

ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ У КОМАНДІ

Будь-яка команда об'єднується для спільної справи. Найперша задача керівника – визначити мету ясну і зрозумілу, ясність щодо ролі кожного, включаючи свою власну, в досягненні цієї мети.

Команда – це організована для певної мети група людей, які розуміють взаємозалежність і необхідність співпраці, мають тверду установку на спільну, ефективну діяльність і способи на підзвітність команді.

Саме визначення дає розуміння того, що пануючими відносинами будуть етичні.

Стадії зрілості команди

У теорії розглядають п'ять стадій зрілості команди, що відображають певні рівні її розвитку.

Стадія перша: знайомство і створення команди. Формування команди починається зі знайомства її членів. Це не просто формальне знайомство. Для майбутньої спільної роботи важливо, щоб багатство особистості, гідності, недоліки та індивідуальні навички кожного стали головним загальним „ресурсом” і були усвідомлені і прийняті всіма. Майбутня спільна робота вимагає, щоб члени команди розуміли і приймали спільні цілі. Таким чином, постановка цілей – найважливіше завдання першої стадії. Тільки спільна справа, спільна мета можуть надати сенс самому існуванню команди. Люди поведуться формально і важлива думка всіх членів команди вислуховуються, при цьому статусні відносини – думка керівника визнається більш значущим.

На першій стадії в команді проявляється лідер (якщо він не призначений), виробляються свої правила та процедури: як збиратися, як проводити наради, скільки часу вони будуть займати, які питання обговорювати, що контролювати тощо.

Стадія друга: конфлікт (штормовий етап). Це найважча стадія життєвого циклу розвитку команди. Тут ставиться під сумнів все, що було досягнутого на першій стадії: когось не влаштовує режим роботи, прийняті норми, хтось не згоден з обраними пріоритетами. Назовні вихлюпуються емоції, переживання. Успіх подальшої роботи залежить від того, чи зможе колектив подолати труднощі.

Стадія третя: нормалізація. На цій стадії ролі кожного прояснюються, виникає робоча обстановка, команда „приходить в норму”: починається чітке планування, обговорюються принципові позиції, встановлюється взаєморозуміння між членами, виникає відчуття приналежності до команди, люди стають вільніше в судженнях і не бояться висловлювати свою думку. Для цієї стадії характерно почуття взаємної підтримки.

Стадія четверта – результативна робота. На цій стадії члени колективу знають сильні і слабкі сторони один одного, використовують їх для досягнення найкращого результату в роботі. Тепер можна трохи знизити увагу керівника до взаємин.

Найбільш ефективний стиль діяльності керівника на цій стадії – участь і делегування повноважень, заохочення досягнень, підтримка темпу роботи та ентузіазму команди.

Стадія п'ята: криза. На якомусь етапі в команді настає криза. Керівнику тепер знову доводиться звертати увагу на взаємини, підтримувати колег. Керівник повинен уміти підводити підсумки, організовувати урочистості-презентації результатів командної діяльності, з тим щоб кожен член команди відчував задоволення від виконаної роботи.

Аналіз стилів керівництва, норм поведінки керівника та учасників команди дозволяють зробити висновок про однозначне домінування моральних відносин у команді.

Команда є колективом людей, пов'язаних між собою єдиною діяльністю, відносини між якими характеризують сумісність, здатність до співпраці та взаємопідтримки. Вони досягають високого результату завдяки організованості спільних дій. Переваги командної взаємодії – взаємозамінність членів групи, перехід їх з однієї ролі на іншу, можливість брати участь у вирішенні широкого кола питань при підтримці зацікавлених колег.

Поняття „команда” застосовується сьогодні швидше як метафора, що визначає атмосферу колективізму і продуктивності групи людей, які працюють разом. Проте цей термін є й соціально-психологічним, що, поряд із „бригадою” і „конвеєром”, введено психологом Л. Уманським для позначення трьох видів (способів) кооперативної взаємодії у процесі виконання спільної діяльності.

„Конвеєр” – *спільно-послідовна діяльність*, спостерігається, коли спільне завдання виконується послідовно кожним учасником. Один пише сценарій заходу, інший – готує реквізит, третій – організовує роботу учасників, четвертий – оцінює проведений захід.

Спільно-індивідуальна діяльність („бригада”) має місце, якщо кожен одночасно робить свою частку спільної роботи незалежно від інших. Підсумки роботи кожного члена складаються у спільний результат.

Спільно-взаємодіюча діяльність („команда”) здійснюється при одночасній взаємодії кожного учасника з усіма іншими, і ця взаємодія спрямована на досягнення спільного результату.

Розвиток команди – це процес, під час якого робоча група перетворюється на ефективну команду.

Досвід показує, що на кожній стадії керівник має свої особливі завдання. Існує рекомендація щодо діяльності керівника на кожній із цих стадій.

Отже, на *першій стадії* керівник має: з'ясувати умови/ситуацію та донести інформацію до команди; виробити мету; виробити шляхи її досягнення; розподілити обов'язки між членами команди; розпочати дії разом з командою, спостерігати за процесом дії; контролювати дії членів команди.

На *другій стадії* керівник має: заспокоїти членів команди; підтримати їх; проаналізувати разом з членами команди причини розчарування.

На *третьій стадії* керівник має: визначити разом з членами команди шляхи подолання кризи; організувати роботу з вироблення стратегії дій; організувати роботу з уточнення функцій та ролей членів команди; організувати командне виконання завдання; контролювати процес.

На *четвертій стадії* керівник має: координувати роботу; стимулювати членів команди; сприяти комунікації; проводити моніторинг діяльності команди.

Отже, характеристиками ефективної команди можна вважати: 1) наявність спільної мети чи завдання, які повинні бути такими, які можна об'єктивно досягнути та виміряти; 2) здійснення розподілу ролей у команді, які повинні бути максимально ефективними, усім зрозумілими та забезпечувати взаємозалежність; 3) можливість для членів команди обмінюватись інформацією, що забезпечується через: створення інформаційної структури для ефективної комунікації; доступність інформації; надійність джерел інформації; можливість для кожного члена команди винести на загальне обговорення будь-які питання; ведення документації та звітності з кожного виду діяльності, що повинні бути доступні для кожного члена команди; 4) наявність відчуття взаємної довіри, коли кожен член команди розуміє, що якість роботи залежить від того, наскільки добре виконує роботу він сам та кожен з його колег.

Сильні сторони команди очевидні: кожен завжди знає, як працює ціле і відповідальний за це; команда сприйнятлива до нових ідей і нових способів діяльності; команда високо адаптивна; це кращий засіб для подолання функціональної роз'єднаності.

Але команди мають і серйозні *недоліки*, пов'язані з тим, що: немає ясності, якщо лідер її не створить; низька стабільність; потрібна неупинна увага до управління, до відносин людей між собою; велика частина енергії членів команди йде на підтримку „робочого ходу”, бо ніщо не робиться автоматично; розуміння загальної проблеми членами команди доволіно, не тягне розуміння власних специфічних завдань; можна цікавитися тим, що роблять інші, забуваючи про власну роботу; існує необхідність постійно пояснювати, що саме намагається зробити команда, над чим працює, чого домоглася; потрібні висока самодисципліна і добровільна відповідальність, на що здатні не всі.

Керівник повинен розуміти, що рівень зрілості команди і стиль керівництва взаємопов'язані. Як кожен етап розвитку команди вимагає певного стилю керівництва, так і зміна керівником стилю може сприяти ефективному розвитку команди, а може повернути її назад.

Крім волі керівництва в колективі складаються малі групи – 3-7 осіб. Якщо така група має істотний вплив на громадську думку, то її називають референтною або еталонною групою.

Головна логічна передумова створення групи – потреба в формальному спілкуванні, взаємодії з іншими людьми. Взаємодія і взаємозалежність служать задоволенню частих (ситуативних), а також загальних потреб, наприклад, в повазі, престижі, приналежності до групи, влади. Крім того, діяльність у складі групи призводить до виникнення нових потреб, наприклад до збереження стабільності групи.

Найважливішою ознакою неформальної групи є *наявність загальної мети*, яка не завжди усвідомлюється членами групи і не обов'язково пов'язана з вирішенням виробничих задач. Потреба в спілкуванні може виникнути в зв'язку зі спільним навчанням, загальним хобі та ін. Цілі малої групи можуть бути позитивними, тобто сприяють згуртуванню та ефективному функціонуванню колективу в цілому, нейтральними або негативними.

Потреба в цілепокладанні, формулюванні цілей до організації діяльності по її досягненню призводить до появи лідерів. Цей феномен проглядається у всіх формальних групах, що нараховують більш трьох чоловік.

Будь-який неформальний лідер володіє особистісним тяжінням, яке виявляється в різній формі. Виділяють три види лідерів: ватажок, лідер (у вузькому сенсі) і ситуативний лідер.

1) *Ватажок* – найавторитетніший член групи, що володіє даром навіювання і переконання. На інших членів групи він впливає словом, жестом, поглядом. Греки в часи Гомера вважали, що ватажок повинен володіти мудрістю Нестора, справедливістю Агамемнона, хитрістю Одисея і енергійністю Ахілла. Протягом ХХ в. проходили численні дослідження індивідуальних характеристик процвітаючих керівників. Так, американський дослідник Р. Стогдилл запропонував наступний перелік якостей керівника-ватажка: фізичні якості – активний, енергійний, здоровий, сильний; особистісні якості – пристосованість, впевненість у собі, авторитетність, прагнення до успіху; інтелектуальні якості – розум, вміння прийняти потрібне рішення, інтуїція, творчий початок; здібності – контактність, легкість в спілкуванні, тактовність, дипломатичність.

Безумовно, всім перерахованим вимогам задовольняє вкрай мале число людей. Це, однак, не означає, що „керівниками народжуються” і стати хорошим керівником шляхом прищеплення необхідних навичок можна. Дійсно, дослідження показали наявність прямого зв'язку між поєднанням п'яти чинників – розуму, авторитетності, впевненості у собі, енергійності та знань, з одного боку, і здатністю до керівництва – з іншого. Проте це поєднання ще не гарантує успіх, так як залежність становить лише 25-35%. У інших випадках вирішальну роль в ефективному керівництві грають не особистісні якості, а, наприклад, стиль поведінки керівника та ін

2) *Лідер* менш авторитетний, ніж ватажок. Поряд з навіюванням і переконанням йому часто доводиться спонукати до дії особистим прикладом („Роби як я!”). Як правило, його вплив поширюється тільки на частину членів неформальної групи.

3) *Ситуативний лідер* володіє особистими якостями, що мають значення тільки в якійсь цілком конкретній ситуації: урочиста подія в колективі, спортивний захід, турпохід та ін.

Лідери є в будь-якому колективі, вони заслуговують на особливу увагу, так активно впливають на морально-психологічний клімат в колективі і можуть стати джерелом конфліктів, але саме вони ж складають резерв на висування керівних кадрів.