ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

О. С. ШТЕПА

САМОМЕНЕДЖМЕНТ
(САМООРГАНІЗУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ)

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

ЛЬВІВ – 2012

УДК159.923.2:005(075.8)
ББК Ю936я73
Ш 87

Рецензенти

Скотна Н. В. (кандидат психологічних наук, доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри практичної психології, декан соціально-гуманітарного факультету Дрогобицького державного педагогічного університету *імені Івана Франка);*

Найдьонов М. І. (провідний науковий співробітник Інституту соціальної та політичної психології НАПН України, доктор психологічних наук);

Романець З. О. (кандидат психологічних наук доцент кафедри психології, педагогіки та соціального управління Національного університету "Львівська політехніка").

Рекомендовано Міністерством освіти і науки,
молоді та спорту України як навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів
(Лист № 1/11-6145 від 03.05.2012р.)

Штепа О. С.

Ш 87 Самоменеджмент (самоорганізування особистості) : навч. посібник / О. Штепа. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. – 362 с.

ISBN 978-966-613-946-0.

Самоменеджмент є технологією оптимального самоорганізування особистості для досягнення значущих для неї цілей, метою якого є розв'язання проблеми самовдосконалення особистості, зокрема, формує уміння самоконтролю та управління життєвими ситуаціями, а також необхідний для гармонізування таких сфер життя людини, як здоров'я, кар'єра, взаємини.

Навчальний посібник призначено оптимізувати вивчення курсу "Самоменеджмент" студентами вищих навчальних закладів, а також може бути корисний аспірантам та викладачам, усім, хто прагне навчитися самоорганізуванню.

УДК159.923.2:005(075.8)
ББК Ю936я73

©Штепа О. С., 2012
©Львівський національний університет
імені Івана Франка, 2012

ISBN 978-966-613-946-0.

РОЗДІЛ 7

УМІННЯ ПРАЦЮВАТИ У КОМАНДІ

(ТІІМ-МЕНЕДЖМЕНТ)

Найефективнішим способом поведінки відносно іншої людини є: співпраця, взаємоповага та прощення.

Бернард Вебер

7.1. Характеристика видів соціальних груп

Для того, щоб охарактеризувати команду – групу професіоналів – спочатку необхідно проаналізувати особливості групи, що надасть можливість з'ясувати, чи кожна група є або може стати командою.

Зазвичай під соціальною групою розуміють відносно стійку сукупність людей, пов'язаних між собою спільними цінностями, цілями, системою взаємин та залучених до типових форм діяльності. Група є відносно сталою спільнотою людей; становище групи у суспільстві зумовлене рівнем життєдіяльності її членів. Сукупність людей, котра претендує називатись групою, об'єднана не лише спільністю умов і засобів соціальної життєдіяльності, у ній також відбувається взаємовплив осіб одне на одну (за матеріалами Л. Орбан-Лембрик, 2006).

За кількістю членів розрізняють групи малі, що складаються від 3 до 40 осіб, та великі – від 41 і більше осіб. У табл. 7.1 представлено порівняльний аналіз видів соціальних груп за такими критеріями: 1) особливості спілкування у групі; 2) особливості керування групою; 3) мета дій групи.

Соціальна група характеризується структурованістю. Компонентами структури групи є такі:

1) формальна – ієрархія посад, спеціалізація функцій, схематичні лінії комунікації;

2) комунікативна – комунікативні властивості членів групи, регламентація ділових контактів;

3) владна – влада як можливість впливати на інших предствлена двома формами: керівництво та лідерство;

4) рольова – розподіл групових ролей (типових способів поведінки).

Навчальна група – студенти, які об'єднані метою навчання. При цьому кожен студент може мати власну мету навчання – отримати диплом, отримати престижну професію, стати професіоналом, знайти друзів, отримати офіційне визнання своїх здібностей тощо. Важливо, щоб психологічний клімат навчальної групи був сприятливим для навчання студентів у ній, а саме: студенти можуть

Таблиця 7.1

Види соціальних груп

Велика/ мала група	Вид соціальної групи	Тип створення	Особливості спілкування у групі	Особливості керування групою	Мета дій групи
Велика група	Натовп	Стихійний	Міжперсональне спілкування членів групи одне з одним не є можливим	Можливий лише мало передбачуваний вплив емоційного лідера	Спільної мети немає
	Аудиторія	Скоординований ініціатором	Спілкування відбувається у підгрупах	Можливе скерування уваги групи на об’єкт спільного інтересу (наприклад, музичний концерт, художня виставка)	Мета індивідуалізована та не обговорюється

Мала група	Колектив	Організування адміністрацією організації відповідно до цілей функціонування	Спілкування є безпосереднім	Організовує роботу групи здійснює спеціально призначений керівник. Водночас у групі є лідер, який справді має на неї вплив. Нерідко керівник та лідер конфліктують	Мета є спільною, водночас, індивідуальний інтелектуальний внесок у її досягнення нерівноцінний
	Виробнича група		Спілкування є безпосереднім, але відбувається в угрупованнях	Організує та перевіряє роботу групи керівник	Мета є спільною. Група не формулює мету самостійно, що впливає на зниження рівня персональної відповідальності за результат роботи

	Інтелектуальна група		Спілкування є безпосереднім	Організовує роботу групи призначений керівник. Причина конфліктів з лідером – концептуальні розбіжності	Мета є спільною. Група впливає на остаточне формулювання мети
	Навчальна група		Спілкування є безпосереднім та зумовлює рівень згуртованості групи	Спільне виконання завдань організовують лідери підгруп	Мета може бути як індивідуалізованою, так і спільною. Останнє є чинником сприятливості психологічного клімату групи для навчання у ній
	Команда	Організування за рішенням керівництва організції	Спілкування є безпосереднім та ефективним	Сталого керівника немає, індивідуальне лідерство зумовлене професіоналізмом кожного члена групи	Мета є спільною, самостійно сформульованою групою

вільно висловити власний погляд щодо життєвих та наукових питань, у групі відсутній конформізм, студенти не замовчують, а вміють розв'язувати конфлікти, що виникають.

З'ясовано, що найбільш проблемно, конфліктно формується рольова компонента структури групи. Це пов'язано з відмінностями у визначенні соціальної ролі людини керівником групи та її самооцінкою власних особистісних характеристик, здібностей, професійної компетентності.

Між членами малої групи може розподілятися від 10 до 20 соціальних ролей. Л. Орбан-Лембрик та В. Сідоров виокремили такі типові соціальні ролі у групі: 1) "спостерігач" (здійснює пошук інформації та переоцінку контактів членів групи); 2) "провідник" (передає інформацію іншим, контролює отримання інформації членами групи та домовляється про ділові зустрічі телефоном); 3) "оратор" (інформує зовнішніх суб'єктів, готує промови, подання, звіти), 4) "голова" (проводить зустрічі та підписує угоди); 5) "лідер" (організовує та мотивує членів групи, навчає та консультує учасників групи); 6) "зв'язківець" (підтримує інформаційні зв'язки всередині групи та налагоджує зв'язки групи з оточенням, проводить зустрічі та перемовини); 7) "підприємець" (ініціює нові проекти, шукає нові прибуткові ідеї, завойовує прибічників); 8) "медіатор" (врегульовується суперечності та проблеми, розв'язує конфлікти між членами групи, сприяє адаптуванню членів групи до нових умов праці); 9) "розподілювач ресурсів" (складає графіки, розподіляє бюджет, визначає пріоритети, приймає рішення про виокремлення ресурсів групи); 10) "учасник перемовин" (представляє інтереси групи, бере участь в перемовинах).

Підкреслимо, що зобов'язання членів групи з різними соціальними ролями перетинаються, що може призвести до конфліктів або зниження рівня персональної відповідальності.

Прийняття людиною соціальної ролі в групі як своєї, на нашу думку, залежить від типу соціальної спрямованості особистості та особливостей її соціального характеру.

Дослідник Дж. Холланд виокремив такі типи соціальної спрямованості особистості: реалістичний, інтелектуальний, соціальний, конвенційний, підприємливий, артистичний.

Реалістичний тип

Властива висока емоційна залежність, зорієнтований на теперішнє. Надає перевагу заняттям з конкретними об'єктами та їх використовуванням. Обирає напрям діяльності, що потребують моторних навичок та спритності. Надає

перевагу професіям з конкретними завданнями: механік, інженер, водій, агроном. Характерні невербальні здібності, розвинуті моторні навички, просторова уява. Має шанси досягти успіху в таких галузях: фізика, економіка, кібернетика, хімія, спорт.

Інтелектуальний тип

Характерні аналітичний розум, незалежність та оригінальність суджень. Домінують теоретичні та естетичні цінності. Орієнтується на розв'язання інтелектуальних творчих завдань. Найчастіше обирає творчі професії. Структура інтелекту гармонійна: розвинуті вербальні та невербальні здібності. Характеризується високою активністю, але у діяльності на спілкування не налаштований. У бесідах є найчастіше передавачем інформації; зазвичай є інтровертом. Найбільш ефективний у таких сферах діяльності: математика, географія, геологія, творчі професії.

Соціальний тип

Відрізняється вираженими соціальними уміннями (вмінням спілкуватися, прагненням до лідерства, потребою у широкому колі спілкування). Незалежний від оточуючих, з успіхом пристосовується до обставин. Емоційний та чутливий. У структурі інтелекту виражені вербальні здібності. Відрізняється прагненням повчати та виховувати оточуючих, здібністю до співпереживання та співчуття. Сфери діяльності, яким надається перевага: психологія, медицина, педагогіка.

Конвенційний тип

Надає перевагу структурованій діяльності, роботі за інструкцією, певними алгоритмами. Є здібності до переробки конкретної, рутинної (цифрової) інформації. Підхід до розв'язання проблем є стереотипним. Риси характеру: консерватизм, підлеглість, залежність. У поведінці та спілкуванні дотримується стереотипів, добре наслідує звичаї. Слабкий організатор та керівник. Найчастіше домінують невербальні здібності. Сфери діяльності, яким надається перевага: бухгалтер, фінансист, крамознавець, економіст, машиніст, канцелярський службовець.

Підприємливий тип

Обирає цілі та завдання, що дає змогу виявити енергію, імпульсивність, ентузіазм. Рисами характеру є: прагнення до лідерства, потреба у визнанні, підприємливість, деяка агресивність. Надає перевагу завданням, пов'язаним з керівництвом, особистісним статусом. У структурі інтелекту домінують вербальні здібності. Не подобаються заняття, що потребують посидючості,

великих зусиль та праці, моторних навичок, концентрації уваги. Ці особливості найбільш плідно реалізуються у таких професіях, як: дипломат, репортер, менеджер, директор, брокер.

Артистичний тип

У взаєминах з іншими спирається на власну уяву та інтуїцію. Притаманний емоційно складний погляд на життя. Риси характеру: незалежність у прийнятті рішень, оригінальність мислення. Зазвичай не живе за правилами і традиціями. Надає перевагу заняттям творчого характеру: музика, малювання, діяльність в області гуманітарних наук. Добре розвинуті сприймання та моторика. Високий рівень екстравертованості. У структурі інтелекту домінують вербальні здібності. Сфери діяльності, яким надається перевага: історія, мистецтво, філософія.

Рівні соціального характеру особистості охарактеризував Б. Братусем.

Перший, *егоцентричний* рівень соціального характеру особистості визначається домінуючим прагненням особистості лише до власної зручності, зиску та престижності; ставлення до інших винятково споживацьке: чи сприяє інша людина особистому успіху, чи вона є вигідною – інша людина сприймається як річ. Особисте благо є важливішим, незалежно від того, чи щасливі інші.

Другий рівень – *групоцентричний*. Людина ідентифікує себе з певною групою, її ставлення до інших залежить від того, чи належать ці люди до групи. Якщо інша людина належить до групи, то вона є цінною не як така, а своєю приналежністю до групи. Якщо інший не належить до групи, то на нього можуть не поширюватись почуття поваги, прощення, любові. Світ поділяє на “своїх” та “чужих”. Успіхи та поразки людина переживає у своїй групі та у зв’язку із своєю групою.

Третій рівень – *просоціальний,* або *гуманістичний.* Цей рівень соціального характеру передбачає, що людина цінує і себе, і інших; визнає рівні права, свободи та обов’язки. Дотримується принципу: “Чини з іншими так, як хотів би, щоб поводились з тобою”. Щастя та благополуччя поширюється на усіх людей, усе людство.

Будь-яка мала група проходить декілька етапів у своєму становленні. Авторський погляд на можливий конструктивний та неконструктивний розвиток малої групи вміщено у табл. 7.2.

Таблиця 7.2

Етапи розвитку групи

Період	Критерії порівняння	Конструктивний розвиток групи	Неконструктивний розвиток групи

Від півроку до двох років	Знайомство членів групи одне з одним	Знайомство відбулося за перші 1,5 -2 місяці навчання. Для знайомства члени групи організували спеціальну зустріч	Через півроку спільної роботи/навчання учасники групи ще не знають на ім'я усіх колег, спілкуються лише з деякими особами, які є територіально найближчими
	Визначення соціальних ролей у групі та лідера групи	Члени групи виконують соціальні ролі відповідно до власного бажання та здібностей	Ролі у групі як ярлики "призначає" лідер, який поводить себе зухвало і лідером як таким не є
	Поява підгруп за інтересами	Формування у членів групи соціальних компетенцій: вміння конструктивно спілкуватись, розв'язувати конфлікти, знаходити однодумців	Розшарування групи на підгрупи за критерієм успішності, як наслідок, поява "зірок" та "аутсайдерів"
Від одного до двох років	Визначення цінностей групи	Визнання цінностей єдності – спілкування, взаємодопомога, прагнення знань	Визнання цінностей першості – прагнення визнання, матеріальних благ, першості
Від трьох до семи років	Формування спрямованості групи	Формування "ядра" групи з 5-12 осіб, які об'єднані спільними цілями-цінностями щодо професійної діяльності	"Занепад" групи – зменшення обсягу спілкування всередині групи та загострення конкуренції

Отже, становлення групи відбувається протягом п'яти – семи років. Увесь цикл життєдіяльності групи – її утворення, становлення, розвиток, функціонування, розпад – регламентовано груповими процесами.

Групові процеси – це почерговість зміни стадій функціонування, що зумовлена психологічними властивостями членів групи та їхньої мети участі у групі. Розглянемо групові процеси детальніше.

Соціальні психологи виокремили такі групові процеси: нормативний вплив, феномен групового тиску (мобінгу), групова згуртованість, лідерство, конформізм, прийняття групових рішень.

Нормативний вплив – це такий процес розвитку групи, що супроводжується активізуванням членів групи, які становлять у ній меншість. Наслідком є зміна мети групи та/або способів її досягнення.

Груповий тиск (мобінг) – це процес розвитку групи, що супроводжується агресивним впливом більшості групи на меншість, дискримінуванням окремих членів групи за відмову визнати цінності більшості своїми. Наслідком є зниження працездатності членів групи та її розшарування на угруповання.

Згуртованість – процес розвитку групи, що супроводжується формуванням особливого типу зв'язків у групі, що підвищує рівень прихильності членів групи одне до одного. Наслідком є спільність цінностей, цілей, ефективність діяльності групи.

Конформізм – явне або приховане рішення членів групи вважати думку більшості більш правильною, ніж їхня особиста. Наслідком є зменшення рівня психологічної сумісності членів групи та труднощі прийняття рішень у групі.

Ефект поляризації – стан групи у процесі прийняття рішення, за якого обмін думками членів групи набуває альтернативності. Наслідками можуть бути як ризик занепаду групи, так і набуття згуртованості групи внаслідок научіння долати суперечності.

Групові конфлікти визначають як суперечності, що ведуть до зіткнення поглядів. Наслідком є або загострення непорозумінь, або зняття напруження у групі та гуртування однодумців.

Прийняття групових рішень – процес обговорення членами групи її мети, завдань та цінностей. Найефективнішим вважають такий метод, як "мозковий шурм". Наслідком прийняття групового рішення може бути або поляризація та загострення конфлікту, або компроміс, або формулювання спільної мети та засобів дій.

Лідерство – процес організування та управління членами групи, що супроводжується активізуванням членів групи на основі їхньої психологічної

сумісності. Наслідком є досягнення групових цілей в оптимальні терміни.

За визначенням Л. Орбан-Лембрик, лідер – член групи, наділений найбільшим ціннісним потенціалом, що забезпечує йому провідний вплив у групі. Лідером є особа, яка уміє мотивувати та організовувати інших для досягнення спільної мети. Г. Лактіонова сформульована такі принципи лідера: 1) лідер – це той, хто має послідовників; 2) успішний лідер – це не той, кого люблять або обожнюють, а той, чиї послідовники діють у правильному напрямі; 3) лідери є відкритими для спілкування та обміну досвідом, а також можуть бути прикладом; 4) лідерство не передбачає, що його наслідком є наявність привілеїв, звань, грошей; 5) лідерство – це відповідальність за результат.

Особа у групі справді є лідером, якщо вона характеризується такими якостями, як: швидкість та гнучкість розуму, широта й глибина знань, вміння брати на себе відповідальність, вміння тримати слово, вміння зрозуміло говорити, стриманість, гуманізм та повага до людей, адекватна самооцінка, наполегливість у досягненні мети, не є індивідуалістом, вміє визначати пріоритети. Рисами глобального лідера – лідера, який характеризується високим рівнем інтелектуальної та організаційної віддачі у перспективі та умінням координувати роботу декількох команд – є такі: 1) мислить глобальними категоріями; 2) передбачає потенційні можливості; 3) створює загальне бачення майбутнього; 4) сприяє розвитку здібностей людей; 5) уміє делегувати повноваження; 6) розвиває командний підхід до роботи та чуття партнерства; 7) заохочує до змін; 8) знається на технологіях; 9) приймає конструктивний виклик; 10) уміє досягати успіхів власними зусиллями; 11) уміє демонструвати особисті досягнення; 12) характеризується високим рівнем компетентності; 13) дотримується задекларованих цінностей; 14) здатний до конкуренції.

У групі можуть бути декілька лідерів. Важливо, щоб кожен з них відповідав за власну сферу впливу.

Уміння особистості працювати у групі окреслюється такими компонентами:

– знання та прийняття своєї соціальної ролі у групі;
– уміння конструктивно розв’язувати конфлікти;

– оволодіння правилами, що є у групі, як новими засобами досягнення власних цілей;
– уміння бачити, як досягнення власних цілей може сприяти розвитку групи.

Соціальний психолог Т. Медведєва сформулювала цікаву думку щодо ефективності участі людини у групових процесах, яку назвала “формула виживання у групі”, а саме:

“Ефективна участь у групі =

= грати у команді + конкурувати + пам’ятати про свої інтереси”.

Ефективність роботи самої групи оцінюється за таким критеріями: високий рівень взаємодовіри, турбота членів групи одне про одного, відкритість у спілкуванні, визнання та розв’язання конфліктів, задіяння здібностей кожного члена групи, самоконтроль членів групи.

Якщо група характеризується спільністю цінностей її членів, сприятливістю психологічного клімату для реалізування у ній інтересів та здібностей кожного її члена, чітким розподілом функцій соціальних ролей членів групи, умінням членів групи конструктивно розв’язувати конфлікти, володінням членами групи соціальними компетенціями, така соціальна група може трансформуватись у команду.

7.2. Характеристика команди

Команда – автономна, самокерована група професіоналів, що здатна оперативно, ефективно та якісно розв’язувати поставлені перед нею завдання.

Німецький дослідник групо- та командоутворення К. Фопель уточнив, що команда – це невелика група однодумців, що розв’язують спільне завдання та володіють взаємодоповнюваними навичками та властивостями.

Як практикуючий тренер з командоутворення, К. Фопель вважає, що потрібно відокремлювати справжню команду від звичайної робочої групи, псевдокоманди, потенційної команди. А також є особлива команда – команда високих досягнень. Проаналізуємо відмінності, які зазначив дослідник.

Виявлено, що команда відрізняється від звичайної робочої групи тим, що завдання робочої групи є цілком вирішуваними за допомогою традиційних форм організування трудової діяльності, причому всі учасники групи прагнуть досягнення власних цілей.

Авторський погляд на головні відмінності команди від групи (робочої, інтелектуальної, навчальної) представлено у табл. 7.3.

Таблиця 7.3

Особливості групи та команди

№	Критерії порівняння	Головні характеристики групи	Головні характеристики команди
1	Робоча мета	Метою є розв'язання типових робочих завдань	Метою є ефективне й оперативне розв'язання нетипових робочих завдань та успіх команди
2	Процес розвитку	Стадії розвитку групи є передбачуваними та закономірними	Особливості розвитку команди визначаються на першому етапі її організування
3	Групові процеси	Відбуваються як кон'юнктивні (згуртованість, лідерство, прийняття групових рішень), так і дез'юнктивні (нормативний вплив, феномен групового тиску, конформізм) групові процеси	Групові процеси визначально є конструктивними (згуртованість, лідерство, прийняття групових рішень)
4	Особистісні характеристики учасників	Не є чітко визначеними, що зумовлює конфлікти у групі та можливість співпраці членів групи	Є чітко визначеними, оскільки впливають на можливість функціонування групи як команди
5	Соціальні ролі	Не є фіксованими, але можуть не відповідати наявним психологічним особливостям учасників	Є чітко визначеними та відповідають реальним умінням учасників
6	Особливості взаємодії учасників	Взаємодія може бути на рівні конкуренції, паритету. Кожен учасник зорієнтований на особистий успіх, тому співпраця є проблематичною	Взаємодія є на рівні співпраці. Робота команди характеризується синергією зусиль її учасників

7	Ефективність розв'язання робочих завдань	Типові завдання можуть бути розв'язані швидко, але складні та нетипові завдання стають каталізаторами занепаду групи	Потенціал команди дає змогу розв'язувати найскладніші завдання за оптимальний термін часу

Від псевдокоманди команда відрізняється тим, що учасники псевдокоманди не визначають загальної мети спільних дій, псевдокоманда лише імітує дії справжньої команди, грає у неї, але її результати не відображають потенціалу співробітників.

Потенційна команда, перед якою поставлено нетипове завдання, загалом, може його розв'язати. Але такій групі не вистачає колективної відповідальності та усвідомлення важливості та особливості розв'язуваного завдання.

Справжня команда є невеликою групою однодумців, які розв'язують спільне завдання. Для розв'язання завдання члени команди разом формулюють цілі та стратегію своєї роботи, за які вони несуть спільну відповідальність.

Команда високих досягнень є справжнім скарбом для організації, оскільки її учасники не лише відповідають усім вимогам справжньої команди, а й у доповнення до цього дуже зацікавлені у тому, щоб кожен з них у ході спільної роботи зміг розкрити свій потенціал та досягти максимального успіху.

Може скластися враження, що команда є постійною від дня свого існування, але це не так – як вид групи, команда також проходить декілька етапів розвитку. Але цей розвиток є особливий тим, що групу формують, а команду створюють.

Процес розвитку команди містить такі компоненти.

1. *Добір співпрацівників до команди.*

Найважливішим критерієм добору учасників у команду є їхня особиста ефективність, яка характеризується такими властивостями, як комунікативна компетентність, професіоналізм, відповідальність, креативність.

Головними показниками добору до команди є такі *характеристики особистої ефективності людини*:

– комунікативна ефективність, що виявляється через культуру міжособистісної комунікації та умінні конструктивно розв'язувати конфлікти;
– професіоналізм, що полягає у компетентності та результативності у певній сфері діяльності, а також умінні планувати кар'єру;
– відповідальність, рівнями якої є виконавча відповідальність, відповідальність щодо командних цінностей, відповідальність за виконання власної частини роботи у загальній роботі команди;
– креативність, виявом якої є здатність до нестандартних рішень, адаптивність, ініціативність.

Окрім особистої ефективності, важливо, щоб людина уміла виконувати одну з соціальних ролей у команді, тобто адекватно і відповідально виконувати певні обов'язки та реалізовувати права.

Нами експериментально з'ясовано, що у команді завжди наявні такі шість соціальних ролей: "людина ідеї", "людина групи", "перфекціоніст", "суддя", "вчитель", "шеф".

"Людина ідеї".

Це людина, яка є теоретично спрямованою, та в якої багата уява. Найбільш непокірна, вона може виявляти незгоду з рішенням групи та відкрито протистояти лідерові. Для прийняття рішення група нерідко запозичує її ідеї та очікує від неї готовності допомагати у нестандартних ситуаціях.

"Людина групи"

Людина компанійська, комунікабельна, емоційна. Вміє втішити, розважити. Нерідко для того, щоб її приймали у групі, може поводити себе як блазень. Є індикатором сприятливості психологічного клімату у групі: якщо ця людина втрачає безпосередність і починає боятися лідера, це є ознакою серйозних конфліктів у групі.

"Перфекціоніст"

Людина, яка є уважною до найменших деталей, добросовісна, прагне виконати доручене завдання не просто найкраще, а блискуче. Прагне уникнути неуспіху, що робить її тривожною. Їй краще обговорювати критерії виконання певного завдання з "людиною ідеї", яка зрозуміє причини її хвилювань, а не з "шефом", якого різні дрібниці просто дратують. Незамінна, коли група втомлюється, і комусь слід довести справу до завершення.

“Суддя”

Людина, яка є реалістичною у своїх поглядах, поміркованою, чесною, принциповою. Якщо вона нетолерантна, то група може образитися, перш ніж визнати її вердикт справедливим. Загалом, від неї очікують вміння розсудити та переконати. Зазвичай стоїть осторонь конфліктів доти, доки вони не загрожують розпаду групи.

“Вчитель”

Людина, яка вміє зрозуміло пояснити групі цілі, що їх прагне “шеф”. Вміє мотивувати, надихати, підтримувати й навчати. Співпрацює з усіма у групі та є авторитетним співрозмовником для лідера.

“Шеф”

Людина, яка вміє визначати пріоритети, оцінювати ідеї та роботу, організувати групу для досягнення спільних цілей, є лідером. Вносить у групу дух змагання, суперництва. Водночас уміє взяти на себе відповідальність за дії групи.

Постановка командної цілі – головний етап у розвитку команди.

Мету має сформулювати керівництво, яке створило команду, так, щоб було зрозуміло, як має виглядати бажаний розв’язок. З іншого боку, команді потрібно надати свободу дій, щоб за необхідності, вона могла відкоригувати формулювання завдання. Окрім того, команда самостійно визначає проміжні цілі та стратегії розв’язання завдань. На початку роботи команди усі її учасники мають переконатись у важливості поставленої перед ними мети.

Нерідко мету команди концептуалізують у місії. Місія – цільова перспектива, що відображає основні принципи та цінності розвитку команди або організації. Д. Т. Зінкевич-Євстігнєєва уточнила, що місія команди – це загальна ціль та смисл її існування. Місія завжди індивідуальна, унікальна, неординарна, у ній полягає неповторність кожної команди. Місія не пов’язана з отриманням прибутку, вона завжди сформульована у термінах альтруїзму.

Визначення правил команди.

Правила, що існують у команді, необхідні для заохочення інтересу до роботи та підтримки відкритості спілкування працівників. Особливості правил

команди зумовлені її головними цінностями. Цінності команди можуть бути: 1) теоретичні (істина, знання, творче мислення); 2) економічні (практичність, доцільність, корисність, накопичення матеріальних благ); 3) політичні (влада, вплив, визнання); 4) соціальні (соціальна відповідальність, добрі взаємини, афіліація, неконфліктність); 5) естетичні (гармонія, баланс, зміст), 6) релігійні (переконання, етика, моральність).

Створення можливостей для навчання.

Членам команди мають бути притаманні не тільки характерні для більшості людей допитливість та цікавість, а й прагнення до застосування нових знань.

2. *Створення оптимальних умов для взаємодії працівників.*

Для продуктивного функціонування команди важливо, щоб її співробітники мали можливість зібратися разом для прийняття рішення. Справжній команді необхідна певна щільність взаємин, щоб підтримати одне одного у складних ситуаціях, а також швидко та точно передавати інформацію.

Охарактеризовані особливості розвитку команди дали змогу визначити її *головні характеристики*, а саме:

1) чисельність команди становить 4–8 осіб, що обумовлює 80% індивідуального інтелектуального внеску у загальну роботу команди;
2) ефективна та конструктивна міжособистісна взаємодія членів команди;
3) ефективне та оригінальне виконання надскладних завдань;
4) професіоналізм кожного члена команди;
5) позитивне мислення членів команди;
6) здатність членів команди узгоджено працювати на спільний результат та орієнтування на загальний успіх команди;
7) нефіксований, гнучкий і мобільний розподіл функцій організування між членами команди.

Можна сказати, що участь особистості у роботі групи дає їй підстави отримати досвід та уміння спілкування з різними людьми, розв’язання конфліктів, уміння обстоювати власні погляди, уміння приймати рішення щодо співпраці.

Уміння особистості працювати у команді, у групі окреслене такими компонентами:

– високий рівень професіоналізму;
– високий рівень загальної компетентності;
– володіння соціальними компетенціями та високий рівень комунікативної компетентності;
– продовження саморозвитку.

Хоча команда здатна розв'язувати проблемні завдання ефективно, оперативно та якісно, але ці критерії стають неголовними, коли йдеться про довготермінові завдання, в яких наявність рішення є менш важливим, порівняно з процесом їхнього виконання.

7.3. Завдання та методики тіім-менеджменту

Метою тіім-менеджменту є вміння людини самостійно обирати соціальну роль у групі та ефективно її виконувати.

Головними завданнями тіім-менеджменту та методиками їхнього реалізування є такі: 1) набуття особистістю умінь брат на себе та ефективно реалізовувати соціальну роль у команді – методики "Соціальні компетенції", "Фільм про моє життя", 2) набуття особистістю умінь успішно здійснювати самореалізацію у команді – методики "Три лідера", "Моя улюблена гра", 3) научіння особистості підтримувати та мотивувати інших учасників групи – методики "Пазл" та "Підтримка команди".

МЕТОДИКИ ТІІМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

Методика "Соціальні компетенції" (за В. Хінш, модифіковано нами)

Мета: визначити рівень умінь для реалізування певної соціальної ролі у групі чи команді.

Інструкція: проранжуйте наведені соціальні компетенції у порядку від найбільш значущої для вас (1) до найменш важливої (15).

Соціальні компетенції:

– вміння виявляти почуття;
– уміння приймати інші погляди;
– здатність надихати інших;
– вміння пов’язувати один з одним різні погляди;
– уміння виявляти емпатію;
– можливість брати ініціативу до своїх рук;
– здатність розв’язувати проблеми;
– вміння позбавлятися напруження;
– здатність нестандартно мислити;
– уміння об’єднувати команду;
– можливість зберігати мужність у складних ситуаціях;
– уміння пропонувати свою підтримку іншим;
– здатність довіряти команді;
– вміння створювати стимули у роботі;
– уміння вводити нові стандарти.

Напрями аналізу результатів виконання завдання: якими з означених компетенцій ви володієте цілковито? Які компетенції вважаєте за необхідне сформувати у себе? Яку соціальну роль у групі чи команді ви можете виконувати ефективно?

Методика “Фільм про моє життя” (за Ф. Зімбрдо)

Мета: визначити та проаналізувати прийняття своєї соціальної ролі у групі.

Інструкція: відповідно до плану придумайте фільм про ваше життя.

План фільму

1. Яким є жанр фільму?
2. Яким є сюжет фільму?
3. Які у фільмі головні ролі?
4. Які у фільмі другорядні ролі?
5. Хто виконує головні ролі?
6. Хто виконує другорядні ролі?

7. Хто автор сценарію?
8. Хто режисер?
9. Якими є декорації?
10. Яким є музичний супровід?
11. Як себе поводять глядачі, коли переглядають фільм про ваше життя?
12. Якщо фільм представлено до нагороди, то в якій номінації?

Напрями аналізу результатів виконання завдання: чи граєте ви самі у вашому фільмі? Чи подобається вам грати вашу роль? Чи хотіли б ви змінити вашу роль на іншу, або стати режисером чи сценаристом?

Методика "Три лідери" (за А. Соколовою)

Мета: проаналізувати ефективність власної участі у групових процесах.

Інструкція: пригадайте трьох осіб, з якими ви мали змогу спілкуватися та співпрацювати і можете назвати їх лідерами. Охарактеризуйте кожного з лідерів трьома найяскравішими його рисами. Оберіть з переліку рис дві, які на вас вплинули.

Напрями аналізу результатів виконання завдання: яких людей ви вважаєте лідерами – лише позитивних? Чому ви навчилися, як вплинули на вас ці люди?

Методика "Моя улюблена гра" (за М. Фрай, модифіковано нами)

Мета: проаналізувати способи досягнення індивідуальних цілей за участі у команді.

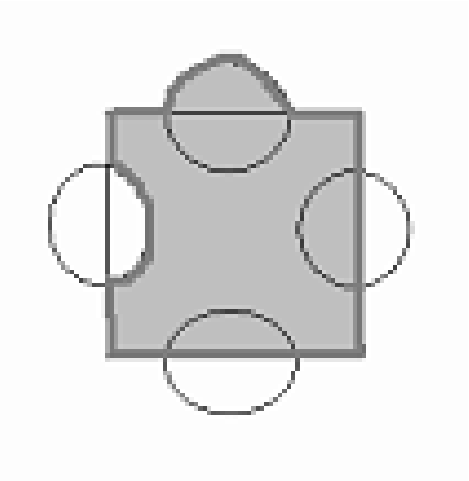
Інструкція: пригадайте свою улюблену гру дитинства чи ту, яка цікава на сьогодні. Коротко сформулюйте основні правила цієї гри та яким є її виграш.

Напрями аналізу результатів виконання завдання: чи можна припустити, що правила улюбленої гри ми намагаємося впровадити у життя і отримати схожий виграш? Хто встановлює правила у нашій грі? На скільки ми дотримуємося цих правил? Що є важливіше: грати чи отримувати виграш?

Методика "Пазл" (авт.).

Мета: проаналізувати особливості адаптації та взаємодії з іншими учасниками групи.

Інструкція: у кожного є картка, за допомогою якої ви зможете зобразити, наскільки ви контактні. Якщо вважаєте, що вам властива експансія, активний вплив на оточення, то залиште сторону(и) фігури випуклими. Якщо ви частіше є вразливими і глибоко сприймаєте впливи оточуючих, то зріжте сторону фігури так, щоб вона стала увігнутою.



Якщо ж ви зберігаєте нейтралітет − зріжте випуклу сторону фігури по прямій, щоб утворилася сторона квадрата та розмалюйте створену фігуру. У вашому розпорядженні усі чотири сторони фігури, саму фігуру розрізати навпіл не потрібно. Готові фігурки учасники мають скласти разом, як пазли.

Обговорення: наскільки цілісною є “картина” нашої групи? Чим наша група є сильною – відкритістю чи впливовістю? Наскільки комфортно кожному у спільному “проекті”?

Методика “Підтримка команди” (за К. Фопель)

Мета: научіння умінню підтримувати та надихати учасників групи.

Інструкція: 1) на окремому аркуші кожен учасник групи має написати свої улюблені слова; 2) далі учасники групи передають свій аркуш іншим так, щоб кожен обрав одне слово і, включаючи його до речення, письмово сформулював життєвий принцип, який би надихав людину; 3) учасники читають, що їм написали.

Напрями аналізу результатів виконання завдання: який принцип надихає вас найбільше? Сформулюйте та прочитайте резюме від трьох до чотирьох речень щодо підтримки, яку вам надала ваша команда.

Резюме до розділу

Група – коло осіб, які взаємодіють для досягнення спільної мети. Види соціальних груп: натовп, аудиторія, колектив, виробнича група, інтелектуальна група, навчальна група, команда.

Груповими процесами є: нормативний вплив, феномен групового тиску, групова згуртованість, лідерство, конформізм, прийняття групових рішень.

Характеристики уміння особистості працювати у групі: знання та прийняття своєї соціальної ролі у групі, уміння конструктивно розв'язувати конфлікти, оволодіння правилами, що є у групі, як новими засобами досягнення власних цілей, уміння бачити, як досягнення власних цілей може сприяти розвитку групи.

Команда – автономна, самокерована група професіоналів, що здатна оперативно, ефективно та якісно розв'язувати поставлені перед нею завдання.

Головні характеристики команди: ефективна та конструктивна міжособистісна взаємодія членів команди, професіоналізм, здатність узгоджено працювати на спільний результат та орієнтування на загальний успіх команди.

Соціальні ролі у команді: "людина ідеї", "людина групи", "перфекціоніст", "суддя", "вчитель", "шеф".

Завдання самоаналізу

Завдання 1. Опитувальник мотиваційних джерел (Джон Е. Барбуто, Річард В. Сколл)

Інструкція: на кожне із запропонованих тверджень дайте відповідь "так", якщо ви з ним згідні, і "ні", якщо не згідні.

Опрацюйте результати та визначте, які у вас домінують мотиваційні джерела. Проінтерпретуйте результати у контексті завдання "Моя улюблена гра": визначте, якою є ваша мотивація досягнення цілі та участі у команді.

1. Я люблю робити лише те, що приносить мені задоволення.

2. Обсяг моїх зусиль у процесі роботи визначається вимогами цієї роботи.
3. Для мене важливо, щоб інші схвалювали мою поведінку.
4. Мої рішення зазвичай відображають ті високі стандарти, які я сам для себе визначив.
5. Я б не став працювати у компанії, якби не був згідний з її цілями.
6. Якщо мені не подобається робити те, що потрібно виконувати на роботі, я кидаю цю роботу.
7. Кожна година роботи має оплачуватися.
8. Я часто приймаю рішення на основі того, що подумають інші.
9. Для мене важливо працювати у такій компанії (організації), яка дозволяла б мені використовувати мої здібності і досвід.
10. Я повинен повірити в ідею перш ніж почати працювати над її втіленням.
11. Я часто відкладаю роботу, якщо можна зайнятись чимось цікавішим.
12. Я працював би інтенсивніше, якби був упевнений, що отримаю більш вищу плату за мої зусилля.
13. Я наполегливо працюю над завданням, якщо його виконання пов’язане з суспільним визнанням.
14. Я намагаюся досягати того, щоб мої рішення відповідали моїм особистим стандартам поведінки.
15. Доки я не повірю в ідею, я не можу працювати по-справжньому наполегливо.
16. Коли я вибираю роботу, то зупиняюся на тій, яка видається мені найцікавішою.
17. Мій улюблений день на роботі – день зарплати.
18. Якщо я вибираю роботу, то шукаю таку, успіх в якій принесе мені визнання.
19. Я вважаю себе людиною, яка сама себе мотивує.
20. Коли я вибираю організацію, то шукаю таку, яка підтримувала б мої переконання та цінності.

21. Я проводжу свій час з тими людьми, з якими мені найцікавіше.
22. Коли я вибираю роботу, то зупиняю свій вибір на тій, де більше платять.
23. Ті люди, у кого більше друзів, живуть більш повним життям.
24. Мені подобається робити речі, які дають відчуття особистого досягнення.
25. Для того, щоб я міг наполегливо працювати, цілі організації мають збігатися з моїми цінностями.
26. Якщо вибирати між двома роботами, то критерієм для мене буде “А яка з них цікавіша?”
27. Треба завжди тримати очі та вуха відкритими для вловлювання інформації про кращі місця роботи.
28. Я докладаю максимальних зусиль у роботі, якщо мені відомо, що це буде помічено найвпливовішими людьми в організації.
29. Мені потрібно знати, що своїми уміннями і цінностями я роблю внесок в успіх організації.
30. Якщо я поділяю цілі організації, то немає значення, чи саме я досяг успіху.

Опрацювання результатів

За кожну відповідь “так” відповідно до шкали за ключем нараховується 1 бал, за кожною шкалою підрахувати загальну суму балів. Максимальна сума балів за шкалою – 6 балів.

Ключ

Шкала1. *Цільова мотивація* (важливим є результат діяльності): 1, 6, 11, 16, 21, 26.

Шкала 2. *Парацільова мотивація* (важливим є сам процес діяльності): 2, 7, 12, 17, 22, 27.

Шкала 3. *Конформістська мотивація* (індивідуальне Я розуміється з соціальних ролей): 3, 8, 13, 18, 23, 28.

Шкала 4. *Мотивація долання виклику* (складність завдання або перешкоди виконанню завдання є активуючими факторами): 4, 9, 14, 19, 24, 29.

Шкала 5. *Моральна мотивація* (засвоюються ті види поведінки, що є конгруентними до власної системи цінностей): 5, 10, 15, 20, 25, 30.

Визначити рівень значущості мотиваційного джерела:

5–6 балів – таке джерело мотивації є домінуючим,

2–4 бали – середній рівень яскравості вияву мотиваційного джерела,

0–1 бали – таке мотиваційне джерело не є характерним.

Завдання 2. Опитувальник "Тип лідера" (М. Белбін, адаптація Л. Кирилюк та В. Величко)

Інструкція: до вашої уваги сім розділів, кожен з яких містить перелік певних властивостей особистості. На кожен розділ виокремлено 10 балів, у межах яких потрібно оцінити, наскільки вам властива кожна з характеристик переліку. Якщо ви вважаєте, що з переліку вам властива лише одна характеристика, 10 балів потрібно проставити напроти цієї характеристики. Якщо ви вважаєте, що вам властиві декілька або усі характеристики з переліку, необхідно кожній з характеристик присвоїти відповідну суму балів так, щоб загальна сума дорівнювала 10. Чим більше властива вам певна характеристика – тим більше балів слід їй присвоїти.

Опрацюйте результати та визначте властивий вам тип лідера. Порівняйте отримані результати з тими, що були отримані при виконанні завдання "Фільм про моє життя", щоб визначити, наскільки ефективним учасником команди ви можете бути.

ЧАСТИНА 1		
Вважаю, що мій внесок у роботу групи полягає у тому, що ...		Бали
а	Я можу швидко зауважити і використати нові можливості	
б	Можу добре працювати з дуже різними людьми	
в	Моя природна властивість "народжувати" нові ідеї	
г	Моя сила полягає у тому, що я можу з членів групи "витягнути" в	

	них найкращі риси (щоб вони сприяли досягненню цілей і завдань групи)	
д	Моє головне вміння у спроможності доводити справи до завершення	
е	Я в стані сприймати на певний час непопулярність моєї особи, якщо це матиме корисні наслідки для роботи групи	
є	Зазвичай відчуваю, що є реалістичним, якщо йдеться про досягнення успіху	
ж	Можу без упереджень запропонувати альтернативний вихід	
	Усього	10
ЧАСТИНА 2		
Якщо я роблю певні помилки, коли працюю у групі, то це тому, що ...		Бали
а	Я не можу заспокоїтись, коли на нараді немає порядку	
б	Іноді забагато уваги присвячую ідеям, які не до кінця продумані	
в	Можу почати багато говорити тоді, коли група працює над новими ідеями	
г	Мій холодний погляд на справи перешкоджає мені приєднатися до ентузіазму колег	
д	Часом мене сприймають як людину, яка надто переймається дрібницями	
е	Мені важко керувати “на першій лінії”, оскільки я відчуваю велику відповідальність за атмосферу у групі	
є	Маю схильність розмірковувати над своїми планами тоді, коли усі працюють над ідеєю. Як наслідок – втрачаю контакт з групою	
ж	Колеги дивляться на мене, як на людину, яка концентрує увагу на негативному розвитку справи	
	Усього	10
ЧАСТИНА 3		
Коли я разом з іншими залучений до підготовки проекту ...		
а	Я здатний впливати на людей	

б	Моя інтуїція допомагає попередити багато помилок	
в	Я готовий взяти участь у зборах, якщо впевнений, що вони не є втратою часу	
г	Зазвичай можна розраховувати на те, що я придумаю щось оригінальне	
д	Намагаюся, щоб добрі ідеї зацікавили групу	
е	Завжди шукаю найсвіжішої інформації та результатів досліджень щодо проблеми, яку розв'язує група	
є	Переконаний, що моє уміння формулювати власну думку, може допомогти групі прийняти правильне рішення	
ж	Моя справа – організування найважливішої частини роботи	
	Усього	10
ЧАСТИНА 4		
Моєю характерною рисою під час роботи у групі є ...		
а	Моя зацікавленість у тому, щоб більше дізнатися про своїх колег	
б	Без вагань і сумнівів протиставляю свою думку думці більшості	
в	Зазвичай знаходжу такі аргументи, які дають змогу групі оминути помилкового рішення	
г	Особливий талант втілювати задуми у життя	
д	Умію уникати банального та звертати увагу групи на оригінальне рішення	
е	Доводити до досконалості роботу, за яку взявся	
є	Готовий знаходити та використовувати особисті контакти поза групою в її інтересах	
ж	Вміння сконцентруватись на одному рішенні, навіть якщо мене цікавлять різні аспекти справи	
	Усього	10
ЧАСТИНА 5		
Робота у групі приносить мені задоволення, оскільки ...		
а	Мені подобається аналізувати ситуацію та розглядати можливість	

	вибору	
б	Мене цікавить можливість практичного розв’язання проблеми	
в	Мені приємно бути переконаним, що я сприяю створенню добрих взаємин між колегами на роботі	
г	Мені подобається, що я можу значно впливати на прийняття рішень	
д	Мені подобається контактувати з людьми, які можуть запропонувати щось нове	
е	Можу об’єднати людей навколо справи	
є	Можливість спрямувати усю свою увагу на завдання, яке виконую	
ж	Можу реалізуватись у сферах, що потребують розвинутої уяви	
	Усього	10
ЧАСТИНА 6		
Якщо несподівано отримую складне завдання, яке маю виконувати у групі неприємних мені людей ...		
а	У мене виникає бажання десь заховатися, щоб придумати, як вийти з цієї ситуації	
б	Я готовий співпрацювати з людьми, які поважають мою справу	
в	Пропоную розподілити роботу так, щоб менше спілкуватися з цими людьми	
г	Визначаю пріоритети та працюю за планом	
д	Залишаюся спокійним та можу приймати зважені рішення	
е	Незважаючи на тиск, не відступаю від своєї мети	
є	Готовий організувати роботу групи, якщо побачу, що справа не просувається	
ж	Запропоную дискусію для визначення планів та обговорення рішень	
	Усього	10
ЧАСТИНА 7		
Труднощі у моїй роботі виникають через те, що ...		

а	Не вмію стримати свого незадоволення тими, хто, на мою думку, перешкоджає групі у досягненні успіхів	
б	Схильний усе аналізувати, не покладаючись на чуття ситуації, що може не подобатись іншим	
в	Моє прагнення дуже старанно виконувати роботу може стримувати просування роботи групи	
г	Швидко починаю нудьгувати та чекаю, що інші мене стимулюватимуть та зацікавлюватимуть	
д	Мені складно розпочати виконання завдання, якщо нечітко розумію його мету	
е	Іноді мені важко пояснити самому собі та групі мої думки та рішення	
є	Розумію, що вимагаю від інших того, що сам не вмію робити	
ж	Вагаюсь, чи необхідно наполягати на власному погляді, коли мені суперечать	
	Усього	10

Опрацювання результатів

Перенести результати до ключа, підрахувати бали у кожній графі (табл. 7.4).

Таблиця 7.4

Ключ

Частина	ПО		ПЛ		ЛД		ЛІ		ЛК		СУ		ЛГ		ПЕР	
1	є		г		е		в		а		ж		б		д	
2	а		б		д		є		в		г		е		ж	
3	ж		а		в		г		е		є		д		б	
4	г		ж		б		д		є		в		а		е	
5	б		е		г		ж		д		а		в		є	
6	е		в		є		а		ж		д		б		г	
7	д		є		а		е		г		б		ж		в	

Разом								

Перевірити у табл. 7.5 рівень вияву певного типу лідера.

Таблиця 7.5

Рівень вияву типу лідера

Тип лідера	Результат (сума балів) за типом			
	Низький	Середній	Високий	Дуже високий
ПО	0 – 6	7 – 11	12 – 16	17 – 23
ПЛ	0 – 6	7 – 10	11 – 13	14 – 23
ЛД	0 – 8	9 – 13	14 – 17	18 – 36
ЛІ	0 – 4	5 – 8	9 – 12	13 – 29
ЛК	0 – 6	7 – 9	10 – 11	12 – 21
СУ	0 – 5	6 – 9	10 – 12	13 – 19
ЛГ	0 – 8	9 – 12	13 – 16	17 – 25
ПЕР	0 – 3	4 – 6	7– 9	10 – 17

Інтерпретація

ПО – практичний організатор (консервативний, дисциплінований, надійний). ПЛ – природний лідер (зрілий, впевнений, викликає довіру). ЛД – людина дії (динамічний, активний, неспокійний). ЛІ – людина ідеї (розумний, створює оригінальні ідеї). ЛК – людина контактів (комунікабельний, допитливий, відкритий). СУ – суддя (об’єктивний, послідовний, поміркований). ЛГ – людина групи (товариський, поступливий, вразливий). ПЕР – перфекціоніст (чесний, добросовісний, тривожний, уважний до деталей).

1. *Методика Q-сортування В. Стефансона*

Інструкція: до вашої уваги перелік тверджень, що характеризують поведінку людини у групі. Дайте відповідь “так”, якщо твердження відповідає вашому уявленню про себе, та “ні” – якщо не відповідає.

Опрацюйте результати та визначте особливості вашої поведінки у групі. За балами визначте, наскільки вираженою є кожна складова таких тенденцій: 1) незалежність–залежність, 2) комунікабельність–некомунікабельність, 3) прийняття боротьби – уникання боротьби. На основі отриманих результатів проаналізуйте, які ваші досягнення і труднощі є наслідком властивої вам поведінки.

1. Я критично налаштований щодо своїх колег.
2. Конфлікт у групі спричиняє у мене тривогу.
3. Я схильний дослухатись до настанов лідера групи.
4. Я не схильний встановлювати надто близькі взаємини з членами групи.
5. Мені приємно, коли у групі панують дружні взаємини.
6. Я схильний суперечити лідеру групи.
7. Я відчуваю симпатію лише до одного-двох членів групи.
8. Я уникаю зібрань та зустрічей у групі.
9. Мені приємна похвала лідера групи.
10. Я є незалежним у судженнях та поведінці у групі.
11. У суперечці я готовий пристати на певний бік.
12. Я умію організовувати колег.
13. Я радію спілкуванню лише з одним–двома колегами.
14. За появи ворожості до мене з боку членів групи зовні я виглядаю спокійним.
15. Я схильний поділяти настрій групи.
16. Я не надаю значення особистим якостям колег.
17. Я можу відволікати групу від її цілей.
18. Я відчуваю задоволення, протиставляючи себе лідерові.
19. Я хотів би спілкуватися більше з деякими членами групи.
20. У суперечці волію зберігати нейтралітет.
21. Мені подобається, коли лідер є активним та уміло керує.
22. Волію без емоцій обговорювати розбіжності в думках.
23. Я недостатньо стриманий у виявленні емоцій.

24. Прагну об’єднати довкола себе однодумців.

25. Я незадоволений надто формалізованими взаєминами у групі.

26. Коли мене звинувачують або критикують, я гублюся та мовчу.

27. Волію погоджуватися з основними рішеннями групи.

28. До групи в цілому я прив’язаний більше, ніж до окремих колег.

29. Я схильний затягувати та загострювати суперечки.

30. Прагну бути у центрі уваги.

31. Я волів би працювати у меншій групі.

32. Я схильний до компромісів.

33. Відчуваю тривогу, коли лідер чинить всупереч моїм очікуванням.

34. Вразливий до зауважень друзів.

35. Можу бути улесливим і підступним.

36. За необхідності готовий взяти на себе керівництво групою.

37. У групі я є відвертим.

38. Я дуже турбуюся, коли під час обговорення проблеми у групі виникають суперечки.

39. Волію, щоб за планування роботи лідер брав відповідальність на себе.

40. Я не схильний відповідати на пропозицію дружби.

41. Я можу сердитися на колег.

42. Я намагаюся налаштувати інших проти лідера.

43. Я легко контактую поза групою.

44. Волію уникнути втягнення у суперечку.

45. Легко погоджуюся з пропозиціями членів групи.

46. Чиню опір розшаруванню групи на угруповання.

47. Коли я роздратований, то стаю іронічним та гострим на язик.

48. Я відчуваю неприязнь до тих, хто намагається виділитись у групі.

49. Волію працювати у меншій, але більш згуртованій групі.

50. Намагаюся не виявляти своїх справжніх почуттів.

51. За наявності у групі розбіжностей, пристаю на бік лідера.

52. Я досить ініціативний у встановленні контактів.

53. Уникаю критикувати друзів.

54. За роз'ясненнями волію частіше звертатися до лідера, а не до інших.

55. Мені не подобається, що взаємини у групі надто фамільярні.

56. Мені подобається розбурхувати суперечки.

57. Прагну утримувати свій високий статус у групі.

58. Схильний втручатись у розмови колег.

59. Я схильний до того, щоб дратувати колег.

60. Схильний виявляти незадоволеність лідером.

Опрацювання результатів

Відповідно до ключа (табл. 7.6) кожній відповіді "так" у шкалах №№ 1, 3, 5 присвоїти 1 бал та підрахувати суму балів. Відповідно до ключа кожній відповіді "ні" у шкалах №№ 2, 4, 6 присвоїти 1 бал та підрахувати суму балів.

Таблиця 7.6

Ключ

1	Залежність	3, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45, 51, 54
2	Незалежність	6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48, 57, 60
3	Комунікабельність	5, 7, 13, 19, 25, 31, 37, 43, 49, 52
4	Некомунікабельність	4, 10, 16, 22, 28, 34, 40, 46, 55, 58
5	Прийняття боротьби	1, 11, 17, 23, 29, 35, 41, 47, 56, 59
6	Уникання боротьби	2, 8, 14, 20, 26, 32, 38, 44, 50, 53

Інтерпретація

Тенденція до залежності виявляється у схильності до прийняття групових стандартів та цінностей. Тенденція до комунікабельності свідчить про прагнення будувати емоційні взаємини як у групі, так і поза нею. Тенденція до прийняття боротьби засвідчує прагнення досягати у групі вищого статусу.

Вправа 1. “Майбутнє” (за К. Фопель)

Інструкція: протягом 15 хв. опишіть один день з майбутнього когось з ваших колег, але не вказуйте його ім’я. Далі учасники мають здогадатися за описом, про кого йдеться.

Обговорення: за якими характеристиками кожен з учасників упізнав себе? Які якості є спільними у членів команди?

Вправа 2. “Ситуативне керівництво” (за К. Фопель)

Інструкція: учасники групи мають скласти перелік 10 найважливіших завдань ситуативного лідера, а також вказати дві заборони для нього – чого ситуативний лідер не повинен робити за жодних обставин.

Обговорення: чи суперечать можливості та заборони щодо дій ситуативного лідера? У чому полягають основні завдання ситуативного лідера? Чи всі учасники команди можуть бути ситуативними лідерами?

Вправа 3. “Дві фортеці” (авт.).

Інструкція: учасники поділяються на дві команди. Кожна команда отримує по два незавершені малюнки фортеці (рис. 7.1). Члени кожної команди відповідають на такі питання: 1) який у вас настрій найчастіше? 2) який у вас настрій сьогодні? 3) чи є ви агресивними? 4) ким ви себе вважаєте – оптимістами чи песимістами? 5) хто є для вас значущими людьми? 6) чи вважаєте ви себе відкритими людьми? Після відповідей на запитання тренер оголошує, що отримана інформація дає змогу учасникам кожної команди завершити малюнок фортеці так, як би це зробила інша команда. Для цього потрібно вирішити, які саме відповіді вказують на: 1) пору року; 2) час доби (день/ніч); 3) тварину, яка охороняє замок; 4) мешканців замку; 5) погоду; 6) замкненими чи відкритими мають бути вікна та брама. Кожна команда має виконати один малюнок замку так, як це зробила б інша команда згідно з її відповідями. Для можливості перевірки точності результатів кожна команда виконує другий малюнок фортеці відповідно до власних відповідей.

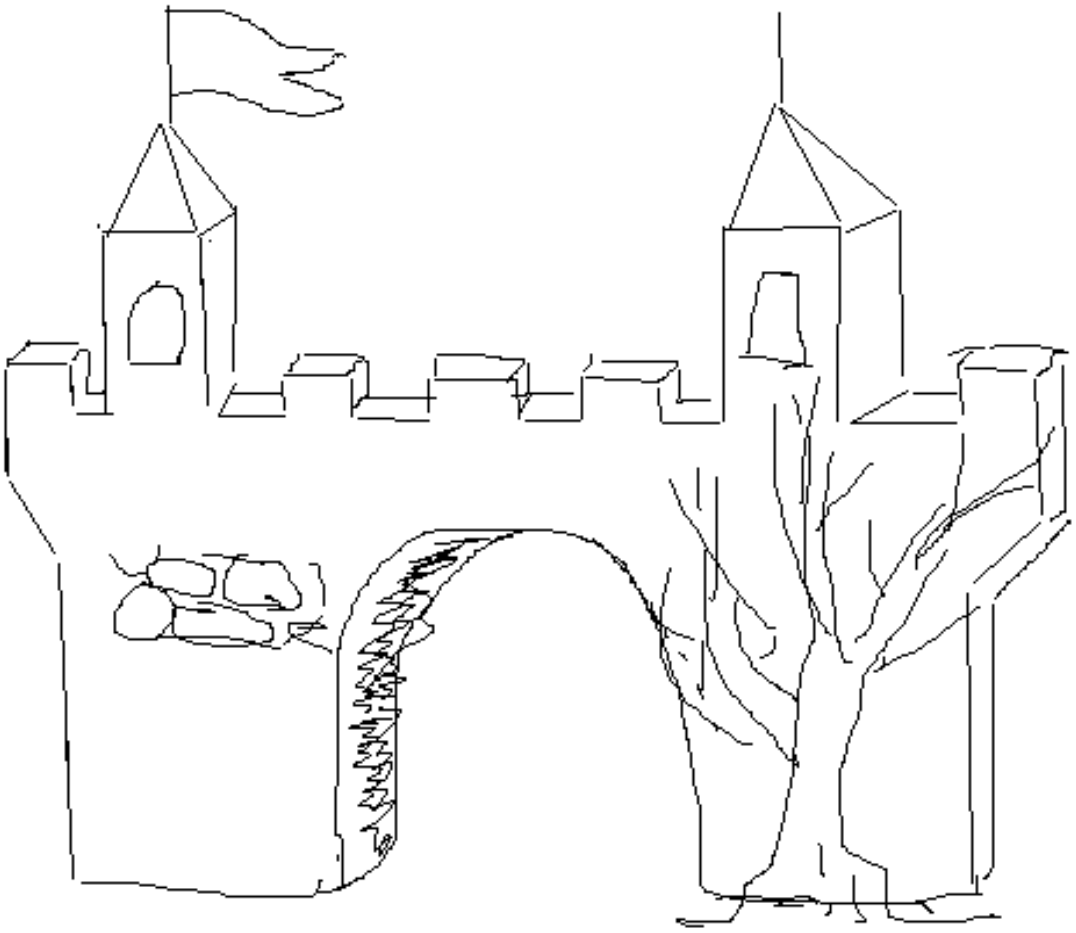


Рис. 7.1. “Фортеця”.

Обговорення: кожна команда показує обидва малюнки. Наскільки точно вдалося відобразити особливості іншої команди? Як ви проінтерпретували отримані відповіді? Сформулюйте правила, які допомогли вам зрозуміти інших людей.

Вправа 4. “Я – Місто” (авт.).

Інструкція: учасникам пропонується намалювати себе, свою особистість у вигляді міста. У цьому місті позначити два шляхи: один, яким би вони ознайомлювали з містом туристів, другий − був би для друзів.

Обговорення: учасники демонструють свої малюнки та інтерпретують їх. Якщо спробувати пояснити, які сторони нашої особистості представлені у пам’ятниках, різного роду будівлях та іншому, на що багате місто? Що у місті запропоновано до огляду туристам? Хто може бути для нас “туристом”? Що він має зробити під час екскурсії, щоб ми прийняли його як друга?

Література до розділу

1. Гертер Г. Принятие решений / Г. Гертер; [пер. с нем.] – Х. : Изд-во Гуманитарный Центр, 2008.
2. Кирилюк Л. Активное обучение: инструментарий и методы / Л. Кирилюк, В. Величко, Д. Карпиевич, Е. Карпиевич // Практична психологія та соціальна робота. – №2. – 2006. – С. 31-36.
3. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: Кн. 2. Соціальна психологія груп. Прикладна соціальна психологія. У 2 кн. – К. : Либідь, 2006.
4. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / [под ред. Г. Никифорова]. – СПб. : Речь, 2001.