючи в ній таке право ґрунтується на неформальних психологічно-емоційних відносинах.

Лідерство – це тип управлінської взаємодії, яка заснована на поєднанні різних джерел влади залежно від конкретної ситуації та спрямована на спонукання людей для досягнення спільних цілей

Таким чином, *лідерство* – це тип управлінського взаємодії, заснований на найбільш ефективному для даної ситуації співіснуванні різних джерел влади та спрямований на досягнення цілей організації.

Лідерство сприймається як процес і як властивість:

1) Лідерство як процес передбачає наявність впливу. Це неформальний вплив на членів групи з метою управління та координації її дій задля досягнення цілей.

Виходячи з цього, широке розуміння лідерство включає:

- вплив на постановку цілей та визначення стратегії розвитку;
- вплив узгодженої поведінки на досягнення цілей;
- вплив на групову підтримку;
- впливом геть організаційну культуру.

З позиції процесу лідерство вважається найприйнятнішим як поняття до менеджменту.

2) Як властивість лідерство уявляє собою набір характеристик або систему якостей, що належать тим, хто здійснює не примусовий вплив.

До найбільш суттєвих з них належать такі:

- фізична та емоційна витривалість; лідерство – це важка робота, тому лідер повинен мати витривалість значно вищу за середню;
- розуміння призначення організації та напрямки її діяльності; лідер повинен мати мету і надихати інших на їхнє досягнення;
- ентузіазм; ентузіазм лідерів так чи інакше трансформується у панування та вплив;
- доброзичливість і прихильність; лідерам необхідно, щоб їм симпатизували ведені, якщо вони хочуть вплинути на останніх;
- професіоналізм; особиста ерудиція, знання та вміння вирішувати проблеми викликають прихильність до ведених;
- порядність; лідери повинні заслуговувати на довіру.

Лідерство – це здатність впливати на окремі особистості та групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації [8].

Лідерство розглядається як ключовий метод менеджменту, у ньому полягає докорінна зміна відносин між керівником та підлеглим.

Проява та характер лідерства залежать від багатьох факторів. Серед них головну роль відіграють особисті якості людини, і не лише менеджера, а й кожного із членів групи. У лідерстві важлива роль належить психологічним особливостям людини. Часто виникнення відносин лідерства зумовлюють такі риси характеру, як чесність, впевненість, оптимізм, ентузіазм, порядність, впевненість, наполегливість. Але не можна пов'язувати лідерство лише з індивідуальними особливостями людини. Це явище групової діяльності та прояви відносин, що виникають у процесі цієї діяльності.

Лідер – це особистість, за якій всі інші члени групи визнають право брати на себе найбільш відповідальні рішення, які зачіпають їх інтереси і є визначальними для напрямку і характеру діяльності всієї групи.

Багато досліджень у галузі лідерства доводять той факт, що лідером не народжуються, ним можна стати. Лідерський потенціал має кожен — питання, яким чином можна розвивати цей потенціал і до яких меж. Зростання лідера може проходити у кілька етапів, залежно від компетенцій та масштабів лідерства.

2.2. Функції лідера у процесі реалізації управлінської діяльності

Розглядаючи роль лідера у вирішенні управлінських проблем, необхідно розглянути ті функції, які йому доведеться виконувати як керівнику.

Керівник виконує функцію «стратегічного планування», вибору цілей та стратегій розвитку підприємства та колективу, планування методів реалізації поставлених цілей, вибору та впровадження необхідних нововведень, інновацій.

Адміністраторська функція. До обов'язків керівника входять як питання стратегічного плану, так і чисте адміністрування, що означає директивні способи спілкування керівника з підлеглими.

Особливе місце займають різного роду покарання та заохочення. Один із таких методів відомий як «батіг і пряник». Причому всі психологи другої половини ХХ ст. переконані, що «пряник» набагато кращий за «батога» і набагато ефективніше при управлінні людьми.

«Керувати підлеглими за їхніми позитивними відхиленнями!» - Ось гасло сьогодення [1]. Це не означає, звичайно, що покарання як вид управлінського впливу ось-ось помруть. Це означає лише, що вони не є основою діяльності керівника, який прагне чогось домогтися від підлеглих

Комунікативно-регулююча функція. Відомо, що ефективність комунікацій залежить від багатьох факторів. Одне з найважливіших у тому числі - встановлення сприятливих відносин керівника з підлеглими. Самі собою такі стосунки виникають нечасто. Їх треба будувати, тобто прикладати усвідомлені зусилля до того, щоб ці відносини розвивалися в необхідному напрямку. І хоча будь-яке ставлення – феномен, звичайно, двосторонній, але від керівника в даному випадку залежить і відповідно потрібно набагато більше, ніж від підлеглого.

Особистість лідера та стиль його поведінки як домінуючої особи багато в чому визначають долю кожного учасника та всієї групи загалом – лідери впливають на соціалізацію індивідів.

Наскільки різноманітні люди та групи, настільки ж різноманітні лідери та їх поведження. Незважаючи на очевидність феномена лідерства, практично буває важко встановити, хто є лідером групи.

Існує два основних методи виявлення лідера у конкретній групі [8]:

- шляхом опитування членів групи – з'ясувати, кому вони віддають перевагу як найвпливовішій особі у виборі напрямів діяльності групи (метод самоповіді);
- шляхом спостереження – попросити сторонніх спостерігачів назвати тих членів групи, які мають найбільший вплив на інших, або зареєструвати відносну частоту успішних актів впливу одних членів групи інших (метод спостереження).

2.3. Теорія рис лідерства

Однією з перших концепцій лідерства стала "Теорія рис лідерства" або "Теорія великої людини". Суть цієї концепції полягала в тому, що людина може стати лідером за наявності набору біо-соціальних характеристик, які є вродженими, не схильні до змін і придатні для багатьох ситуацій. В основі цієї концепції ідеї Ф. Гальтона (1822-1911), який розробляв теорію про роль спадкових факторів у житті видатних людей. Для визначення успадкованості здібностей він вивчив генеалогію видатних людей і встановив, що серед їхніх родичів відсоток талановитих людей (зі здібностями вище за середню) перевищував середній відсоток серед решти населення. В рамках його наукового інтересу була і наука євгеніка про створення ідеальної у всіх відносинах людини. Цікавим в плані формування особистісних якостей є його дослідження людського інтелекту на основі психологічного тестування.

Р. Стогдилл в 1948 р. і Р. Манн в 1959 р. узагальнили і згрупували всі раніше виявлені лідерські якості. Р. Стогдилл виділив п'ять якостей лідера: розум або інтелектуальні здібності; панування чи переважання над іншими; впевненість в собі; активність та енергійність; знання справи.

Е. Гізеллі понад двадцять років присвятив визначенню особливого набору характеристик характеру та розумових здібностей ідеального керівника. Їм була створено шкалу найважливіших характеристик керівника.

У. Бенніс, відомий американський консультант, досліджував 90 успішних лідерів і визначив такі чотири групи лідерських якостей [13]:

- управління увагою, чи здатність так уявити сутність результату, щоб це було привабливим для послідовників;
- управління значенням, чи здатність передати значення створеного образу, щоб вони були зрозумілі і прийняті послідовниками;

– управління довірою, чи здатність побудувати свою діяльність з такою постійністю, щоб отримати повну довіру підлеглих;

– управління собою, або здатність настільки добре знати і вчасно визнавати свої сильні та слабкі сторони, щоб для посилення своїх слабких сторін вміло залучати інші ресурси, включно з іншими людьми.

У. Бенніс пропонує лідерам ділитися владою в організації для створення середовища, в якому люди відчують значущість і можливість пізнання того, що вони роблять, а також те, що вони є частиною цієї спільної справи. Організаційне середовище, що створюється таким чином, повинно вселяти в людей силу і енергію через якість роботи і присвяченість роботі.

Наступне вивчення призвело до виділення чотирьох груп лідерських якостей: фізіологічні, психологічні чи емоційні, розумові чи інтелектуальні, та особистісні ділові.

До кінця 30-х років ХХ століття стало очевидно, що не вдалося виявити будь-який універсальний набір «лідерських» рис, оскільки з них лише приблизно 5% (а всього на той час було виділено близько 80 таких рис) були загальними для чотирьох або більше досліджень. Провалилися спроби прогнозу реальної поведінки лідерів (зокрема, у військовій сфері) за допомогою психологічних тестів, які мали своєю ідейною основою «теорію рис».

2.4. Поведінкові концепції лідерства

Дослідження стилів лідерства почалося напередодні Другої світової війни і тривало до середини 1960-х рр., від опису лідерських характеристик звернулися до проблеми опису поведінки. Поведінкова концепція передбачала можливість підготовки лідерів за спеціально розробленими програмами. Фокус у дослідженнях зрушив від пошуку відповіді питання, хто є лідером, до відповіді питання, що та як лідери роблять.

Найбільш відомими концепціями даного типу є наступні [13]:

- три стилі керівництва;
- дослідження Університету штату Огайо;
- дослідження Мічиганського університету;
- системи управління (Лайкерт);
- управлінська сітка (Блейк та Моутон).

Три стилі керівництва

Основоположником цього напрямку став К. Левін. Питання, які цікавили його – це рівень домагань, групова динаміка, соціальна перцепція, ігрові

ситуації, прагнення до успіху та уникнення невдач, теорія поля, тимчасова перспектива.

Таким чином, Левін К. сформулював у 30-ті роки ХХ ст. принципи вивчення «життєвого простору» особистості, що стало основою ситуаційної традиції дослідження лідерства, пояснення та вивчення різних форм соціальної поведінки.

За його керівництвом групою психологів (Р. Ліппіт, Р. Уайт та ін.) були проведені експерименти, що дозволили виділити три стилі лідера: авторитарний, демократичний і потування (або ліберальний), табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Стилі керівництва (по Левіну)

Характеристика	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Природа стилю	Влада та відповідальність у руках лідера	Делегування повноважень з утриманням ключових позицій у лідера	Зняття лідером відповідальності та зречення від влади на користь групи
Управління та прийняття рішень	Прерогатива у встановленні цілей та вибору засобів	Прийняття рішень окремо за рівнями на основі участі	Можливість самокерування у бажаному для групи режимі
Комунікації	Переважно зверху	Здійснюється активно у двох напрямках	Переважно на горизонтальному напрямку
Сильні сторони	Увага терміновості порядку, можливість передбачення результату	Посилення особистих обов'язків по виконанню роботи через участь у керуванні	Дозволяє почати справу так, як це бачиться і без втручання лідера
Слабкі сторони	Тенденція до утримання індивідуальної ініціативи	Демократичний стиль потребує багато часу	Група може втратити швидкість та напрямок без лідера

Дослідження Університету штату Огайо

Ці дослідження призвели до появи двофакторної теорії керівництва. В її основі дві змінні: структура відносин та відносини у структурі, від яких залежить і стиль лідерства.

Структура відносин - зразки поведінки, за допомогою яких лідер організує та визначає структуру відносин у групі: визначення ролей, встановлення

комунікаційних потоків, правил та процедур роботи, очікування результатів.

Відношення у структурі – зразки поведінки, що відбивають рівень чи якість відносин між лідером і послідовниками: дружність, взаємну довіру і повагу, симпатія і гармонія, чутливість друг до друга, бажання зробити одне одному добре.

Зв'язок між двома змінними та критеріями ефективності було визначено в такий спосіб. Лідери, поведінка яких характеризується одночасно наявністю двох змінних, більш ефективні у своїй діяльності, ніж ті, у яких поведінка характеризувалася лише однією з них.

Пізніше виявили, що увага керівника [13]:

- до структури відносин підвищувала показники професійності та знижувало кількість скарг;

- на відносини у структурі знижувала показники професіоналізму та прогулів.

При цьому не вдавалося встановити єдино вірного стилю ефективного лідерства, що застосовується в будь-яких умовах. Було зроблено два висновки щодо ефективності: це умови ефективності та фактори ефективності.

Увага структурі відносин дає ефективність за дотримання наступних умов:

- тиск, що надається кимось (крім лідера) з метою отримання результатів;
- наявність завдань, які задовольняють працівників;
- психологічна підготовка робітників з боку лідера;
- отримання інформації та інструкцій від лідера стосовно виконувати завдання;

- дотримання ефективного масштабу керованості.

Увага відносинам забезпечує ефективність за дотримання таких умов:

- завдання рутинні та непривабливі для працівників;
- робітники готові до участі в управлінні;
- робітники повинні самі навчитися чогось;
- робітники відчують, що їхня участь у прийнятті рішень впливає на рівень виконання роботи;
- не існує значних відмінностей у статусі між лідером та працівниками.

Фактори, що визначають ефективність лідерства:

- організаційна культура;
- технологія, що використовується
- очікування від використання певного стилю керівництва;
- моральне задоволення від роботи з керівником певного стилю.

Дослідження Мічиганського університету

Дослідження університету Мічигану проводилися з метою визначити відмінності в поведінці ефективних і неефективних лідерів. В основі дві змінні:

концентрація уваги лідера на роботі та на робітниках.

Висновки про ефективного лідера в цих дослідженнях[21]:

- має тенденцію до надання підтримки працівникам та розвитку гарних відносин з ними;
- використовує груповий, а чи не індивідуальний підхід до управління працівниками;
- установлює гранично високий рівень виконання роботи та напружені завдання.

Концепція систем управління Лайкерта

Концепція Р. Лайкерта систем управління 1, 2, 3 та 4, в якій вивчалися зразки управління, що використовуються ефективними лідерами. Було визначено, що вони приділяють основну увагу людині та розвивають груповий підхід. Було виділено дві категорії лідерів: орієнтовані на працівників і орієнтовані на роботу (завдання).

В цілому Лайкерт виділив чотири базових системи стилю лідерства (табл. 2.2). Р. Лайкерт характеризує кожну систему за такими критеріями, які він позначає як організаційні змінні: рівень довіри один до одного підлеглих та лідера, характер використовуваної мотивації, характер впливу на підлеглих та взаємодію з ними.

Управлінська решітка (Блейк та Моутон)

Управлінська решітка Блейка та Моутон це матриця, утворена перетинами двох змінних: на горизонтальній осі – інтерес до виробництва та на вертикальній осі – інтерес до людей, рис. 2.1.

Вертикальна вісь цієї решітки відображає "турботу про людину" за шкалою від 1 до 9. Горизонтальна вісь відображає "турботу про виробництво" також за шкалою від 1 до 9. Стиль управління визначається обома цими критеріями. Зважаючи на таке ранжирування, можливим для здійснення є 81 (9 x 9) варіант застосування стилю управління.

Безумовно, не можна чітко розмежувати стилі управління за наведеним підходом, тому Блейк і Моутон описали п'ять найбільш характерних позицій матриці:

[1,1] – страх перед бідністю (примітивне управління).

Керівник докладає мінімальних зусиль, щоб домогтися належної якості виконання робіт і тим самим уникнути звільнення. Ця позиція характеризує тип байдужого до підлеглих і процесу виробництва керівника, Вважається, що керівник завжди може звернутися за допомогою до стороннього експерта-фахівця. Такий спосіб керівництва допомагає уникнути конфліктів, безладу,

створює сприятливі умови для роботи самого керівника. Крім того, він розширює діапазон нових ідей, втілюваних у виробництво. Зазвичай, керівник не є лідером, а просто обіймає відповідну посаду. Така позиція є нестабільною, тому найменші труднощі змушують переглядати стиль управління чи вимагають заміни самого керівника.

Таблиця 2.2

Чотири системи лідерства згідно з концепцією Лайкерта

Організаційні параметри	Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
	Експлуататорська-авторитарна	Прихильно-авторитарна	Консультативно-демократична	Заснована на участі
Рівень впевненості в підлеглих і довіри до них	Не впевнений в підлеглих та не довіряє їм	Поблажлива впевненість та довіра, як до слуги	Значна впевненість та довіра, але з бажанням контролювати прийняття та виконання рішень	Повна впевненість і довіра во всьому
Характер мотивації, що застосовується	Жах, загрози і окремі винагороди	Винагорода та в певній мірі покарання	Винагороди, окремі покарання і в невеликому ступені залучення до участі в управлінні	Матеріальна винагорода на основі системи стимулювання, розроблена з урахуванням участі робітників в управлінні
Характер впливу на підлеглих і взаємодія з ними	Слабка взаємодія, заснована на жаху та недовірі	Слабка взаємодія з деякою врахованістю думок підлеглих, жах та обережність у підлеглих	Помірна взаємодія з достатньо частими проявами впевненості в працівника, певна довіра до них	Глибока та позитивна взаємодія з робітниками, висока впевненість і довіра до них та довіра до них

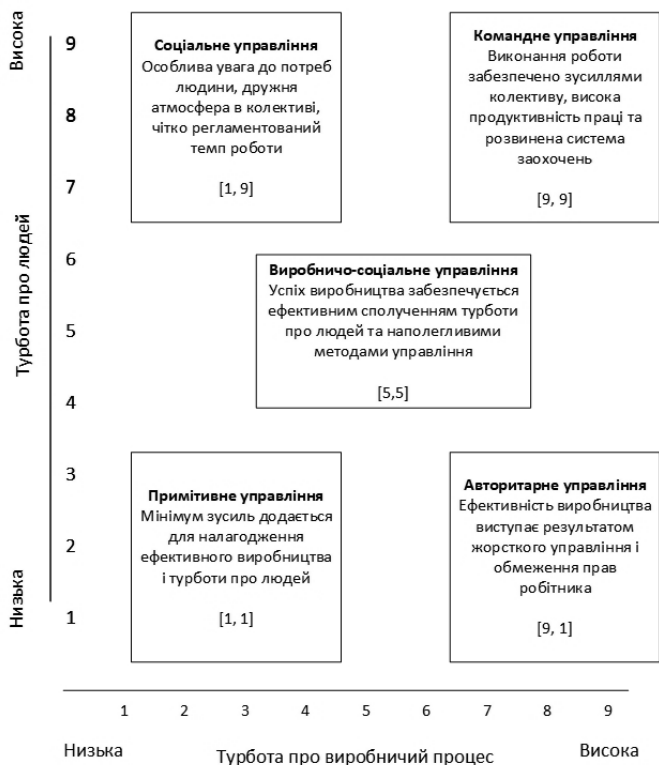


Рис. 2.1. Управлінська решітка Блейка-Моутон

[1,9] – будинок відпочинку (соціальне управління).

Керівник зосереджує увагу на розвитку доброзичливих людських взаємин, але мало піклується про ефективність виконання виробничих завдань. Ця позиція характеризує керівників, що приділяють особливої уваги потребам своїх підлеглих. За цією позицією запорукою успіху є підтримка атмосфери довіри і взаєморозуміння в колективі. Такий керівник, як правило, користується прихильністю підлеглих. Плинність кадрів на підприємствах з таким стилем управління дуже низка, а рівень задоволення працею, навпаки, достатньо високий. Недолік цього методу управління полягає в тому, що зайва довірливість до підлеглих часто призводить до прийняття незважених рішень, за рахунок чого страждає виробництво. Підлеглі часто зловживають наданою довірою, нерідко прагнучи замінити собою доброзичливого лідера.

[9,1] – авторитет підпорядкування (авторитарне управління).

Керівник піклується про ефективність виконуваної роботи, але не приділяє належної уваги проблемам підлеглих. Ця позиція характерна для керівників, які за основу управління приймають турботу про виробництво і практично не зважають на соціальний добробут працівників. Вони вважають, що надмірне піклування про соціальні статки працівників веде до посередніх результатів, тому не допускають підлеглих до участі в прийнятті управлінських рішень. Позитивними рисами такої концепції є високий рівень відповідальності, працездатності, організаторський талант, інтелект керівників. Між тим, керівник і його підлеглі постійно утримують дистанцію, завдяки чому відсутній прямий зв'язок і взаєморозуміння, а зберігається лише задовільний рівень групової дисципліни.

[5,5] – організація (виробничо-соціальне управління).

Керівник досягає прийнятної якості виконання виробничих завдань, знаходячи баланс ефективності і сприятливого для виробництва настрою працівників. Такий керівник вміло сполучає турботу про людей з турботою про виробництво, вважає компромісними у всіх випадках – кращі для підприємства рішення, які повинні прийматися керівником, але обов'язково обговорюватися з підлеглими. Позитивними рисами такої концепції є сталість, зацікавленість в успіху діяльності, нестандартність мислення, прогресивні погляди. Однак, на жаль, прогресивність поглядів майже не поширюється на стиль управління, що не сприяє розвитку виробництва. Конкурентоспроможність підприємства з таким стилем управління іноді залишає очікувати на краще, як, утім, і деякі сторони внутрішнього життя колективу.

[9,9] – команда (командне управління).

Завдяки значній увазі до підлеглих і підвищення ефективності виробництва, керівник прагне до того, що підлеглі свідомо залучаються до досягнення цілей діяльності підприємства, що забезпечує належний робочий настрій працівників і їх високу продуктивність. Така позиція характеризує тип керівника, що однаково дбайливо відноситься як до людей, так і до очолюваного ним виробництва. На відміну від попередньої позиції, керівник прагне докласти максимум зусиль як у сфері соціальної політики, так і в самому виробництві. Причому найкращим способом зростання продуктивності праці і підвищення якості виготовлюваної продукції він вважає активне залучення підлеглих у процес прийняття рішень. Це дозволяє підвищити задоволеність працею всіх працюючих і врахувати найменші нюанси, що впливають на ефективність процесу виробництва.

Блейк і Моутон виходили з того, що найефективнішим стилем управління є остання концепція, тому що такий керівник сполучає високий ступінь уваги до своїх підлеглих і продуктивності. Вони також вказували, що є безліч видів діяльності, де важко чітко й однозначно виявити стиль управління, але вважали, що професійна підготовка і свідоме відношення до цілей дозволяє всім керівникам наблизитися до командного стилю, тим самим, підвищуючи ефективність своєї роботи.

2.5. Харизматичне лідерство

Харизматичне (χάρισμα – гр. дар) лідерство розглядається як фактор, що посилює перетворюючий вплив на послідовників. Основа харизматичного лідерства це якості лідера, що викликають захоплення послідовників, бажання слідувати лідеру, виконувати його вказівки. Але ці якості повинні бути побачені послідовниками. У лідера має бути здатність представити послідовникам мотивуюче до дії бачення проблеми, вселити у яких упевненість у своїх силах.

М. Вебер, основоположник вчення про харизму, виходив з того, що харизмою слід назвати якість особистості, визнане надзвичайним, завдяки якому вона оцінюється як обдарована особливими силами та властивостями, не доступними іншим людям [23].

Рання теорія харизматичного лідерства, автором якої є Р. Хаус, розглядає харизму у системі керівник-підлеглий. В основі два припущення: наявність у лідера специфічних особистісних та поведінкових характеристик та поведінкові індикатори підлеглих.

Поведінкова теорія харизми, авторами якої є Д. Конджер, Р. Канунго розглядає харизму як атрибутивний феномен, намагається звільнити харизму від аури містицизму, розглянути її у контексті поведінкового процесу.

Сучасний етап розвитку харизматичного підходу характеризується появою драматичної моделі, в основі якої лежить управління враженнями і побудова іміджу. Модель харизматичного керівництва на рівні CEO (chief executive officer) – виконавчий директор - посібіник з опорою на харизму, що здійснюється топ-менеджерами.

Таким чином, харизма лідера це чинник, що посилює його перетворююче вплив на послідовників. Основа харизматичного лідерства це якості («риси») лідера, що викликають захоплення послідовників, що збуджують бажання слідувати за ним, виконувати його вказівки. Умови реалізації харизматичного

лідерства - якості повинні бути побачені послідовниками, лідер повинен бути здатний представити послідовникам, мотивуюче до дії, бачення проблеми, вселити в них впевненість у своїх силах [23].

На зміну приходить трансформаційна парадигма, де лідерство розглядається як процес перетворення існуючої реальності, так і як процес створення нової. Це процес активного переведення людей та організацій зі світу консервативних традицій у світ інновацій, процес своєрідного виходу за межі очікуваного, реалізується у практиці ефективного підприємницького менеджменту. Дана парадигма ґрунтується на принципах максимальної активізації психологічних ресурсів людини та розкриття її творчих можливостей.

РОЗДІЛ 3 ВЛАДА ТА ЛІДЕРСТВО

3.1. Типи лідерства

У сучасній науці існує безліч спроб виділити якісь типи та побудувати якісь типології лідерства. Розглянемо коротко деякі з основних типологій першої половини ХХ століття, оскільки саме вони заклали основу для сучасних класифікацій як лідерів, так і стилів лідерства, так і всього феномену лідерства загалом. Одним із перших Емореї Стівен Богардус виділив такі типи [21, 23]:

- авторитарний (у сильній організації);
- демократичний (представник інтересів групи);
- ісповнений (в змозі виконати будь-яку роботу);
- рефлексивно-інтелектуальний (нездатний керувати великою групою).

Трохи згодом, Фредерік Чарльз Бартлетт класифікував лідерів дещо по-іншому:

- інституціональний тип (лідер внаслідок престижу займаної позиції),
- домінуючий (отримує і зберігає свою позицію за допомогою сили та впливу),

- переконливий (впливає на настрої підлеглих і спонукає їх до дій).

Потім Кічело виділив особливий тип «лідера без офісу» та назвав його «пророком». Пророки виходять на авансцену історії у смутні часи і, викликаючи підтримку відомих, стають символами ініційованого ними самими рухами.

Ф. Реддл вважав, що інституційні та емоційні групові процеси можуть відбуватися лише навколо дев'яти типів особистостей. У його термінології це - "патріарх", "лідер", "тиран", "об'єкт кохання", "об'єкт агресії", "організатор", "спокусник", "герой" і "приклад для наслідування" (причому як позитивний, так та негативний).

Дж. Гетцель та Е. Губа підрозділяли:

- «законодавче (nomothetic) лідерство», коли ролі та очікування визначають нормативні виміри діяльності в громадських системах,
- «ідеографічне лідерство», при якому потреби та схильності індивідів визначають особистісні виміри групової діяльності;
- «синтетичне лідерство», що примирює конфліктуючі сторони.

В. Белл, Р.Дж. Хілл та В. Міллз розглядали такі типи лідерів:

- «формальний» (на офіційних постах);
- «відомий» (вважається впливовим у суспільстві);

- «впливовий» (реально впливає);
- «суспільний» (що бере участь у самодіяльних організаціях).

М. Конвей спостерігав лідерів натовпу та виділив три лідерські ролі:

- ватажок (що прагне «пасти» натовп, що знаходиться в гіпнотичному екстазі, і вести його за собою обраною ним дорогою — наприклад, Наполеон);
- представник натовпу (висловлює відомі усталені «правильні» думки народу – наприклад, Т. Рузвельт);
- тлумач думок (прагне артикулювати те, що невиразно відчуває натовп, його приховані страхи та переживання).

Таким чином, з наведеного короткого огляду видно: у першій половині ХХ століття типології класифікували лідерів одночасно як за виконуваною функцією (представник, виконавець), так і за стилем лідерства (домінуючий – демократичний). Більш сучасні теорії переважно вивчають авторитарний і демократичний стилі, частіше називаючи їх по-іншому: «орієнтований на завдання» та «орієнтований на особистість» (табл. 3.1).

Лідерство також класифікують як формальне та неформальне [23]:

- формальні групи зазвичай виділяються як структурні підрозділи в організації. Вони мають формально призначеного керівника, формально певну структуру ролей, посад та позицій усередині групи, а також формально закріплені за ними функції та завдання.
- неформальні групи створюються не розпорядженнями керівництва та формальними постановами, а членами організації відповідно до їх взаємних симпатій, спільних інтересів, однакових захоплень, привычок. У неформальних групах складається певний розподіл ролей та позицій. Зазвичай ці групи мають явно чи неявно вираженого лідера.

Шляхи впливу на неформальні групи:

- налагоджування добрих відносин з лідером групи;
- навчання лідера груповій поведінці;
- підтримка зусиль членів групи щодо зберігання групових відносин.

Особливості формальної групи:

- члени групи ідентифікують себе та свої дії з групою в цілому та у зовнішніх взаємодіях виступають від імені групи;
- взаємодія між членами групи має характер безпосередніх контактів, особистої розмови, спостереження поведінки друг друга, надаючи формальним взаємодіям "людську" форму.
- у групі поруч із формальним розподілом ролей, обов'язково складається неформальний розподіл ролей, зазвичай визнаний групою.

Сучасні стилі лідерства

Характеристика	Стиль лідерства		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Спосіб прийняття рішень	Детермінується самим лідером	Детальне обговорення питання групою, при якому лідер виконує функцію регулятора та коректора	Анархічний
Активність відомих та технологія	Жорстко і повністю підпорядковані лідеру	Підлеглі мають достатній рівень свободи під час обговорення рішення; після ухвалення рішення лідер вселяє 2 або більше альтернативних	Поліваріативність в процедурному плані, відсутність можливості контролю за виконанням рішень
Форма виконання прийнятого рішення та регламентація діяльності Кожного члена групи	Жорсткий диктат щодо форми виконання рішень та контроль аж до окремого індивіда	Члени групи загалом вільні у виборі форми виконання рішень; демократія всередині групи як спосіб самоорганізації її членів	Повна відсутність розпоряджень лідера
Критика та санкції щодо діяльності Кожного члена групи	Лідер має можливість жорстокої критики і дуже суворох санкцій стосовно підлеглих; зворотний зв'язок заборонено ступінь свободи; окремого індивіда прагне нуля: ставлення до члену групи залежить немає від результату роботи, як від лідера	«Об'єктивне» ставлення до діяльності кожного члена групи залежно від конкретного результату роботи	Повна спонтанність у реакціях лідера на діяльність своїх відомих, непрогнозована можливість здійснення невизначених санкцій

З часом члени групи диференціюються на основі таких факторів, як компетентність, агресивність, влада та статус; кожен член обіймає певну посаду групи.

Лідер може бути одночасно і керівником групи, а може ним і не бути.

Лідерство у групі є дуже важливою характеристикою. Лідер групи надає певний вплив на членів групи. У формальній групі лідер має розумну санкціоновану владу. Лідер може нагороджувати чи карати членів групи, які виконують директиви, накази, правила.

У неформальних групах роль лідера також має важливе значення. Людина, яка стає лідером неформальної групи, зазвичай є людиною з високим статусом.

Характеристики неформального лідера [8]:

- робить внесок у виконання завдань групи;
- дозволяє членам групи задовольняти свої потреби;
- втілює у собі основні цінності групи (фактично лідер є уособленням цінностей, мотивів та прагнень членів групи)
- представляє думку групи при взаємодії з лідерами інших груп;
- згладжує всі протиріччя групи.

В залежності від мікро- і макро-рівня управління лідерство розрізняють як мікролідерство (мікролідер) і макролідерство (макролідер). У зв'язку з цим прийнято говорити про лідерські ступені:

1) Внутрішнє лідерство. Це базовий етап розвитку лідерської компетенції. На цьому етапі закладаються передумови для виникнення та розвитку лідерства. Людина повинна в першу чергу вміти керувати собою. Вміти мотивувати та налаштовувати себе на роботу. Брати відповідальність за свої вчинки та тримати ситуацію під контролем.

2) Ситуативне чи контекстуальне лідерство (мікролідерство).

Проявляється тоді, коли людина бере на себе роль лідера в залежності від ситуації, що склалася, і в конкретному контексті. На ньому лежить тимчасова відповідальність за те, що відбувається. Найчастіше такі лідери мотивуються більше необхідністю, ніж можливістю. Коли ж актуальність ситуації спадає, людина знімає із себе лідерську роль і повертається до повсякденних занять.

3) Командне чи тактичне лідерство (макролідерство). Лідер постійно керує своєю командою, є її натхненником. Бере ініціативу до рук протягом великого проміжку часу. Відповідає за свою команду та її членів. Зазвичай ставить тактичні цілі і прагне їх досягненню.

4) Системне чи стратегічне лідерство (мегалідерство). Лідер керує всією системою в цілому. Це лідерка лідерів. Ставить стратегічні цілі, формує бачення компанії, визначає далекосяжні плани та перспективи розвитку. Він навіть не мотивує, він надихає.

3.2. Природа влади та її форми

Природою влади люди цікавилися за всіх часів. Платон, Аристотель, М. Макіавеллі, М. Вебер – ось лише деякі філософи та вчені, які вивчали питання влади.

Влада – це форма соціальних відносин, що відрізняється здатністю впливати на характер та напрямок діяльності та поведінки людей, соціальних груп та класів за допомогою економічних, ідеологічних та організаційно-правових механізмів, а також за допомогою авторитету, традицій, насильства [21].

Деякі люди вважають, що чим вища посада у будь-кого, тим більшою владою він має. Але це зовсім так. Влада лише частково визначається ієрархією. Скільки влади має та чи інша людина у конкретній ситуації визначається не рівнем її формальних повноважень, а ступенем залежності від інших осіб.

Будь-який лідер організації може збільшити свою владу, давши ключовим членам організації можливість побачити, що вони залежить від нього у питаннях ресурсів, необхідних їхньої діяльності. Ці ресурси можуть означати доступ до важливих персон, інформації, послуг, грошей, необхідних зборів.

Співробітники організації, які не мають формальних повноважень, також можуть мати владу. Це залежить від їхньої компетентності, службового положення та інформативності. Значну, «спрямовану вгору владу» (або вплив) можуть мати такі люди, які компетентні, пов'язані з керівниками високого рівня або мають доступ до важливої інформації.

Лідери організацій мають владу над її членами тому, що останні залежать від них у таких питаннях, як:

- просування у кар'єрі;
- розширення повноважень;
- «ступеня свободи» для зовнішніх контактів;
- можливості працювати у «командах», які здійснюють окремі проекти;
- задоволення соціальних потреб тощо.

Співробітники організацій мають владу над її лідерами, оскільки останні залежать від них у таких питаннях, як:

- потрібна для прийняття рішень інформація;
- неформальні контакти з людьми в інших організаціях, чие сприяння необхідне керівникові;
- експертні знання, почерпнуті у спілкуванні з колегами з інших організацій;
- вплив, який члени організації можуть на своїх колег,
- здатність співробітників виконувати складні (нестандартні) завдання.

Загалом про владу в будь-якій організації можна сказати таке [21]:

1. Влада визначається, зокрема, структурою організації. Структура забезпечує розподіл повноважень у прийнятті рішень відповідно до посади. Крім того, вона встановлює характер спілкування та потік інформації. Отже, організаційна структура створює основи офіційної влади та забезпечує повноваженнями для прийняття та виконання певних рішень.

2. Залежно від посади індивід наділяється певними правами, відповідальністю та привілеями.

3. Доступ до ресурсів, інформація та матеріально-технічне забезпечення також є джерелом влади.

4. Потужним джерелом влади є здатність встановлювати співробітництво з іншими для виконання необхідного завдання.

5. Влада є динамічною системою, межі якої: рухливі; можуть перевизначитися усвідомлено як керівниками, і їх підлеглими; а також несвідомо змінюються як керівниками, і їх підлеглими.

Влада може виявлятися у різних формах, п'ять із яких є ключовими:

- законна влада;
- влада, заснована на винагороді;
- влада, заснована на примусі;
- експертна влада;
- харизматична влада.

Законну владу часто називають легітимною владою. Законна влада буває дієвою тоді, коли співробітник організації підкорюється вказівкам лідера цієї організації тільки тому, що він стоїть на більш високій сходинці організаційної ієрархії. Ця форма влади є інструментом, з допомогою якого керівник організації може змусити її членів виконувати роботу, спрямовану досягнення цілей організації.

При цьому використовуються різні методи впливу на співробітників організації, серед яких розрізняють насильницькі дії, домінацію (накази чи прохання) та маніпуляцію (формальні та неформальні прийоми керівництва).

По мірі зростання організації значення законної влади сильно зростає, також посилюється потреба у координації дій ключових осіб і рядових членів організації.

Законна влада дозволяє лідерам організацій здійснювати управління ресурсами, винагороджувати та карати співробітників. Законна влада зазвичай не піддається сумнівам, тому що сприймається більшістю як бажана та необхідна, що сприяє підтримці порядку.

Межі законної влади обмежуються такими факторами, як культура, звичаї та система цінностей, характерні для конкретної організації.

Признаками вияву законної влади в організації є [22]:

- знання прав та обов'язків, закріплених за ключовими членами організації;
- контроль зовнішньої дисципліни;

- ритуали проведення нарад, свят;
- неоднозначні атрибути рівня влади (таблички на дверях, розмір кабінету, меблі);
- підкреслена «безособовість» службових відносин (звернення на «Ви», за «ім'ям по-батькові»);
- усталені елементи просування кар'єрними сходами – формальні правила та неформальна практика.

Дана форма влади впливає з наявної у лідера організації можливості контролювати і управляти деякими благами, що мають цінність в очах інших людей, до таких благ можуть належати здатність допомогти рядовому члену цієї організації домогтися визнання в ній, увійти в значну соціальну групу тощо.

Влада, яка ґрунтується на винагороді, використовується для підтримки законної влади. Але тут йдеться швидше про соціальну, а не матеріальну винагороду. Якщо члени організації згодні прийняти винагороди (визнання, призначення на хорошу посаду), вони підпорядковуватимуться наказам і вимогам.

Вплив цієї форми влади перестав бути прямим і однозначним. Потреби кожної людини дуже індивідуальні. Те, що для одного співробітника є цінною винагородою, для іншого може бути байдуже. Ця форма влади буде дієва тоді, коли винагорода сприйматиметься як досить цінна.

Багато лідерів вважають, що гроші – найкраща винагорода. Однак гроші не завжди здатні справити враження на людину і вплинути на її поведінку. Тут слід сказати кілька слів про теорію мотивації, розробленої Ф. Герцбергом. Він з'ясував, що незадоволеність викликає, перш за все, відсутність таких умов, як гарантії роботи та безпеки праці, а ось їх наявність обумовлює лише нейтральний стан, але ніяк не подяку. Це відкриття Герцберга називається «двофакторною теорією мотивації». Сенс теорії у відсутності симетричності у дії чинників.

Потенційні причини занепокоєння і незадоволення Герцберг визначив як гігієнічні, чи підтримуючі, чинники, оскільки вони необхідні побудови основи, на якій можливе підтримання розумного рівня мотивації членів організації.

Інша група чинників, навпаки, спрямована насамперед формування мотивації, тоді як відсутність цих чинників зазвичай не викликає сильні негативні емоції. Ці фактори Герцберг назвав мотивуючими факторами.

До мотивуючих факторів Герцберг зарахував:

- саму по себе цікаву роботу;
- досягнення;
- можливості зростання;
- визнання;
- статус;
- стосунки з керівництвом, колегами, підлеглими;
- відсутність «зрівнялівки» у винагороді;
- якість керівництва у створенні.

Саме ці та подібні фактори лідери організації можуть використовувати як систему винагороди співробітників.

Ознаками прояву влади, заснованої на винагороді, в організації є, наприклад, такі:

- змістовні, а не «комунальні» конфлікти серед ключових та рядових співробітників організації;
- регулярні ініціативи знизу;
- хороші уявлення співробітників організації про принципи функціонування систем винагороди.

Необхідно відзначити, що владою, заснованою на винагороді, можуть користуватися як керівники, так й інші співробітники організації.

Людина може впливати на вчинки інших, якщо вона контролює величину або форму покарання, яка може бути застосована до них.

Влада, заснована на примусі, спирається страх і нерідко реально стимулює певні дії індивідів у короткостроковому періоді. Водночас вона негативно впливає на співробітників організації, щодо яких використовуються примусові заходи.

Такі методи, як, наприклад, загроза звільнення та страх перед їх застосуванням свідчать про примусову владу. Хоча покарання здатне спричинити деякі несподівані побічні ефекти, ця форма влади все ще використовується для того, щоб забезпечити послухання та скоригувати непродуктивну поведінку в організаціях [18].

Тут необхідно відзначити, що влада, заснована на примусі (покаранні), часто застосовується не лише щодо рядових співробітників, а й щодо ключових фігур. Але тут страх, що наздоганяє, наприклад, керівник відділу організації, спрямований не на його матеріальні інтереси, а на його самолюбство. Оскільки авторитет керівників тримається на повазі до їхньої особистості, то вони, як правило, болісно реагують на будь-які приниження.

Щоб уникнути надмірної дії, приниження може видаватися високопоставленим членам організації в малих дозах:

- мимохіть кинуте зауваження, що інший керівник відділу вже впорався зі своїм завданням;
- призначення на неprestижну посаду, від якої всі відмовляються;
- виділення застарілого устаткування.

Це лише мала частка наявних способів вселити в ключових співробітників організації страх, що вони не мають належної поваги і їм, можливо, слід працювати більш ефективно.

Влада, заснована на примусі, не завжди діє ефективно, оскільки вимагає надто високих витрат, пов'язаних із її застосуванням. Щоб використовувати такий інструмент як страх, необхідно мати ефективну систему контролю. Але

ефективну систему контролю створювати нелегко, а «задоволення» це дороге, навіть за найсприятливішого збігу обставин.

Організації, керівники яких вдаються до цієї форми влади часто не зможуть прожити довге життя в умовах сучасного суспільства. Хоча примус і може призвести до тимчасової покірності, він справляє небажані побічні ефекти – скутість, страх, помста та відчуження.

Признаками прояву влади, заснованої на примусі (покаранні)покаранні, в організації є, наприклад, такі:

- закритість ключових осіб організації та імітація старанної діяльності;
- конфлікти, пов'язані не зі змістом діяльності, а з взаємовідносинами та формальною дисципліною (часті обговорення причин, про яких «це» не може бути зроблено, спроба «урвати» надлишковий ресурс («роздути» бюджет відділу));
- слабка ініціатива (реалізується те, що прийшло «згори», будь-яка ініціатива знизу має «обрости» підписами та погодженнями);
- проблеми зі свіжими ідеями (нововведення запізнілі і тривалі за часом, прихований опір інноваціям, сленг «папір повинен відлежати»).

Експертна влада. Дана форма влади здійснюється, коли людина сприймається як носій спеціальних та корисних знань або інформації. Експертна влада (іншими словами, влада, заснована на знаннях) виникає як результат [13]:

- спеціального, як правило, тривалого навчання та поінформованості про сутність складних ситуацій. Її рівень залежить від освіти, навчання та досвіду, а значить, її значення в нашому технологічному суспільстві неухильно зростає.
- вмінні добувати та обробляти інформацію, яка має відношення до діяльності організації. Кількість інформації наростає, тому сьогодні недостатньо просто володіти інформацією, необхідно вміти перетворювати її на засіб прийняття рішень.
- присвяченість у відносини організації, пов'язані з цілепокладанням та управлінням основними ресурсами організації. Присвячення у справи іноді ототожнюється з наявністю формальної влади. Проте дослідження останнього десятиліття показують, що тут немає прямого зв'язку.

Повноваження, що виникають внаслідок вищезазначених факторів, і називаються експертною владою. Коли лідер організації є справжнім спеціалістом у методології ефективної дії, члени цієї організації беззастережно погоджуються з його вказівками, бо визнають його перевагу у знаннях.

Влада експерта не безмежна, скоріше це вплив через розумну віру співробітників організації в корисність цієї влади у певних ситуаціях. Наприклад, співробітник організації вважає, що лідер має особливе експертне знання щодо конкретного проекту. Співробітник бере на віру цінність знань лідера організації. В цьому випадку вплив вважається розумним тому, що

рішення підкоритися є свідомим і логічним. Лідери організацій зазвичай домагаються цієї форми влади, завдяки своїм видимим досягненням. Чим більше ці досягнення і чим більш вони явні, тим більшої влади досягає лідер.

Доступ до потрібної та важливої інформації дає людині владу, оскільки інформація є основою реалізації ефективних рішень. Таким чином, ті, хто має необхідну інформацію і може нею скористатися професійно, здатні прийняти оптимальне рішення, а отже, мають специфічний різновид влади. Положення бухгалтера у будь-якій організації не відображає точний обсяг його влади. Бухгалтери не мають надто сильної влади, їхня влада полягає в тому, що вони контролюють важливу інформацію.

Саме тому дійсна влада визначається не лише посадою особи, а й наявністю доступу до відповідної інформації. З цього погляду секретарі, технічні спеціалісти тощо. мають велику владу, але, зауважимо, не завжди можуть її скористатися.

Мескон М.Х. відзначає, що «розумна віра набагато менш стійка, ніж сліпа віра, з якої впливають інші харизматичні особистості. Вона і діє повільніше. Якщо фахівець виявиться неправим, тоді керівник більше не розумно дотримуватиметься його поради – отже, його вплив зменшиться. Крім того, якщо харизматичний лідер зможе заронити віру в одному-єдиному виступі, то формування розумної віри вимагатиме тривалого часу» [25]. Експертам, наприклад, іноді роками доводиться завойовувати авторитет у ключових фігур організації.

Ознаками вияву експертної влади в організації є, наприклад, такі:

- елементи неформальної поведінки серед членів організації різного рівня у ієрархії;
- відкрита проява змістовних конфліктів (швидка «реакція» на пропозицію колег про вдосконалення та нововведення, звичка «заперечувати начальству», ініціатива у висуванні нових ідей, розкриття проблем, що назрівають);
- відкритість нових ідей (інформованість про нові ідеї, відкриття, наявність «майданчика для суперечок»);
- низький рівень (неувага) до формальної дисципліни.

Харизматична влада. В даному випадку йдеться про форму особисту влади (харизматичної влади). Це індивідуальні риси кожного лідера, його вміння впливати на членів організації своїми особистими найсильнішими якостями. Лідери, що володіють харизматичною владою, оточені як би полем притяжіння, ауру довіри, непохитно впевнені у своїх можливостях, що приваблює до них численних послідовників. Такі лідери добре відчують потреби людей і обіцяють, що обов'язково досягнуть їхнього задоволення.

В основі цієї форми влади лежить прихильність членів організації до свого лідера, тобто члени організації поділяють точку зору лідера, з радістю виконують усі його розпорядження та накази.

Харизматичні особистості мають такі характеристики[8]:

- енергійність, складається враження, що ці особистості випромінюють енергію і заряджають нею людей, що їх оточують;
- впливова зовнішність, харизматичний лідер не обов'язково гарний, але саме привабливий для оточуючих. Це може бути зовсім несподіваний прояв: від володіння гарною поставою до уособлення образу сміливого «бійця»;
- незалежність характеру, у своєму прагненні до благополуччя та поваги (у їхньому розумінні) ці люди не покладаються на інших, але подають надію іншим;
- добрі комунікативні (риторичні) здібності, у них є вміння спонтанно говорити та гнучка здатність до міжособистісного спілкування;
- виважена «екстравертивність» – позитивне сприйняття захоплення своєю особистістю, вони почуваються комфортно, коли інші висловлюють їм захоплення, анітрохи не впадаючи в гордовитість чи себелюбство.
- впевнена манера триматися, вони виглядають зібраними та гідно володіють ситуацією.

Важливого значення дана форма влади набуває в умовах, коли доводиться проводити значні зміни в організаціях, які мають стійку культуру, що склалася, та тривалий час не зазнавала жодних серйозних трансформацій.

Признаками прояву харизматичної влади в організації є, наприклад, такі:

- ентузіазм і оптимізм щодо майбутнього організації (публічна риторика з приводу місії та цілей, ув'язування особистих планів з діяльністю організації, низький відсоток тих, хто «вибуває» з організації);
- демонстрація цінностей, що розділяються (стиль в одязі, ставлення до політиків тощо);
- лідероцентричність соціальних відносин (лідер «скрізь»: на зборах, пікніках і т.п.).

Усі вищеписані форми влади є незалежними. Той лідер організації, хто хоче отримати все, що можна від її співробітників, не може дозволити собі застосовувати щодо них будь-яку одну форму влади. Він повинен навчитися користуватися всіма формами влади, стилями, методами та типами впливу, що найбільш підходять для конкретної ситуації.

Стійкість та склад цих поєднань форм влади визначається еволюцією організаційної культури та конкретними ситуаціями.

Лідеру організації необхідно контролювати вплив різних форм влади на мотивацію членів організації, можливі реакції яких менш однозначні. Члени організації можуть чинити опір ініціативі ключових осіб (у тих випадках, коли вони зловживають різними формами примусу). Вони можуть поступитися вимогам ключових осіб, відповідаючи їм мінімальною мірою (реакція на застосування

законної влади та обіцянки про винагороду, якщо останнє не пов'язане безпосередньо з потребами членів організації і не дуже суттєво) [13, 14].

Найбільш ефективна реакція членів організації – це прийняття на себе зобов'язань, спрямування ними енергії та талантів на виконання вимог лідера (харизматична та експертна форми влади).

З урахуванням обставин можна ефективно використовувати всі форми влади у різних поєднаннях.

3.3. Модель компетенцій сучасного лідера

Лідерські компетенції належать до сфери керівництва та управління людьми. Вони відображають здатність людини розпоряджатися власною владою, спрямовувати діяльність підлеглих у певне русло, надавати підлеглим підтримку, виявляти до них участь та наділяти їх повноваженнями. Крім цього, лідерські компетенції передбачають наявність у керівника здатності створювати у підлеглих стан націленості на загальне завдання, умінь працювати з різномірним колективом, підтримувати творчу активність підлеглих та формувати в організації почуття спільності, створювати команду тощо. Прояв лідерських компетенцій є багатоплановим.

Контент-аналіз досліджень у сфері лідерства дозволяє зробити висновок, що сучасний лідер-керівник повинен мати наступні базові компетенції [14].

1. Мотивація до досягнення (переважання орієнтації для досягнення мети, на результат).

2. Внутрішнє прагнення саморозвитку.

3. Креативність.

4. Працездатність.

5. Вміння надихати, заражати ідеями. Емоційна компетентність.

6. Управлінська компетенція (здатність до постановки цілей, здатність прогнозувати, планувати, приймати рішення, спонукати інших до дії, контролювати).

7. Вміння діяти у невизначених ситуаціях. Уміння розумно структурувати хаос, орієнтуючись на головне, а чи не на другорядне. Вміння структурувати ситуацію з урахуванням розв'язуваних завдань.

8. Прийняття соціальної відповідальності.

9. Знання та вміння у спеціальних сферах (управління громадською організацією, лідерство та командування, ділові комунікації, національна соціально-політична система, включаючи розуміння історії її виникнення, міжнародного контексту та тенденцій розвитку).

Вони не є вичерпними, але є обов'язковими для сучасного лідера-керівника.

Доцільно прокоментувати деякі з них.

Вміння надихати, заражати ідеями. Емоційна компетентність

Емоційна компетентність має декілька складових, важливих у розвитку лідерського потенціалу:

1) Вміння надихати, заражати своїми ідеями залежить від ступеня емоційної підтримки. Великі лідери рухають людей за допомогою емоцій, і якщо лідер вміє керувати емоціями позитивно, то люди навколо нього починають працювати із захопленням, демонструючи свої найвищі якості.

2) Це здатність розпізнавати свої почуття та почуття інших людей з метою управління своїми внутрішніми емоціями та емоціями у відносинах з іншими людьми. Багато людей з недостатньою емоційною інтелігентністю зрештою опиняються під начальством людей з нижчим IQ, але вони вже досягли успіху у розвитку своєї емоційної компетентності.

3) Це вміння від співчуття та співпереживання переходити до осмисленого сприяння.

Управлінські компетенції: компетенція цілепокладання, прогнозування та прийняття рішень

Цілепокладання – це вибір мети діяльності організації та її конкретизація. Мається на увазі, що спочатку формулюється стратегічна мета, а потім вона розбивається на підцілі, які узгоджуються одна з одною.

Саме мета визначає загальну спрямованість роботи організації, її склад та структуру. І саме ціль регулює характер діючих в організації взаємозв'язків між її компонентами та інтегрує їх у узгоджену систему. Вона є основою для найважливіших стратегічних рішень, визначаючи зміст планування[16].

Цілі організації розташовуються у певній ієрархії. Загальні цілі конкретизуються з метою основних структурних підрозділів та з метою дрібніших підструктур. Таке «дроблення» цілей відбувається до рівня окремого виконавця, діяльність якого також повинна мати чітку ціль. Цілі індивідуальної діяльності кожного виконавця узгоджуються з цілями вищих рівнів та ієрархічно їм підпорядковані.

Навичка цілепокладання важлива на будь-якому етапі діяльності організації. Починаючи від стратегічних цілей і закінчуючи реалізацією будь-якого проекту, чи то масова рекламна акція, чи розробка сайту.

Компетенція лідерства – прогнозування забезпечує перехід від стратегії «пасивного реагування» до стратегії «активного попередження». Лідер не просто реагує на зовнішні умови, що змінюються, а починає готуватися до них, розробляє заходи по недопущенню найбільш негативних з них. Прогнозування якраз і є основним засобом трансформації пасивної стратегії управління на активну.

На сучасному етапі розвитку суспільства, економіки все перетворюється дуже швидко перетворюється: звички та підходи, продукти та технології, політичні концепції та цілі соціальні системи. Зовнішнє середовище складне, рухоме і невизначене. На її розвиток та взаємодію з організацією надають вплив (прямо чи опосередковано) безліч чинників, кожен із яких варіативний, і всі вони так чи інакше взаємопов'язані. Тісний взаємозв'язок призводить до змін всіх інших факторів за будь-якої незначної зміни хоча б одного з них. Відсутність достовірної інформації щодо кожного з чинників впливу часто створює ситуацію невизначеності [20].

Через все вищезначене з компетенцією прогнозування безпосередньо пов'язані:

- системне мислення, що враховує множинність та взаємовплив різних факторів – «все впливає на все!»;

- вміння діяти в невизначених ситуаціях: розумно структурувати хаос, орієнтуючись на головне, а не на другорядне, структурувати ситуацію з урахуванням розв'язуваних завдань;

- компетенція прийняття рішень (з урахуванням невизначеності, складності та динамічності змін у навколишньому середовищі).

РОЗДІЛ 4

ЕФЕКТИВНА ОРГАНІЗАЦІЯ КОМАНДНОЇ РОБОТИ

4.1. Суть поняття «ефективна команда»

Успішність всіх нововведень в організаціях нині пов'язують із діяльністю команд, протиставляючи їх «звичайним» працюючим групам людей. Коли людям доводиться опановувати величезний обсяг знань, а потім застосовувати їх на практиці, зростає значимість командної роботи.

Почуття спільності є потребою людини, причому в наш інформаційний вік воно стає дедалі важливішим. Знання поступово витісняють матеріальні активи як показник багатства, і організаціям дедалі більше потрібне вміння розвивати спільності людей, як внутрішні, і зовнішні. Організації відчувають гостру потребу мати людей, які можуть мислити незалежно та працювати інтерактивно, які знають, коли доцільно діяти поодиночці, а коли працювати з іншими, які пишаються результатами своєї праці та цінують досягнення своїх колег.

Безумовно, підхід, що базується на побудові команди, не є універсальною панацеєю від усіх організаційних бід. Для нього також характерні неминучі протиріччя та складності у реалізації.

Основна причина такої пильної уваги до командної роботи – це невизначеність оточення, в якому доводиться займатися бізнесом. У світі неможливо розробити стійку стратегію на скільки-небудь тривалий період. Вихід полягає в тому, щоб виростити команду, яка б змогла здійснювати стратегічні ініціативи в режимі «реального часу».

Велике значення для стратегічних ініціатив має також використання команд як основних сполучних ланок та факторів організаційної адаптації. Лідер повинен стимулювати постійну адаптацію своєї організації у вигляді якогось динамічного процесу. Формування тимчасових команд на виконання окремих специфічних завдань є найкращим джерелом оновлення [21, 22].

За допомогою команд керівник може перевіряти адекватність існуючої структури, а також можливості людей, які включаються до таких команд.

Суттєві інформаційні, інтелектуальні та емоційні переваження суб'єктів діяльності, викликане зростанням ролі та ускладненням соціальних систем, призвело до необхідності оптимізації не тільки індивідуальної, але, насамперед, спільної діяльності команди.

На першому етапі найважливішим критерієм підбору команд була лояльність. Цей принцип формування команд залишався визначальним на

протязі достатньо тривалого часу. Це не було простою випадковістю: в умовах політичної та економічної непередбачуваності, відданість найближчого оточення була особливо важлива керівнику. Однак у міру ускладнення управлінських завдань, які стоять перед суб'єктами діяльності, принципи рекрутування команд почали поступово змінюватись. Лідери все частіше при формуванні команди були змушені відмовлятися від принципу особистої відданості та переходити до принципу професіоналізму під час формування своєї команди.

Але з професіоналів необхідно вміти складати і вирощувати ефективну команду, а цього лідери нерідко не вміють робити. Тому стверджувати, що нові критерії підбору наразі повністю перемогли колишні принципи, було б поки що передчасно.

Команда – це невелика група людей, які прагнуть досягнення спільної мети, постійно взаємодіють і координують свої зусилля.

Вважається, що робота у командах є засобом підвищення ефективності діяльності організації. Сьогодні організаціям доводиться функціонувати в набагато більш складному та невизначеному зовнішньому середовищі, ніж будь-коли раніше. Величезна кількість інформації, зовнішнє середовище, що швидко змінюється, конкуренція - все це ускладнює процес управління в організації в цілому. У цих умовах велике значення має використання команд, які є більш гнучкі та мобільні, і здатні швидко реагувати на сигнали, що посилюються цим середовищем.

Таким чином, команда – група людей, що взаємодоповнюють один одного в ході досягнення загальних результатів, і які використовують особливу форму організації спільної діяльності. Команда заснована на продуктивній взаємодії учасників, які мають узгоджене бачення ситуації та стратегічних цілей команди та володіють відпрацьованими процедурами взаємодії. Тип завдань чи цілей, що стоять перед командою визначає формальну структуру такої групи, рольовий склад, перелік знань, умінь та навичок членів команди, терміни виконання поставленого завдання, ступінь контролю робочої групи із боку керівництва.

Для команди характерне відкрите обговорення проблем, хороша циркуляція інформації. Діяльність команди орієнтована на рішення завдань, мети змінюються за необхідності. Відносини між співробітниками будуються за принципами взаємозалежності. Лідер діє як каталізатор групової взаємодії та співробітництва. Ефективність діяльності команди визначається індивідуальною успішністю у поєднанні з можливістю поєднати особисті цілі співробітників зі стратегічними цілями організації [23].

Команда, розвиваючись послідовно змінює емоційну та інструментальну сфери: адаптація – групування – нормування – кооперація – функціонування. Ключові фактори роботи в команді:

- спільність і довіра замість відчуження та самотності;
- співпраця замість конкуренції;
- робота на загальний результат замість індивідуалізму;
- творчість замість стереотипних процесів;
- конструктивна самореалізація замість боротьби за виживання

Вплив на результати команди більш схожий на мистецтво, ніж традиційне управління робочою групою. Якщо лідеру не вдається здійснити перехід від групи до команди, ефективність роботи людей, об'єднаних у псевдокоманду, стає вкрай низькою.

За думкою Яна Катценбаха та Дугласа Сміта – одних із найбільш визнаних у світі фахівців у галузі побудови високоефективних команд – до складу базових ознак реальної команди входять[25]:

- порівняно невелика кількість її членів (переважно не більше десяти осіб), при якому принципово можливо без особливих труднощів оперативно узгоджувати дії, ефективно обмінюватися всією необхідною для успішної спільної роботи інформацією;
- наявність у членів групи взаємодоповнюючих умінь і навичок;
- орієнтація членів групи на цінності, що ними поділяються, і спільні цілі;
- використання певних загальних підходів до роботи (свого роду єдиних стандартів);
- спільна відповідальність за досягнення поставлених цілей і дотримання загальних цінностей.

Яна Катценбах і Дуглас Сміт вважають, що реальна ефективно діюча команда від звичайної робочої групи відрізняється:

- поділом ролі лідера між членами команди;
- поєднанням як індивідуальної, і загальної відповідальністю;
- наявності особливих цілей команди, вироблених поставлених перед собою самими її членами;
- колективним характером результату спільної діяльності;
- заохочуванням відкритих дискусій та активної позиції на зборах, якщо це спрямовано на виявлення та вирішення актуальних проблем;
- використанням при вимірі результативності оцінок переважно колективного продукту, а чи не сумарного вкладу окремих членів;
- спільним обговоренням поточних завдань, спільним виробленням відповідних рішень та спільною практичною реалізацією задумів;

- використанням при вимірі результативності оцінок в основному колективного продукту, а чи не сумарного внеску окремих членів;
- спільним обговоренням поточних завдань, спільним виробленням відповідних рішень та спільною практичною реалізацією задумів.

4.2. Життєвий цикл команди

Процес перетворення кількох індивідів, які виконують взаємозалежні робочі завдання, на єдину команду передбачає проходження певних етапів. Концепція життєвого циклу команди передбачає, що реальна група послідовно проходить всі ці етапи командоутворення. Виразність та тривалість етапів проявляється по-різному в кожній команді.

Психолог Брюс Такман вперше згадав назви стадій (з англ. Forming, storming, norming and performing) в своїй статті 1965 року «Послідовність розвитку в малих групах». Він використовував їх, щоб описати послідовність етапів, які проходять команди на шляху до високої продуктивності. Пізніше Такман додав п'яту стадію, «Розставання» (з англ. Adjourning), рис. 4.1.

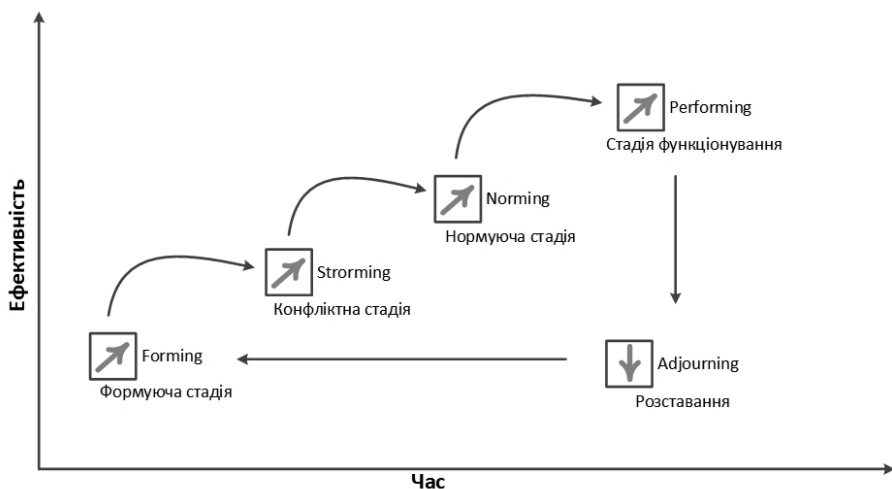


Рис. 4.1. Модель розвитку команди Такмана

Доцільно визначити особливості кожної стадії життєвого циклу команди [23].

1) Формуюча стадія

Члени команди обмінюються інформацією, дізнаються та приймають один одного, осмислюють завдання. На цій стадії переважає аура ввічливості, взаємини членів групи відрізняються обережністю, також визначаються норми та правила взаємодії. Визначаються шляхи досягнення цілей. Деякі члени команди можуть бути стурбовані тим, що не до кінця розуміють, яку роботу виконуватимуть, інші – схвильовані майбутніми завданнями. Лідер на цьому етапі грає домінуючу роль, тому що ролі і обов'язки ще не ясні.

2) Конфліктна стадія

Настає момент, коли більшості стає зрозуміло, хто є хто, і вони починають самовизначатися в команді. Члени групи можуть конкурувати за володіння вищим статусом, за відносний вплив, дискутують про напрями розвитку. Група зазнає зовнішнього тиску, між її учасниками складаються досить напружені стосунки. Конфлікт часто починається там, де стає помітною різниця між стилями роботи співробітників. Люди можуть працювати неоднаково (з різних причин), але, якщо різні стилі роботи викликають непередбачені проблеми в колективі, людей це засмучує.

Конфлікт може статися і в інших ситуаціях. Наприклад, співробітники можуть оскаржити авторитет лідера або намагатися зайняти більш вигідне становище в колективі. Крім того, якщо лідер чітко не визначить, як саме буде працювати команда, працівники можуть відчувати себе перевантаженими, їм може бути не комфортно працювати під керівництвом такого лідера.

Деякі можуть поставити під сумнів значимість цілей, а значить, будуть чинити опір виконанню завдань. Співробітники, які виконують тільки поточні завдання, можуть відчувати стрес, особливо тому разі, якщо робочі процеси постійно змінюються, і вони не відчувають підтримки від колег.

3) Нормуюча стадія

Сформована команда починає спільний рух до загальних цілей, встановлюється рівновага конкуруючих сил та групові норми, що визначають поведінку її членів, співпраця членів команди стає все більш ефективною. Поступово команда переходить в нормуючу стадію. Тут люди починають вирішувати розбіжності, визнають сильні сторони колег і поважають авторитет лідера.

Тепер, коли співробітники знають один одного краще, вони можуть спілкуватися, звертатися за допомогою і надавати конструктивний зворотній зв'язок. Люди краще розуміють місію команди і свої зобов'язання; лідер, в свою чергу, починає бачити прогрес в досягненні цілей.

Перехід від конфліктної стадії до нормуючої – етап не швидкий. У міру появи нових завдань група може повернутися до стадії конфлікту.

4) Стадія функціонування

Команда входить у стадію зрілості, вона здатна вирішувати найскладніші завдання, кожен її член виконує кілька функціональних ролей. Команда досягає такого етапу, коли у важкій роботі не виникає розбіжностей, і колектив спокійно просувається до мети, тому що структура команди і процеси вже вкоренилися і мають стабільний постійний характер.

Лідер може делегувати більшу частину роботи і зосередитися на розвитку співробітників.

На цьому етапі легко бути частиною команди, і люди, які приєднуються або йдуть, не заважатимуть роботі.

5) Стадія розтавання.

Рано чи пізно розформовуються (або трансформуються) найуспішніші команди, інтенсивні соціальні відносини їх учасників поступово сходять нанівець. Багато команд рано чи пізно досягають цієї стадії. Наприклад, проектні команди працюють разом тільки протягом фіксованого періоду, і навіть усталені команди можуть бути розформовані в результаті організаційної реструктуризації. Для співробітників, які важко переносять зміни або у яких склалися тісні робочі відносини з колегами, цей етап може виявитися болучим; особливо якщо їх майбутнє тепер виглядає невизначеним [23]. Але це швидше оптимістичне спостереження, ніж песимістичне. Люди втомлюються один від одного, тому нові великі проекти та ідеї (якщо це справді інноваційна організація), збирають людей під новий прапор, пропонуючи інші зміни відносин і нові виклики часу.

Дії лідера (керівника команди) на різних етапах життєвого циклу команди надані в табл. 4.1.

Дії лідера на етапах життєвого циклу команди

Стадія	Що робити
Формуюча	<ul style="list-style-type: none"> - чітко позначити мети як для колективу, так і для окремих співробітників; - направляти команду.
Конфліктна	<ul style="list-style-type: none"> - сформувати процеси і структури; - зробити так, щоб в колективі встановилися доброзичливі довірчі відносини; - якщо виникають конфлікти, вирішувати їх швидко; - підтримувати співробітників, особливо тих, хто відчуває себе вразливим; - зберігати позитивний погляд на речі і непохитність навіть у важкий період; - розказати співробітникам про стадії розвитку команди по Такману, щоб вони зрозуміли, чому виникають проблеми, і побачили, що в майбутньому ситуація покращиться; - навчити членів команди навичкам вирішення конфліктів і розказати, як важливо бути впевненим і рішучим; - використовувати психометричні тести, такі як тестування Майерс-Брігге і профіль управління командою Чарльза Маргерісона і Діка МакКена, щоб допомогти людям дізнатися про їх стилі роботи і сильні сторони.
Нормуюча	<ul style="list-style-type: none"> - зробіть крок назад, дозвольте людям взяти на себе відповідальність за просування до мети (це гарний час для організації командотворюючих заходів).
Функціонування	<ul style="list-style-type: none"> - делегувати завдання і проекти якомога частіше, як тільки команда починає процвітати, завдання лідера – контролювати роботу і втручатися в процес лише мінімально. - тепер можна зосередитися на інших цілях.
Розставання	<ul style="list-style-type: none"> - Відсвяткувати досягнення колективу, з кимось з членів команди можливо працювати в майбутньому, тому буде набагато простіше, якщо у членів команди залишаться позитивні спогади.

4.3. Особливості побудови ефективної команди

При побудові команди слід орієнтуватися те що, що співробітники об'єднуються у команду з урахуванням загальних намірів. Такі намірами стають прагнення здійснювати спільні дії, що виникли в результаті усвідомлення їх значущості і підкріплені готовністю до їх вольової підтримки.

Формування спільності намірів також поєднується з орієнтацією на забезпечення [13]:

- роста ефективності роботи та команди в цілому, та її окремих членів;
- збільшення швидкості та результативності дій команди у кризових ситуаціях;
- культивування відповідального ставлення членів команди до своєї роботи, усвідомлення своєї ролі у спільній справі, розуміння сенсу своєї роботи та роботи всієї команди, турботи про загальний успіх;
- вибору членами команди оптимальних шляхів розвитку всієї команди загалом.

Зазвичай мета та завдання, що стоять перед командою, не можуть бути досягнуті окремими її членами в силу обмеженості за часом та ресурсами, а також неможливості оволодіти одному необхідними знаннями та кваліфікацією.

Кожна команда має своє обличчя, яке не збігається з індивідуальними якостями її членів і її завжди можна відрізнити від інших команд. У стійких командах виникає навіть деяка подоба субкультури, що робить її вигляд легко пізнаваним.

Коли виникає «командний дух», це легко виявляється будь-якою людиною, яка зіткнулася з тією чи іншою командою. У команди, що склалася, виявляється свій (неповторний) сленг, незрозумілий непосвяченому, складаються норми внутрішньокорпоративної поведінки, прийняття рішень та взаємодії із зовнішнім оточенням, властиві лише цій команді [13]. Навіть гумор, який «циркулює» у конкретній команді, не сприймається сторонніми. Чужій людині часто буває складно визначити навіть лідера команди, оскільки «пальма першості» у реальній діяльності може переходити від одного активного члена команди до іншого залежно від характеру конкретної задачі (або окремого етапу роботи), яку зараз вона виконує.

4.4. Проблеми згрупованого мислення команди та напрямки їх вирішення

Формування індивідуального «обличчя команди» може мати як позитивні, так і негативні сторони.

Позитивна сторона полягає в тому, що команда, що склалася, «захищена від чужинців», які не розуміють контекстів, пов'язаних з роботою команди і на цьому «проколюються».

Негативні прояви виражаються в так званому згрупованому мисленні, яке позначається на ефективності роботи з яким має уміти справлятися лідер команди.

Сутність згрупованого мислення можна сформулювати так: чим ближчі члени команди між собою за своїми даними (кваліфікації, цінностями тощо), тим більше задоволення та згуртованість вони демонструватимуть. В результаті команда може перетворитися на елітарну та скріплену круговою порукою спільноту, яка почне вимагати конформізму від своїх членів. Консенсус і гармонія виявляються настільки, що небажані ідеї, дані чи інформація навмисне ігноруються цією командою.

Існує низка ознак, що дозволяють ідентифікувати наявність згрупованого мислення [8]:

1) *Люзія невразливості;*

Будучи поділюваною більшістю чи всіма членами команди, вона може вселяти у членів команди надмірний оптимізм; такий стан команди з одного боку знижує творчу напругу, а з іншого – заохочує невиправданий ризик у прийнятті рішень.

2) *Колективне прагнення до прикрашання дійсності* для того, щоб ігнорувати факти, здатні похитнути погляди членів команди.

Це відбувається часто тоді, коли команда вже мала в минулому хороші результати, і її власна репутація є тепер предметом турбот членів команди.

3) *Гіпертрофована відданість нормам команди*, аж до прямого тиску на її членів та поява самозваних «охоронців характеру команди».

Лідери іноді стикаються з такою проблемою, як необхідність посилення особистої відповідальності на противагу прагненню до командного консенсусу та вирішення проблем в умовах взаємозалежної нечіткої відповідальності. Межа між згуртованістю та конформізмом досить умовна.

Згуртованість може непомітно виродитись у конформізм. На жаль, команда може перетворитися на елітарну та скріплену круговою порукою

спільноту, яка вимагатиме конформізму від своїх членів і діятиме за принципом «Ми, які всі правильно оцінюють і розуміють і вони, які не розуміють нас».

4) *Уявлення про лідерів протилежної сторони (наприклад, у період політичних виборів) як занадто порочних або не розумних.*

Це синдром будь-якої складної закритої системи, яка неодмінно деградуватиме. Відомо положення системного підходу про те, що розвиваються лише відкриті системи (відкриті для критики, для опанування, для нових ідей, для співробітництва тощо). Коли команда перестає вчитися біля оточення, то це вже тяжка хвороба.

5) *Зниження порога відповідальності за наслідки прийнятих рішень.* Недоліком командного підходу є те, що команди можуть виробити всі, що влаштовують, а не новаторські варіанти вирішення проблем. Причини цього закладено у самому командному підході, коли вирішення проблем є результатом групового обговорення, що нерідко прагне усередненої точки зору та відкидання крайніх, у тому числі, можливо, і нетривіальних варіантів вирішення.

б) *зниження порога індивідуальної критичності в оцінці відхилень від групового консенсусу.*

Багато думаючих лідерів відзначають як тривожні ситуації загальної згоди щодо складних питань. Ці ситуації можуть виникати, коли особисті сумніви учасників приглушуються уявною чи поверховою спільною згодою [23].

Очевидно, що у тих випадках, коли команда поводить ся так, начебто їй немає ні обмежень, ні законів, коли її члени розраховують на підтримку будь-яких своїх дій, вона хвора, а «хворобу» треба лікувати.

Один з найефективніших засобів боротьби зі згрупованим мисленням – запровадження у команді посади конструктивного критика запропонованих ідей.

Це може бути залучення до команди «свіжих» членів або просто запрошення на нараду «просунутих глядачів», яких нічого не пов'язує із цією командою. Іноді допомагає запровадження принципу відкладеного рішення, коли ухвалення остаточного рішення відбувається лише після того, як учасники групи отримали достатньо часу для його аналізу.

Командна робота може виявитися неприйнятною у випадках, коли потрібно знайти швидке рішення. У деяких ситуаціях отримання рішення командою потрібно більше часу, ніж прийняття рішення окремою особою, оскільки у разі командної роботи передбачаються взаємні контакти та перебування консенсусу по прийнятому рішенню.

Безумовно, підхід, що базується на побудові команди, не є універсальною панацеєю від усіх організаційних бід. Для нього також характерні немінучі протиріччя, складнощі у реалізації та дилеми.

Якщо людина з якихось причин не оцінила позитивно перспективу командної роботи, вона буде робити приховані і явні дії, що заважають зародитися командному духу. Серед таких дій можна відзначити [16]:

- створення перешкоди чи труднощі на шляху пропозицій чи ідей інших без висунення альтернативних пропозицій або розумних аргументів.

- сприяння відходу дискусії від питань, у яких позиція такої людини вразлива.

- монополізація дискусії у команді, використання групових процесів задоволення особистих владних амбіцій.

- прагнення «переграти за очками» інших учасників роботи для укріплення свого статусу.

- загострення уваги на несуттєвих деталях та недоліках у роботі.

Крім того, керівникові часто доводиться мати справу з успадкованою командою, яка вже склалася, а не створеною за його участю командою. Всі ці протиріччя промови та дилеми необхідно мати на увазі при створенні команд.

Ефективність роботи команди зростає повільно, роками, але «обвалитися» вона може практично миттєво. Наприклад, дуже негативно впливають на показники продуктивності команд необгрунтовані зміни у її складі, переводи співробітників між підрозділами.

Реальний досвід функціонування організацій, історія їх розвитку, а також низка досліджень, виконаних у рамках теорії нововведень, дозволяють намітити кілька можливих шляхів подальшого розвитку команд та організаційних структур, утворених на основі та з ініціативи команди.

Якщо процес організації командної роботи розгортається в потрібному напрямку, синтез нової справи постає як вихідна точка створення організації. Далі йдуть пошук способів реалізації діяльності, пошук та залучення прихильників її виконання, подолання зовнішніх та внутрішніх припонів на шляху легалізації нової формальної структури, що забезпечує масштабну діяльність.

Успішна робота в команді, яка виступила ініціатором створення організації, може призвести її членів до спроби «трансляції» принципів та норм командної роботи на всю організацію, що створюється. Це, проте, виправдано не завжди. Зі зростанням організації та набуттям досвіду багато видів роботи стають рутинними і можуть бути розумно визначені у вигляді набору функціональних обов'язків, які здатні ефективно виконувати рядові члени організації. У цій ситуації добре «скоординовані» робочі групи з чітким функціоналом можуть виявитися правильним кроком у будівництві організації.

Неможливо поширити командний дух ядра організації на сотні її рядових членів. Це, однак, не виключає того, що окремі члени команди, що склалася,

відтворюють командний стиль роботи, очоливши відповідальну ділянку роботи. Іншими словами, поряд з ядром організації, що є зрілою командою, у надрах організації виникнуть вторинні команди, що відтворюють досвід центрального ядра. При цьому треба розуміти, що пряме (механічне) перенесення командного духу організаційного ядра в низові ланки організації є малоімовірним. Формування команди, очолює будь-яку ланку організаційної роботи, підпорядковується тим самим принципам і проходить самі етапи, що мали місце для формування ядра організації [18].

Таким чином, коли кілька індивідів, організовані у вигляді команди та очолювані її лідером, переростають в організацію, необхідно подбати про те, щоб ця нова організація загалом мала ясні та грамотно сформульовані цілі та ясну структуру. Ця структура може поєднувати в собі робочі групи, організовані по функціональному принципу, або за напрямками робіт, а також окремі команди, які відповідають за відповідальні та інноваційні проекти.

4.5. Визначення ролей в команді

Ролі в команді, визначені Дафтом

1) Фахівці з вирішення завдань.

Їхня роль полягає в тому, щоб досягати цілей, що стоять перед командою. Дафт виділяє такі риси, характерні для членів команди, які грають цю роль [22]:

- ініціатива: пропонують новий погляд на проблеми, нові способи вирішення проблем.
- обмін думками: організують дискусію серед членів команд з приводу вирішення проблем, оцінюють отримані ідеї.
- пошук інформації: відбирають матеріали та факти, що стосуються проблеми.
- підведення підсумків: із можливих ідей щодо вирішення проблем, можливостей та обмежень вибудовують цілісну картину.
- енергія, спонукають членів команди до активності.

2) Члени команди, які здійснюють соціально-емоційну підтримку.

Їх роль полягає у задоволенні емоційних потреб членів команди. Дафт виділяє такі риси, характерні для членів команди, які грають цю роль:

- надихають: нагадують про минулі успіхи, висловлюють компліменти та похвали;
- створюють гармонію: згладжують суперечки та конфлікти.

- знижують напруженість: жартують, розповідають анекдоти тощо.
- готові до компромісів: здатні поступитися власною думкою задля підтримання гармонії у команді.

Тут необхідно зазначити, якщо більшість членів команди схильні до виконання цієї ролі, то члени команди отримують високе індивідуальне задоволення, але, зазвичай, з допомогою зниження ефективності дії.

Якщо ж більшість членів команди схильні до виконання ролі «фахівців з вирішення завдань», то така команда виявляється дуже ефективною, але тільки протягом короткого відрізка часу, проте в довгостроковій перспективі у членів таких команд знижується ступінь задоволення роботи, і, отже, знижується ефективність.

3) Члени команди, які грають подвійну роль.

Такі люди поєднують у собі дві вищеописані ролі: виконують поставлену перед командою завдання та задовольняють емоційні потреби членів команди.

Зазвичай люди, здатні відігравати подвійну роль, стають лідерами команд.

4) Члени команди, які відіграють роль стороннього спостерігача.

Такі люди зазвичай тримаються відсторонено від повсякденного життя команди, не беруть активної участі ні у вирішенні завдань, ні у створенні позитивного емоційного клімату. Однак такі люди дуже корисні в критичний момент, оскільки бачать проблеми команди як би збоку і часто дають нетривіальний зворотній зв'язок [23].

Керівники не повинні забувати, що команда має бути добре збалансована, в ній має бути присутнім весь «спектр» ролей.

Розподіл ролей в команді за Р. Белбіном

Команди можуть стати незбалансованими, якщо всі члени команди мають однакові стилі поведінки або командні ролі. Якщо члени команди мають схожі слабкі сторони, команда в цілому може мати тенденцію мати ці слабкі сторони. Якщо члени команди мають однакові сильні сторони командної роботи, вони можуть прагнути конкурувати (а не співпрацювати) за командні завдання та обов'язки, які найкраще відповідають їх природному стилю.

Реймонд Мередіт Белбін, доктор психологічних наук та директор Belbin Associates Ltd, у 60–70-х роках створив теоретичну модель командних ролей [22].

Вона складається з 9-ти типів та поділена на 3 групи (табл. 4.2).

Модель ролей Белбіна

Групи ролей	Тип ролі	Сутність ролі
Інтелектуальні ролі (Thoughts-Oriented Roles)	Генератор ідей: винахідник та новатор	Як правило, це керівник команди. Корисний на початкових стадіях проекту або коли робочий процес застопився і необхідний драйвер для продовження руху.
	Аналітик-стратег об'єктивний та проникливий	Аналізує можливості щодо проекту, рідко помиляється в оцінці ситуації. Прохолодний, часто інтроверт. Корисний на стадії стратегічного планування.
	Фахівець – цілеспрямований експерт	Ділиться необхідними знаннями з командою, професіонал у своїй галузі. Корисна роль на початку проекту, коли потрібно перевірити технічні нюанси.
Соціальні ролі (People-Oriented Roles)	Душа команди – м'який та дипломатичний.	Найпопулярніша людина в команді. Має емпатію, створює в колективі дружню атмосферу, допомагає вирішити конфлікти між колегами.
	Дослідник ресурсів – харизматичний ентузіаст, екстраверт	Вміє налагоджувати стосунки, грамотно вести переговори та домовлятися про вигідні умови з підрядниками чи новими клієнтами.
	Координатор – впевнений організатор	Зазвичай, це лідер команди. Він розподіляє завдання, встановлює термін виконання, контролює результат. Він добре знає свою команду та вміло користується можливостями кожного співробітника.
Ролі дії (Action-Oriented Roles)	Мотиватор – енергійний та орієнтований на успіх	Такий співробітник сам має високий рівень мотивації та мотивує інших. Йому подобається вести за собою команду і він непогано справляється з цим. Чи не терпить невдач і чутливо на них реагує.
	Реалізатор — дисциплінований та працелюбний виконавець.	Справжній солдат. На таку людину завжди можна покластися, вона виконає завдання вчасно і зробить те, що від нього просять, консервативний. За виконання завдань завжди керується здоровим глуздом.
	Педант чи контролер – сумлінний та тривожний	Цей співробітник зазвичай завершує проект, «причісує» роботу всієї команди. Він акуратний і уважний, вимогливий до деталей, не любить делегувати, перфекціоніст. На вигляд спокійний інтроверт, але всередині часто переживає, іноді більше, ніж потрібно. Педант душею вболіває за результат та відповідально підходить до своєї роботи.

Головна ідея моделі Белбіна: робоча команда найбільш ефективна, коли складається з людей з різними здібностями, способами мислення та особистісними якостями. При цьому важливо, щоби члени команди не просто відрізнялися, а доповнювали один одного. Тоді процес запрацює за принципом конвеєра, де кожен співробітник виконує свої конкретні функції у проекті, а потім передає його далі, по ланцюжку.

Одна людина може поєднувати кілька командних ролей: одна проявляється більше, інша – менше. Наприклад, співробітник може бути одночасно і Аналітиком, і Душею команди або Мотиватором та Реалізатором. Тобто команда необов'язково має складатися з дев'яти учасників, де кожен співробітник виконує одну конкретну роль. Головне, щоб члени команди чітко розуміли свої ролі та взаємодоповнювали один одного.

Белбін припускає, що, розуміючи свою роль у конкретній команді, кожен може розвивати свої сильні сторони та керувати своїми слабкими як член команди, і таким чином покращити свій внесок у команду.

Реймонд Белбін у книзі «Типи ролей у командах менеджерів» виділяє фактори, що впливають на вибір командної ролі для людини [26]:

- особистісні особливості
- інтелектуальні здібності
- внутрішня та зовнішня мотивація, особисті цінності
- попередній досвід
- ступінь освоєння командної ролі.

Щоб правильно виявити перевагу людиною командну роль, рекомендується проводити комплексне тестування за трьома блоками: мотивація, інтелект і особистість. Якщо оцінювати співробітника за допомогою одного тесту – прогноз його поведінки в команді може виявитися недостовірним. Для різних ролей важливими є різні фактори.

При формуванні команди важливий баланс, щоб переваги одних учасників змогли компенсувати недоліки інших. Наприклад, Аналітик періодично спускатиме Генератора ідей «з небес на землю», Душа команди допоможе Педанту впоратися із зайвою тривогою, а Мотиватор надихатиме Реалізатора, коли той через нелюбов до нового протиставиться змінам.

Після оцінки та виявлення командних ролей співробітників можна розпочинати формування робочої команди. Порядок відбору учасників безпосередньо залежить від завдання компанії та починати відбір

рекомендується з найбільш значущих командних ролей для певної мети. А далі, під характеристики провідних ролей, підбираються решта членів команди, які доповнять та збалансують перших учасників. Розберемо на прикладах.

Якщо стоїть завдання “виведення нового продукту на ринок” або “розробка антикризової стратегії”, то першими скрипками виступлять інтелектуальні ролі: Генератор ідей, Аналітик-стратег та Фахівець. Генератор висуне ідею, Аналітик проаналізує ринок та надасть висновок, наскільки ідея Генератора життєздатна, а Фахівець дасть свої рекомендації щодо реалізації задуманого.

Для завдань «пошук нових партнерів/постачальників» або «відкриття нового магазину/філії» незамінними будуть соціальні ролі: Дослідник ресурсів, Координатор та Душа команди, адже саме вони орієнтовані на налагодження контактів між людьми та налагодження довгострокових ділових відносин.

Наприклад, в команді є багато ідей, але мало дій. Аналіз може показати, що в команді відсутні ролі, орієнтовані на дії.

Ситуацію, коли типові задачі постійно добре вирішуються, але у випадку якихось труднощів, робота зупиняється, можна вирішити, додавши людей в команду, які орієнтовані на ідеї тощо.

Цікаві висновки було отримано під час досліджень самим Белбіним. Наведемо деякі з них [26]:

- 1) найкращі результати показують класичні змішані, добре збалансовані за ролями команди
- 2) розмір ідеальної команди – 5–6 осіб;
- 3) однорідні (у плані ролей) команди переважно малоефективні;
- 4) відсутність будь-якої ролі – слабкість команди;
- 5) зріла команда здатна компенсувати слабкості ролі, а сильні сторони може використати найбільш продуктивно;
- 6) недоліки незбалансованих команд можуть бути компенсовані за рахунок самопізнання.

Дуже важливо враховувати взаємодію ролей та зв'язку з позиціями у структурі організації.

В цілому знання оборотних сторін ролей може виявитися важливим для керівника проекту/команди і дати можливість коригування командної діяльності, перерозподілу функцій, розвитку окремих учасників проекту.

Використання цієї моделі в якості інструменту може підвищити як усвідомленість членів команди, а й, як наслідок цього, здатність команди адаптуватися до ситуації, перемикатися між ролями, коли цього вимагає ситуація.

РОЗДІЛ 5 ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЇМОДІЇ ЧЛЕНІВ КОМАНДИ

5.1. Психологічні механізми взаємодії

Міжособистісні відносини групи дуже важливі для взаємодії керівника і підлеглих, і навіть членів групи єдиного статусу. Вони включають як сприйняття, так і розуміння людьми один одного. Існують дві форми пізнання: емпатія та рефлексія[8].

1) *Емпатія* – здатність емоційно сприйняти іншу людину, проникнути в її внутрішній світ, прийняти його з усіма його думками та почуттями.

Здатність до емоційного відображення у різних людей неоднакова. Виділяють три рівні розвитку:

– перший рівень – нижчий, спілкуючись із співрозмовником, людина виявляє своєрідну сліпоту до стану, переживання, намірам співрозмовника;

– другий рівень – по ходу спілкування у людини виникають уривчасті уявлення про переживання іншої людини;

– третій рівень – це вміння відразу ввійти у стан іншої людини не тільки у окремих ситуаціях, а й протягом усього процесу взаємодії із ним.

2) *Рефлексія* – логічна форма пізнання особистісних особливостей себе та інших людей. Для рефлексії властива посилена схильність до певних тенденцій спотвореного розуміння особливостей інших людей на основі стереотипізації, коли по одній-двох рисах відносять людину до певного стереотипу і приписують йому набір якостей, присутніх для цього стереотипу.

Приведемо приклади кількох спотворень[8].

Ефект "ореолу" – вплив загального враження про людину на сприйняття та оцінку приватних властивостей її особистості. Якщо в команді групі чи у керівника склалася думка про людину, що вона дуже хороша, його поганий вчинок розцінюється як випадковість.

І навпаки, якщо всі вважають людину поганою, то хороший вчинок цієї людини також оцінюється як випадковість. Цей ефект дуже часто заважає адекватно сприймати людей і створює умови, за яких здатні та яскраві індивідуальності зовсім не можуть працювати в цій команді, бо хороше не помічається, а погане перебільшується.

Ефект «послідовності» – на судження про людину найбільше впливають відомості, пред'явлені про неї насамперед. Зазвичай той, хто хоче нашкодити людині, дізнавшись про неї щось негідне і навіть не перевіривши інформацію,

біжить розповісти начальникові та його найближчому оточенню. Виправдовуватися і доводити, що все було не так, на такому несприятливому фоні значно складніше і безперспективніше.

Дуже поширеним є *ефект «авансування»* – людині приписують неіснуючі позитивні якості, а, стикаючись з її неадекватним уявленням, розчаровуються, засмучуються.

Ще один ефект – *«проеціювання на інших людей власних властивостей»*, що викликає очікування відповідної поведінки за нашою моделлю. Цей ефект дуже часто зустрічається і проявляється у невмінні людей стати на думку іншої людини.

5.2. Феномени групової життєдіяльності.

У групах протікають динамічні процеси [23]:

- тиск на членів групи, що сприяє їх конформізму та навіюваності;
- формування соціальних ролей; розподіл групових ролей;
- зміна активності членів: можливі феномени *фацилітації* – посилення енергії людини у присутності інших; феномен *інгібіції* – загальмовування поведінки та діяльності під впливом інших людей, погіршення самопочуття та результатів діяльності людини у ситуації, коли за ним спостерігають інші люди;
- зміна думок, оцінок, норм поведінки членів групи: феномен *«групова нормалізація»* – формування усередненого групового стандарту-норми;
- феномен *«групової поляризації, екстремізація»* наближення загальногрупової думки до якогось полюса континууму всіх групових думок, часто "зсув до ризику", коли групове рішення є більш ризикованим, ніж рішення, яке приймається індивідуально;
- феномен підпорядкування авторитету, у поєднанні із феноменом *«атрибуції відповідальності»*, коли людина приписує відповідальність за все, що відбувається іншим особам, лідеру, начальству, а не собі.

Психолог Д. Майєрс все різноманіття людських проявів у групі звів до шести основних групових феноменів [13].

1) *Феномен соціальної фацилітації* (від англ. *facility* – легкість, сприятливі умови) або закономірність Зайєнса: присутність інших завжди діє збудливо та благотворно позначається на вирішенні простих і звичних завдань (у яких домінує правильна відповідь); заважає рішенню складних нових завдань (у яких домінує неправильна відповідь чи відповіді немає зовсім).

Чому ж так збуджує присутність інших?

По-перше, через побоювання оцінки оточуючих. Іншими словами, ми стурбовані тим, як нас оцінюють інші.

По-друге, через відволікання уваги, конфлікту між увагою до інших та увагою до завдання.

По-третє, через присутність інших як такого.

2) *Феномен соціальної лінощів* або закономірність Латані, Вільямса і Харкінса: люди докладають менше зусиль у тому випадку, коли вони об'єднують свої анонімні зусилля заради спільної мети, ніж у разі індивідуальної відповідальності, коли видно вклад кожного окремо у спільну справу.

Чому це відбувається? У численних експериментах з'ясувалося: люди зазвичай впевнені, що їх оцінюють тільки тоді, коли вони діють поодиноці.

Групова ситуація зменшує страх оцінки. Коли люди не відповідають за кінцевий результат і не можуть оцінювати свій власний внесок, їхня особиста відповідальність розподіляється між усіма членами групи.

Лінощі проявляються набагато менше:

- коли спільна діяльність зухвало важка, приваблива та захоплююча;
- коли працівники вважають інших членів своєї групи ненадійними чи нездатними до продуктивної діяльності;
- коли члени групи – друзі «згуртованість посилює старання»;
- коли трудяться працівники, що належать до так званих колективістських (переважно азійських) культур;
- коли група складається переважно із жінок.

3) *Феномен деіндивідуалізації* або чому разом ми робимо те, чого не стали б робити самотужки.

Коли порушення та розмивання відповідальності комбінується, нормативне стримування іноді слабшає. Результатом можуть бути дії, що варіюють від легкого порушення заборон (вигуки під час зборів, нарад) до імпульсивного самовираження (груповий вандалізм) і навіть до руйнівних соціальних вибухів (вуличні заворушення, стихія натовпу).

У певних групових ситуаціях люди схильні до того щоб відкинути нормативне обмеження, втратити почуття індивідуальної відповідальності. Таким чином, під феноменом деіндивідуалізації розуміється втрата самосвідомості та боязні оцінки, коли нормативне стримування значно слабшає [13].

Умови, що визначають ймовірність та інтенсивність прояву деіндивідуалізації.

По-перше, розмір групи. Чим більше група, тим більше її члени втрачають почуття самоусвідомлення і тим більшою готовністю погоджуються піти на порушення нормативної поведінки.

По-друге, фізична анонімність та знеособленість. Психолог Ф. Зимбардо припустив, що знеособленість у великих містах як така означає анонімність і передбачає норми поведінки, які дозволяють вандалізм.

По-третє, збуджуючі та відволікаючі дії групи, які ґрунтують основу для деіндивідуалізації (аплодисменти, спів хором, різні ритуальні заходи та церемонії)

По-четверте, ослаблене самоусвідомлення. Групове буття, що послаблює самоусвідомлення, має тенденцію не узгоджувати поведінку і установання особистості. Не усвідомлюючи себе менш загальмовані, менше себе контролюють, схильні діяти, не замислюючись про свої цінності, більш сприйнятливі до ситуації.

Наприклад, фактором, що підвищує деіндивідуалізацію, є алкогольне сп'яніння. Навпаки, деіндивідуалізація знижується в обставинах, що підвищують самоусвідомлення: перед дзеркалами, фотоапаратами, відеокамерами, в маленьких селищах, на яскравому світлі, при носінні іменних табличок або нестандартного одягу, незвичайній обстановці.

4) *Феномен групової поляризації* вперше описаний С. Московичі та М. Заваллоні. Сутність його в тому, що обговорення актуальних проблем у групі найчастіше посилює початкові установки її членів, як позитивні, і негативні; зміщення середньої тенденції до свого полюсу замість розколу думок усередині групи [21].

Чому це відбувається? По-перше, через інформаційний вплив. Під час групового обговорення складається банк ідей, більшість з яких узгоджується з домінуючою точкою зору. Ідеї, що входять до базового запасу знань членів групи, часто висловлюватимуться під час обговорення, або, навіть не будучи згадані, вплинуть в цілому на його результат.

По-друге, через нормативний вплив. Відповідно до теорії соціального порівняння Л. Фестігера, у людській природі закладено бажання оцінювати власності та здібності, а це ми можемо робити, лише порівнюючи свої думки з чужими. Найбільший вплив на нас при цьому надають представники тієї групи, з якою ми себе ідентифікуємо. Більше того, бажаючи сподобатися іншим, ми можемо почати висловлювати жорсткіші думки, коли виявляємо, що інші поділяють наші погляди.

5) *Феномен групування мислення*, описаний І. Джанісом, полягає в тому, що для групи інтереси групової гармонії часто важливіше прийняття реалістичних рішень. Дія цього феномена особливо часто проявляється у діяльності групи, яка приймає управлінські рішення.

Група завжди прагне внутрішньої гармонії навіть всупереч вимогам принципу реалізму. Особливо це вірно тоді, коли:

- у групи сильна потреба у єдності;
- група ізольована від альтернативних ідей;
- лідер дає зрозуміти, чого хоче від групи.

6) *Феномен впливу меншості*, описаний С. Московичі і полягає в тому, що меншість групи найбільш впливова за умов послідовності у своїх поглядах, впевненості у своїй правоті та здатності залучати прихильників з числа більшості[21]. Навіть якщо всі ці фактори не переконують більшість прийняти погляди меншості, вони пробудять у більшості сумніви у собі і схилять її до розгляду інших альтернатив, які часто призводять до кращого, більш творчого рішення.

Природа впливу меншості все ще залишається предметом суперечок. Разом з тим не підлягає сумніву, що меншість, яка твердо стоїть на своїх позиціях, більш вплива, ніж меншість, що вагається. Послідовна меншість є впливовою, нехай і не популярною, частково через те, що незабаром саме воно стає центром суперечки. Загальна увага дозволяє людині висловити непропорційно більшу кількість аргументів. А позиція, на користь якої висловлено більше аргументів, зазвичай перемагає. Промовисті члени групи, як правило, найбільш впливові.

Послідовність і наполегливість говорять про впевненість у собі. Більш того, експерименти свідчать, що будь-яка дія меншості, що виражає впевненість, схильна породжувати у більшості сумніви у собі. Відчуття сильної і непохитної переконаності меншості підштовхує більшість до того, щоб переглянути свою позицію.

Коли меншість постійно сумнівається в мудрості більшості, ті члени більшості, які в іншому випадку піддавали б сумніви самоцензурі, тепер не соромляться їх висловлювати і можуть навіть перейти на позиції меншості. Уперта меншість руйнує будь-яку ілюзію однодумності. Причому відступники з боку більшості набагато переконливіші, ніж непохитні представники меншості. У ряді експериментів було виявлено, що тільки-но з'являються перебіжчики, найчастіше за ними відразу тягнуться всі інші, викликаючи ефект снігової лавини.

Вплив меншості часто парадоксальний і нелогічний. Доведено, що гоніння з боку лідерів більшості по відношенню до меншості далеко не завжди зміцнює позиції перших. Навпаки, ці дії часто ведуть до зростання сумнівів у більшості, до симпатій щодо гваної меншості. Світова історія знає чимало прикладів, коли ореол мученика допоміг утвердитися лідерам меншості.

Розглянуті феномени показують складність, суперечливість, пульсуючий характер групової життєдіяльності. Знання керівником закономірностей дії цих феноменів дозволяє як прогнозувати розвиток групових процесів, а й управляти ними.

5.3. Соціально-психологічний клімат у команді

На сьогодні існує понад сотню визначень соціально-психологічного клімату. Будемо виходити з того, що соціально-психологічний клімат є стан групового настрою та якісна сторона міжособистісних відносин у групі, що виявляються у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють чи перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в організації.

Клімат – це одна із сторін життєдіяльності та взаємин людей. Він неоднаковий у різних колективах і по-різному впливає на членів колективу.

Его вплив позначається, перш за все, на психологічному самопочуття людей.

Клімат проявляється, головним чином, у таких групових ефектах [16]:

- згуртованість як ступінь єдності дій (поведінки) членів організації за умов вільного вибору виду цих дій із кількох можливих варіантів;

- взаємна сумісність (взаємна прийнятність) як можливість безконфліктного спілкування та узгодженості дій членів організації в умовах їхньої спільної діяльності;

- стан рівня ідентифікації, який розуміється як свідоме, внутрішньо мотивоване прийняття членом групи (на відміну пасивної адаптації) цілей, цінностей і норм групового життя та інших.

Ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату є [18]:

- висока вимогливість та довіра членів організації один до одного;
- доброзичлива та ділова критика;
- вільне вираження власної думки членами організації під час обговорення всіх питань групового життя;
- задоволеність, належністю до організації;
- високий рівень взаємодопомоги;

- достатня поінформованість членів організації про всі аспекти її внутрішнього життя.

Управління соціально-психологічним кліматом включає здійснення наступних заходів:

- управління процесом формування змістовних психологічних компонентів клімату (норм, очікувань, цінностей, установок, традицій, групової думки та настрою);

- оптимальний підбір, розстановка, навчання та періодична атестація керівних кадрів;

- комплектування первинних колективів із урахуванням чинника психологічної сумісності;

- опора на найбільш авторитетних, активних членів колективу;

- попередження та вирішення міжособистісних конфліктів.

РОЗДІЛ 6

КОНФЛІКТИ В КОМАНДІ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ

6.1. Поняття конфлікту та його сутність

Конфлікти – один із неминучих наслідків людської активності. Але, як свідчать дослідження, далеко не завжди конфлікти – це безумовне зло. Без них навряд чи було б можливий розвиток людини, вдосконалення її відносин з іншими людьми, якісне перетворення створюваних нею організацій.

Конфлікт неприємний сам собою і небезпечний своїми руйнівними наслідками. Але нерідко руйнівні наслідки – результат невмілого поведінки у конфлікті. Існує чимало прикладів того, як уміло використовуючи енергетику конфлікту, люди успішно вирішували серйозні проблеми, домагалися радикальних позитивних змін [23].

Залежно від того, чиї інтереси опиняються під загрозою і від чого чи кого ця загроза виходить, зазвичай виділяють такі різновиди конфліктів:

- конфлікти внутрішньо-особистісні, у яких людина відчуває загрозу стосовно до своїх потреб, інтересів, прагнень в результаті актуалізації інших потреб;

- міжособистісні конфлікти, в яких інтереси однієї людини виявляються під загрозою в результаті дій іншої людини;

- конфлікти між особистістю та групою, коли виникає протиріччя між груповими інтересами, відповідними їм діями та інтересами окремої особи, її діями;

- конфлікти міжгрупові, коли зазначені протиріччя виникають між групами.

У будь-якому конфлікті є його об'єктивна сторона – об'єктивно існуюча загроза чийось інтересам, і суб'єктивна сторона – сприйняття однієї зі сторін поведінки іншої сторони як перешкоди, загрози її інтересів.

Якщо є і об'єктивна, і суб'єктивна складові, конфлікт вважається повним.

Якщо є лише суб'єктивна складова, а об'єктивна відсутня, то конфлікт вважається уявним.

Якщо є об'єктивна складова, але немає суб'єктивної, такий конфлікт називають потенційним.

Основний шлях вирішення уявного конфлікту – це делікатне роз'яснення непорозуміння, що лежить в його основі. У разі потенційного конфлікту насамперед його запобіганням повинен зайнятися той керівник, у підрозділі якого складається потенційно конфліктна ситуація. При цьому доцільно розрядити таку ситуацію без залучення, активізації сторін, що опинилися в ній. І лише при виникненні повного конфлікту доводиться проводити розгорнуту роботу щодо його вирішення, використовуючи необхідні процедури докладної діагностики порушених інтересів, організацію та ведення переговорів тощо [22].

Що важливо враховувати під час аналізу системи міжособистісних відносин, що виникають у соціальній групі у зв'язку із спільною діяльністю?

- саму спільну діяльність як системо утворюючу основу;
- стосунки кожного члена групи до спільної діяльності – насамперед до її мотивів та цілей;
- міжособистісні відносини, що виникають між членами групи внаслідок узгодження спільної діяльності;
- міжособистісні відносини, безпосередньо із спільною діяльністю не пов'язані.

Приведені рівні аналізу відображають першочерговість відповідного прошарку відносин – їх значимість, як окремої групи, так організації в цілому. Саме результат спільної діяльності групи – те підстава, яким оцінює її значимість соціум. Звичайно, для членів групи небадьуже і те, з ким вони працюють, як їхні товариші до них ставляться. Однак це те, що сприяє чи заважає спільній діяльності групи, але не те, заради чого група була створена.

Найбільш значущими є конфлікти, що виникають у зв'язку з основною діяльністю організації. Саме ці конфлікти безпосередньо пов'язані із самим існуванням організації.

6.2. Динаміка перебігу конфлікту

З погляду динаміки протікання конфлікту бувають:

- ігровими,
- вибуховими,
- лавиноподібними.

У *ігрових конфліктах* учасники дотримуються фіксованих правил поведінки, причому існує певна система санкцій за порушення. Типовим прикладом перебігу конфлікту за ігровим сценарієм є суд. У суді у всіх учасників

є своя роль, у якій закріплена певна система допустимих поведінкових актів. Існує система санкцій, які застосовуються до порушника того чи іншого рольового сценарію. В результаті можливі наслідки піддаються прогнозуванню, а сам конфлікт стає цілком керованим процесом [16].

Вибухові конфлікти відрізняються стрибкоподібними, радикальними змінами ситуації. Ці зміни відбуваються настільки стрімко, що учасники міжособистісної взаємодії не здатні робити адекватних кроків з управління тим, що відбувається. Часто в міжособистісному спілкуванні такі конфлікти набувають характеру афектів – емоційних реакцій, що бурхливо протікають. У ході афекту, як своєрідного емоційного вибуху, різко знижується прогностична функція мислення: людина перестає усвідомлювати те, до чого можуть привести ті або інші його дії. Тому оптимальним варіантом поведінки у таких конфліктах є прагнення не давати приводу для нових афективних вибухів. Продуктивна взаємодія тут можлива тільки після виходу зі стану афекту і після завершення наступного стану зниженої активності, деякої пригніченості.

Лавиноподібні конфлікти характеризуються тим, що в міру їх розвитку в зону конфліктної взаємодії втягуються нові й нові учасники, а під загрозою опиняються все нові і нові інтереси та потреби, що стоять за ними. Першим кроком на шляху вирішення таких конфліктів є локалізація зони конфліктної взаємодії. У ході такої роботи необхідно обмежити предмет обговорення, досягти оптимальної кількості його учасників безпосередньої взаємодії та перетворити конфлікт на ігровий. Вирішення всього конфлікту загалом має йти поетапно. Слід подбати про те, щоб кожному етапі були чітко визначені правила взаємодії, дозволяють зробити процес керованим.

К. Томасом було виділено такі варіанти поведінки у конфлікті [8, 23]:

- 1) змагання (конкуренція) як прагнення домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому;
- 2) пристосування, що означає, на противагу суперництву, принесення на поталу власних інтересів заради іншого;
- 3) компроміс, для якого характерне поєднання взаємних поступок конфліктуючих сторін та часткового задоволення ними інтересів один одного;
- 4) уникнення, при якому замість кооперації чи досягнення своїх цілей людина прагне легко вийти із взаємодії;
- 5) співробітництво, коли учасники ставляться до інтересів іншої сторони як до своїх власних, причому таке відношення носить взаємний характер.

Зрозуміло, найконструктивніший варіант міжособистісної взаємодії – співпраця. Але такий варіант і найскладніший: потрібне взаємне ставлення

партнерів до потреб один одного як до своїх власних, глибоке розуміння суті спілкування.

Тому частіше реалізується інший варіант конструктивної взаємодії – компроміс. Компроміс передбачає таку взаємодію, за якої учасники готові миритися з деякими незручностями, готові йти на часткові уступки в надії на те, що дії іншої сторони дозволять реалізувати хоча б частину актуальних потреб.

Найбільш деструктивні наслідки найчастіше бувають результатом суперництва. Це такий варіант взаємодії, при якому партнери прагнуть досягти свого, незважаючи на інтереси один одного, або навіть всупереч їм. Цей варіант виправданий лише в тих випадках, коли нав'язується виключно конфронтаційна взаємодія та при цьому під загрозою виявляються ознаки життєво важливі потреби, основні цінності.

Якщо ситуація загрожує жорстким зіткненням, а ресурсів для боротьби немає, то цілком розумні спроби людини уникнути неминучого провалу або такої перемоги, яка гірша за поразку. Але не кожен може бачити за таким кроком прояв сили інтелекту, а не демонстрацію слабкості.

Можливий і такий варіант, при якому один із учасників взаємодії підпорядковується, пристосовується до вимог іншого, відмовляючись від своїх початкових намірів. І це цілком виправдано, якщо такі вимоги відкривають для обох сторін вигідніші перспективи. Але трапляється, що пристосування – це результат жорсткого диктату одного партнера, який змусив іншого підлаштовуватися, підкорятися силі. Найчастіше це не вирішення проблеми, а відтягування рішення на пізніший термін. Ущемлені інтереси рано чи пізно дають знати себе. Нерідко взаємодія в цьому випадку набуває характеру жорсткої конфронтації [8].

Основним орієнтиром під час виборів стратегії взаємодії може бути результат співвіднесення одержуваних результатів і понесених витрат. При цьому слід пам'ятати, що строго розмежувати описані варіанти стратегій «погані» та «хороші» у загальному вигляді неможливо. Основним критерієм для вибору на користь того чи іншого варіанту повинні бути його доцільність, що підтверджується ефективністю.

6.3. Переговори як основний інструмент вирішення конфліктів в команді

Основний інструмент вирішення міжособистісних конфліктів – це переговори. Тому знання основ їхньої організації та ведення – обов'язкова складова компетенцій лідера команди.

Аналізуючи та узагальнюючи різні підходи до організації та ведення переговорів, можна виділити такі орієнтири для їх учасників [23]:

1. Стратегія переговорів, що містить основні цільові орієнтири та принципову основу поведінки.

2. Тактика переговорів, що включає готові сценарії дій, правила їх відбору та поєднання.

3. Техніка переговорів, у якій належать конкретні прийоми, поведінкові акти, дозволяють досягати з високим рівнем ймовірності цілком певних результатів у заданих умовах.

Основою при проектуванні переговорного процесу для лідера повинні бути актуальні потреби учасників, що зачіпаються в даній конфліктній ситуації. При цьому і сам лідер, і решта учасників переговорів повинні чітко розділяти своє ставлення до обговорюваних проблем і ставлення до людей, з якими вони вступають у переговори.

У ході такого проектування обов'язково мають бути визначені об'єктивні критерії, що дозволяють оцінювати міру справедливості як запропонованих рішень, і процедури взаємодії.

Для впорядкування своїх дій щодо вирішення конфлікту можна використовувати наступний *алгоритм проектування переговорного процесу*.

1. Короткий опис конфліктної ситуації.

Опис проводиться на поведінковому рівні. Для цього потрібно отримати короткі відповіді на питання про те, що, де, коли і з ким сталося все те, з чого складається цей конфлікт. У разі потреби, значущості для конструктивного вирішення конфлікту коротко описується його передісторія.

2. Соціально-психологічний аналіз конфліктної ситуації

У ході соціально-психологічного аналізу конфліктної ситуації:

- проводиться її атестація з погляду суб'єктивних та об'єктивних факторів (відповідно вказується, чи є в цьому сенсі конфлікт повним, потенційним або уявним);

- визначаються соціально – рольові позиції, у яких перебувають учасники конфлікту і виробляється співвіднесення міжособистісних відносин з основною діяльністю організації;

- оцінюється тип динаміки перебігу конфлікту (ігровий, вибуховий, лавиноподібний);

- визначаються обрані учасниками стратегії конфліктної взаємодії (співпраця, суперництво, компроміс, уникнення, пристосування) та оцінюється ступінь їх ефективності в даній ситуації;

- формулюються аргументовані гіпотези про причини конфлікту (тобто про актуальні потреби, загроза яким становить ядро конфлікту).

3. Соціально-психологічні показники особистостей учасників конфлікту.

При складанні соціально-психологічних характеристик учасників конфлікту основна увага приділяється якостям, облік яких найбільш значимий для конструктивного вирішення виниклих протиріч.

4. Опис можливих варіантів вирішення конфлікту.

Коротко викладаються щонайменше три різні варіанти вирішення конфлікту. Кожен із них аналізується з урахуванням можливих наслідків кожному за учасника конфлікту (соціальних, психологічних, економічних, юридичних, політичних). Після цього для подальшого більш глибокого опрацювання вибирається найкращий з варіантів.

5. Проектування переговорного процесу.

У результаті проектування самого переговорного процесу, передусім, чітко формулюються основні принципи організації. В якості таких принципів повинні виступати основні орієнтири для власного поведіння під час переговорів, з метою оцінки пропозицій, дій інших сторін, визначення значущості одержуваних результатів. Важливо, щоб такі принципи несуперечливо узгоджувалися з базовими особистісними цінностями учасників переговорів.

На основі зазначених принципів мають бути чітко сформульовані критерії оцінки ходу та результатів переговорів [22]. Ці критерії потрібні для отримання однозначних відповідей на питання про справедливість, правомочність, продуктивність, ефективність вчинених дій.

Слід подбати про узгодження таких складових організації переговорного процесу як місце, час, тривалість, коло учасників.

б. Оцінка доцільності використання посередників.

При позитивній відповіді необхідно намітити можливі кандидатури на роль посередників.

7. Упорядкування плану дій у разі провалу переговорів.

Слід виробити щонайменше трьох варіантів свого реагування на провал переговорів і запропонувати щонайменше три можливі варіанти реагування інших сторін. З цих варіантів вибирається по одному найкращому та проводиться їх детальний аналіз для відповіді на запитання:

- Кому провал вигідніший?
- Як зменшити свої можливі втрати у цьому випадку?
- Що, чому, з якою метою і в якій послідовності робити, якщо переговори буде зірвано?

Загалом, як у процесі підготовки, і під час самих переговорів, внутрішніми орієнтирами до створення установки на конструктивний характер взаємодії може бути такі *дев'ять правил «майстерного співрозмовника»* [18, 20].

1. Дотримуйтесь схвальної установки щодо співрозмовника. Це створює сприятливу атмосферу для спілкування, дозволяє співрозмовнику без побоювання і, отже, точніше, формулювати свої думки, що зменшує ймовірність виникнення в нього невпевненості, настороженості, агресивних реакцій.

2. Не уникайте відповідальності за спілкування. Кожен із учасників спілкування має прагнути бути зрозумілим співрозмовником і допомагати співрозмовнику висловити те, що хоче.

3. Коли співрозмовник каже, будьте уважні до його слів, і використовуйте свідому концентрацію уваги та намагайтеся звести до мінімуму перешкоди для його промови та Вашого слухання (телевізор, телефон, радіо).

4. Намагайтеся зрозуміти як значення слів, але й сприйняти емоційний стан співрозмовника, його почуття.

5. Спостерігайте за невербальними сигналами того, хто говорить. Слідкуйте за виразом його обличчя, за його очима, тоном голосу, темпом і ритмом мови, рухами тіла, позами, відстанню між вами. Часто через ці канали відбувається основний обмін.

6. Намагайтеся уточнювати те, що Ви зрозуміли і як зрозуміли Вас. Використовуйте для цього прийоми рефлексивного слухання, парафразу (передачу сказаного своїми словами).

7. Слухайте себе. Якщо Вам заважають говорити якісь почуття, то краще висловити їх співрозмовнику – це прояснить ситуацію і для Вас, і для нього, дозволить Вам уникнути плутаного мовлення, а співрозмовнику – зайвих домислів.

8. Не давайте поради, поки Вас про це не попросять. Перш ніж на таку просьбу відповісти, переконайтеся, чи правильно Ви зрозуміли її суть.

9. На прохання відповідайте відповідними діями, не пускаючись у зайві пояснення.

Конфлікти, в команді неминучі, особливо на конфліктній стадії життєвого циклу команди. Але, як було показано вище:

- по-перше, існує цілий арсенал коштів щодо їх запобігання.
- по-друге, існує безліч підходів до їх порівняно мирного вирішення.
- по-третє, часом одержувані результати конструктивного розв'язання конфліктів можуть різко підвищувати ефективність роботи і окремих громадян, і цілих організацій.

Таким чином, слід зробити висновок, що в команді боротися треба не з конфліктами взагалі (що швидше за все безглуздо), а з такими варіантами їх розвитку, за яких жодна зі сторін не отримує для себе нічого, крім неприємностей.

РОЗДІЛ 7 ОСОБЛИВОСТІ КОМАНДОУТВОРЕННЯ В ІТ-СФЕРІ

7.1. ІТ-команди на підприємстві: функції, типи, ролі

Сьогодні цифровізація торкнулася практично всіх сфер бізнесу: від фінансів та охорони здоров'я до транспорту та промисловості. Однак, цифрова трансформація компанії неможлива без кваліфікованих ІТ-фахівців. Таким чином ІТ-команди стають невід'ємною частиною структури багатьох організацій.

Звичайно ж, усі підприємства різні: у них різні бізнес-цілі, вони стикаються з різними проблемами та, відповідно, впроваджують різні технології. Все це відбивається на структурі та розмірі їх ІТ-відділів. Вони можуть дуже відрізнятися один від одного. Проте можна простежити деякі закономірності. Як правило, команди формуються навколо певних функцій [7].

Функції ІТ-команд

Наявність певних функцій у ІТ-команд залежить від завдань, які потрібно виконувати такій команді в процесі діяльності підприємства, як правило, ці завдання пов'язані з обслуговуванням та розвитком його організаційної структури корпоративної інформаційно-телекомунікаційної мережі (рис. 7.1). Як правило, стосовно ІТ-підрозділу компанії йдеться про такі функції:

1) *Обслуговування ІТ-систем.* ІТ-команди стежать за тим, щоб ІТ системи компанії працювали належним чином, а також займаються їх оновленням у разі потреби.

2) *Автоматизація процесів.* ІТ-команди впроваджують технології, що найбільш підходять для автоматизації тих чи інших бізнес-операцій.

3) *Інтеграція систем.* ІТ-команди відповідають за коректну спільну роботу всіх систем, що використовуються в компанії.

4) *Управління даними.* ІТ-команди організують збирання, зберігання, захист та обробку даних.

5) *Забезпечення кібербезпеки.* ІТ-команди відповідають за захист систем, мереж, пристроїв та даних у компанії.

б) *Надання технічної підтримки.* ІТ-команди допомагають користувачам (до них відносять працівників всіх підрозділів, які підключені до корпоративної інформаційної мережі підприємства) вирішувати питання щодо роботи програмного забезпечення або будь-яких пристроїв.

Типи ІТ-команд

Сучасні підходи до організації роботи в компаніях та управлінню персоналом багато в чому змінюють структуру ІТ-команд та розподіл у них ролей. Але основні функції залишаються незмінними. Ось короткий огляд різновиду команд, які найбільш часто зустрічаються [24]:

- *команда ІТ-архітекторів*, відповідає за вибір та оптимізацію технологій та методологій, які використовуються в компанії для вирішення тих чи інших завдань в сфері перебудови інформаційної корпоративної мережі.

- *команда адміністраторів та технічної підтримки*; забезпечують безперебійну роботу всіх інформаційних систем та мереж в організації, надає допомогу користувачам, коли у них виникають питання роботи з програмним забезпеченням або пристроями, і підтримують безперебійну роботу всіх відділів компанії.

- *команда розробників* зосереджена розробки додатків. Як правило, такі команди не постійні, вони формуються тимчасово реалізації певного проекту.

- основне завдання *QA(Quality Assurance) команди* – забезпечити максимально можливу якість продукту, що розробляється згідно з проектом.

- *команди фахівців з кібербезпеки* забезпечують захист мереж, систем та даних у компанії. Вони розробляють процедури, які повинні запобігти будь-яким вторгненням або витокам, а також реагують на інциденти.

Дуже часто на невеликих підприємствах працюють універсальні спеціалісти з широким спектром технічних даних [24]. У разі структура ІТ-команди буває простіший, а підрозділи можуть виконувати відразу кілька функцій. У великих організаціях, навпаки, структура команд складніша і підрозділи вузько спеціалізовані. Тим не менш, багато прогресивних компаній, що застосовують сучасні методи управління персоналом, прагнуть частіше створювати крос-функціональні команди, коли пліч-о-пліч працюють фахівці, що володіють різними технічними знаннями.

Ролі в ІТ-командах

На перший погляд, можна стверджувати, що є ІТ-відділ – це група експертів у інформаційно- комунікаційних технологіях. Проте в ІТ-командах є різні посади і багато хто з них вимагає більше творчих талантів або бізнес-

навичок, ніж технічних знань. Доцільно розглянути найбільш поширені ролі в ІТ-команді [7, 24]:

1) *Менеджер проекту* відповідає за планування та виконання всіх завдань щодо проекту. Він координує роботу членів команди, спостерігає за всіма процесами та стежить за тим, щоб усе виконувалось у встановлені терміни та проект залишався в рамках бюджету.

2) *ІТ-аналітики* аналізують усі організаційні процеси у компанії, вивчають вже існуючі інформаційні системи та займаються пошуком можливостей для оптимізації роботи.

3) *Розробники* — це ті люди, які пишуть програмний код. Вони створюють програмне забезпечення, використовуючи різні мови програмування. Back-end розробники будують внутрішню логіку і функціональність продукту, а front-end розробники, своєю чергою, працюють над елементами, із якими взаємодіють користувачі.

4) *QA (Quality Assurance)-фахівці* стежать за якістю продукту, тестують його та виявляють недоліки, які необхідно усунути.

5) *UI (User interface.) та UX (User Experience)* дизайнери зосереджені на ефективній взаємодії між кінцевими користувачами та додатком. Вони проектують інтерфейс таким чином, що продукт виглядає привабливо і зручно ним користуватися.

6) *Фахівці з аналізу даних* займаються збором, перевіркою та аналізом даних, дозволяючи цим підприємствам приймати рішення на їх основі.

7) *Solution архітектори* проектують ІТ-системи і стежать за тим, щоб нове рішення добре працювало спільно з застосовуваними в компанії.

8) *Фахівці з кібербезпеки* захищають організації від кіберзагроз та атак. Їхнє завдання — передбачати та запобігати можливим проблемам.

9) *ІТ-адміністратори* відповідають за встановлення, обслуговування та налаштування обладнання, програмного забезпечення та мереж у компанії.

В організаціях, де застосовуються сучасні підходи (Agile, Scrum) до здійснення проектів, ролі деяких фахівців, наприклад, розробників, адміністраторів та фахівців із забезпечення якості, можуть перетинатися.

7.2. Типи ІТ-команд для виконання проекту на замовлення підприємства

В випадку, коли підприємство замовляє якийсь ІТ-проект для свого бізнесу у замовника, а не обмежується можливостями власного ІТ-підрозділу (як правило, такий підхід виправданий з точки зору мінімізації витрат на здійснення

таких проєктів), то йому на допомогу приходять команди двох типів: сервісні ІТ-команди та продуктові ІТ-команди [7, 24]. Доцільно детальніше розглянути специфіку таких команд.

Завдання які вирішують команди

Сервісні ІТ-команди підійдуть бізнесу, коли:

- є чітке бачення те, що слід робити. Наприклад, не потрібно перевіряти гіпотези затребуваності продукту/рішення на ринку;
- є потік різнопланових завдань чи вже існуючий продукт, який потрібно підтримувати та розвивати;
- є потреба у реалізації технологічних/технічних завдань постійної основи;
- є завдання масштабування вже створеної команди.

У середовищі сервісних ІТ-команд/компаній традиційно поширені практики управління проєктами (наприклад, PMBoK, Project Management Body Of Knowledge), описи та автоматизації бізнес-процесів у графічних та BPM (Business Process Management) – інструментах, нотації BPMN (Business Process Model and Notation), використання helpdesk-рішень. Приклади сервісних компаній: Qsoft, Railsware, Pivotal Labs.

Продуктові ІТ-команди варто вибрати, коли:

- немає відповіді на всі питання про товар, і необхідні компетенції з перевірки гіпотез затребуваності товару над ринком, зі створення нової унікальної цінності товару, крім його технологічної розробки;
- є певне бачення і комплексна задача/результат, які дробляться більш дрібні складові завдання. При цьому вони мають бути реалізовані у певних межах за строками та бюджетами.

Для продуктових команд/компаній характерно використання таких "фреймворків" (систем) опрацювання аспектів продукту, як customer development, lean startup, MVP (Minimum Viable Product) або MLP (Minimum Loveable Product), CJM (Customer Journey Map), JTBD (Jobs To Be Done), HADI Hypothesis Action Data Insights) – цикли, сервісний дизайн тощо. Приклади продуктових компаній: Microsoft, Google.

Якщо замовник залишає у себе право відповідати питанням «Що робити», йому необхідна сервісна ІТ-команда. Вона прийме бачення клієнта як вступні дані і реалізує завдання/проєкт/продукт у потрібному технологічному стеку. Відповідаючи на запитання «Як робити», команда фокусується на процесах комунікації та delivery (доставки результату) з чіткими критеріями SLA (Service Level Agreement) щодо якості, термінів, бюджету, швидкості реакції тощо.

Коли потрібна команда, здатна відповісти на обидва питання – "Що робити" і "Як робити", застосувати досвід інших проєктів, клієнтських та

власних, згенерувати разом із замовником бачення проекту/продукту в режимі брейншторму, варто звернутися до продуктової ІТ-команди. До того ж вона вміє діяти гнучкіше в умовах високої невизначеності та нових вступних даних.

Бізнес-моделі по яких розвиваються та працюють ІТ-команди в умовах високої невизначеності

Сервісні ІТ-команди орієнтуються на завдання, процеси та бюджети замовників, яких вони обслуговують на регулярній основі. Невизначеність компенсується розширенням пулу клієнтів та роботою над їх задоволеністю [7, 24].

Всі завдання та процеси з розробки в продуктивій ІТ-команді проходять через призму запитань: чи потрібно це користувачеві, наскільки А важливіше Б, скільки користувачів готові платити за це, який розмір середнього чека, експерименти, отримання та аналіз зворотного зв'язку від ринку та від користувачів.

Сервісні ІТ-команди заробляють на різниці між зовнішнім (клієнтським) та внутрішнім gate (ставкою) на одну особу (розробника/дизайнера/ маркетолога та ін.), «здають в оренду» людей з команди, їх час та компетенції.

Продуктові ІТ-команди заробляють на масштабуванні власних та клієнтських продуктів. Також вони можуть працювати за моделлю revenue share (розподіл виручки/прибутку), тобто входити в частку.

Керування ІТ-командами та мотивування

У сервісних ІТ-командах, якщо говорити, наприклад, про розробників, люди часто стикаються із потоком різноманітних завдань, запитів від клієнтів та користувачів у форматі технічної підтримки. Це дуже затребувані завдання та процеси, особливо для великих проектів та компаній. Але такий потік не завжди дозволяє фахівцям вирости професійно. Проте часто відбувається «вигорання» людей від цього, що де вони не бачать осмисленого послідовного руху до результату. Такі ситуації вирішуються шляхом внутрішньої ротації кадрів між завданнями/проектами/клієнтами/ролями, а також шляхом навчання, обміну досвідом та іншими механізмами [7, 24].

У продуктивих ІТ-командах співробітники (розробники, дизайнери, тестувальники) одержують певну зону відповідальності (серверна чи клієнтська частина, дизайн, тестування, інфраструктура). Вони розвивають її протягом тривалого часу, фокусуються на ній, презентують та захищають перед командою, тобто відповідають за безперебійність роботи конкретної ділянки. Це дозволяє вписати осмислений результат у свій досвід роботи та резюме, пишатися тією зоною відповідальності, з якою успішно справилися.

У співробітників продуктивних ІТ-команд є можливість зростання «вглиб» (у бік спеціалізації) або «вшир» (в напрямок менеджменту чи поєднання кількох ролей та експертиз), а також обміну досвідом та знаннями, накопичення продуктивних «кейсів». Але це означає захист від вигорання. У продуктивних командах для вирішення такої проблеми також застосовується ротація людей між іншими проектами/продуктами/напрямами, можливе підключення до інших зовнішніх завдань/команд/проектів.

Сервісні та продуктивні ІТ-команди прийнято порівнювати та протиставляти одна одній. Насправді це можуть бути стани однієї і тієї ж компанії на різних етапах свого розвитку.

Сервісна ІТ-команда, яка працює з клієнтом/партнером протягом тривалого терміну, може стати повноцінним учасником проекту та ключовим ресурсом, перейшовши до формату «продуктивної».

Продуктивні ІТ-команди можуть розробляти як власні продукти, так і клієнтські, надаючи послуги розробки, консалтингу та аналітики, поєднуючи таким чином сервісний та продуктивний підходи.

Великі або змішані компанії можуть поєднувати обидва формати в моделі «виноградного грона» з основною сервісною або продуктивною орієнтацією та ухилом окремих підрозділів в одну сторону в залежності від напрямку та бізнес-функції. Наприклад, команда головної сторінки пошукового сервісу може бути виділена в окрему продуктивну одиницю, а команда підтримки користувачів програми такі – в окрему сервісну одиницю.

Таким чином, бізнес-замовнику важливо розуміти, яке завдання він вирішує, на які питання йому потрібні відповіді, якою мірою невизначеності доводиться діяти. І, залежно від цього, вибрати команди з відповідним досвідом та форматом роботи.

7.3. Особливості формування ІТ-команд на прикладі інноваційної хмарної платформи Azure (проект Microsoft)

Причини застосування бізнес-компаніями хмарних технологій

Різні мотиви можуть стимулювати перевід компаніями своїх бізнес-процесів та бізнес-перетворень в хмару за допомогою хмарних технологій. На практиці декілька мотивів, як правило, застосовуються одночасно. Основні мотиви такого переходу надані в табл. 7.1 [24].

Таблиця 7.1

Основні мотиви переведу власних бізнес-процесів компаній в хмару

Критичні бізнес- події → Міграція в хмару → Отримані інновації		
Припинення використання центрів обробки даних	Економія коштів	Підготовка до впровадження нових технічних можливостей
Злиття, поглинання чи відчуження	Зменшення складності постачальників та технічної складності	Створення нових технічних можливостей
Скорочення капітальних витрат	Оптимізація внутрішніх операцій	Масштабування відповідно до ринкових вимог
Закінчення підтримки критично важливих технологій	Підвищення гнучкості організації	Масштабування відповідно до географічних потреб
Реагування на зміни стану відповідності нормативним вимогам	Підготовка до впровадження нових технічних можливостей	Підвищення залучення клієнтів та покращення взаємодії з клієнтами
Нові вимоги до незалежності даних	Масштабування відповідно до ринкових вимог	Перетворення продуктів чи послуг
Зменшення кількості збоїв та підвищення стабільності IT-інфраструктури	Масштабування відповідно до географічних потреб	Порушення рівноваги на ринку через нові продукти або послуги
Звіти та управління впливом на довкілля вашого бізнесу	Інтеграція складного IT-портфеля	Демократизація та/або середовища самообслуговування

Причини міграції в хмару, перелічені у таблиці мотивів, є найпоширенішими причинами впровадження хмари, але не обов'язково найважливішими. Ці результати мають вирішальне значення для досягнення, але вони найбільш ефективно використовуються для переходу до інших, корисніших світоглядів. Цей важливий перший крок до впровадження хмари часто називається міграцією у хмару.

Стратегії, засновані на причинах, що мотивують на міграцію, допомогли багатьом організаціям досягти відмінних бізнес-результатів, наприклад:

- перехід до цілей сталого розвитку;
- підвищення економії витрат (історія клієнта);
- скорочення кількості постачальників чи технічне спрощення інфраструктури;
- оптимізація внутрішніх операцій.
- підвищення гнучкості (історія клієнта);

- підготовка до нових технічних можливостей;
- масштабування з урахуванням попиту ринку;
- масштабування з урахуванням географічного попиту (історія клієнта).

Сьогодні, однією з провідних технологій переведення бізнес-процесів підприємства в хмару є платформа Microsoft Cloud Adoption Framework для Azure, яка дозволяє архітекторам хмарних рішень, IT-фахівцям та особам, які приймають бізнес-рішення, досягти своїх цілей щодо впровадження хмарних технологій. Ця платформа містить рекомендації, документацію та засоби, які допомагають створювати та реалізовувати бізнес-стратегії та технологічні стратегії для хмари. Для бізнес-клієнтів (сфери B2B та B2C) ця платформа надає такі можливі сценарії організації бізнес-процесів підприємства в хмарному середовищі, надані в табл. 7.2 [24].

Таблиця 7.2

Сценарії платформи

Різновид сценарію	Сутність сценарію
Використання рішення Azure VMware	Надає клієнту-замовнику можливість сформувати приватну хмару, в якій клієнт може за декілька годин налаштувати власне хмарне середовище та перенести туди власні віртуальні обчислювальні ресурси
Аналітика в масштабах хмари	Надає клієнту можливість створити власну платформу даних, забезпечує процес керування даними та їх захист
Гібридні та багатохмарні середовища	Дозволяє узгоджено пересувати дані та застосування між двома хмарними середовищами, це дозволяє клієнту дотримуватися власних нормативних вимог і вимог до незалежності даних.
Сучасна платформа додатків	Дозволяє підвищити продуктивність розробників бізнес-процесів та знизити експлуатаційні витрати
Віртуальні робочі столи	Дає можливість перенести віртуальні робочі столи кінцевих користувачів клієнта в хмару для підвищення продуктивності праці
Роздрібна торгівля	Рішення архітектури Azure для роздрібною торгівлі роблять сучасні засоби роздрібною торгівлі стійкими та конкурентоспроможними, що дозволяє скоротити витрати, підвищити гнучкість бізнесу та підвищити безпеку даних.

Формування хмарних команд

Успішне впровадження хмарних технологій є результатом правильно організації роботи кваліфікованих фахівців поряд із погодженням чітко сформульованих бізнес-завдань за належного керівництва. Для реалізації ефективної моделі роботи у хмарі важливо сформувати в організації

організаційну структуру з належним чином укомплектованими підрозділами – хмарними командами. Робота хмарних команд тісно пов'язана з функціями, які необхідні організації для успішного впровадження хмарних технологій, їх мінімальний перелік такий [24]:

- функції для впровадження хмарних технологій, надають технічні рішення.
- функції хмарної стратегії, вирівнюють технічні зміни з урахуванням потреб бізнесу.
- функції хмарних операцій, підтримують та використовують прийняті рішення.
- функції хмарного центру високої якості (CCoE, Cloud Center of Excellence) покращують якість, швидкість та стійкість впровадження.
- хмарні функції управління, керують ризиками.
- функції хмарної платформи, керують платформою та вдосконалюють її.
- функції хмарної автоматизації, прискорюють впровадження та інновації.
- функції хмарної безпеки, керують ризиками, пов'язаними з безпекою.

У процесі впровадження хмарних технологій певні функції має виконувати щонайменше одна людина. Ці завдання та структури команди можуть розвиватися самі собою, або вони можуть бути спеціально розроблені для відповідності певній структурі команди.

Для створення балансу між зусиллями щодо впровадження хмарних технологій рекомендується розпочинати роботу як мінімум із двох команд. Наступні дві команди відповідають за виконання різних функцій у процесі впровадження [24]:

- *команда із впровадження хмари*. Ця команда відповідає за технічні рішення, вирівнювання бізнес-структур, управління проектами та операції для впроваджуваних рішень.
- *команда управління хмарою*. Ця команда покликана забезпечити високу якість рішень, що впроваджуються. Команда управління хмарними технологіями відповідає за ефективність експлуатації платформи, операції з платформою, управління та автоматизацію.

На наступному етапі необхідно створити *команду з розробки хмарної стратегії*, яка визначить мотиви та бізнес-результати, а також підтвердить та підтримає узгодженість між бізнес-професіоналами та зусиллями щодо впровадження хмарних технологій. Якщо результати діяльності стосуються бізнес-функцій, у команду зі стратегії повинні входити бізнес-лідери з усієї організації. Мета команди розробників хмарної стратегії полягає у досягненні відчутних бізнес-результатів, які забезпечуються хмарними технологіями. Така команда гарантує, що впровадження хмарних технологій здійснюється

відповідно до необхідних бізнесу результатів. По можливості бізнес-результати та зусилля команди розробників хмарної стратегії слід визначати на ранніх етапах процесу переходу до хмари.

Основні причини створення команди з розробки хмарної стратегії надані в табл. 7.3 [24].

Таблиця 7.3

Основні причини створення команди по розробці хмарної стратегії

Причина	Рекомендації
Впровадження хмарних технологій важливе для бізнеса	<ul style="list-style-type: none"> - зусилля щодо впровадження хмари видно на рівні ради директорів. - успішність зусиль щодо впровадження хмари покращить позиціонування на ринку, утримання клієнтів та прибутки. - програми в портфелі впровадження безпосередньо порівнюються зі стратегічними результатами бізнесу. - портфель робочих навантажень у цій роботі з впровадження є стратегічним та критично важливим і може вплинути на низку підрозділів організації.
Для впровадження хмари необхідна постійна підтримка керівників	<ul style="list-style-type: none"> - робота з впровадження хмари вплине управління змінами в організації. - робота вимагатиме додаткового навчання від кількох бізнес-користувачів і може переривати роботу певних бізнес-функцій. - існуюча ІТ-команда не повною мірою бере участь у цій роботі.

Підприємства використовують впровадження хмари як метод підвищення гнучкості своїх служб при зниженні витрат і ризиків. Компанії роблять це за допомогою хмарних обчислень, які дозволяють їм зберігати, керувати та обробляти великі обсяги даних на віддалених комп'ютерах, розміщених в Інтернеті.

Команди з впровадження хмарних технологій – це сучасний еквівалент команд із технічної реалізації чи проектних команд. Природа хмари може вимагати більш гнучкої структури команд.

Деякі команди з впровадження хмарних технологій зосереджені виключно на міграції в хмару, а інші на інноваціях, які використовують переваги хмарних технологій. Деякі команди мають велику технічну кваліфікацію, необхідну для виконання масштабних дій щодо впровадження, наприклад, повної міграції центру обробки даних, а інші – більш детальне технічне фокусування.

Команда меншого розміру може переміщатися між проектами виконання конкретних завдань. Наприклад, команда фахівців із платформи даних може зосередитися на перетворенні віртуальних машин Баз даних SQL (Structured Query Language) на екземпляри PaaS (Platform as a Service) SQL.

У міру розширення хмарних технологій, що впроваджуються, клієнти отримують переваги від команди, відповідальної за роботу хмарної платформи. Ця команда використовує автоматичне розгортання та повторне використання коду для прискорення успішного впровадження. Користувачі, які зосереджені на функції хмарної платформи, можуть реалізувати інфраструктуру, шаблони додатків, систему керування та інші допоміжні активи для підвищення ефективності та узгодженості, а також запровадження хмарних принципів в організації.

Команда з управління хмарними рішеннями забезпечує належну оцінку та управління ризиками, пов'язаними з впровадженням хмарних рішень, та рівнями прийнятності ризику. Команда виявляє ризики, які є для бізнесу неприйнятними, та перетворює ризики на керуючі корпоративні політики.

Команда з експлуатації фокусується на відслідковуванні, виправленні та усуненні проблем, пов'язаних із традиційними ІТ-операціями та ресурсами. Більшість капітальних витрат та операцій у хмарі покладено на постачальника хмарних служб, що дає можливість покращити ІТ-операції та забезпечити значну додаткову цінність.

Таким чином, платформа Microsoft Azure допомагає клієнтові створити надійну, стабільну та ефективну хмарну архітектуру в таких аспектах:

- надійність; здатність системи до відновлення та відновлення роботи після збоїв.
- безпека; захист додатків та даних від загроз
- оптимізація витрат; управління витратами для підвищення цінності продукту
- ефективність роботи та продуктивності; здатність системи адаптуватися до змін навантаження.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Дайте визначення поняття «командоутворення».
2. Які напрями діяльності у галузі командоутворення затребувані у суспільстві?
3. Які результати наукових досліджень фундаментального та прикладного характеру в галузі командоутворення в даний час?
4. У чому суть поняття «команда»? Відмінність команди від малої групи?
5. Які типи команд можна назвати?
6. Назвіть основні характеристики колективу як різновиду малої групи.
7. Що означає поняття «розділене лідерство» у команді?
8. Дати визначення поняттям: «Лідерство», «Лідер»
9. Чи завжди можна поставити такий знак: «Лідер = керівник»?
10. 3. Які якості повинні бути у лідера?
11. Привести два приклади лідерів, спираючись на історичні факти.
12. Надати характеристику складовим управлінської сітки Блейка та

Моугон

13. Дати тлумачення терміну «стилі лідерства», навести недоліки та переваги кожного стилю.

14. Дати визначення поняттю «харизматичний лідер», спираючись на історичний досвід, навести приклад харизматичного лідера.

15. Надати характеристику складовим управлінської сітки Блейка та Моугон.

16. Дати тлумачення терміну «стилі лідерства», навести недоліки та переваги кожного стилю.

17. Дати визначення поняттю «харизматичний лідер», спираючись на історичний досвід, навести приклад харизматичного лідера.

18. Надати коротку характеристику неформальним групам та привести конкретний приклад такої групи

19. Якими рисами характеризується неформальний лідер?

20. Дати визначення поняттю «влада»

21. Як формується та визначається влада в організації?

22. Якими мають бути компетенції сучасного лідера?

23. По яких ознаках можна визначити реальну команду?

24. Надати пояснення поняттю «життєвий цикл команди»

25. Які фактори впливають на ефективність роботи групи?

26. Надати характеристику шляхам, які забезпечують ефективну роботу команди

27. Поясніть в чому важливість командної роботи?

28. Привести приклади командної роботи, використовуючи історичні факти.

29. Дати визначення поняттям «група» та «команда».

30. Які закономірності властиві групі?

31. Дати характеристику видам відносин у системі «керівник – підлеглий»

32. Надати тлумачення поняттям «емпатія» та «рефлексія». Пояснити їх значення на прикладах
33. Чим та як визначається поведінка людини в організації?
34. Надати характеристику типам співробітників
35. Які риси характерні для членів команди, які здійснюють соціально-емоційну підтримку?
36. Надати тлумачення поняттю соціально-психологічний клімат в команді.
37. Привести ознаки сприятливого соціально-психологічного клімату в команді.
38. Для якої функції менеджменту має рішуче значення сприятливий соціально-психологічний клімат?
39. Надати визначення поняттям «конфлікт», «конфліктна ситуація»
40. Яке значення має конфлікт для організації командної роботи?
41. Що таке позитивний конфлікт?
42. Наведіть 2 приклади позитивних наслідків конфлікту.
43. Які шляхи можна запропонувати для вирішення конфліктної ситуації?
44. Який є найконструктивніший варіант міжособистісної взаємодії?
45. В чому є позитивні та негативні сторони компромісу?
46. Що таке проектування переговорного процесу? Наведіть приклади такого проектування на конкретній конфліктній ситуації.
47. На основі якого принципу будуються команди в ІТ-сфері?
48. Які є типи ІТ-команд?
49. Надати характеристику розповсюдженим ролям в ІТ-командах
50. Які завдання вирішують продуктові ІТ-команди? Навести приклади таких продуктових ІТ-компаній.
51. Які завдання вирішують сервісні ІТ-команди? Навести приклади сервісних ІТ-компаній
52. Назвіть основні причини переводу бізнес-операцій в хмарне середовище
53. Як організується командна робота в хмарному середовищі?

ЛІТЕРАТУРА

1. Муха Р.А. Команда, її сутність та особливості розвитку. Ефективна економіка. 2015. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4253>
2. Муха Р.А. Особливості мотивації роботи в команді. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. № 1. С. 94-98.
3. Gurjar N.A Forward Looking Approach to Project Management. Tools, Trends, and the Impact of Disruptive Technologies. Springer Singapore, 2017. 414 p.
4. Lehmann Oliver F. Situational Project Management. The Dynamics of Success and Failure. Templates. Auerbach Publications, 2016. 298 p.
5. Кравчук О.І. Ефективна взаємодія в команді. URL: <https://www.slideshare.net/kravchukok/ss-66544298>
6. Лебедева І.Ю. Методика формування команди проекту. URL: <https://www.sworld.com.ua/simpoz8/103.pdf>
7. Приймак В. Управління проектами: Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2017. 464 с.
8. Розвиток лідерства ; навч. посіб. / за заг. ред. І. Ібрагімової. К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
9. Сазонова Т. О. Особливості мотивації проектних команд. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 01 листопада 2019 р. Полтава: РВВ ПДАА, 2019. С. 257-259.
11. Сазонова Т. О. Самомотивація як невід'ємна складова ефективності особистості. Приазовський економічний вісник. Випуску 3 (20). С. 123-127.
12. Сазонова Т.О. Тімбілдінг в управлінні командою проекту. II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки». Полтава: РВВ ПДАА, 2017. С. 187-189.
13. Сергеева Т.В., Дорін Фестеу, Гейл Роунтрі. Лідерство і командна робота: Навчальний посібник. Харків: ХНУБА, 2014. 124 с.
14. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
15. Шульженко І.В., Запороженко О.В., Сазонова Т.О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. Інфраструктура ринку, 2020. № 47. С. 133-136.
16. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. 2-ге вид., виправл. К. : Ліра-К, 2012. 336 с.

17. Якубенко І.М. AGILE-менеджмент, як дієве управління проектами для цілеспрямованих команд. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2017. № 4. С. 167-172.
18. Батюк Б., Гіряк К. Управління персоналом: навч. посіб. Львів : СПОЛОМ, 2014. 193 с.
19. Іляш О.І., Блохін П.В. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Ефективна економіка. 2018. № 10. С. 5-15.
20. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х.: ХНАДУ, 2016. 200 с.
21. Морозов, В. В. Формування, управління та розвиток команди проекту (поведінкові компетенції) : навч. посіб. К. : Таксон, 2009. 464 с.
22. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2009. 192 с.
23. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.С. Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.
24. Well-architected Microsoft Azure platform. URL: <https://learn.microsoft.com>.
25. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. Південь, 2003. 559 с.
26. Management Teams, By R Meredith Belbin, Copyright 2010, published by Elsiver LTD, 204 p.

Тест Белбіна

Цей тест складається з 7 окремих блоків, кожний з яких, у свою чергу, містить по 8 питань або тверджень, з якими ви можете погодитися або не погодитися.

На кожен блок у вас є 10 очок. Присвоювати очки можна не більше ніж 3 або 4 твердженням у блоці. При цьому одній пропозиції можна присвоювати мінімум 2 очки. Якщо ви погоджуєтеся з яким-небудь твердженням на всі 100 %, ви можете віддати йому всі 10 очок. Перевірте, щоб сума всіх очок за кожним блоком не перевищувала 10 балів.

Таблиця А.1

БЛОК І
ЩО Я МОЖУ ЗАПРОПОНУВАТИ КОМАНДІ?

№	Очки	Твердження
10		Я думаю, що я можу швидко сприймати і використовувати нові можливості
11		Я легко кооперуюся з людьми різних типів
12		Один із моїх основних активів – продукувати нові ідеї
13		Я здатний залучати людей, які, на мою думку, можуть зробити великий внесок у досягнення загальної мети
14		Моя особиста здібність – ефективно доводити справу до самого кінця
15		Я не уявляю собі навіть тимчасового зниження своєї популярності, навіть якщо це призведе до збільшення прибутку
16		Зазвичай я відчуваю, що реалістично і що дієздатно
17		Я здатний запропонувати вагомі аргументи на користь іншої лінії дій, не провокуючи при цьому упереджень і упередженості

БЛОК II
ЩО ХАРАКТЕРИЗУЄ МЕНЕ ЯК ЧЛЕНА КОМАНДИ?

№	Очки	Твердження
20		Я відчуваю себе незатишно на зборах, навіть якщо вони чітко структуровані і продумано організовані
21		Я схильний покладатися на людей, які добре аргументують свою точку зору ще до того, як її всесторонньо обговорено
22		Коли група обговорює нові ідеї, я схильний дуже багато говорити
23		Мої особисті відносини заважають мені підтримувати колег з ентузіазмом
24		Коли необхідно зробити яку-небудь справу, деякі люди вважають, що я дію агресивно й авторитарно
25		Мені важко брати на себе лідерську роль, може тому, що дуже чутливий до відчуттів і настроїв групи
26		У мене є схильність настільки захоплюватися власними ідеями, що я забуваю про те, що відбувається навколо
27		Мої колеги вважають, що я дуже піклуюся про незначні деталі і боюся ризику, що справа може бути зіпсована

БЛОК III
КОЛИ Я ПРАЦЮЮ З ІНШИМИ НАД ПРОЕКТОМ

№	Очки	Твердження
30		Я можу добре впливати на інших людей, при цьому, не чинячи на них сильного тиску
31		Мое «шосте відчуття» підказує й оберігає мене від помилок та інцидентів, які іноді трапляються через недбалість
32		Задля досягнення головної мети, я готовий прискорювати події, не витрачаючи час на обговорення
33		Від мене завжди можна очікувати чого-небудь оригінального
34		Я завжди готовий підтримати хорошу пропозицію, яка принесе вигоду всім
35		Я постійно відстежую останні ідеї і новітні досягнення
36		Я думаю, що мої здібності до думок і оцінок можуть зробити великий внесок до ухвалення правильних рішень
37		На мене завжди можна покластися на завершальному етапі роботи

БЛОК IV
МОЄ СТАВЛЕННЯ ДО ГРУПОВОЇ РОБОТИ

№	Очки	Твердження
40		Я щиро бажаю дізнатися про моїх колег трохи краще
41		Я не боюся ні оспорювати точку зору іншої людини, ні залишитися меншістю
42		Зазвичай я можу довести неспроможність невдалої пропозиції
43		Я думаю, що я здатний добре виконати будь-яку функцію ради виконання загального плану
44		Часто я уникаю очевидних рішень і приходжу натомість до несподіваних рішень проблеми
45		Я прагну все, що я роблю, доводити до досконалості
46		Я готовий використовувати контакти поза групою
47		Хоча я завжди відкритий різним точкам зору, я не зазнаю труднощів під час ухвалення рішень

БЛОК V
Я ВІДЧУВАЮ ЗАДОВОЛЕННЯ ВІД РОБОТИ

№	Очки	Твердження
50		Мені подобається аналізувати ситуації та оцінювати можливі напрями діяльності
51		Мені цікаво знаходити практичні шляхи вирішення проблеми
52		Мені приємно відчувати, що я допомагаю створенню добрих відносин на роботі
53		Часто я маю сильний вплив на ухвалювані рішення
54		Я маю відкриті, привітні відношення з людьми, які можуть запропонувати щось новеньке
55		Я можу переконувати людей у необхідності певної лінії дій
56		Я відчуваю себе добре вдома, коли я можу приділити максимум уваги завданню
57		Я люблю працювати з чим-небудь, що стимулює мою уяву

БЛОК VI
КОЛИ ЗАВДАННЯ ВАЖКЕ І НЕЗНАЙОМЕ

№	Очки	Твердження
60		Я відкладаю справу на якийсь час і роздумую над проблемою
61		Я готовий співробітничати з людьми, які позитивніше і з великим ентузіазмом ставляться до проблеми
62		Я намагаюся зробити завдання простіше, підшукуючи в групі людей, які можуть взяти на себе вирішення частини проблеми
63		Моє природжене відчуття часу дозволяє мені витримувати терміни виконання завдання
64		Я думаю, мені вдасться зберегти ясність думки і спокій
65		Навіть під тиском зовнішніх обставин я не відступаю від мети
66		Я готовий взяти лідерські обов'язки на себе, якщо я відчуваю, що група не прогресує
67		Я б почав дискусію з метою стимулювати появу нових думок, що сприяють вирішенню проблеми

БЛОК VII
ПРОБЛЕМИ, ЩО ВИНИКАЮТЬ ПІД ЧАС РОБОТИ У ГРУПАХ

№	Очки	Твердження
70		Я схильний виражати своє нетерпіння щодо людей, які стоять на шляху розвитку прогресу (заважають)
71		Інші можуть критикувати мене за те, що я дуже аналітичний і не включаю інтуїцію
72		Моє бажання переконатися в тому, що робота виконується з високою якістю, може іноді привести до затримки
73		Мені швидко все набридає, і я покладаюся на те, що хтось із групи стимулює мій інтерес
74		Мені важко приступити до вирішення завдання, не маючи чіткої мети
75		Іноді мені важко пояснити й описати проблему в комплексі
76		Я знаю, що я вимагаю від інших того, що я сам не можу виконати
77		Мені важко висловлювати власну думку, коли я перебуваю в очевидній опозиції до більшості

Опрацювання результатів

Перенесіть свої бали з кожного блоку опитника в таблицю А.8. Простежте, щоб загальна сума всіх балів у підсумковому рядку дорівнювала 70. Якщо підсумок не дорівнює 70, перелічіть, будь ласка, ще раз, – десь була допущена помилка.

Таблиця А.8

Підрахунок балів та визначення типу характеру

Номер блоку	Тип															
	реалізатор		координатор		мотиватор		генератор ідей		дослідник		аналітик		натхненник		контролер	
I	16		13		15		12		10		17		11	3	14	
II	20		21		24		26		22		23		25		27	
III	37		30		32		33		35		36		34		31	
IV	43		47		41		44		46		42		40		45	
V	51		55		53		57		54		50		52		56	
VI	65		62		66		60		67		64		61		63	
VII	74		76		70		75		73		71		77		72	
Разом ($\sum_{\text{заг}} = 70$)	70															

Ознайомтеся з характеристиками та основними функціями ролей.

РЕАЛІЗАТОР

Характеристика. Реалізаторам притаманні практичний здоровий глузд і хороше відчуття самоконтролю та дисципліни. Вони люблять важку роботу і подолання проблем у системному режимі. Більшою мірою Реалізатори є типовими особами, чия вірність та інтерес збігаються із цінностями компанії. Вони менш сконцентровані на переслідуванні власних інтересів. Проте їм може не вистачити спонтанності, і вони можуть проявляти жорсткість та непохитність.

Функціональність. Вони дуже корисні компанії завдяки своїй надійності і старанності, а також досягають успіху, тому що дуже працездатні і можуть чітко визначити те, що стосується справи і що можна здійснити. Говорять, що багато виконавців роблять лише ту роботу, яку хочуть робити, і нехтують завданнями, які є для них неприємними. Реалізатори, навпаки, робитимуть те, що необхідне справі. Хороші Реалізатори часто просуваються до високих посадових позицій в управлінні завдяки своїм хорошим організаторським здібностям і компетентності у вирішенні усіх важливих питань.

КООРДИНАТОР

Характеристика. Відмінною рисою Координаторів є здатність примушувати інших працювати над поділеними завданнями. Зрілий, досвідчений і впевнений Координатор охоче роздає доручення. У міжособистісних відносинах вони швидко розкривають індивідуальні схильності й таланти і мудро їх використовують для досягнення мети команди. Вони не обов'язково найрозумніші члени команди, але це люди з великим кругозором і досвідом, що користуються загальною шаною команди.

Функціональність. Вони добре себе проявляють, очолюючи команду осіб із різними навичками і характерами; краще працюють спільно з колегами, однаковими за рангом або позицією, ніж із співробітниками нижчих рівнів. Їх девізом може бути «консультація з контролем». Вони вірять, що проблему можна вирішити мирним шляхом.

МОТИВАТОР

Характеристика. Це особи з високим рівнем мотивації, невичерпною енергією і великою жагою досягнень. Зазвичай це яскраво виражені екстраверти, які мають сильну напористість. Їм подобається кидати виклик іншим, їх мета – перемога. Їм подобається вести інших і підштовхувати до дій. Якщо виникають перешкоди, вони швидко знаходять обхідні шляхи. Свавільні й уперті, упевнені та напористі, вони мають схильність емоційно відповідати на будь-яку форму розчарування або краху планів. Цілеспрямовані, такі, що люблять посперечатися. Але їм часто не вистачає простого людського розуміння. Їх роль найконкурентніша в команді.

Функціонування. Вони зазвичай стають хорошими керівниками, завдяки тому, що уміють генерувати дії й успішно працювати під тиском; уміють легко надихати команду, і дуже корисні в групах із різними поглядами, оскільки здатні приборкати пристрасті; можуть легко провести необхідні зміни і не відмовляються від нестандартних рішень. Відповідаючи назві, вони намагаються нав'язувати групі деякі зразки або форми поведінки і діяльності, а також є найефективнішими членами команди, здатними гарантувати позитивні дії.

ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ

Характеристика. Генератори ідей є інноваторами і винахідниками, можуть бути дуже креативними. Вони сіють зерно та ідеї, з яких проростають більшість розробок і проєктів, зазвичай вважають за краще працювати самостійно, відокремившись від інших членів команди, використовуючи свою уяву і часто йдучи нетрадиційним шляхом. Мають схильність бути інтровертами і сильно реагують як на критику, так і на похвалу. Часто їх ідеї мають радикальний характер, і їм не вистачає практичних зусиль. Вони незалежні, розумні й оригінальні, але можуть бути слабкими у спілкуванні з особами іншого рівня або напрямку.

Функціональність. Основна функція Генераторів ідей – створення нових пропозицій і вирішення складних комплексних проблем. Вони дуже необхідні на початкових стадіях проєктів або коли проєкт перебуває під загрозою зриву.

Зазвичай вони є засновниками компаній або організаторами нових виробництв. Проте велика кількість Генераторів ідей в одній компанії може привести до контрпродуктивності, оскільки вони мають тенденцію проводити час, укріплюючи свої власні ідеї і вступаючи один з одним у конфлікт.

ДОСЛІДНИК

Характеристика. Дослідники – часто ентузіасти та яскраві екстраверти. Вони уміють спілкуватися з особами в компанії і за її межами, народжені для ведення переговорів, дослідження нових можливостей і налагодження контактів. Хоч і не будучи генераторами оригінальних ідей, вони дуже легко підхоплюють ідеї інших і розвивають їх. Вони дуже легко розпізнають, що є в наявності і що ще можна зробити. Їх зазвичай дуже тепло приймають у команді завдяки їх відкритій натурі. Вони завжди відкриті і допитливі, готові знайти можливості в усьому новому. Але якщо їх не стимулюють інші, ентузіазм швидко знижується.

Функціональність. Вони дуже добре реагують і відповідають на нові ідеї та розробки, можуть знайти ресурси і поза групою. Вони найпідходящі люди для установа зовнішніх контактів і проведення подальших переговорів, уміють самостійно думати, одержуючи інформацію від інших.

АНАЛІТИК-ЕКСПЕРТ

Характеристика. Це дуже серйозні та передбачливі особи з природженим імунітетом проти надмірного ентузіазму. Повільні в ухваленні рішення, віддають перевагу добре все обдумати. Вони здатні критично мислити, уміють бути проникливими в думках, беручи до уваги всі чинники. Експерти рідко помиляються.

Функціональність. Аналітики найбільш підходять для аналізу проблем й оцінювання ідей і пропозицій. Вони добре уміють зважувати всі «за і проти» запропонованих варіантів. Порівняно з іншими Аналітики здаються черствими, занудними і надмірно критичними. Деякі дивуються, як їм вдається стати керівниками. Проте багато Аналітиків займають стратегічні пости і досягають успіху на посадах вищого рангу. Дуже рідко успіх або зрив справи залежить від

ухвалення квапних рішень. Це ідеальна «сфера» для Аналітиків, людей, які рідко помиляються і, врешті-решт, виграють.

НАТХНЕННИК

Характеристика. Це люди, які користуються найбільшою підтримкою команди. Вони дуже ввічливі і товариські, уміють бути гнучкими та адаптуватися до будь-якої ситуації і різних осіб. Натхненники дуже дипломатичні та сприйнятливі. Вони уміють слухати інших і співпереживати, дуже популярні в команді. У роботі вони покладаються на чутливість, але можуть зіштовхнутися з труднощами під час ухвалення рішень у термінових і невідкладних ситуаціях.

Функціональність. Роль Натхненників полягає у запобіганні міжособовим проблемам, що з'являються в команді, і тому це дозволяє ефективно працювати усім її членам. Уникаючи тертя, вони йтимуть довгою дорогою, ради того щоб обійти їх стороною. Вони не часто стають керівниками. Це створює клімат, в якому дипломатія і сприйнятливість осіб цього типу є справжньою знахідкою для команди, особливо при управлінському стилі, де конфлікти можуть виникати і повинні штучно присікатися. Такі особи, як керівники, не становлять загрози ні для кого, і тому завжди бажані для підлеглих. Натхненники служать свого роду «мастилом» для команди, а особи в такій обстановці співпрацюють краще.

КОНТРОЛЕР

Характеристика. Мають величезну здатність доводити справу до завершення і звертати увагу на деталі. Вони ніколи не починають того, чого не можуть довести до кінця. Мотивуються внутрішнім неспокоєм, хоча часто зовні виглядають спокійними і незворушними. Представники цього типу часто є інтровертами. Їм зазвичай не потрібне стимулювання із зовні, або спонукання. Вони не терплять випадковостей. Не схильні до делегування, вважають за краще виконувати завдання самостійно.

Функціональність. Є незамінними в ситуаціях, коли завдання вимагають сильної концентрованості і високого рівня акуратності. Вони несуть відчуття терміновості і невідкладності в команду і добре проводять різні мітинги. Добре справляються з управлінням, завдяки своєму прагненню до вищих стандартів, своєї акуратності, точності, уваги до деталей та уміння завершувати почату справу.

Навчальне видання

**Л.В. Галан,
Є.Г. Борисевич**

**ТРЕНІНГ-КУРС
З ОРГАНІЗАЦІЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ**

Навчальний посібник

Друкується в авторській редакції

Підписано до друку 18.03.2024.
Формат 60x84/16. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Друк офсетний. Обсяг 6,25 друк. арк. Наклад 50 прим.
Зам. № 4518/3.
Надруковано у ФОП Бондаренко М.О.
м. Одеса, вул. В. Арнаутська, 60.
т. +38 048 700 11 55
info@aprel.od.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців ДК № 4684 від 13.02.2014 р.