

Техніки та інструменти управління для працівників суду

УПРАВЛІННЯ В СУДАХ:

формування ефективної команди





**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ
КОМАНДИ
АБО КНИЖКА ПРО ТЕ,
ЩО ОДИН У ПОЛІ НЕ ВОЇН**
Посібник для працівників апарату суду

КИЇВ 2010

О. Сорочан, І. Хахуда ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ АБО КНИЖКА ПРО ТЕ, ЩО ОДИН У ПОЛІ НЕ ВОЇН. Посібник для працівників апарату суду. – Київ, 2010. – 104 с.

Художник Анастасія Шкуренко

Текст видання підготовлено в рамках діяльності Проекту ЄС “Прозорість та ефективність судової системи України: компонент державної служби”.

Мета цього посібника – розкрити загальні принципи формування ефективної команди, допомогти подолати труднощі на кожному з його етапів, а також підвищити ефективність роботи державних закладів. Посібник призначено для працівників апарату суду, які обіймають керівні посади. Він у цікавій інтерактивній формі розповідає про етапи, які проходить команда у своєму формуванні, про ролі та правила, що в ній існують, пропонує ефективні інструменти для дієвої комунікації та окреслює шляхи до утвердження принципів довіри й відповідальності в колективі. Практична спрямованість цього посібника дає керівникові змогу створити команду, що максимально ефективно працюватиме задля досягнення поставлених перед нею цілей.

This publication has been produced with the assistance of the Project “Accountability and Effectiveness of Ukrainian Judiciary Functioning: Civil Service Component” which is financed by the European Union and implemented by WYG International-led Consortium. The contents of this publication are the sole responsibility of Olha Sorochan and Iryna Khakhuda and can in no way be taken to reflect the views of the European Union.

Це видання здійснено за підтримки Проекту “Прозорість та ефективність функціонування судової системи України: компонент державної служби”, який фінансується Європейським Союзом та впроваджується консорціумом на чолі з WYG International. Ольга Сорочан та Ірина Хахуда несуть відповідальність за зміст цього видання, яке жодним чином не може вважатися таким, що відображає погляди Європейського Союзу.

© О. Сорочан, І. Хахуда, *текст*, 2010

© Проект ЄС “Прозорість та ефективність функціонування судової системи України: компонент державної служби”, 2010

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
СПОЧАТКУ БУЛА КОМАНДА, АБО РОЗДІЛ ПЕРШИЙ, В ЯКОМУ МИ ВИВЕДЕМО МОДЕЛЬ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ ТА НАЗВЕМО ЕТАПИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ	6
ЗАКОН ДЖУНГЛІВ, АБО РОЗДІЛ ДРУГИЙ, В ЯКОМУ МОВА ЙДЕ ПРО ПРАВИЛА, ЩО ІСНУЮТЬ У КОМАНДІ, ТА ПРО ТЕ, ЯК ВОНИ ВТІЛЮЮТЬСЯ В ЖИТТЯ	28
ВЕСЬ СВІТ ТЕАТР... І КОЖЕН НЕ ОДНУ РОЛЬ ГРАЄ, АБО РОЗДІЛ ТРЕТІЙ, В ЯКОМУ МИ РОЗГЛЯНЕМО ВАЖЛИВІСТЬ РОЛЕЙ У КОМАНДНІЙ ВЗАЄМОДІЇ	55
ЇЇ ВЕЛИЧНІСТЬ КОМУНІКАЦІЯ, АБО РОЗДІЛ ЧЕТВЕРТИЙ, В ЯКОМУ МИ ЩЕ РАЗ ПЕРЕКОНАЄМОСЯ У ВАЖЛИВОСТІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ПЕРЕМОЖНОЇ КОМАНДИ	71
ДОВІРА + ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ = УСПІХ, АБО РОЗДІЛ П'ЯТИЙ ТА ОСТАННІЙ, В ЯКОМУ МИ ПРОАНАЛІЗУЄМО ФАКТОРИ ДОВІРИ Й ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В КОМАНДНІЙ РОБОТІ	86
ПІСЛЯМОВА, В ЯКІЙ МИ РОЗСТАВИМО ВСІ КРАПКИ НАД «І» ТА ПОБАЖАЄМО ВАМ УСПІХІВ	98

ПЕРЕДМОВА

Шановні читачі!

Упродовж 2009–2010 років у рамках нашого проекту “Прозорість та ефективність функціонування судової системи України: компонент державної служби” було здійснено масштабну навчальну програму з питань управління для голів суду, керівників апарату суду та помічників судді в чотирьох регіонах України й для голів та керівників апарату загальних апеляційних судів. Навчання провадилося з основних питань сучасного управління, й воно було сприйняте всіма групами учасників з ентузіазмом.

Для багатьох із них це був перший досвід участі в тренінгах із питань сучасного управління, отож більшість їх виявила зацікавленість щодо предметів та бажання продовжувати таке навчання.

Значній частині учасників загальні предмети сучасного управління були невідомі, що й не дивно, оскільки багато хто з них мав юридичну освіту. А, як відомо, в усьому світі питання сучасного управління не входять до навчальної програми для юристів. І, певна річ, учасники підтвердили, що ці предмети є актуальними для їхньої роботи. Нині вже визнано той факт, що в судах існують ті ж самі проблеми, що й в інших установах і, відповідно, керівники можуть використовувати ті ж самі управлінські інструменти та техніки.

Чимало українських суддів і працівників апарату суду ще не відвідали наші тренінги попри те, що навчальна програма проекту була справді масштабною й охоплювала понад 160 судів. Щоб донести цю інформацію до всіх, ми видали серію з п'яти книжок стосовно основних предметів навчальної програми:

- 1) ефективної комунікації;*
- 2) стратегічного планування та управління часом;*
- 3) управління персоналом;*
- 4) управління конфліктами;*
- 5) формування ефективної команди.*

В основу цих книжок покладено тренінгові матеріали, які розроблялися під навчальну програму, але зміст матеріалів було переглянуто й спрямовано на конкретного читача. Книжки написано для того, щоб ознайомити читача із загальними питаннями предмета й дати йому змогу вивчити конкретні техніки управління та підходи до нього, які можна використовувати безпосередньо в роботі й житті.

Цей посібник із питань формування ефективної команди є п'ятим і останнім у серії. У ньому описано, яким чином згуртувати підлеглих та досягти максимальної гармонічності й ефективності в діяльності колективу.

Ми хотіли б висловити вдячність Верховному Суду України, Раді суддів України, Державній судовій адміністрації та Академії суддів України за підтримку при здійсненні навчальної програми й виданні цієї серії книжок.

Суди є унікальними та важливими установами в сучасному демократичному суспільстві. Ми щиро сподіваємося, що ці книжки будуть корисними для керівників українських судів і допоможуть їм та персоналові судів долати управлінські виклики, які виникають у щоденній роботі.

*Еді Фракассіні,
керівник проекту*

*“Прозорість та ефективність функціонування
судової системи України: компонент державної служби”*

СПОЧАТКУ БУЛА КОМАНДА, або Розділ перший, в якому ми введемо модель ефективної команди та назвемо етапи її формування

*Для того, щоб закинути м'яч у кошик,
треба десять рук.
Джон Вуден, тренер із баскетболу*

Знайомтеся: перед вами команда. Ми дамо їй ім'я команда № 1.



– Задля справедливості всім вам буде дано одне й те саме ж завдання – залізити на це дерево А ось іще одна команда. Скажімо, команда № 2.



Ну а тепер, поки гравці кожної з них відійшли й не чують, попліткуймо :) та трошки перемиємо їм кісточки. Як гадаєте, яка з двох команд має більше шансів на успіх? Чому? Якби вам, скажімо, довелося працювати в одній із них, яку б ви обрали? А може, одна з них і взагалі не команда? Тоді виникає слушне питання до вас: що ж таке КОМАНДА? Ну й ще одне: що таке УСПШНА КОМАНДА? **Що робить КОМАНДУ ефективною?**

Власне, саме це ми й з'ясуємо разом із вами в дальших розділах.

У відомій книжці Еллі М. Голдратта, який здійснив справжній переворот у бізнесі, “Мета: процес безперервного поліпшення” (вона, до речі, увійшла до списку найкращих книжок із менеджменту всіх часів, була перекладена більш ніж на тридцятьма мовами й розходиться мільйонними тиражами) головний герой, молодий і амбітний керівник, досягає гіперрезультатів, коли усвідомлює велику істину менеджменту – теорію обмежень систем (ТОС). Перед ним стоїть завдання в надзвичайно короткий термін радикально змінити ситуацію на підприємстві та врятувати його від банкрутства. Несподівано завдяки спостереженню за виробничими процесами він відкриває одну з основних причин неуспіху підприємства й дає їй назву

“горлечко пляшки”. Суть цього відкриття ось у чому: навіть якщо вся система злагоджено працює на досягнення спільних цілей, але на певній ділянці роботи відбувається збій, наприклад хтось об’єктивно не встигає обробляти деталі, що проходять через його ділянку, то це гальмує роботу всього виробництва й у результаті призводить до повільного згасання його ефективності. Саме цей феномен герой роману й назвав “горлечком пляшки”. Далі він розробив відповідну систему, яка допомогла в стислі терміни вивести підприємство з кризи на шлях успіху.

Але це – виробництво. Що нам із тих “горлечок пляшки”, запитаєте ви? А ось що. “Горлечко пляшки” – це метафора, влучне порівняння, що дає чітке уявлення про важливість КОМАНДИ. Адже саме наявність КОМАНДНОЇ РОБОТИ гарантує подолання “горлечок”, що гальмують досягнення кінцевих цілей організації. Як ми кажемо: “У здоровому тілі – здоровий дух”, так само правильно буде сказати: “Здорова команда – здорова організація”.

Тож повертаємося до питання цього розділу: що таке ефективна КОМАНДА? Скажімо, гордість восьмидесятих – славетна футбольна команда київського “Динамо”. Які фактори перетворили групу людей на всесвітньо відому КОМАНДУ? Розгляньмо разом, що таке ефективна футбольна команда, адже вона є дуже показовою ілюстрацією до того, що ми, не замислюючись, звикли називати КОМАНДОЮ.

Отже, зустрічаймо – футбольна команда.

По-перше, в команді футбольних гравців незримо присутня її королівська величність мета. Усі гравці команди мають одну спільну мету – перемогу. Усі їхні дії спрямовано на досягнення цієї мети. Саме заради мети вони регулярно тренуються, дотримуються певного раціону харчування та режиму, відмовляють собі у певних радощах життя, інвестуючи свій дорогоцінний час у наближення бажаного результату. **Висновок:** *роблять вони чи не роблять, певні речі зумовлено саме наявністю спільної мети.*

По-друге, гравці йдуть до кінцевого результату, дотримуючись певних правил. Ці правила стосуються того, яким чином, на яких засадах вони співпрацюють під час тренувань та матчів. Ці правила визначаються на командному рівні, й усі мають із ними погодитися. Кожна нова людина, яка приходить до команди, повинна ці правила прийняти. Це забезпечує дисципліну та гарантує “безперебійність процесу” навчання й просування до досягнення мети. **Висновок:** *правила – один із китів, на яких тримається команда.*

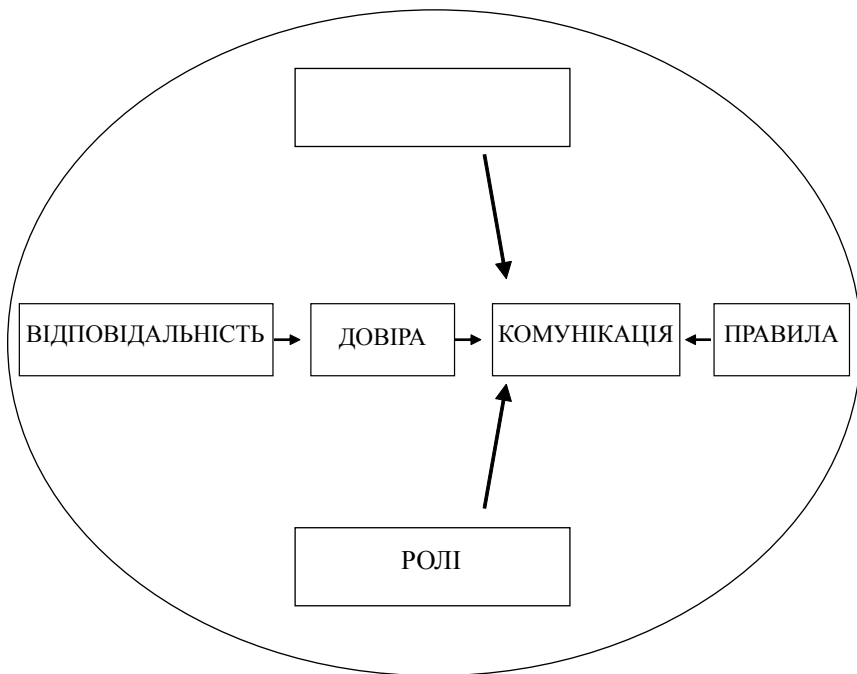
По-третє, разом із правилами за кожним членом команди закріплено (або навіть прописано для кожного) чіткі ролі, яких він має дотримуватися. Воротар відповідає за свою ділянку роботи. Якщо йому зненацька заманеться (підкреслюємо: зненацька заманеться) вискочити на поле й допомогти форвардам, то, як кажуть на Західній Україні, буде повна рура. Звісно, відповідно до своєї ролі він може виходити за межі штрафного майданчика та бити пенальті, але лише в тому разі, якщо воротам не загрожує небезпека й захисники його підстраховують. Або що трапиться, якщо форвард, забувши про роль, яку він має виконувати, захоче перепочити під час матчу й спостерігати за процесом, сидючи на лаві та попиваючи холодненьку “Пепсі”? Це щось зі сфери фантастики. У команді так не буває. **Висновок:** *ролі мають бути прописані та мають виконуватися безумовно.*

По-четверте, в команді наявна відповідальність одного перед одним та перед самим собою, відповідальність за наближення до кінцевої мети. Це і є однією з рушійних сил, які роблять команду КОМАНДОЮ. Роль без відповідальності – це як взуття без підошви: нема сенсу вдягати. Якщо кожен член команди не відповідає за свою роль та загальний результат, то команди не існує. Саме готовність узяти на себе відповідальність і бути сумлінним щодо своїх обов’язків перетворює звичайну або стихійно зібрану групу людей на міцний утвір на ім’я КОМАНДА. **Висновок:** *відповідальність – гарант успіху команди.*

По-п'яте, у справжній команді всі члени зв'язані невидимою ниткою – довірою. Ну хіба зможе той самий форвард устояти на своєму місці, якщо він не впевнений, що захисник добре виконає своє завдання? Якщо він йому довіряє (зверніть увагу, корінь цього слова – вір), то просто спокійно стежитиме за своєю ділянкою відповідальності, а в потрібний час підхопить м'яча та заб'є його у ворота. **Висновок:** *без довіри немає команди.*

По-шосте, комунікація. Відсутність нездорових конфліктів, готовність зрозуміти свого “сусіда”, вміння коректно висловлюватися та з повагою ставитися до тих, хто має іншу думку, – це комунікативні навички. Вони слугують амортизатором на всіх стадіях життєвого циклу команди. Коли ви купуєте квіти, щоб посадити їх удома, разом із ними ви, як правило, приносите спеціальний ґрунт і добрива, які допоможуть вашим “вихованцям” добре рости, тішачи око. **Висновок:** *комунікація в команді – це те саме, що добрива для квітки.*

Певна річ, це не повний перелік того, що робить команду командою, а лише одні з основних, на нашу думку, чинників, які свідчать про те, що перед вами щось набагато більше, аніж просто група людей, бо їх об'єднує одна мета, вони мають чітко визначені РОЛІ й ПРАВИЛА взаємодії та здійснюють ефективну КОМУНІКАЦІЮ на засадах ДОВІРИ й ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ. Це і є КОМАНДА. Ось так ми з вами сформували модель команди, яку презентуємо нижче. Вона проста й зрозуміла:



Майже в усіх книжках, в яких мова йде про ефективну команду, наводиться порівняння КОМАНДИ та НЕКОМАНДИ. Ми вирішили не претендувати на оригінальність і так само обговорити різницю між просто групою людей та групою людей, яку ми називаємо командою. Це надасть точності нашому зору, яка буде потрібна для того, щоб влучити в ціль – сформуванню ефективну команду в своїх організаціях.

Отже, будьмо знайомі: КОМАНДА та НЕКОМАНДА.

Параметри порівняння	Група людей, які хочуть потрапити на нову виставку картин у “PinchukArtCenter” і чекають у черзі	Футбольна команда
Цілі	Не пов’язані одна з одною, спільна мета відсутня	Тимчасово пов’язані колективною метою, яку було вироблено в результаті КОМУНІКАЦІЇ
Розподілення ролей	Непомітна диференціація ролей	Ролі та завдання чітко розподілено й доведено до відома всіх учасників
Обов’язки та правила	Сусідство, яке ні до чого не зобов’язує, швидше випадкова взаємодія	Обов’язки одного перед одним щодо зустрічей і трудових процесів, які прописано у вигляді правил, існує взаємозалежність
Діяльність	Пасивне очікування	Кожен член команди вносить свою частку у виконання завдань
Відповідальність і довіра	Відсутня довіра й колективна відповідальність за результат	Наявні довіра та колективна відповідальність за результати роботи перед третьою стороною

(За основу взято матеріал із книжки Манфреда Геллета та Клауса Новака “Усе про командутворення”)

А тепер час звернутися до нашого досвіду й відшукати в скарбниці пам'яті приклади ефективних команд:

Відразу спадають на думку:

1. Мурашник із його чітко розподіленими ролями та налагодженим за рахунок дотримання правил процесом спілкування й досягнення спільної мети.
2. Вулик із бджолами, де навіть трутень відіграє важливу роль для отримання задовільного кінцевого результату.
3. Знамениті мушкетери – герої творів Дюма. Причому порівняймо мушкетерів у першій книжці, коли вони були справжньою командою, і в другій та третій, де вони вже більше схожі на людей, що зустрілися випадково.


Таких прикладів сотні, тисячі. Вони – в книжках, фільмах, у житті. Просто дивуєшся, скільки їх, ефективних команд. І недаремно нам спочатку спали на думку мурашник і вулик. Команди створила сама природа. Це, власне, її подарунок для нас, щоб ми могли швидше досягати поставленої мети, щоб могли вчитися на запропонованих нею ефективних моделях.

Саме вчитися, адже перед тим, як здійснити сходження на одну з вершин Гімалаїв, група трекерів має здійснити не один і не два виходи вихідного дня на безпечніші маршрути для того, щоб переконатися: вони – команда. Тому формування команди не відбувається стихійно. Це закономірний процес, в якому всі учасники проходять чотири умовні етапи. Які саме, ми зараз розглянемо.

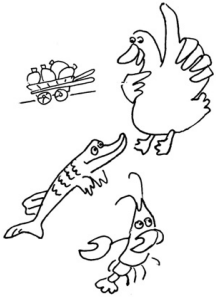
Якщо вірити Хорхе Борхесові, то всі сюжети, а тому й усі події в світі легко звести до трьох-чотирьох – похід за

скарбом, облога та оборона фортеці й повернення додому. Щось на зразок цього відбувається й у процесі формування команди. Деякі автори пропонують більшу кількість етапів. На наш погляд, зазначені нижче чотири етапи стисло та наочно ілюструють те, як саме відбувається побудова команди.

Стадії розвитку команди

Стадії	Характеристики	Приклади
<p>Формінг (з англ. Forming) – “ПРИТИРАННЯ”</p> 	<p>Усі члени команди сходяться разом, щоб зрозуміти: “Для чого? Що? Хто? Коли?” Конфлікти ще не виникають у принципі. Формінг – стадія орієнтації, члени майбутньої команди “промацують” ситуацію, шукають опори. Люди починають орієнтуватися в усіх аспектах життя команди – від мети до стосунків. Довіра на цьому етапі відсутня. Відбуваються поступове прояснення мети й завдань команди, а також переоцінка власної компетентності у професії та стосунках. Формується стиль ділового спілкування.</p>	<p>Пам’ятаєте відому з дитинства сцену з “Трьох мушкетерів”, коли на майдані, який герої обрали для дуелі, з’являються гвардійці кардинала й майбутні друзі змушені об’єднатися для того, щоб дати їм відсіч? Це і є стадія формінгу.</p>

Стормінг (з
англ. Storming) –
“БЛИЖНІЙ БІЙ”



Виникають незгоди щодо того, що треба робити й хто має це робити. Люди плутають своє індивідуальне сприйняття того, як має виконуватися робота, та сприйняття групи. Наявність чіткої спільної мети – одна з найважливіших рушійних сил для вирішення конфліктних ситуацій. Люди зближуються, перевіряючи сприйняття та ціннісні позиції. Це – потрібна й корисна стадія, якщо ви хочете мати “причетність” і “вирівненість”.


Такі книжки, як “Педагогічна поема” А. Макаренка, “Республіка ШКІД” Г. Бєлих та Л. Пантелєєва, детально розповідають про те, як майбутні команди сходилися й “притиралися” на цьому етапі свого розвитку.

Нормінг (з англ. Norming) –
“ЗБЛИЖЕННЯ
ТА ГАРМОНІЯ”



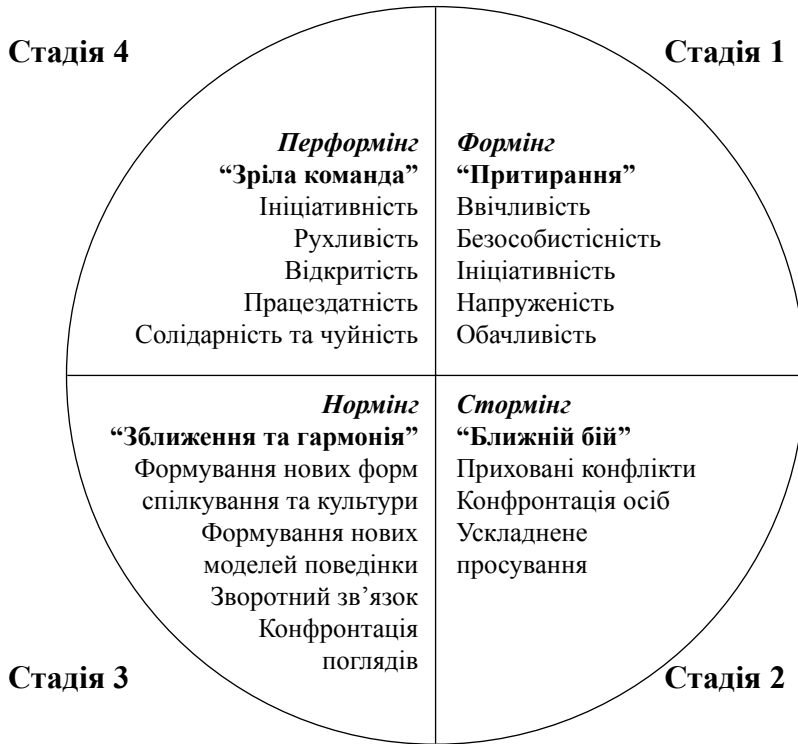
Мету, ролі та розмежування було пояснено й прийнято всіма членами команди. Вони взяли на себе відповідальність за виконання роботи. На цій стадії потрібні регулярні зустрічі команди для того, щоб усі її члени могли контролювати прогрес і вирішувати проблеми в міру виникнення їх. Зростає згуртованість команди. Формується взаємна довіра. Суперництво змінюється кооперацією. Орієнтація – на командні цілі, в яких присутні й власні цілі учасників. Існує допомога щодо розподілення ролей та забезпечення зворотного зв’язку.

Відомий діснеєвський мультфільм про Вінні-Пуха, в якому Кролик заборонив святкування дня святого Валентина. Саме тоді, коли за вказівкою Кролика, який “розкусив” таємну діяльність Вінні, мешканці лісу збираються разом і “звітують”, відбувається процес, який відповідає стадії нормінгу, – ролі приймаються, проговорюються, формуються довіра та готовність відповідати.

<p>Перформінг (з англ. Performing) – “ЗРІЛА КОМАНДА”</p> 	<p>Команда стає справжньою командою, що працює злагоджено та підтримує всіх своїх членів. Команда (а не лідер) керує процесом. Члени команди контролюють процес і керують змінами. Команда повністю відповідає не лише за роботу, яку має бути виконано, але й за динаміку команди також. Це етап комплексного керування якістю.</p>	<p>Злагоджена героїчна робота екіпажу з фільму “Екіпаж” під час катастрофи.</p>
--	--	---

Ці стадії можна презентувати у вигляді так званого годинника командного розвитку, який наводить характеристики та описує дії членів команди на кожному етапі.

Годинник командного розвитку



А тепер пропонуємо з’ясувати, на якому етапі становлення перебуває ваша команда. Інструмент, за допомогою якого ми це зробимо, – анкета.

Анкета для виявлення стадії розвитку команди

Оцініть ступінь погодження з твердженнями за допомогою шкали, запропонованої в таблиці.

Шкала оцінок

Майже ніколи – 1
Зрідка – 2
Інколи – 3
Часто – 4
Майже завжди – 5

Частина перша – питання

1. Ми намагаємося встановити процедури та протоколи, щоб упевнитися, що все гаразд і йде гладенько та правильно (тобто мінімізовано втручання, кожен отримує можливість узяти участь): _____
2. Ми швидко переходимо до виконання роботи, не витрачаємо багато часу на планування: _____
3. Наша команда відчуває, що ми займаємося всім на світі, працюємо, поділяємо відповідальність за успіхи та поразки: _____
4. У нас чіткі процедури узгодження відповідно до наших цілей і ми ретельно плануємо виконання завдань: _____
5. Члени нашої команди бояться або їм не подобається просити інших про допомогу: _____
6. Ми сприймаємо цілі завдань буквально й окремо беремо до уваги відповідальність: _____
7. Лідер команди намагається відповідати за порядок та вносити свій безпосередній вклад у виконання завдання: _____
8. У нас немає визначених процедур, ми їх розробляємо в міру надходження завдань: _____
9. Ми генеруємо багато ідей, але небагато їх використовуємо. У нас не виходить повністю розібратися в них, і ми відмовляємося від них, не розуміючи їх до кінця: _____

10. Члени команди зовсім не довіряють іншим членам та уважно стежать за тими, хто виконує конкретні завдання: _____
11. Лідер команди забезпечує точне виконання процедур, не аргументує, не заважає й дотримується термінів та завдань: _____
12. Ми отримуємо задоволення, працюючи разом. Ми водночас добре проводимо час та працюємо продуктивно: _____
13. Ми прийняли одне одного як членів команди: _____
14. Лідер команди демократичний та допомагає іншим у роботі: _____
15. Ми намагаємося визначити цілі та завдання, які треба виконати: _____
16. У багатьох із членів команди власні ідеї щодо процесу. Багато хто пише свої особисті робочі плани: _____
17. Ми повністю приймаємо сильні та слабкі сторони одне одного: _____
18. Ми розписали специфічні ролі для кожного з членів команди (лідер, фасилітатор, стежить за часом, веде записи й т. ін.) : _____
19. Ми намагаємося досягнути гармонії, уникаючи конфліктів: _____
20. Завдання значно відрізняються від того, що ми уявляли, та видаються дуже складними для виконання: _____
21. У нас часто виникають дискусії щодо концепцій та різних тем, і через це дехто з нас втрачає терпець: _____
22. Ми вирішуємо проблемами групи, ретельно їх опрацьовуємо: _____
23. Ми сперечаємося часто, ми дискутуємо навіть щодо поточних питань: _____
24. Команді іноді хочеться відійти від початкового варіанту проекту: _____
25. Ми конструктивно критикуємо одне одного: _____

26. У нас тісне єднання в команді: _____
27. Здається, що ми здійснили небагато порівняно з метою роботи: _____
28. Цілі, які ми перед собою ставимо, здаються нереальними: _____
29. Хоч ми й не до кінця впевнені в цілях проекту та своїй роботі, ми сповнені ентузіазму й пишаємося своєю командою: _____
30. Ми часто ділимося особистими проблемами: _____
31. У нас багато опору процесам поліпшення якості та виконанню завдань: _____
32. Ми багато з чим справляємося.

Номер питання	Номер питання	Номер питання	Номер питання
1	2	4	3
5	7	6	8
10	9	11	12
15	16	13	14
18	20	19	17
21	23	24	22
27	28	25	26
29	31	30	32
РАЗОМ	РАЗОМ	РАЗОМ	РАЗОМ
Формінг	Стормінг	Нормінг	Перформінг

Мінімальний можливий бал за певну стадію – 8 (майже ніколи); максимальний – 40 (майже завжди). Оцініть результати.

32 й вище – ваша команда перебуває на цій стадії.

16 і нижче – вашій команді невластиво працювати таким чином.

Якщо є дві близькі суми балів, ви на перехідній стадії:

- якщо ваші бали між формінгом та стормінгом, то ви ближчі до стадії стормінгу.
- якщо ваші бали між нормінгом та перформінгом, то ви ближчі до стадії перформінгу.

Якщо між балами немає великої різниці, це свідчить про те, що немає чіткого способу виконання певних дій, команда може бути дуже гнучкою й динамічно змінювати стилі діяльності. Також це може свідчити про те, що команда перебуває на стадії шторму.

Що нам дає знання етапу, на якому ми перебуваємо? По-перше, усвідомлення того, що відбувається, дає можливість керувати процесом, не потрапляючи в полон емоцій та неправильних суджень. По-друге, усвідомлення посилює мотивацію для подолання труднощів. Скажімо, конфлікти є невід’ємною частиною формування команди під час стормінгу. Знаючи це, ви набагато легше долатимете труднощі цього етапу. “О, та ось і конфлікт, – скажете ви, коли виникне непорозуміння. – Гарзд, він допоможе нам з’ясувати позиції та вийти в нову площину комунікації”. Як керівник підготуйтеся, продумайте свою стратегію й тактику поведінки для кожного етапу.



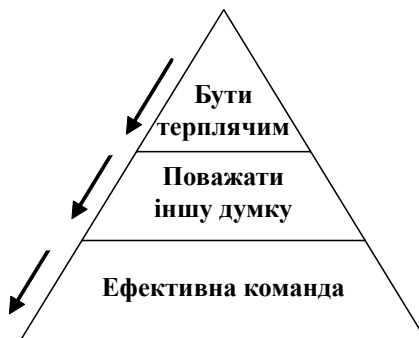
- *Що вам треба робити?*
- *Чи готові ви до цього?*
- *Яких навичок бракує, для того щоб успішно пройти кожну стадію?*
- *Як можна цих навичок набути (завдяки книжкам, тренінгам, порадам друзів)?*

У сучасному менеджменті використовують інструмент, який називається трикутник “*Бути. Робити. Мати*”.



Суть цього інструмента ось в чому: для того, щоб одержати бажані результати (рівень “Мати”), слід виконати певні дії (рівень “Робити”), а для цього треба бути людиною певного складу характеру (рівень “Бути”).

Наприклад, ви хочете сформувати ефективну команду (результат, рівень “Мати”). Для цього треба вислуховувати людей і поважати їхні думки, навіть якщо вони повністю суперечать вашим (дії, рівень “Робити”). Для цього, в свою чергу, треба розвивати в собі таку властивість, як терплячість (тобто бути терплячим, рівень “Бути”).



Проаналізуйте кожен з етапів формування команди за запропонованим алгоритмом:

ФОРМІНГ



СТОРМІНГ



НОРМІНГ



ПЕРФОРМІНГ



Так гартується сталь. Так створюється команда. Урахуйте це, коли (а це станеться неминуче) проходите один з етапів формінгу, стормінгу й нормінгу, для того щоб насолодитися заслужено плодами перформінгу команди.

Справа того варта. Бо команда – це синергія енергій. Ви запитаете, що таке синергія? Їй уже давно дали до геніальності просте визначення: $2 + 2 = 5$. “А так буває?” – можливо, знову з певним скептицизмом спитаете ви. Авжеж, коли ви в команді, немає нічого неможливого, адже ви досягаєте успіху завдяки злиттю енергій кожного окремого гравця, яка в сумі більша, ніж просто арифметична сукупність потенціалів. У команді та з командою ви завжди маєте приріст. Навряд чи це можна прорахувати математично (вибачайте, скептики-математики), але якщо ви дивилися фільм “Патріот” із Мелом Гібсоном у головній ролі, то розумієте, про що мова. Пам’ятаєте останню сцену битви, коли головний герой підхоплює прапор і зі своїми хлопцями змінює хід історії? Це – про команду. А якщо ви не дивилися “Патріота”, то заплануйте в своєму управлінському графіку цю маленьку приємну розкіш. І, дивлячись, аналізуйте фільм на предмет того, що зробило цих стихійно зібраних людей командою й через які етапи формування вони пройшли в своєму становленні. Це, безумовно, приклад формування успішної, взірцевої команди, яка мала МЕТУ, визначала

РОЛІ й дотримувалася ПРАВИЛ, будувала КОМУНІКАЦІЮ на засадах ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ та ДОВІРИ. Ця команда – рольова модель і привід до роздумів для нас, керівників. Бо ми завжди маємо пам’ятати: “Для того, щоб закинути м’яч у кошик, треба десять рук”.

**ПАУЗА: ваші управлінські висновки
за результатом прочитаного**



А на завершення пропонуємо тест, який допоможе оцінити вашу компетентність щодо управління командою.

**Опитувальник для самооцінки
щодо управління командою**

Для оцінки використовуйте такі бали: 1 – взагалі ніяк;
10 – дуже добре.

Якою мірою керівник команди...	0 + + + + + + + + + 10
Як організатор	
Пояснює, які результати очікуються від роботи команди	0 + + + + + + + + + 10
Допомагає команді організувати та скоординувати свої дії, щоб уникнути затримок, дублювання зусиль та марного витрачання ресурсів	0 + + + + + + + + + 10
Забезпечує такий підхід, щоб усі члени команди ділилися своїми знаннями та досвідом у моменти прийняття командних рішень	0 + + + + + + + + + 10

Перевіряє просування команди в роботі, звіряючись із планами	0 _____ 10
Регулярно перевіряє якість роботи команди	0 _____ 10
Визнає добру якість роботи або додаткові зусилля членів команди	0 _____ 10
Як комунікатор	
Повідомляє команді свої переконливі аргументи	0 _____ 10
Допомагає членам команди дивитися на проблеми під різним кутом зору	0 _____ 10
Заохочує співпрацю з іншими командами	0 _____ 10
Допомагає команді одержати потрібні для роботи ресурси	0 _____ 10
Як тренер	
Досяжний для всіх членів команди, якщо треба обговорити проблему чи конкретне питання	0 _____ 10
Звертається до кожного члена команди як до людини зі своїми потребами, здібностями та інтересами	0 _____ 10
Забезпечує підтримку та допомогу, коли команда стикається зі складним завданням або напружено працює	0 _____ 10
Створює для членів команди корисну систему зворотного зв'язку та допомагає їм при розробленні плану вдосконалення робочих процесів	0 _____ 10

**ЗАКОН ДЖУНГЛІВ,
або Розділ другий, в якому мова йде
про правила, що існують у команді,
та про те, як вони втілюються в життя**

*– Він не має права! – прошепотіла Багіра.
– Так і скажи. Він собачий син, він злякається!*

Мауглі скочив на ноги.

– Вільний народе! – крикнув він.

– Невже Шерхан – вожак Зграї?

Невже тигр може бути нашим вожаком?..

Згряя сама обере собі вожака, це чужих не стосується.

*– Слухай, дитинча! – сказав ведмідь, і голос його пролунав,
як грім у спекотну ніч. – Я навчив тебе Закону джунглів –
спільному для всіх народів джунглів, окрім Мавпячого народу,*



який живе на деревах. У них немає Закону. У них немає своєї мови, лише крадені слова, які вони переймають в інших, коли підслуховують, і піддивляються, і підстерігають, сидючи на деревах. Їхні звичаї – не наші звичаї. Вони живуть без вожсака. Вони ні про що не пам'ятають. Вони базикають та хизуються, ніби вони великий народ і задумали справи в джунглях, але ось упаде горіх, і вони вже сміються та все позабували. Ніхто в джунглях не знається з ними.

Ред'ярд Кіплінг, “Мауглі”

У джунглях існує Закон. Його порушувати не можна. У командах також існує Закон. І його також порушувати не можна. Бо ціна – зависока.

У цьому розділі ми переконаємося, що правила та Закон існують зовсім не для того, щоб їх порушувати, як ми часто говоримо. А якщо говоримо, значить, несерйозне ставлення до правил існує в нашій ментальності. Це – рівень переконань і цінностей, один із найвищих рівнів, тому він прямо впливає на наші дії. Чого потім дивуватися, що хтось із нашого оточення не дотримується правил? Таку поведінку зумовлено нашою ментальністю.

Але ж правила та дотримання їх – це наш захист і безпека, гарантія збереження прав та свобод. Команда не може існувати без правил. Пам'ятаєте відразливих бандарлогів із “Мауглі”? Вони були руйнівною силою джунглів, бо не мали Закону. Не мали відповідальності. Брехали. Знищували. Зраджували. Крали. Псували все навкруги. Їм не можна було довірити нічого. Якби в Україні не було Конституції як Основного закону, як би важко було вижити в умовах цілковитого хаосу, анархії та невизначеності!

Правила існують у будь-якому суспільстві. У команді вони генеруються, обговорюються й добровільно приймаються

всіма членами колективу. Це – процес, який відбувається на етапах стормінгу та нормінгу. Той, хто не грає за встановленими правилами, має залишити команду. Такий “Закон джунглів”.

Перед тим, як ми розглянемо правила, які ведуть команди до успіху, пропонуємо вам невеличкий тест.

Увага, завдання!

За допомогою однієї лінії перетворіть римську цифру IX на шістрку.

IX

Відповідь на завдання ви знайдете в кінці розділу. Але поки що спробуйте ще раз. Віримо, що у вас вийде.

IX

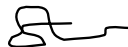
Незалежно від того, вдалося вам виконати завдання чи ні, пропонуємо поглянути на правильну відповідь, запропоновану в кінці розділу. Зробили? Ну що ж, тепер ми готові вислухати ваші зауваження. Ви, певно, захочете пояснити, що правила гри були нечесні, бо для того, щоб дати правильну відповідь, вам потрібне знання англійської мови. А чи це справді причина того, чому ви не розібралися із завданням? Хіба причина не в тому, що коли ви прочитали слово “лінія”, то відразу уявили щось на зразок такої прямої: _____ ?

Але ж лінія не обов’язково має бути прямою. Це – наші стереотипні уявлення. Нам кажуть: “Лінія”, і ми, спираючись на минулий досвід, малюємо пряму, хоча насправді лінія може мати такий вигляд:

і такий:



і навіть ось такий:



Ми обов’язково зробимо висновки з цього завдання, але трохи згодом. А поки що повернімося до теми розділу – правил

або Закону командної взаємодії. Саме наявність або відсутність їх визначає, чи ви – група людей, чи команда, Вільний народ джунглів або зграя бандарлогів.

Якщо ви ефективно взаємодієте, то відповідаєте за свою роботу РАЗОМ. Одна розумна людина зауважила, що нікого з членів екіпажу не хвалять за строгу індивідуальність його веслування. А для того, щоб досягти такого рівня відповідальності, коли співвідношення “МИ” до “Я” починає схилитися в бік “МИ”, треба виробити правила, які могли б підтримувати цю, здавалось би, нетипову поведінку. На початку діяльності команда має розробити “мінімальний пакет” правил, які згодом вона зможе доповнювати та змінювати. При цьому правила, важливі на початку діяльності, можна замінити іншими, що більше відповідатимуть потребам наступного етапу в житті команди. Але в будь-якому разі треба, щоб принцип установлення та обговорення наявних правил був для команди зрозумілим. Правила мають відповідати цілям, потенціалу й особистісним аспектам членів команди. Тобто перше правило – з усією відповідальністю ми можемо навіть назвати його наріжним каменем формування ефективної команди – команда існує за правилами, які вона самостійно виробила.

Що відбувається, коли люди, наприклад, одружуються? Вони стають командою, де “МИ” відіграє важливішу роль, аніж “Я”. У процесі знайомства чоловік і жінка обговорюють ті правила, яких вони дотримуватимуться. Деякі виникають стихійно, їх можна віднести до неформальних, але вони так само виконуються, як і ті, що було проговорено. Коли виникають проблеми? Коли хтось починає порушувати правила. Або тоді, коли якісь важливі речі (ціннісний рівень) не було обговорено й раптом з’ясовується, що когось такий стан речей не влаштовує. Що далі? Якщо в родині є правило сідати за сімейний “стіл перемовин” і знаходити спільний знаменник, сім’я знову виробляє правила, за якими житиме далі. Із появою дітей

правила знову потребуватимуть перегляду та доповнення. І так усе життя. Головними тут є три аспекти:

аспект 1: правила мають бути;

аспект 2: правила треба обговорювати та прояснювати, якщо щось незрозуміло;

аспект 3: правил треба неухильно дотримуватися.

І це є однією з гарантій ефективної родини.

Немає нічого прикрішого, аніж особистісні чи професійні стосунки, в яких багато невизначеності: ми не знаємо, що відбувається, ми постійно стикаємося із прихованими намірами та мотивами, суперечностями й свавіллям. Хтось порівняв таку невпевненість із тим, що відчуває капітан корабля, в якого немає карти та який прямує невідомим шляхом, знаючи, що будь-якої миті може наскочити на риф або міліну. Клаус Фопель, гуру командоутворення, безапеляційно зауважив: “Якщо ви бачите, що команда порушила правила, й мовчите про це, ви обкрадаєте себе та свою команду, бо позбавляєте її справжньої чесної перемоги, а також викрадаєте час у себе й кожного її учасника”.

Отже, **ПРАВИЛО 1:** ефективна команда дотримується правил, які вона самостійно виробила.

А зараз невеличке самостійне завдання: Подумайте й напишіть усі правила, які, на вашу думку, важливі для того, щоб команда досягла поставленої мети (тобто була ефективною). Перше ми з вами вже вивели разом. 😊

ПРАВИЛО 1: ефективна команда дотримується правил, які вона самостійно виробила.

ПРАВИЛО 2: _____

ПРАВИЛО 3: _____

ПРАВИЛО 4: _____

ПРАВИЛО 5: _____

ПРАВИЛО 6: _____

ПРАВИЛО 7: _____

ПРАВИЛО 8: _____

ПРАВИЛО 9: _____

ПРАВИЛО 10: _____

Власне, саме таким чином ви можете виробити правила в своїй команді, якщо не матимете змоги запросити тренера-фахівця, який вам у цьому допоможе. Запросіть команду на “раду” для складання “Закону зграї”. ☺ Говорячи звичайною мовою, повідомте членів вашого колективу, що на зборах ви РАЗОМ вироблятимете правила, за якими потім житиме команда. Для цього потрібні будуть три подальші етапи роботи.

ЕТАП 1. Роздайте великі аркуші паперу (бажано з фліп-чарту) кожному учасникові зборів. І поставте завдання: “Будь ласка, подумайте й напишіть усі правила, які, на вашу думку, важливі для того, щоб наша з вами команда була ефективною. Пишіть усі ідеї, які спадають на думку. Немає правильних чи неправильних відповідей. Усі пропозиції ми обговорюватимемо, й усі вони мають право на існування”. Упівока спостерігайте, як відбувається процес ☺, дайте команді достатньо часу, щоб викласти думки на папері, а коли всі закінчать писати, перейдіть до другого етапу.

ЕТАП 2. Суть цього етапу в тому, що обмін думками та ідеями відбувається в міні-групах (залежно від кількості співпробітників це можуть бути групи по дві, три або чотири особи). Запропонуйте учасникам обговорити щойно записані правила та прийти до спільного знаменника, записавши групове рішення на окремому аркуші. Нагадайте про те, що приймаються всі думки. Немає неправильних рішень і поглядів. Якщо це важливо для однієї людини, це може бути важливо й для всієї команди.

ЕТАП 3. Третій етап – це обмін напрацюваннями кожної міні-групи у форматі презентації на всю аудиторію. Кожна міні-команда презентує ідеї зі свого фліпчарту й під час

цього звіряє їх із пропозиціями інших міні-команд. До речі, якщо ніхто з-поміж учасників не запропонує “вислуховувати всі думки, перед тим як приймати кінцеве рішення” (немає правильних чи неправильних пропозицій), запропонуйте це від себе. Таке правило ой як згодиться в подальшій роботі, коли команда стоятиме на роздоріжжі й потребувати цікавих та нестандартних рішень. І, можливо, таке рішення буде в одній із дванадцяти голів, але так там і залишиться через побоювання, що його не приймуть та ще й колективно засміють.

Отже, повертаємося до вправи. Її результатом має стати список правил, які самостійно виробила команда. Обирається “писар”, який занесе всі правила на окремий аркуш паперу, і – ура! – команда має Закон!

Далі ми радимо надрукувати ці правила, можливо, навіть вставити в рамку та повісити у вашому службовому приміщенні. Правила – це дихання команди. Вони мають бути в серці – тоді їх легко дотримуватися. Вони мають бути перед очима – тоді їх легко побачити, коли, наприклад, хтось їх порушив: “Он, дивись! Ми ж разом їх виробляли!”

На жаль, список із десяти правил (перше було наше 😊), який ви прописали, не зможе побачити кожен читач цієї книжки. А “на жаль” тому, що ми впевнені: запропоновані вами правила – саме ті, які вестимуть команди до успіху. Оскільки вони недоступні більшості тих, хто триматиме в руках цю книжку, ми дозволили собі поділитися своїм досвідом створення ефективної команди й запропонувати вам ті правила, які свого часу привели до успіху нас.

Отже, ділимося!

ПРАВИЛО 1: МИ ДОТРИМУЄМОСЯ ПРАВИЛ, ЯКІ САМОСТІЙНО ВИРОБИЛИ

Нав’язані правила – це тягар, якого хочеться швидше позбутися. Уявіть, що вам на плечі поклали величезний мішок і сказали, що віднині ви завжди носитимете його із собою. Чи

вам це сподобається? Напевно, ні. І відчуття вкрай неприємні, й мотивація відсутня. Для чого, власне, так напружуватися? Адже життя до цього було таке прекрасне!

Інша річ, якщо ви вирішуєте піти в похід і самі вдягаєте рюкзак на плечі. У ньому – теплі речі, їжа, медикаменти, усе те, що підтримуватиме та зберігатиме ваше життя в горах. Нести буде, зрозуміло, важкувато, але ви знаєте, задля чого ви це робите. Тому, власне, й робите...

Так само і з правилами. Члени команди мають самі вирішувати, які правила їм потрібні для того, щоб подолати нелегкий маршрут. Добрим прикладом є ситуація, в якій ми намагаємося пояснити дитині, чому вона повинна взимку вдягати теплі речі. На певному етапі логічні аргументи не діють. Але із набуттям життєвого досвіду дитина доростає до розуміння правила, яке зберігає їй життя. Так само й члени команди бунтуватимуть проти правил, які приходять іззовні. Правила мають бути прожиті та виведені колективно.

ПРАВИЛО 2: МИ ДОСЯГАЄМО ПОСТАВЛЕНИХ ЦІЛЕЙ

Бонні Едельштейн сказав так: “Група – це купка людей у ліфті. Команда – це купка людей у ліфті, проте ліфт поламано”. А там, де є поламаний ліфт, там з’являється мета з нього вибратися. І тому народжується команда. Це вже не просто стихійно створена група людей на автобусній зупинці, а колектив, що має підкоряти свої дії мети, якої хоче досягнути.

На тренінгу ми часто пропонуємо командам таку вправу. Учасники мають стати в дві шеренги. Кожна шеренга – це окрема команда на чолі з капітаном. Кожен капітан плеще в долоні одночасно з іншим, але в різному ритмі. Кожна команда повинна плескати в ритмі свого капітана. Завдання непросте, адже мимоволі збиваєшся на ритм іншої команди. Висновок такий: важливо не втратити свою мету, навіть якщо виникає бажання поплескати в заданому кимось ритмі. Адже саме

наявність мети визначає, чи є ви “просто купкою людей у ліфті”, чи “купкою людей у ліфті, який поламався”.

Як команда швидше з’ясовуйте перші робочі цілі та завдання, які є викликом для всіх і стануть першим кроком на шляху до кінцевої мети. Попередження: не всі проміжні цілі неодмінно ведуть до успіху. Але саме через велику, складну й амбіційну кінцеву мету треба бути готовими до поразок. Програти битву, не програти війну. А коли ви бачите, що хтось збився з курсу, візьміть штурвал у свої руки та виправте ситуацію – нагадайте колегам, що всі ви тут задля досягнення однієї мети.

ПРАВИЛО 3: МИ ВМІЄМО СЛУХАТИ

Ефективна комунікація – це не слова, які хтось нам каже, а те, що ми почули. Для того щоб чути, треба слухати, адже спілкування – це насправді більшою мірою слухання. Сучасна людина зрідка почувається вислуханою. Невміння дослухатися до співрозмовника вважається однією з найбільших комунікаційних драм. Ви ділитесь з близькою подругою: “Він виявився такою брудною людиною. Досі не можу отямитися...”, а у відповідь чуєте: “Ой, а в нас учора гарячу воду вимкнули ввечері! Уявляєш?” Типова ситуація, чи не правда? Тому сучасна людина й прагне знайти “вільні вуха”, які могли б її вислухати, та готова віддавати шалені гроші за сеанси психотерапії тільки тому, що в житті ніхто насправді її не слухає, й майже вся комунікація, що відбувається, – неглибока, поверхнева, неуважна щодо її потреб.

Стівен Кові в своїй безсмертній книжці “Сім навичок високоєфективних людей” виділяє п’ять рівнів слухання:



Рівень 1: ігнорування. Усі ми потрапляємо в ситуації, коли наші думки та почуття ігноруються. Ми й самі часто ігноруємо потребу інших людей у спілкуванні, хоча б навіть наших дітей.

Рівень 2: удаване слухання. Нерідко нам доводиться лише вдавати, що слухаємо. Прийоми ми добре знаємо – контакт очей, похитування головою зі згідливим “Так... так...” Метод спрацьовує на всі сто, але за методом губиться людина.

Рівень 3: вибіркове слухання. Інколи ми слухаємо вибірково – концентруємося на цікавому та відкидаємо нудне.

Рівень 4: уважне слухання. Уважне слухання насправді мало кому дається легко. Ми просто не звикли до нього, не натренували своє тіло та розум. Вони завжди знаходять для себе цікавіше завдання, аніж уважно дослухатися до співрозмовника (а якщо ми ще з ним і не погоджуємося!..).

І все-таки інколи ми сідаємо й слухаємо близьких нам людей. Даємо пораду. Вказуємо на помилки.

Проте існує ще вищий рівень розуміння співрозмовника – слухання емпатійне (рівень 5: емпатійне слухання). На цьому рівні ми слухаємо не для того, щоб дати пораду, а для того, щоб почути людину. Люди, які розвивають у собі цю властивість, – успішні особистості. Бо емпатія (співчуття) веде тебе на карту

світу іншої людини, на якій розставлено орієнтири, зовсім відмінні від тих, до яких звикли ми; дає унікальну можливість насправді зрозуміти людину й одночасно через уміння дивитися на речі її очима розширити свій світогляд.

Такому слуханню треба вчитися. Це й фізична, й розумова вправа, яка потребує дисципліни та концентрації. Звісно, ми не можемо завжди перебувати в “режимі” емпатійного слухання. Нашому мозкові й тілу потрібен перепочинок. Але команда, яка поставить собі емпатійне слухання за стандарт і навчиться чути своїх членів, досягне великих успіхів. Скількох друзів ми втратили через брак цієї навички! Скільки невислужаних геніальних ідей зникли безслідно! А скільки ще безславно зникнуть? Це залежить від вашої команди. Вирішувати вам.

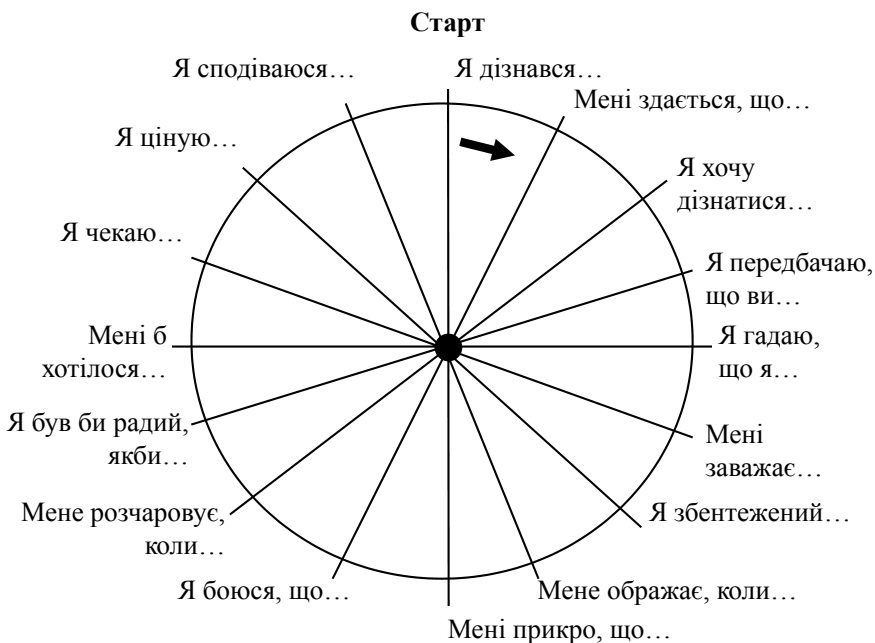
ПРАВИЛО 4: МИ ГОВОРИМО ВІД ПЕРШОЇ ОСОБИ

У комунікації існує правило, що отримало назву “правило ширми”. Суть його полягає в тому, що часто ми ховаємося за займенниками “ми”, “вони” або узагальненнями “всі”, “більшість” замість того, щоб просто висловити свою думку від першої особи. Цей страх можна порівняти зі страхом публічних виступів. Для того, щоб говорити на велику аудиторію, вам слід відокремитися від неї: тепер вони – слухачі та оцінювачі, а ви – спікер. У природі тварина, віддаляючись від своєї зграї, потрапляє в небезпеку – її фізичному життю загрожує смерть, адже самотужки вона не подолає голодного та лютого хижака. Страх відокремитися від загальної маси має біологічний характер. Але, перепрошую, ми все ж таки люди й живемо в розвиненому демократичному суспільстві. Ми маємо право на власну думку та можемо сміливо її висловлювати, не ховаючись за “ми” й “усі”. Комунікація від першої особи – це ефективна комунікація, зрозуміла та прозора, яка дає шанс зрозуміти й почути індивідуальні погляди всіх членів команди.

Отже, стиль спілкування від першої особи або ситуації “Я”. Для того щоб навчитися цьому стилю спілкування, потрібно багато часу. Тут може стати в пригоді вправа “Майстер

діалогу”. Ви обираєте колегу, з яким хотіли би обговорити певну проблему. На ваш діалог відводиться півгодини, за які ви зможете отримати цінний досвід висловлювати свої думки від першої особи. “Майстер діалогу” – це, власне, послідовність вставних слів, які допоможуть вам усвідомити своє сприйняття, думки та почуття, пов’язані з темою вашої розмови. Хоча дотримання схеми спочатку здається дещо штучним, ви маєте змогу спробувати говорити на теми, які до цього здавалися незрозумілими та некомфортними. Сядьте поряд з обраним партнером. Контакт очей полегшить ваше спілкування. Оберіть важливу для вас обох тему і почніть розмову за запропонованою нижче схемою. Замість того, щоб починати діалог із “Чому ви не сказали мені відверто, що...”, почніть із “Я дізнався, що... Мені здається, що цим ви хотіли...” Партнер має уважно вислухати співрозмовника, й лише потім відреагувати, дотримуючись схеми-зразка. А вона така:

Схема “Майстер діалогу”



Цю вправу запропоновано в посібнику Клауса Фопеля “Команда”, й вона може допомогти членам команди зробити перші кроки на шляху висловлювання своєї думки від першої особи – шляху пошуку прийнятного для всіх членів команди рішення.

Постає питання (воно виникало в учасників тренінгових програм): з одного боку, ми говоримо про команду, в якій діє правило “МИ”, з іншого – вчимося говорити “Я”. Як розрізнити, де потрібне “МИ”, а де корисне “Я”? “Я” – це ситуації обміну думками, загальні дискусії, генерація ідей, прояснення конфліктних ситуацій та невдоволення, висловлювання щирих власних думок і поглядів у присутності членів команди. За цих умов “Я” – справжній кисень для організації. “МИ” – це ситуації безпосередньої “гри”, коли, наприклад, хтось критикує діяльність вашого колеги або загалом усього колективу поза межами команди. Це неслухний час відокремитися й заявити про своє “Я”, мовляв, “я ж їм казав на зборах!”, це – час захисту честі, доброго імені та кінцевого результату команди. У цій ситуації принцип “спасение утопающих – дело рук самих утопающих” не діє, а діє правило “Один за всіх, і всі за одного”, правило “МИ”.

ПРАВИЛО 5: МИ ГОВОРИМО ПО СУТІ Й НАМАГАЄМОСЯ БУТИ ЗРОЗУМІЛИМИ

Ще один великий страх людини – здатися недостатньо розумною. Тому інколи дорослі говорять занадто складно та пишномовно (“Нехай побачать, який я розумний!”). Ми “годуємо” слухачів довгим вступом, перебільшеннями та запаморочливою термінологією. Говорити по суті й намагатися бути зрозумілим означає говорити не для того, щоб вразити, а для того, щоб ефективно вирішувати актуальні для команди питання. А для цього достатньо висловлюватися стисло й за темою, уникаючи бажання приголомшити.

Власне, для таких акторів існують хороші ліки під назвою “Кружіть мене, кружіть!” Коли бачите, що когось “заносить”,

допоможіть другові – просто разом із командою хором проспівайте: “Кружіть мене, кружіть!” Ви будете вражені ефективністю цього засобу. ☺

ПРАВИЛО 6: МИ ПОМІЧАЄМО НАЙКРАЩЕ ТА ВМІЄМО ПРОБАЧАТИ

Хороші чи погані події, що відбуваються у нашому житті, зумовлено тим, як ми на них дивимося. Пам’ятаєте відомий анекдот про братів-близнюків, які святкували свій день народження? Один був песимістом, другий – оптимістом. Зухвала сестра поклала кожному біля ліжка подарунок – улюбленому песимістові конструктор “Лего”, а оптимістові, який полюбляв час від часу смикати її за кіски, – коробку з гноєм. Зранку близнюки прокидаються та починають роздивлятися свої подарунки. Песиміст каже: “Знову це “Лего”! Набридло вже – знову цілий місяць збирай!” Оптиміст: “А до мене вчора вночі конячка приходила!”

Вибирайте бути на світлому боці. Навіть якщо дії людини вас образили, поговоріть самі із собою: “Можливо, він/вона не мали цього на увазі!” Ця фраза нестиме вас, як килим-самоліт, крізь ситуації образ та непорозумінь. А якщо важко пробачити, сідайте за стіл переговорів, “розкривайте карти” та знаходьте консенсус. Помічати гарне й уміти пробачати можуть сильні та впевнені в собі люди. Вибирайте бути сильними та упевненими.

ПРАВИЛО 7: МИ ПЕРЕВІРЯЄМО СВОЇ ПРИПУЩЕННЯ

Уявіть собі: ви йдете зеленим лугом, насолоджуєтеся небувалою красою та свіжим повітрям, коли раптом потрапляєте в болото. Воно швидко поглинає вас, і через півхвилини на поверхні залишається лише ваша кепка. ☺ Наші припущення схожі на цю трясовину. Ви рухалися вперед у цілковитій гармонії та порозумінні, коли раптом після певної дії вашого колеги потрапили в грузку трясовину власних припущень та інтерпретацій. Пам’ятайте: це – територія вашої карти світу,

вашого минулого досвіду й ваших проєкцій. Не дозвольте своїм припущенням поглинути вас – поговоріть з образником та проясніть ситуацію. Усе може бути зовсім не так, як ви собі змалювали.

Знаєте анекдот про чоловіка, який мав сплатити штраф за те, що вщент розніс пивну ятку? На суді він виправдовується: “Повертаюся з нічної зміни. Втомлений, як собака. І так хочеться випити. Бачу – пивна ятка, а на ній табличка висить: “Пива нема”. Ні, щоб просто написати: “Пива нема”. А вони так схибно: “Пи-и-и-ва не-е-е-ма”! Ну от мене й понесло...”

Перевіряйте припущення у відвертих розмовах та обговореннях.

ПРАВИЛО 8: МИ РОЗГЛЯДАЄМО ВСЕ З РІЗНИХ ПОГЛЯДІВ

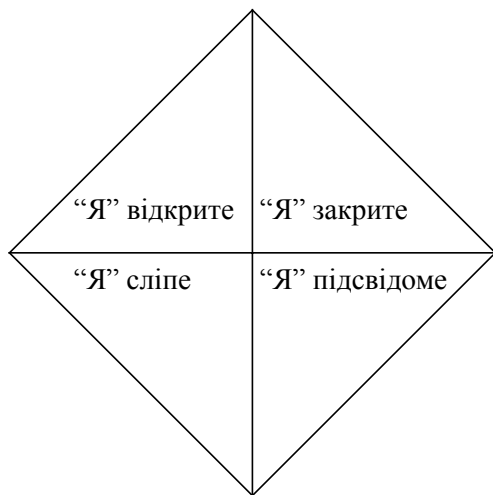
Обговорення мають бути дискусіями або брейнстормінгами (з англ. “шторм мозку”), під час яких генеруються нові погляди, кожен із яких уважно вислуховується й аналізується.

Давньоарабський послідовник Арістотеля з дивним і довгим ім'ям Абу Наср аль Фарабі ще в X столітті до нашої ери зауважив: “Команда – колектив РІЗНОдумців”. Власне, в цьому її сила. Саме тому в командній взаємодії $2 + 2 = 5$. Хтось сказав, що групу людей, яка йде за однією думкою та посилається на один і той самий авторитет, що веде її за собою, можна розглядати як один розум, а один розум може помилятися. Якщо ж різні розуми зійдуться після роздумів, самоперевірки, суперечок, дискусій, дебатів, розгляду з протилежних боків, то тоді не буде нічого певнішого від того переконання, до якого вони придуть.

Із цим важко сперечатися, й до цього важко щось додати. Ми найефективніші як команда, коли доповнюємо одне одного та сміливо розходимося у поглядах.

ПРАВИЛО 9: МИ СЕРЙОЗНО СТАВИМОСЯ ДО РЕАКЦІЙ ЩОДО СЕБЕ СВОЇХ КОЛЕГ

Будь-яка реакція колег на нас – це зворотний зв’язок. Коли ми навчимося дивитися на прикру критику на свою адресу як на можливість побачити себе збоку, ми зможемо легко сприймати різні реакції людей, які нас оточують, і навіть бути їм за це вдячними. У кожній людині живуть чотири “Я”:



“Я” відкрите – це ті риси характеру та способи поведінки, які ми в собі усвідомлюємо й не боїмося демонструвати іншим: “Дивіться, я такий!”

“Я” закрите – це ті речі, про які ми добре знаємо, але з огляду на різні причини не поспішаємо відкривати світові: “Це моє. Я не хочу, щоб ти про мене це знав”.

“Я” сліпе – це притаманні нам риси й способи дії, які в нас бачать інші, але які ми самі не усвідомлюємо.

Існує ще наше глибинне “Я” підсвідоме, але про цю частину нашої особистості – не в цій книжці.

Будь-яка зовнішня реакція на нас дає нам змогу, поперше, побачити, наскільки наші усвідомлювані “відкрите” та “закрите” “я” ефективні в комунікації (може, настав час

змінюватися?). По-друге, це можливість дізнатися про себе нове, те, що бачать інші, але не бачите ви, й, зрозуміло, почати розвиватися в новому напрямі, якого потребує ситуація.

Не існує доброго чи поганого зворотного зв'язку. Він, як і досвід, або приємний, або корисний. Тому серйозне ставлення до реакцій щодо себе своїх колег – це шлях до власного розвитку й ефективної команди.

ПРАВИЛО 10: МИ МАЄМО МУЖНІСТЬ ВИСЛОВЛЮВАТИ ТОЧКИ ЗОРУ, ЯКІ НЕ ПРИЙМАЮТЬСЯ

Мужність живе в кожній людині (просто де в кому вона спить або ховається). Утім, її можна розбудити. Один зі знайомих тренерів розповідає історію про жінку-політика в європейському парламенті. На засіданні, де зібралися поважні представники країн європейської спільноти, вона висловила непопулярну думку та зазнала емоційного шквалу невдоволення (так часто трапляється з непопулярними думками). Вона спокійно “тримала оборону” й, не змінивши тону, звернулася до аудиторії: “Панове, дякую, я вислухала ваші погляди. Але я маю інший”. Крапка. Кінець цитати. Але якої! Просто та легко, без вагань і вибачень: “Я маю інший погляд”. Для нас це – модель того, як можна мужньо висловлювати свої думки, навіть якщо вони не приймаються, це – модель успішної поведінки.

Ви скажете: “Зачекайте, а як же круглий стіл і вислуховування думок кожного? Виходить, це відміняється?” Певно ж, ні! Мова, звісно, не йде про вперте просування своїх “міркувань із певного приводу” та відмову сприймати аргументи й інтереси інших. Але будьмо відвертими: як часто саме за круглим столом ми через страх відмови або небажання сказати “щось не в тему”, навіть маючи чим поділитися, цього не робимо? Натомість уникаємо конфронтації всіма можливими способами (знову ж таки через страх осуду та неприйняття). Але здорова конфронтація – це запорука здоров'я колективів,

організацій та націй. Саме тому в демократичному парламенті існує опозиція. Тож якщо ви висловлюєте чи не висловлюєте думку, не забувайте визначати свою справжню мотивацію. І, маючи аргументи, впевнено висловлюйте їх. Нехай хтось із ваших співпрозмовників не буде в захваті – ви не цукерка й не повинні всім подобатися (якщо ви маєте таке переконання, то ви – по-справжньому вільна людина). Сила – в РІЗНОдумцях. При цьому повагу та вміння дослухатися до думок інших ніхто не відміняв.

ПРАВИЛО 11: МИ НЕ НАДТО ВІДВЕРТІ, ЯКЩО В КОМАНДІ З'ЯВЛЯЄТЬСЯ СТОРОННІЙ

Команда – це сім'я. Є речі, які не виносяться на обговорення з людьми, що не є членами родини. Конфліктні ситуації та проблеми вирішуються на сімейному рівні. Коли в реальній сім'ї внутрішні проблеми стають здобутком суспільства, цю родину приречено на неуспіх. Сила команди в тому, що вона не надто відверта, коли з'являються люди, які до неї не належать. Ставтеся до них як до гостей, а проблеми залишайте для внутрішнього розгляду.

ПРАВИЛО 12: МИ ТАКТОВНІ ТА ОБИРАЄМО ПРАВИЛЬНИЙ МОМЕНТ

Те, як сприймуть наші слова люди, яким ми їх адресуємо, залежить від того, як і коли ми їх подамо. Як – це тактовність, вміння оцінювати дії, а не особистість. Коли – це правильно обраний момент. Якщо ви лютуєте, краще подумки порахуйте до тисячі або стрибніть в ополонку (це також дуже дієво). Якщо людина, якій ви адресуєте свій зворотний зв'язок, у розпачі, зачекайте – ви ж не “добити”, а піднести її хочете. А якщо все ж таки хотіли “добити”, то поверніться до ПРАВИЛА 6: вчіться помічати найкраще та пробачати.

ПРАВИЛО 13: МИ БУДУЄМО НАШІ СТОСУНКИ НА ВЗАЄМОДОПОМОЗІ

Як зауважив один з учасників тренінгів, якщо в основу стосунків покладено взаємодопомогу, то “навіть рибка з акваріуму із малюнка № 1 (див. розділ 1) буде на дереві”.

ПРАВИЛО 14: МИ НЕ КОРИСТУЄМОСЯ НЕЧЕСНИМИ МЕТОДАМИ у СВОЇЙ ВЗАЄМОДІЇ

Чесна комунікація – це спілкування без “підводних каменів” – сарказму, глузування, впертого заперечення, нагадування давніх помилок, промовистого мовчання, ігнорування, апеляції до авторитетів і раптової зміни теми. Чесна комунікація – це готовність відкрито заявляти про свої бажання, почуття та думки й вести конструктивний діалог.

ПРАВИЛО 15: МИ ПРИЙМАЄМО ПОЧУТТЯ КОЛЕГ І НАМАГАЄМОСЯ ЇХ ЗРОЗУМІТИ

Будь-яке почуття об’єктивне й має право на існування. Справжня емпатія – це вміння ставати на карту світу іншої людини для того, щоб справді зрозуміти її.

Пам’ятаєте смішного мільйонера з фільму “В джазі тільки дівчата”? У фіналі фільму склалася така ситуація: він освідчується шаленому коханні переодягненому в жіноче вбрання чоловікові, який кричить йому: “Але я чоловік!” і у відповідь чує: “Не страшно. У всіх свої вади”. ☺

Смішна ситуація, але корисна істина – у всіх свої вади, дивацтва та почуття. І якщо один із ваших колег, на ваш погляд, зациклений на надмірній чистоті, не судіть його та не насміхайтесь. Намагайтеся зрозуміти. Тоді й до ваших почуттів і дивацтв ставитимуться з повагою та обережністю. А хіба ви не цього прагнете?

ПРАВИЛО 16: МИ ЗГОДНІ ПРОВОДИТИ БАГАТО ЧАСУ РАЗОМ

Готовність проводити багато часу разом характерна переважно лише для початкового етапу роботи. Під кінець взаємодії команди обмежують цей час і повільно починають регресувати, впевнено прямуючи до занепаду. Комунікаційні зв'язки порушуються, а від цього страждає почуття “МИ”, припиняється розроблення амбіційних стратегій.

Відомий психолог Андрій Курпатов ділиться різними порадами щодо ефективного життя. Одна з них – дивитися на великі за розміром предмети, які нас оточують, – небо, море або багатвікові дерева; спостерігати за всім, що дає відчуття простору, й ніби вбирати цю безмежність у себе. Дивлячись на велич природи, ми відчуваємося великими. У природі, як відомо, маленьких ображають і пригнічують, тому, щоб вижити, треба бути великим.

Проводячи багато часу разом, команда отримує психологічно потрібне для успіху відчуття своєї величч та могутності. Тому так важливо, щоб гравці команди приділяли одне одному багато часу – й заплановано, й спонтанно – в телефонному або факсовому режимі або в режимі електронної пошти чи при безпосередній взаємодії.

ПРАВИЛО 17: МИ ЦІНУЄМО ОДНЕ ОДНОГО

Існує така притча про учня, який упродовж двох років кожного дня носив своєму вчителю два відра води. Але в одному з них була тріщина, тому щоразу, коли він доставляв до оселі вчителя, воно було напівзаповнене. Через це відро дуже соромилося своєї вади й одного разу, коли учень набирав воду, воно поділилося з ним своїм сумом. Той усміхнувся й сказав: “Коли ми повертатимемося до оселі вчителя, подивись на квіти на нашому шляху. А потім поговоримо”.

І справді, квіти були надзвичайно гарні, й відро на певний час навіть забуло про своє лихо. Але коли вони наблизилися до

оселі вчителя, воно знову було лише наполовину заповненим, на відміну від свого “сусіди”, в якому вода переливалася через край. І відро знову відчуло розпач. Тоді учень запитав його: “А ти звернуло увагу, що чудові квіти на нашому шляху були тільки з твого боку? Знаючи про твою ваду, я посадив багато насіння з того боку, й тому щодня, коли ми йшли додому, ти поливало їх. А потім я брав ці чудові квіти та прикрашав ними оселю вчителя. Дякую тобі – без тебе ця краса була б неможливою!”

Кожен гравець команди унікальний і незамінний. Кожен – така сама особистість, як і ви. Він вартий поцінування та поваги.

ПРАВИЛО 18: МИ ГОТОВІ ПРАЦЮВАТИ НАД СОБОЮ ТА ЗМІНЮВАТИСЯ

Є такий залізний принцип життя – “принцип шестірні”: для того, щоб повернути іншого, треба повернутися самому. Звісно, набагато комфортніше жити за принципом усім відомого Карлсона, який, лежачи на дивані, казав Малюкові, як треба прибирати в кімнаті та з чого починати – з горіхової шкаралупи чи вишневих кісточок. Кожен бере на себе відповідальність за прибирання своєї горіхової шкаралупи та вишневих кісточок. Кажуть, найскладніша в світі робота – це робота над собою. Нашу успішність зумовлено нашою гнучкістю – готовністю працювати над собою й змінюватися.

ПРАВИЛО 19: МИ ДАЄМО СОБІ ПРАВО НА ПОМИЛКУ

Помилки просувають, як окремих гравців команди, так і команду в цілому. Помилки – це досвід і можливість вибрати ефективнішу стратегію наступного разу. У жодній справі не можна досягнути успіху без права на помилку. Помилятися – значить розвиватися й рухатися вперед. Пригадайте разом ті помилки, на яких ви вчилися й роблячи які виходили на вищі рівні. Хтось зауважив: “Як співак або скрипаль, який боятиметься фальшивої ноти, ніколи не викличе в слухачів

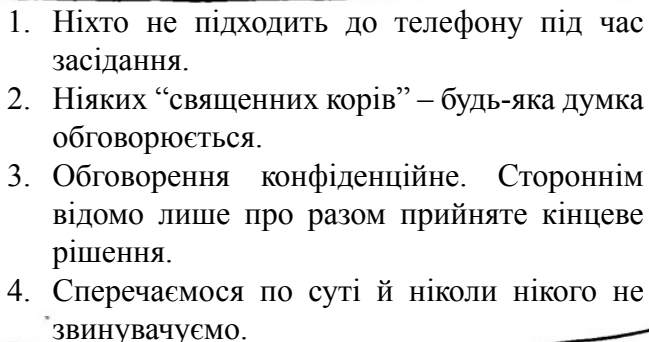
поетичного хвилювання, так письменник чи оратор не дасть нової думки або почуття, якщо він боїтиметься двозначного становища”. Дозволяйте собі помилятися!

Марк Санборн казавтак: “Найбільша небезпека, яка чекає на команду, полягає не в тому, що вона не стане успішною, а в тому, що стане, а потім припинить удосконалюватися”.

Цей список – лише деякі правила, які вестимуть вашу команду до успіху. Прописуйте їх через займенник “Ми”: “Ми дотримуємося...”, “Ми вважаємо...”, “Ми обіцяємо...”, “Ми... робимо!” Це підвищуватиме командну й індивідуальну відповідальність усіх членів колективу.

Наведений список можна доповнювати тими правилами, які є актуальними для вашої команди саме зараз. Більш того, їх треба сформулювати для всіх аспектів роботи – від адміністративних до соціальних. Якщо ви цього не зробите, правила все одно існуватимуть. Навіть коли здається, що їх нема, вони є. Вони просто автоматично виникають у процесі взаємодії – як формальні, так і неформальні. Головне – регламентувати їх. Кількість завдань, планування часу, потрібні нові навички, те, як прийматимуться рішення, – все це має бути регламентовано, прописано, зведено на рівень закону, за яким взаємодіє команда.

Наведемо як приклад кілька правил для ефективного проведення зборів.

- 
1. Ніхто не підходить до телефону під час засідання.
 2. Ніяких “священних корів” – будь-яка думка обговорюється.
 3. Обговорення конфіденційне. Стороннім відомо лише про разом прийняте кінцеве рішення.
 4. Сперечаємося по суті й ніколи нікого не звинувачуємо.

До речі, ще на початку розділу ми хотіли запитати, які асоціації викликає у вас іменник “правила”. Певно, якщо ви вже дійшли цього розділу книжки, то ставлення до правил у вас дещо змінилося. Принаймні ми дуже на це сподіваємося. А які емоції це слово викликає у більшості? Як мінімум, легкий внутрішній спротив. Особливо тоді, коли це перетворюється на манію узгоджувати правила й стежити за дотриманням їх. Але ж ми разом переконалися, що раціональні правила дають свободу дій, слугують опорою та інструкцією – за умови, що їх схвалили всі члени команди, а не за принципом “Баран висловив спільне нерозуміння. Заєць висловив спільні побоювання. А потім встав лев і висловив спільну думку”. Такий механізм не створить ефективної команди, й правила, які запропонує “лев”, виконуватимуться через страх або (там, де це лишень буде можливо) не виконуватися зовсім. У “Мауглі” Батько Вовк сказав такі мудрі слова, звертаючись до зграї: “Вовки – вільний народ. Вони слухаються лише Вожака зграї, а не кожного смугастого людожера!” Але ці правила згряя виробила сама. А потім за ними жила.

Є такий принцип у сучасному бізнесі – клієнтоорієнтований підхід. Це взаємодія всередині команди, основу якої становлять такі принципи:

по-перше, це орієнтація на потребу людини, яка працює поряд із вами в одній організації та залежить від роботи інших ваших співробітників. У сучасних організаціях у кожного працівника є замовники для кожного виду діяльності;

по-друге, це ставлення до колег по роботі – так само, як і до зовнішніх клієнтів, із повагою, підкресленням важливості та бажанням продовжувати співпрацю й надалі;

по-третє, це бажання виконувати для своїх співробітників роботу професійно, якісно, вчасно, з мінімальним використанням ресурсів.

Клієнтоорієнтованого співробітника легко впізнати, лише проаналізувавши його словник, що ми зараз і зробимо.



Словник клієнтоорієнтованого співробітника

Найчастіше вживані слова

- Колега, цінність
- Задовольняти потреби
- Точно, вчасно, якісно
- Випереджати сподівання
- Командна робота
- Лояльність, ефективність
- Я це зроблю
- Це моя відповідальність
- Спільні цілі й т. ін.

Із такими словами працюється залюбки – легко й охоче. Неначе намащуєш свіже масло на кусень хліба.

А тепер познайомимося із НЕклієнтоорієтованим співробітником. Ось, до речі, і його словник:



Словник неклієнтоорієтованого співробітника

Найчастіше вживані слова

- Це не моя компетенція
- Ми завжди так робили
- У нас цього немає
- Цього я не знаю
- Подивіться самі
- Наш відділ, ми та вони, у них, у нас
- Розбирайтеся самі, це ваші проблеми
- Немає часу

- Я за це не відповідаю
- Я не винен
- Я не зацікавлений
- У мене своя робота, у вас – своя
- Це неможливо
- Питання не за окладом 😊

Із таким співробітником не те що не працюється легко та натхненно, із таким просто не працюється. 😊 Проте “лише задоволений внутрішній клієнт може забезпечити задоволеного зовнішнього клієнта”. Принаймні так сказав Роберт Каплан, і немає жодної причини йому не довіряти. 😊

Чому ж виникає НЕклієнтоорієнтований підхід? Його коріння таке:

- Нерозуміння важливості клієнтоорієнтованого підходу 😊
- Нерозуміння того, хто є внутрішнім клієнтом і для кого постачальником є сам співробітник 😊
- Неприйняття персональної відповідальності, тобто орієнтація на процес, а не на результат 😊
- Наявність прихованих конфліктів та негативної емоційної атмосфери 😊
- Недостатня комунікативна культура 😊
- Відсутність чітких правил взаємодії 😊
- Відсутність розуміння пріоритетності завдань 😊
- Орієнтація лише на кількісні показники без урахування якісних 😊

Логічно, що правила, які формує команда та які, в свою чергу, формують команду, базуються на клієнтоорієнтованому підході, коли всі члени колективу стають клієнтами стосовно одне одного. Одна з гарантій такої високої внутрішньої культури – Закон, яким керуються гравці у своїй щоденній взаємодії.

Є тут ще один важливий момент. Ірина Хакамада розповідає про свою зустріч із надзвичайно цікавим старим під

час подорожі в російській глибинці. Ось чим він поділився з відомим політиком: “Ну, здоровенька була, донечко. Записочку я тут важливу написав. Ти її потім прочитаєш, але запам’ятай: не за законом у Росії треба жити, а за совістю. Закон люди вигадують. Немає у них совісті, через те й закони погані. А буде совість – і закони будуть хороші”. А ось роздуми авторки книжки про те, що вона почула: “Говорила, говорила, говорила. Із регіону в регіон, з регіону в регіон. І раптом зупинив старий митний охоронець та висловив звичайну думку, яка насправді є головною проблемою Росії, – совісті немає”.

Нам здається, що ситуація на теренах України мало чим відрізняється від ситуації в північного сусіда.

Совість – це основа будь-якого правила та закону. Саме з нею в команду приходять відповідальність, почуття довіри й поваги до членів “родини”, готовність вислухати та пробачити помилки. Стилi кожної команди різнитимуться. Як немає однакових відбитків пальців, однакових міст або людських доль, так не існує й команд-близнюків. Кожна – особлива. Кожна має свої цілі та призначення й тому формує свої власні правила, які відповідають її потребам. А оскільки всі ми люди, в основу неодмінно буде покладено загальнолюдські принципи. Деякими з них ми поділилися з вами на цих сторінках.

А тепер повернімося до висновків щодо тесту, які ми мали зробити на початку розділу. Там, де під “лінією” ми побачили лише пряму, пам’ятаєте? (Вибачте, якщо вас це не стосується й ви побачили більш, аніж пряму ☺. Для більшості людей “лінія” все одно залишається “прямою”, погодьтеся.) Для того щоб за нею побачити щось більше, треба відійти від стандартного мислення, стереотипних підходів і звичних шляхів, припустити, що “лінія” необов’язково має бути прямою. І тоді можна зробити такий висновок: лише тоді наші команди будуть ефективними, коли ми візьмемо собі за правило не мислити шаблонно, а завжди давати шанс собі та членам свого колективу на право мати власну думку, право її висловлювати

й право бути вислуханим. Тоді буде легко пробачити помилки – свої та гравців команди. Легко буде разом удосконалюватися й разом гартувати свій командний характер. 😊

Яка ж усе-таки добра річ – правила! 😊

Відповідь на тестове завдання на початку розділу: **SIX**

ВЕСЬ СВІТ ТЕАТР... І КОЖЕН НЕ ОДНУ РОЛЬ ГРАЄ, або Розділ третій, в якому ми розглянемо важливість ролей у командній взаємодії

– Скажи-но, Енді, якою є протилежність згоді?

Енді замислився:

– Ну, не знаю... Можливо, розбрат?

– Розбрат. Суперечка. Розходження в поглядах. Конфлікт. Називай, як хочеш. Річ у тім, що людина влаштована так, що завжди прагне до гармонії, – він зробив паузу, – але згода згубна для прийняття ефективних рішень.

Патрік Ленсіоні, “П’ять спокус керівника”

Спільна діяльність людей складна за визначенням, бо кожен окремих представник спільноти має свій власний характер, а в ньому – цілу купу вад. Із цим навряд чи можна не погодитися. І хоч би як важко було формувати команду, це зовсім не означає, що вона приречена. Приклади успішних команд доводять, що неможливого в природі не існує. Власне, саме природа, як ми це з’ясували в першому розділі, створила концепцію команди та дала ключі в руки тим, хто вміє спостерігати й дослухатися до неї.

Формування команди – справді, процес нелегкий, а інколи й досить болісний. Роботу команди можна описати як налагоджену діяльність людей. Теоретично це легко. Наприклад, книжку, яку ви тримаєте в руках, написати набагато легше, аніж сформувати справжню команду. Сидиш собі вдома чи на роботі, твориш, захотів – кави попив, утомився – перепочив. Сам собі господар. Сам свій час розподіляєш,

щоб і до дедлайну встигнути, й себе не заморити. Але ось починається взаємодія. Надсилаєш розділи на вичитування, а отримуєш перевірені матеріали пізніше, аніж хотілось би. У той час, коли ти маєш вільну хвилину, коректор іще вичитує текст. Ось воно – перше “горлечко пляшки”. А скільки ще таких попереду! Ти тут бестселер щодо команди пишеш, а деякому начхати – в нього заплановано відпустку. І відразу почалися образи в стилі Карлсона: “А як же я, Малюче? Я ж бо краший!” А що, власне, відбулося? До цього ж так добре й затишно сиділося вдома та писалося... А все просто – з’явилися люди, пов’язані з тобою однією метою, й спокійному життю настав край. Почалася командна робота, а з нею змінилося все. Бо на практиці досягнути узгодження видається завданням, яке можна віднести до категорії викликів (кожен керівник добре знає цю категорію).

Інколи люди вчаться працювати в команді роками. Це залежить від їхніх переконань, намірів і готовності працювати над собою, а ще – від культурних відмінностей, ментальності.

Експерти, наприклад, радять пам’ятати слов’янську специфіку командних стосунків. Особливість, що відрізняє нашу ментальність від західної, – неусвідомлена потреба “руської душі” поставити на перше місце якість людських стосунків. У західних компаніях в основу формування команди та функціонування членів покладено закон і правила взаємодії (про них мова йшла в другому розділі), з якими погоджується вся команда. На Сході головну роль відіграють традиція та закон ієрархії, який беззаперечно поважають усі члени команди. Ми посідаємо проміжне становище. Тому часто навіть чітко сформульовані правила й надзвичайно детально прописані посадові інструкції відкладаються вбік, і комунікація в команді відбувається за непередбачуваним сценарієм – міжособистісні стосунки та комунікативні цінності визначають правила.

Людський фактор, фактор міжособистісних стосунків, у принципі, завжди відігравав одну з вирішальних ролей

у формуванні ефективної команди. Просто в слов'янській ментальності він гіперболізується та заслуговує на більшу увагу з боку членів команди.

Командна взаємодія – це взаємодія не лише професійних ролей, які зумовлено компетенціями учасників у різних сферах роботи, але й соціальних, що визначають, як впливає певна людина на процес виконання роботи.

Існує кілька класифікацій соціальних ролей членів команди. В основу версії, яку ми вам запропонували на цих сторінках, покладено відому класифікацію за доктором Белбіном.



Колесо ролей

Навашу думку, які з цих ролей головні? А без яких ефективна команда може обійтися? Увага, правильна відповідь: відсутність однієї із зазначених ролей робить команду слабкою. Так само й прояв одного й того ж самого елемента в багатьох членів команди може призвести до її руйнації. Чому? Клаус Фопель, один із піонерів і теоретиків командоутворення, наводить такі приклади: за наявності, приміром, кількох адміністраторів між ними може розпочатися конкурентна боротьба, а перевага з боку контролерів-критиків може призвести до виникнення так званої групи самопомоги. За наявності надлишку деталізаторів виникне тенденція блокувати самих себе любов'ю до дрібниць, у той час як команда, що складається із самих лишень генераторів, продукуватиме багато ідей, але навряд чи доведе справу до логічного завершення. Тому й важливо, щоб було представлено всі рольові елементи.

А зараз ми ненав'язливо завітаємо в гості до кожного учасника команди й спробуємо розвідати, що й до чого.

Дозвольте відрекомендувати – типові представники команди (як їх побачили Манфред Геллерт і Клаус Новак у книжці-довіднику “Усе про командоутворення”).

АДМІНІСТРАТОР, він же МОДЕРАТОР

У цій ролі члени команди або офіційно призначені на посаду адміністратори опікуються управлінськими процесами в команді.

Вони підтримують баланс між цілями, часовим обмеженням і ресурсами. Коли хтось з учасників починає схилитися в бік реалізації лише своїх власних цілей, Адміністратор



повертає “заблукану вівцю” на правильний шлях – до спільних цілей команди (тобто цілей організації). Адміністратор аналізує, хто на що здатен, і грамотно розподіляє обов’язки, стежачи за тим, щоб кожен максимально розкривав свій потенціал. Він завжди дає зворотний зв’язок високої якості, але ніколи не претендує на домінування. Адміністратора ще називають Модератором, бо він уміло розставляє пріоритети й ефективно організовує процес прийняття рішення без нав’язування своїх поглядів.

Типові висловлювання Адміністратора, або Як його розпізнати

- “Ми зібралися тут, щоб зробити ось що...”
- “Узагальнюючи, можна, вочевидь, виділити такі важливі пункти...”
- “Повертаючись до основного питання, ви могли б...”
- “Проблема, на мою думку, полягає в тому...”
- “Нам треба стежити за тим, щоб...”
- “Не можна не зважати на...”
- “Ми відхилилися від прийнятого сценарію, як нам бути далі?”
- “Я пропоную діяти далі таким чином...”

Сигнали, що свідчать про відсутність Адміністратора або невизначеність його ролі

- Дезорієнтація
- Відкрита й таємна боротьба за владу
- Утворення кланів
- Численність пропозицій щодо регламенту

ОРГАНІЗАТОР, він же КООРДИНАТОР

Головний пріоритет Організатора – досягти поставлених цілей і запланованих результатів за рахунок інших членів команди. Хоча організатор



і перебуває “в тіні”, саме він часто стає фактичним і таємним Адміністратором. Суть його діяльності – формалізування прагнень команди. При цьому його внесок часто істотніший, ніж Адміністратора. Основні критерії його планів дій – практичність і досяжність. Завдяки Організаторові абстрактні ідеї знаходять конкретну форму. Він ініціює дискусії, збирає різні думки та створює практичні й досяжні шляхи реалізації проекту. Більш того, Організатор до останнього змагається за схвалення саме його стратегії досягнення мети, навіть якщо зустрічає опір.

Типові висловлювання Організатора, або Як його розпізнати

- “У межах установленого часу ми могли б...”
- “У рамках нашого бюджету ми могли б досягнути...”
- “Зафіксуємо все ж таки це на дошці”.
- “Що конкретно це означає на практиці?”
- “Нам треба діяти таким чином...”
- “Ми втратимо час, якщо будемо...”
- “Найголовніше...”
- “Не лиймо воду, а говоримо по суті...”

Сигнали, що свідчать про відсутність Організатора або невизначеність його ролі

- Багато не пройдених до кінця шляхів
- Відсутність результатів або незадовільні результати
- Фрустрація (“Ми лише говоримо й нічого не робимо!”)
- Недостатньо практичних покрокових рішень
- Відсутність чіткого плану дій

КРЕАТИВНИЙ ГЕНЕРАТОР ІДЕЙ, він же МОЗКОВИЙ ЦЕНТР

Генератор ідей – джерело оригінальних задумів і пропозицій. Інновації в команді – його рук справа. Це не означає, що в інших її членів не виникає оригінальних думок, проте саме в голові Генератора народжуються найрадикальніші нові підходи та нестандартні рішення. Він може й далі висловлювати



цікаві ідеї навіть після того, як проект уже віддано в роботу. Але стратегія, тактика й практичність запропонованих рішень його мало цікавлять. Генератор ідей заряджає інших своєю енергією, на якій може працювати ціла електростанція. Він креативний, відкритий, довірливий. Визнання з боку оточення мотивує його на нові ідеї та досягнення. Та інколи емоційні пориви Організатора змушують його забувати про кінцеву мету команди.

Типові висловлювання Креативного генератора ідей, або Як його розпізнати

- “То як щодо...”
- “Погляньмо на це зовсім з іншого боку...”
- “Це неодмінно має бути фіолетовим”.
- “Якщо ми поставимо це з ніг на голову, то вийде ось таке...”
- “Я не проти подумати якось над тим, що відбувалось би, якщо...”

Сигнали, що свідчать про відсутність Креативного генератора ідей або невизначеність його ролі

- Спроби знайти нові рішення, йдучи старими шляхами
- Відсутність інновацій
- Блокування розумового пошуку
- Безрадісність чи млявість у команді аж до нудьги

ЗВ’ЯЗКОВИЙ, він же ДИСПЕТЧЕР

Диспетчерська служба полягає в налагодженні корисних для команди зв’язків з оточенням і забезпечує команду зовнішньою інформацією. Звідси – вміння Диспетчера будувати ефективну комунікацію, контактність і велике коло поважних та корисних знайомих. Тому Зв’язкового нечасто

можна побачити на робочому місці, а якщо вам пощастить, то швидше за все він “віситиме” на телефоні або зацікавлено говоритиме з колегою. Хоча сам Диспетчер не є новатором, він із радістю підхоплює нові ідеї та пропозиції, а тому приносить у команду багато ідей “іззовні”, діючи, як партизан у розвідці.



Типові висловлювання Зв'язкового, або Як його розпізнати

- “Прекрасна ідея...”
- “Я знаю декого, хто міг би...”
- “Не турбуйтеся – це я можу дістати у...”
- “Я міг би вмовити...”
- “Поговорю-но я з...”

Сигнали, що свідчать про відсутність Зв'язкового або невизначеність його ролі

- Томління “у власному соку”
- Одна команда не знає, що робить інша
- Подвійна робота
- В організації ніхто до ладу не знає, що, власне, робить команда
- Поганий командний маркетинг



ТРУДОГОЛІК, він же ДУША КОМАНДИ

Трудоголік – це уособлення здорового елемента в команді. Він найчутливіший до потреб окремих членів команди й найточніше реагує на емоційні “підводні течії” в групі. Він виявляє емпатію, дбаючи про задоволення кожного, й слугує

сполучною ланкою між членами колективу. Він уміє слухати, спілкуватися та надихати інших на таку саму поведінку. На його плечах – інтеграція аутсайдерів. Якщо хтось поділився ідеєю, Трудоголік швидше за все почне допомагати йому просунути її, замість того щоб висловити конкурентні погляди. Він гармонізує суперечності, породжені Генератором ідей або Координатором, відповідає за колегіальну робочу атмосферу. Він – сила, яку постійно спрямовано на згладжування конфліктів, і є гарантом згуртованості команди. Можливо, він малопомітний у звичайний час, але команда різко відчуває його відсутність під час перевантаження або кризових ситуацій.

Типові висловлювання Трудоголіка, або Як його розпізнати

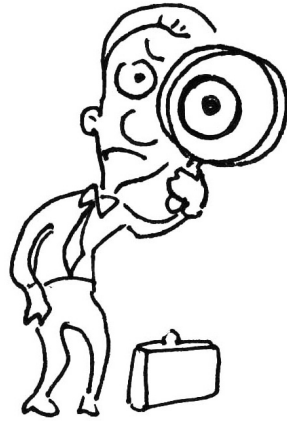
- “Треба було дати шанс ідеї Крістіні”.
- “Мені подобається, як ви...”
- “Я гадаю, не варто через це починати сперечатися”.
- “Особливо важливо в тяжкий час триматися в команді всім разом”.
- “Відсвяткуймо успіх!”
- “Я вважаю, нам треба було б якось поговорити про те, як ми одне з одним спілкуємося в команді”.
- “Дехто на цю тему поки що зовсім нічого не сказав”.

Сигнали, що свідчать про відсутність Трудоголіка або невизначеність його ролі

- Вимушені, церемонні стосунки в команді
- Емоційна холодність
- Страх відкрито заходити в розмову
- Брак позитивної уваги (похвали, підбадьорення, підтримки)
- Табу на почуття
- Перекладання провини одне на одного в разі невдачі
- Плинність кадрів у команді
- Недостатньо розвинене почуття колективу

**ДЕТАЛІЗАТОР, він же
ЗАВЕРШУВАЧ, він же КОНТРОЛЕР,
він же КРИТИК**

Ця роль потрібна для того, щоб доводити справу до логічного кінця, адже Деталізатор не цурається рутинної роботи та працює над окремими завданнями. Джерелом мотивації для нього є страх, що щось може “піти шкереберть”. Тому він так прискіпливо контролює, здавалось би, неважливі деталі. Це може дратувати інших членів команди, які захоплено обговорюють наступний проект, у той час як Контролер із задоволенням розставляє крапки над “і” в давно забутому командою завданні. Інколи ця любов до дрібниць змушує Деталізатора забувати про велику кінцеву мету. Але його послідовність часто слугує “паличкою-виручалочкою” для отримання командою ефективних результатів.



Типові висловлювання Деталізатора, або Як його розпізнати

- “Дайте-но я перевірю...”
- “Так це ніколи не вийде, якщо тільки...”
- “Якщо це справді має діяти, тоді нам треба...”
- “А як справи з дев’ятим томом, третьою статтею, пунктом “д”, та четвертим розділом?”
- “Так не піде: тоді ми спізнаємося з виконанням на один тиждень”.
- “Цим нам треба ще раз фундаментально зайнятися”.

Сигнали, що свідчать про відсутність Деталізатора або невизначеність його ролі

- Дуже енергійний пошук ідеї та активне розроблення концепції, але велике небажання та млявість при переході у фазу втілення ідеї
- Багато “сирих” і незавершених проєктів

- Багато помилок через неухважність на завершальній стадії
- Розщеплення командного процесу на завершальній стадії проекту

Отже, для успіху команди важливі всі ролі, лише тоді вона буде повністю вкомплектованою та збалансованою. Видатний гуру менеджменту Лі Якоккі так сформулював це в своєму бестселері “Кар’єра менеджера”:

“За самою своєю природою фінансисти-аналітики прагнуть дотримуватися оборонних, консервативних, песимістичних позицій. По той бік бар’єру опиняються хлопці зі сфери збуту та маркетингу – люди агресивні, ризикові, оптимістичні. Вони завжди кажуть: “Давайте зробимо”, тоді як “скупарі” постійно застережливо пояснюють вам, чому цього робити не слід. Будь-якій компанії потрібні обидві частини такого рівняння, оскільки природна напруженість у стосунках між цими двома групами створює свою власну систему взаємостимувань та взаєморівноважувальних сил”.

Той самий Лі Якоккі, згадуючи своє дитинство, писав про батька, який був надзвичайним керівником: “Але в цьому був мій батько. Він завжди проповідував: “Для чого ходити, якщо можна бігти?” У команді завжди будуть такі, що хотітимуть бігти. Будуть і такі, що повільно ходять. І перші, й другі – це здоров’я команди. Вони збалансовуватимуть одне одного й разом упевненіше рухатимуться до досягнення поставлених цілей.

А тепер настав час з’ясувати, наскільки готовий ваш корабель до великого плавання. 😊 Адже у відкритому морі вам зовсім несподівано можуть стати в пригоді люди зі, здавалось би, непотрібними талантами й уміннями. Але, можливо, саме вони слушною порадою, швидкою реакцією або енциклопедійними знаннями допоможуть вибратися з халепи, в яку ви ой як легко можете потрапити. Вам потрібні будуть олівець і 10 хвилин концентрації для заповнення наведеної нижче матриці.

Командна роль	Якості	Члени команди, яким притаманні рольові елементи	Члени команди, в яких відсутні рольові елементи
Адміністратор (Модератор)	Керує та структурує. Тримає все в полі свого зору. Дає імпульси. Слідкує за дотриманням угод. Мислить далекоглядно та концептуально.		
Організатор (Координатор)	Розробляє план дій. Пам'ятає про реалізацію. Розробляє раціональні трудові завдання. Стимулює інших на “стадії занепаду”.		
Креативний генератор ідей (Мозковий центр)	Мислить нестандартно. Полюбляє експерименти. Спонтанна людина, сповнена ідей. Відкритий усьому новому. Довірливий та доступний.		

Зв'язковий (Диспетчер)	Підтримує зовнішні контакти. Забезпечує інформаційні потоки. Інформує про важливі розробки, лінії розвитку та тенденції. Відшукує корисних для справи людей поза командою. Комунікабельний.		
Трудоголік (Душа команди)	Дбає про єдність команди. Інтегрує аутсайдерів. Забезпечує гармонію. Слідкує за атмосферою в команді.		
Деталізатор (Завершувач, Контролер, Критик)	Справді доводить усе до кінця. Акцентує деталі. Наводить останній лоск. Стежить за якістю та дотриманням термінів. Розважливий і сумлінний.		

А тепер погляньте ще раз на “Колесо ролей” у команді.



З огляду на щойно опрацьовану матриця чи далеко ви зможете “доїхати” на цьому колесі?



Управлінські висновки

Чи всі ролі наявні?

Яких ролей бракує?

Який елемент є в надлишку?

Що ви як керівник можете зробити, щоб оптимізувати роботу команди, незважаючи на брак або перевагу певного елемента?

Гай Саллюстій Крісп (хто такий, невідомо, але, очевидно, був дуже розумним 😊) сказав: **“Якщо “К” – колектив, 1+К більше від одиниці, навіть якщо ця одиниця – видатна**

людина". Як це правильно щодо команди, сила та ефективність якої – в розбіжностях, навіть конфліктах, але конфліктах, які спрямовують на правильний шлях. У "П'яти спокусах керівника" герої Патріка Ленсіоні, основні керівники відомих компаній дискутують:

"– Бачиш, єдиний спосіб швидко прийняти рішення – це одержати відверті думки учасників проекту. А це можна зробити двома способами... По-перше, можна налагодити організований процес збирання думок: різні там фокус-групи, мозкові штурми, голосування... Або, по-друге... це можна зробити неорганізовано.

До розмови приєднався Високий:

– Неорганізовано – означає в ситуації конфлікту. Але конфлікту в хорошому розумінні цього слова – конструктивного виробничого конфлікту. На перший погляд, усі конфлікти однакові, але насправді це не так".

"Конструктивні виробничі конфлікти" для прийняття ефективних рішень забезпечуються різними ролями членів команди. Тому варто цінувати кожну думку та погляд, які було



озвучено. А як це практично можна зробити, ми розберемо у наступних розділах.

А поки що уявімо собі змію. Її хвіст каже до голови: “Я повинен бути попереду”. Голова йому відповідає: “Завжди я попереду. Чому ж цього разу має бути інакше?”

У результаті попереду опинилася голова. А хвіст обвився навколо дерева, й голова не змогла рушити вперед. Тоді вона пустила попереду хвіст.

Змія вмить упала в яму, повну розжареного вугілля, й згоріла.

У кожного своя роль. Успіх приходить тоді, коли ми про це пам’ятаємо.

ІІ ВЕЛИЧНІСТЬ КОМУНІКАЦІЯ, або Розділ четвертий, в якому ми ще раз переконаємося у важливості ефективної комунікації для формування переможної команди

*“Який сенс бути людиною, якщо не розумієш
людської мови? – сказав він собі.
– Тут я так само дурний та німий, як людина
в нас у джунглях. Треба навчитися їхньої мови”.*

Ред'ярд Кіплінг, “Мауглі”

*Якщо ви зі мною не згодні, це означає лишень те,
що ви не слухали мене.*

Із постулатів менеджменту

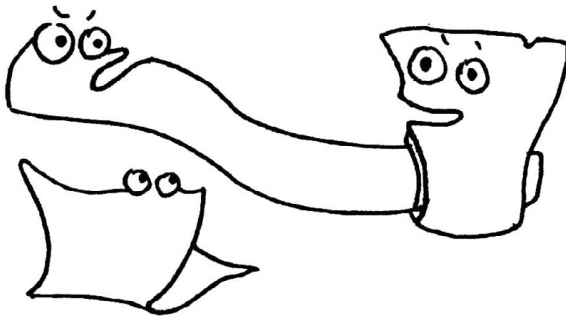
Розповімо вам одну історію.

“Була собі сокира. Вона погано виконувала свою роботу.

Сокирище та лезо постійно сперечалися, вважаючи одне одного причиною проблем. Лезо вважало, що сокирище погано керує. А сокирище, яке керувало лезом, вважало, що лезо просто тупе!

Якось сокирище сходило на тренінг з ефективного управління й зрозуміло, що лезо треба загострювати. І також відправило лезо на тренінг. Ситуація поліпшилася, але несуттєво.

Одного разу лезо та сокирище знайшли в собі сили й час придивитися, як вони взаємодіють. І виявилось, що між ними



недостатньо щільний контакт. Вони побачили невеличку, але все ж таки щілину, яку треба було чимось заповнити. На щастя, поблизу знайшовся підходящий аркуш паперу. Саме він допоміг заповнити порожнечу, контакт налагодився, й робота нарешті закипіла.

Як багато цінного для налагодження контакту має в собі простий аркуш паперу...

Історія про сокиру, лезо та чистий аркуш паперу – це історія про ефективну комунікацію. У дитячому садку нас учать читати по складах, у школі – писати, в інституті ми заглиблюємося в деталі майбутньої професії. В якому ж навчальному закладі нас учать будувати ефективні стосунки з людьми, які нас оточують?.. Виходить, ми всі в цьому мистецтві самоуки. А шкода, бо разом із професійним досвідом уміння спілкуватися з людьми автоматично не з’являється.

У цьому розділі ми говоритимемо про те, чим можна заповнити “порожнечу” та як налагодити щільний контакт – зробити так, щоб робота нарешті закипіла.

Згадуваний нами багато разів Стівен Кові порівнює процес комунікації між людьми з банківським рахунком. Він детально розписує цей принцип у своїй книжці “Сім навичок вискоєфективних людей”. Кожною своєю дією ви або знімаєте гроші з депозиту, або, навпаки, збільшуєте його. Кредити й овердрафти в людському спілкуванні передбачено лише на нетривалий проміжок часу. Якщо ви лише знімаєте умовні



“гроші” комунікації зі свого рахунку, то швидко залишитеся без копійки. Звісно, певний час вам пробачатимуть ваші промахи та помилки, зухвалу поведінку й негативні емоції, але довготривалих кредитів у людських стосунках не існує. Ви маєте завжди поповнювати рахунок.

Проаналізуйте наведені нижче дії й поставте “галочку” у відповідну графу – “Поповнення рахунку” або “Зняття з рахунку”.

Дія	Поповнення рахунку	Зняття з рахунку
1. Ви прийшли на роботу з усмішкою та з усіма доброзичливо привіталися		
2. Забули привітати колегу з днем народження		
3. Два дні не відповідали на електронного листа із проханням надіслати важливу інформацію		
4. Уважно вислухали співробітника щодо причин його неякісного звіту		

5. Сказали “дякую” за одержану підтримку		
6. Залишилися після роботи, щоб пояснити колезі, як діє нова комп’ютерна програма		
7. Визвірилися на колегу, який підвів вас зі звітом		
8. Сказали комусь відверто, що він дурень і нікчема		
9. Забули попередити, що надійшли нові форми звітності, й змусили колег робити звіт двічі, при цьому не попросити пробачення		
10. Зателефонували співробітникові, який зараз на лікарняному, й запитали, чи потрібна допомога		
11. Спекли торт і пригостили своїх колег		
12. Провели вологе прибирання під час обідньої перерви, бо прибиральниця захворіла		
13. Похвалили колегу за успіхи		
14. Запропонували допомогу		
15. Два тижні не розмовляли з колегою, але не сказали йому про причину такої своєї поведінки		

Подумки поверніться у ваш учорашній день. Запишіть те, що ви робили, й проаналізуйте, поповнювали ви свій банківський рахунок чи лише знімали гроші. Підрахуйте, яка сума зараз на ньому залишилася. Чи вистачить її вам на завтра, якщо раптом потрібен буде кредит? Підкресліть відповідні результати.



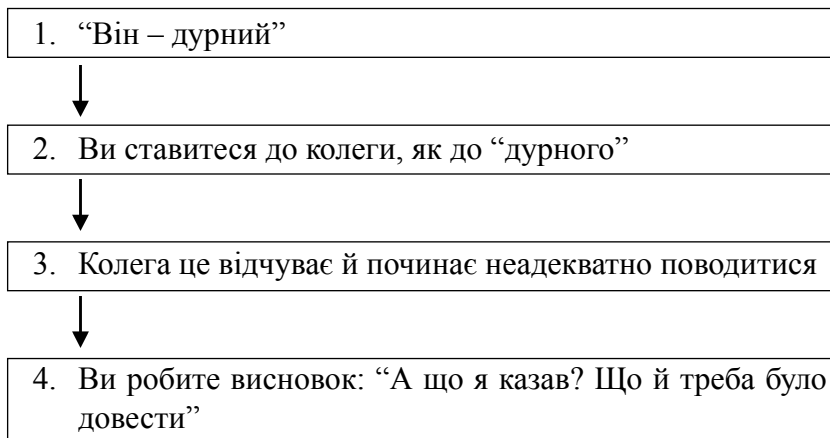
День учорашній

Дія 1 _____	Зняття/Поповнення
Дія 2 _____	Зняття/Поповнення
Дія 3 _____	Зняття/Поповнення
Дія 4 _____	Зняття/Поповнення
Дія 5 _____	Зняття/Поповнення
Дія 6 _____	Зняття/Поповнення
Дія 7 _____	Зняття/Поповнення
Дія 8 _____	Зняття/Поповнення
Дія 9 _____	Зняття/Поповнення
Дія 10 _____	Зняття/Поповнення

Сума на рахунку _____ +/-

Проблеми щодо налагодження та підтримання стосунків із людьми часто виникають тоді, коли нам здається, що на світі існують два погляди: один – наш, інший – неправильний. Таким чином, ми самі себе заганяємо у пастку, що отримала назву комунікаційний зашморг переконань. Що, власне, відбувається всередині цього капкану? Розберемо це на такому прикладі. Приміром, ви кажете: “Він – дурний”. Із такою проекцією (установкою, переконанням) ви починаєте спілкуватися зі своїм колегою, як із дурним. Він це відчуває та починає реагувати відповідним чином. Ви спостерігаєте за його поведінкою й мовите: “А я завжди казав, що він дурний. Що, власне, й треба було довести”. Вітаємо, ви потрапили в комунікаційний зашморг переконань. Він має приблизно такий вигляд:





Комунікаційний зашморг переконань



Як вийти із зашморгу переконань? Просто. Поверніться до командних правил, які ми детально обговорили в другому розділі, й почніть змінювати свої переконання щодо себе та членів вашої команди. Коли ми змінюємо переконання, ми змінюємо й свою поведінку. А змінені поведінка дає нам нові результати.



Узагалі існують чотири основні переконання, з якими ми підходимо до взаємин із людьми та які, власне, зумовлюють нашу особисту ефективність у комунікації:

<p>“Я ОК – ТИ ОК” </p>	<p>“Я ОК – ТИ НЕ ОК” </p>
<p>“Я НЕ ОК – ТИ ОК” </p>	<p>“Я НЕ ОК – ТИ НЕ ОК” </p>

Розглянемо кожне з них.

Установка “Я ОК – ТИ ОК” є найбільш конструктивною партнерською позицією, бо базується на принципі “З усіма все гаразд”. Вона спрямована на встановлення та продовження конструктивних стосунків із колегами, передбачає діалогічне спілкування й відкритість у висловлюванні своїх поглядів. У її основі – позитивне та поважне ставлення як до себе, так і до інших людей. Якщо ви – людина в стилі “Я ОК – ТИ ОК”, ви вмієте враховувати погляди та інтереси партнера та намагаєтеся стати на його карту світу, зрозумівши його позицію. Люди “Я ОК – ТИ ОК” вирішують проблеми зі взаємним вигрaшем. Вони позитивні, приємні у спілкуванні й легко викликають симпатію до себе в своєму оточенні. Справжній командний гравець живе з переконанням “Я ОК – ТИ ОК”.

Установка “Я ОК – ТИ НЕ ОК” – наша улюблена. 😊 Вона базується на принципі, що всі, хто нас оточує, або зовсім дурні, або просто дурні, а маємо рацію лише ми. Це їх описав Клод Гельвецій, коли сказав: “Досвід показує, що людина вважає неправую будь-яку людину та поганою будь-яку книжку, які розходяться з її поглядами”. Певна річ, конструктив у підході

“Я ОК – ТИ НЕ ОК” відсутній. Ця позиція деструктивна за своєю природою й може розгортатися за двома сценаріями:

сценарій 1 – ви уникаєте взаємин із іншою людиною (а для чого вона вам потрібна, якщо вона тупа, повільна, істерична, неприємна, одне слово, “НЕ ОК”?);

сценарій 2 – ви підкорюєте людину собі (а чого з нею, власне, панькатися?), розділяєте та володарюєте.

Ставлення до людей у стилі “Я ОК – ТИ НЕ ОК” властиве тим особистостям, які вважають, що мають більше прав, ніж інші (за принципом, що було яскраво змальовано Джорджем Оруелом у “Скотарнику”: “Усі рівні, але деякі більш рівні за інших”).

Такі люди впевнені, що їхній час та зусилля цінніші, ніж час та зусилля інших. Вони не переймаються поглядами партнера й не намагаються зрозуміти позицію співрозмовника. Якщо в них виникають особисті проблеми, то вони, не вагаючись, легко вирішують їх за рахунок програшу інших людей.

Установка “Я НЕ ОК – ТИ ОК” – деструктивна перш за все стосовно себе й своїх власних фізичних, емоційних і психологічних потреб. Люди “Я НЕ ОК – ТИ ОК” взаємодіють з іншими за двома вже знайомими нам сценаріями (саме тому вони стають ідеальними жертвами для людей “Я ОК – ТИ НЕ ОК”):

сценарій 1 – вони уникають взаємин з іншою людиною (“Вона ж набагато розумніша, талановитіша та фаховіша. Вона – ОК, а я – НЕ ОК”);



сценарій 2 – вони підкорюються іншим (“Бо ті ж знають, як правильно вчинити. Вони – ОК, а я – НЕ ОК”).

Такі люди вважають, що мають менше прав, ніж інші, та що час і зусилля їхніх колег цінніші за їхні власні. Таких часто брутально називають “ганчірками” й користуються їхньою безпорадністю у вирішенні своїх проблем. Як результат, люди “Я НЕ ОК – ТИ ОК” часто стають “офірними цапами”, бо дозволяють іншим вирішувати проблеми за свій рахунок. Для того, щоб “попросити пробачення” перед світом та колективом

зате, що “НЕ ОК”, вони стають улесливими, самопринижуються й захищаються завдяки маніпуляціям. “Перепрошують” за своє існування, стають покірними, конформними, залежними від думки інших людей та орієнтованими на їхні інтереси. Позиція “Я НЕ ОК – ТИ ОК” убиває людську гідність і стоїть на заваді розвитку потенціалу особистості.

Установка “Я НЕ ОК – ТИ НЕ ОК” – це відмова від взаємин з іншою людиною та пасивне очікування результатів комунікації. Людям, що дотримуються цієї установки, властивий негативний, песимістичний спосіб мислення стосовно як себе й інших, так і навколишнього світу загалом. Такі люди видаються безпорадними, приреченими, безнадійними, апатичними, схильними до відплати й помсти. Після спілкування з ними відчуваєш спустошення та пригніченість. Здається, що вони позбавили тебе життєвої енергії. Англійці про таких кажуть: “Get a life!”, що означає: “Та почни вже жити!” Люди “Я НЕ ОК – ТИ НЕ ОК” пасивні в особистому та професійному житті, тому “Під лежачий камінь і вода не тече” було сказано саме про них. Для них характерне знецінення поглядів, інтересів та прагнень як власних, так і інших людей, і легше звинувачувати у своїх проблемах увесь навколишній світ, аніж активно намагатися вирішувати їх.

Матриця установок стосовно інших людей

Установка “Я ОК – ТИ ОК” 	Установка “Я ОК – ТИ НЕ ОК” 
<ul style="list-style-type: none"> • Є найбільш конструктивною партнерською позицією • Спрямована на продовження конструктивних стосунків з іншою людиною • Передбачає відкритість виявлення поглядів та інтересів і двосторонність спілкування • Передбачає позитивне, поважне ставлення як до себе, так і до інших людей • Враховує погляди та інтереси партнера, намагається зрозуміти позицію співрозмовника • Передбачає вирішення проблеми із взаємним вирашем 	<ul style="list-style-type: none"> • Є деструктивною позицією • Спрямована на уникнення стосунків з іншою людиною або підкорення її собі • Властива людям, які вважають, що вони мають більше прав, ніж інші, та що їхній час і зусилля цінніші за час і зусилля інших • Передбачає домінування, тиск, накази та ігнорування співрозмовника • Не враховує поглядів та інтересів партнера, не передбачає розуміння позицію співрозмовника • Передбачає вирішення особистих проблем за рахунок програшу інших

<p>Установка “Я НЕ ОК – ТИ ОК”</p> <p style="text-align: center;">☹ ☺</p> <ul style="list-style-type: none"> • Спрямована на уникнення взаємин з іншою людиною або підкорення їй • Властива людям, які вважають, що вони мають менше прав, ніж інші, та що час і зусилля інших цінніші за їхні власні • Передбачає улесливість, самоприниження, захисні реакції, маніпуляції • Передбачає покірність, конформність, залежність від думки інших людей та орієнтацію на їхні інтереси • Передбачає вирішення проблем інших людей за власний рахунок 	<p>Установка “Я НЕ ОК – ТИ НЕ ОК”</p> <p style="text-align: center;">☹ ☹</p> <ul style="list-style-type: none"> • Спрямована на відмову від стосунків з іншою людиною та пасивне очікування • Властива людям, що мають негативний, песимістичний спосіб мислення стосовно як інших, так і навколишнього світу загалом • Характеризується проявом безпорадності, приреченості, безнадійності, апатії, схильності до відплати та помсти • Передбачає пасивність, знецінення поглядів та інтересів як власних, так і інших людей • Передбачає відсутність бажання вирішувати якісь проблеми, надає перевагу звинуваченню в усьому навколишнього світу
--	---

Ефективна команда – це колектив, в якому гравці живуть за принципом “Я ОК – ТИ ОК”. Їх легко впізнати, бо їм властиві певні особливості.

Особливості людей, що дотримуються установки “Я ОК – ТИ ОК”

По-перше, вони розуміють, що головне не в тому, що відбувається з ними, а в тому, що відбувається всередині них: зберігають вірність своїм цінностям та спілкуються з іншими відповідно до цих цінностей, а не до зовнішніх обставин.

По-друге, вони створюють рушійну силу та успіх у сфері стосунків, тому правильна реакція сьогодні забезпечує їм вигідне становище завтра.

По-третє, вони усвідомлюють, що потребують розуміння та допомоги з боку інших, тому з готовністю виявляють розуміння щодо інших та надають їм взаємодопомогу.

По-четверте, вони не жертви, але вони й не служать іншим: люди, які вибирають цю установку, роблять це не тому, що перед ними закрито всі інші шляхи. Вони роблять це свідомо, скеровані повагою до інших.

По-п'яте, вони встановлюють для себе вищі стандарти, аніж інші: роблять своєю метою досягнення досконалості. Коли ми поводимося відповідно до найвищих стандартів, то у відповідь на різкі нападки з боку інших у нас не виникає бажання зайняти позицію оборони або перейти в напад. Тому що, коли ми впевнені в тому, що зробили все можливе для збереження співпраці, у нас є повне право скинути з плечей тягар критики.

По-шосте, вони спонукають інших розкривати свої найкращі риси: звертаються до людей так, наче вони такі, які й мають бути.

По-сьоме, вони розкривають найкращі риси в собі: у них є звичка завжди спілкуватися з іншими так добре, наскільки ми здатні змінити наш погляд на світ і на самих себе.

Чи багато ви в своєму житті зустрічали людей “Я ОК – ТИ ОК”? Певно, що зустрічали. А коли-небудь намагалися зрозуміти, що дало їм змогу бути такими, якими вони були – позитивними, кмітливими, впевненими в собі?

Ми поділимося кількома порадами-принципами, які допоможуть вам побачити світ, де всі члени суспільства – “ОК”.

Принципи дотримання установки “Я ОК – ТИ ОК”

ПРИНЦИП 1: дивіться на речі ширше

Опинившись у конфліктній ситуації, дехто починає почуватися так, наче він опинився в тунелі. Те, що відбувається “тут і тепер”, здається менш важливим, аніж те, що попереду, в кінці “тунелю”.

Команда гравців “Я ОК – ТИ ОК” так дивиться на проблемні ситуації: “Ми погоджуємося з пропозицією, яка провіщає користь у майбутньому, йдучи при цьому на втрати “зараз”. Саме час іще раз замислитися над тим, що ми маємо на увазі під виграшем та чим ми зможемо поповнити можливі втрати. Ми концентруємося на перспективах і користі, яку ми можемо від них отримати”.

ПРИНЦИП 2: самостійно ініціюйте установку “Я ОК – ТИ ОК”

Завжди корисно починати контакт із фраз типу “Я хочу знайти рішення, яке було б справедливим для нас обох (для всіх нас)”. І лише найбезвідповідальніша людина не піде вам назустріч після таких слів. Як варіант можна запропонувати таке: “Обговорімо ще раз, у чому наші потреби та що нас турбує. Що потрібно для того, щоб усі були задоволені?”

Установку “Я ОК – ТИ ОК” можна почути у ваших словах і побачити у ваших діях.

ПРИНЦИП 3: спробуйте “копати глибше”

Стежте за своїм внутрішнім діалогом і аналізуйте ситуацію з різних боків: “А що насправді мається на увазі в заявленій позиції? Чи є в цьому потаємний сенс?” Після чого відкрито зверніться до колеги: “Чого ви справді потребуєте?”, “Чому це рішення здається вам кращим?” та уважно слухайте, пам’ятаючи про небезпеку потрапити до трясовини своїх припущень, про яку ми говорили в другому розділі.

ПРИНЦИП 4: питайте, що потрібно для вирішення проблем

Ваша незмінна мета – спробувати знайти найкраще для обох рішення. Отримавши достовірну інформацію, ви можете крок за кроком просунути до рішення. Вам слід чітко та зрозуміло викласти свою позицію й упевнитися, що її почуто. Учність бути відвертими, коли висловлюєте свої думки й почуття, та емпатійними й уважними, коли слухаєте інших людей.

ПРИНЦИП 5: будьте готові прийняти відмову від співпраці

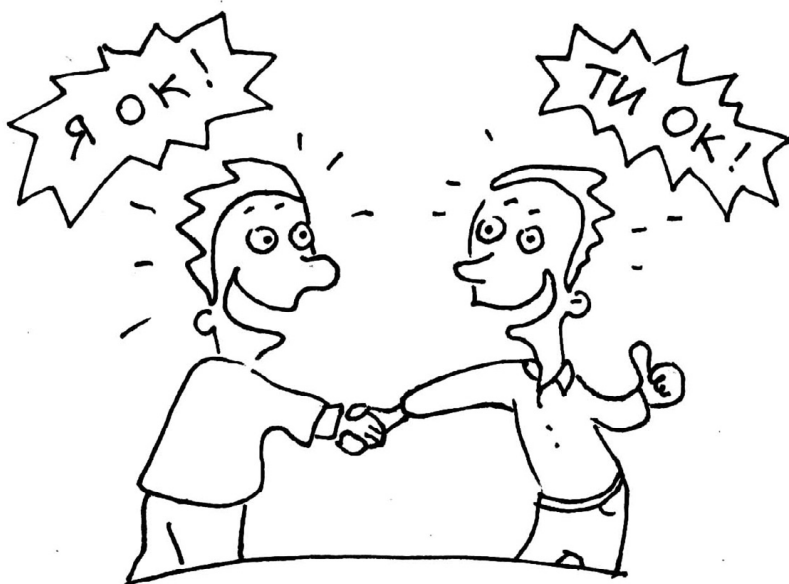
Якби ми жили в ідеальному світі, ми підтвердили б наші добрі наміри дружнім рукоштовками. На жаль, у житті все далеко не так. Завжди знаходяться важкі люди, які нас нервують. Залишайте за ними право бути такими, якими вони обирають бути. Не переймайтеся, якщо комусь не підходить стиль “Я ОК – ТИ ОК”. Спрямуйте свою енергію в конструктивне русло й отримуйте задоволення від себе та світу.

Чи складно жити за цими принципами? Якщо ви хочете мати ефективну команду, то це необхідно. Якесь мудра людина сказала: “Почніть робити те, що необхідно. Потім – те, що можливо. І раптом – ви вже робите неможливе”. А для цього змініть свої установки та стереотипний спосіб мислення.

Один із фундаментальних принципів власної ефективності: якщо хоча б одна людина вміє робити що-небудь ефективно, то цьому можуть навчитися інші. Кожна проблема має рішення, і кожен із нас створює свою власну реальність. Вона може бути “Я ОК – ТИ НЕ ОК”, “Я НЕ ОК – ТИ ОК”, “Я НЕ ОК – ТИ НЕ ОК”, “Я ОК – ТИ ОК”. Наші результати та поведінка (про це ми говорили на початку розділу й до цього повертаємося зараз) – це наслідок наших установок і принципів. Для того щоб змінитися, треба провести “інвентаризацію” своїх життєвих переконань. Можливо, деякі вже давно “амортизувалися” та

потребують якісної заміни. Вибирайте безпрограшну позицію. Її назва – “Я ОК – ТИ ОК”. І насолоджуйтеся життям у команді, яка є процесом безперервних взаємних вчинків і намагання зрозуміти одне одного. У команді, де кінцевий результат перевищує суму окремих членів рівняння. У команді, де $2 + 2$ завдяки силі позитивних переконань та ефективної комунікації дорівнює п'яти.

Справжня команда – це комунікація в стилі “Я ОК – ТИ ОК”.



ДОВІРА + ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ = УСПІХ, або Розділ п'ятий та останній, в якому ми проаналізуємо фактори довіри й відповідальності в командній роботі

*Довіряти людям – важливо, і Воїн не боїться розчарувань, бо
знає могутність свого меча й силу своєї любові*

Пауло Коельйо

Американському футбольному тренерові Джо Патерно належать такі слова: “Коли команда переростає етап індивідуальних досягнень і вчиться командній довірі, досконалість стає реальністю”. Довіра – близька родичка відповідальності.

Відповідальність – це здатність до відповіді, адже корінь слова – “відповідь”. А довіра в контексті створення команди – це впевненість у спроможності до дії свого колеги. Це переконаність членів команди в тому, що дії їхніх колег продиктовано добрими намірами (тому немає потреби боятися команди або намагатися захищатися від неї). Іншими словами, ніхто із членів команди не чекає від своїх колег “удару в спину”. Довіра – це впевненість, що кожен член команди робить усе, що треба, для того щоб утілити в життя намір команди.

Відповідальність і довіра – це також постійна робота над собою. Вони не з’являються за один день, навіть якщо регламентовані правилами. Для того, щоб дати їм життя й зміцнювати їх, потрібні час та постійне “підживлення”.

Розглянемо кожну з них окремо.

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ. У командній взаємодії існує такий термін – “взаємна відповідальність” або “подвійна відповідальність”. Саме взаємна (подвійна) відповідальність є однією з ознак, що відрізняє команду від звичайного колективу. Завдяки тому, що кожен учасник добровільно бере на себе готовність відповідати за результат усієї групи, він одержує право висловлювати свою думку на всіх етапах процесу, вимагати, щоб його вислуховували й ставилися до його слів та пропозицій серйозно. Принцип подвійної відповідальності прямо протилежний добре відомому нам переконанню “моя хата скраю”. Ось вам така ситуація:

Двоє потерпілих після корабельної аварії сидять склавши руки на одному кінці шлюпки, в той час як на іншому люди несамовито вичерпують воду. Один із них каже іншому: “Слава богу, що пробоїна не з нашого боку”.

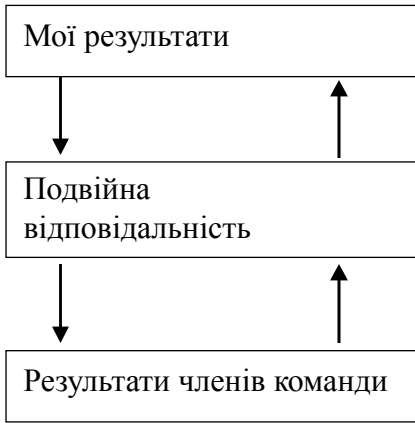


У команді – все навпаки: немає різниці, з якого боку шлюпки пробоїна – “порятунок потопуючих” – справа всієї команди. Клаус Фопель зауважує: “Командна робота перш за все означає, що співробітники мають змінити свої орієнтири”. А для цього їм треба “забути свої звичні ієрархічні уявлення та бути готовими до зустрічі з новою свободою й новою відповідальністю”. Нова відповідальність – подвійна, це – готовність відповідати не лише за свою частину роботи та свій власний результат, але за потреби брати на себе керівництво командою. У деяких ситуаціях ви матимете більше кваліфікації та здібностей для прийняття правильного рішення, аніж навіть досвідченіші члени команди. Не поділитися своїм досвідом, промовчати інколи означає приректи команду на загибель. “У командній взаємодії мовчання не є золото, воно вбиває”, – сказав Марк Санборн.

За Фопелем, тенденція виникнення команд, за якими можна спостерігати у світовому масштабі, мобілізує сили для вивільнення потенціалу окремої людини: нова свобода схожа на незалежність, яку нам треба завоювати у підлітковому віці, крок за кроком наближаючись до зрілої самостійності. На цьому шляху ми втрачаємо звичне почуття безпеки та захисту, яке нам гарантували батьки, але знаходимо щось нове, а саме бажану близькість з однолітками.

Так само принцип подвійної відповідальності реалізується й у команді: ви залишаєте “Комфортний бік шлюпки” та перебуваєте там, де потрібна ваша допомога. Це – ваш вибір. А принцип подвійної відповідальності гарантує вам, що “латати пробоїну” з вашого “боку шлюпки” ви будете також усією командою.

Але це не дає вам права безвідповідально ставитися до своїх обов’язків, мовляв, команда впорається, як щось станеться! Це тому й називається подвійною відповідальністю, бо ви відповідаєте як за свої результати, так і за результати членів вашої команди:



А члени вашої команди вірять, що ви робитимете найкраще для досягнення спільних цілей і не перекладатимете свою індивідуальну відповідальність на плечі тих, хто поряд. Між вами й людьми з вашої команди існує зв'язок, якого очима не побачити, коли індивідуальність кожного приймається на 100% та виникає розуміння “невипадковості” спільних дій та зусиль.

Це і є ДОВІРА.

В ідеальній команді існує довіра між співробітниками, яка поєднується з реалістичним поглядом на речі та одне на одного. Пам'ятаєте Фродо з “Володаря перснів”: на тернистому шляху до кінцевої мети подорожі він міг спати спокійно, бо поряд мав надійного друга, який у будь-яку мить був готовий прийти на допомогу й віддати життя за їхню спільну ціль. Перемога маленьких, здавалось би, гобітів над могутніми силами зла – це командна перемога. Фродо не зміг би все здолати сам. Якби не команда, в якій кожен мав свою відповідальність і довіряв іншому в найскрутніші моменти, вони загинули б, так і не досягнувши мети. Єдиний спосіб збільшити кредит довіри для тієї чи іншої людини – пропускання іншої людини в свій внутрішній світ.

Коли ви довіряєте, ви:

по-перше, переконані в щирості, чесності та добропорядності вашого колеги;

по-друге, встановлюєте позитивні та емоційно відкриті стосунки між людьми, які передбачають упевненість у порядності та доброзичливості іншої людини;

по-третє, з легким серцем і спокійною душею віддаєте контроль над ситуацією іншій людині й дозволяєте їй – нехай навіть ненадовго – повністю розпоряджатися тим, що для нас важливо;

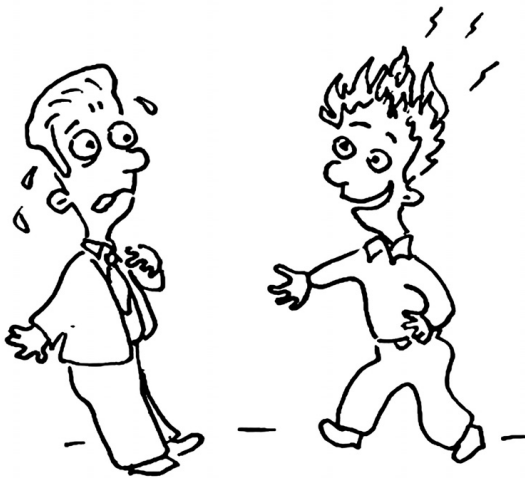
по-четверте, робите довіру своєю життєвою установкою, ціннісним ставленням до світу та самого себе.

Якщо в дитинстві ви мали гіркий досвід, коли довірилися комусь і потрапили в неприємну ситуацію, довіряти буде нелегко. Якщо вас, наприклад, із вітерцем провезли на велосипеді з рамою, а потім ви з цієї рами з гуркотом скотилися на асфальт і побили коліно, то наступного разу на велосипед ви сідати не захочете.

У книжці Патріка Ленсіоні “П’ять спокус керівника” відбувається така розмова між керівниками різних організацій:

– *А ти знаєш, чому люди не довіряють одне одному?*

– *Не знаю. Чому? Тому, що бояться обпектись. Іншими словами, залишитися беззахисними.*



– А знаєш, який найкращий засіб від цього страху?

Ендрю не знав.

– Відкритися та обпектися. Іноді це навіть корисно. Починаєш розуміти, чому це не смертельно”.

Навіть якщо ви боїтеся щеплення, щеплення довіри в командній роботі не минути. Незважаючи на ваш негативний досвід, треба навчитися довіряти своїм колегам. “Захисні бар’єри” в повсякденні позбавляють людину радощів життя, а в команді такі “бар’єри” руйнують командний дух, бо цей дух базується на цілковитій довірі. І вам слід знайти в собі сміливість, щоб довіряти іншій людині. Але, навіть відкинувши страх і прийнявши один раз таке рішення, вам доведеться знову й знову дисциплінувати себе, бо існують вороги довіри всередині будь-якої команди.

Вороги довіри всередині команди



Непоследовність, подвійні стандарти, некомпетентність, негативізм, необ'єктивність оцінок і незадовільні результати – це “вовки в овечій шкурі”. Вони приходять для того, щоб украсти довіру. За перемогу завжди треба змагатися. Якщо ми бачимо некомпетентність колеги, ми можемо (а) припинити йому

довіряти, а можемо (б) допомогти йому успішно подолати її. Якщо стикаємося з непослідовністю, подвійними стандартами, негативізмом, то повертаємося до встановлених правил і відкрито обговорюємо проблеми. Незадовільні результати потребують уміння вислуховувати й давати якісний зворотний зв'язок.

Довіра – це процес роботи над собою, в команді й над кожним її членом. Як і будь-який процес, довіра розвивається за певними стадіями. Усвідомлення того, на якій стадії ми перебуваємо, додає нам більшої ясності та впевненості в наших діях.

Три стадії розвитку довіри в організації

Стадія	Характеристики
РОЗРАХУНОК	<ul style="list-style-type: none"> • Будується на своєрідному балансуванні всіх “за” та “проти”, які подумки підраховуються в разі виконання або порушення партнером покладених на нього обов’язків • Довіра на цій стадії розвивається повільно, обережно й може зникнути в результаті одного помилкового кроку колеги • Основне значення в цей час має раціональний складник довіри, співробітники мають упевнитися в компетентності, надійності, передбачуваності одне одного • На цій стадії важливі малі перемоги – успішне вирішення незначних проблем спільними зусиллями, а також частота контактів і дотримання домовленостей у дрібницях

<p style="text-align: center;">ДОСВІД</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Про вчинки та рівень надійності колеги в майбутньому судять за його поведінкою в аналогічних ситуаціях у минулому • На цьому етапі зростає значення емоційних складників довіри – доброзичливості та відкритості щодо обговорення проблем • Довіра підвищується в серйозних критичних ситуаціях, для вирішення яких потрібна взаємодопомога. Навпаки, якщо, зіткнувшись із труднощами, співробітники “надто зайняті” або побоюються відверто висловити свій погляд у складних обставинах, вони ризикують утратити довіру • На цьому етапі важливо уникати закритості, бо тут це найпевніший шлях до руйнування довіри (члени колективу можуть почати приписувати поведінці одне одного будь-які, навіть найбезглуздіші мотиви)
<p style="text-align: center;">ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Співробітники настільки добре розуміють одне одного та схожі в оцінці того, що відбувається, що можуть цілком довіряти одне одному • На цій стадії навіть серйозні окремі проблеми, спричинені окремим помилковим рішенням когось із членів групи, не знижують довіри, якщо інші впевнені, що співробітник мав позитивні наміри • Аналіз критичних ситуацій та конструктивне вирішення конфліктів є міцним інструментом розвитку довіри та відкритості до обговорення проблем

Ви вже розібралися, на якому етапі перебуваєте? Навіть якщо ви все ще залишаєтеся на стадії розрахунку, дивіться вперед, туди, де на вас чекає взаєморозуміння. А для того, щоб прийти до взаєморозуміння, вам треба буде змінювати свою звичну поведінку на таку, що допоможе будувати мости довіри, на яких і триматиметься ваша команда.

Ми запропонуємо вам кілька ефективних стратегій для ситуацій, в яких:

- а) ви порушили довіру члена (членів) вашої команди,
- б) член (члени) вашої команди порушив (порушили) вашу довіру.

Поведінка в ситуації порушення вами довіри іншої людини

Визнання помилки	Самоаналіз	Відповідальність
Визнайте свою неправоту Щиро попросить пробачення	Запитайте себе, в чому причина такої поведінки з вашого боку Усуньте причину	Визнайте, що втратити довіру набагато легше, аніж знову її заслужити Запам'ятайте, що довіра поновлюється справами, а не словами

Поведінка в ситуації, коли інша людина порушила вашу довіру

Поблажливість	Раціональність	Толерантність

Для того щоб учасники тренінгу щодо створення ефективної команди пережили досвід довіри та подвійної відповідальності, ми пропонуємо гру під назвою “Ловинка для яєць”.

1. Кожна команда (а група ділиться на дві-три) має делегувати від себе одного добровольця для виконання певного завдання. Що за завдання він чи вона виконуватиме, команди не знають.
2. Усі добровольці отримують однакову суму грошей і беруть участь в аукціоні, на якому продаються різні речі – палички, шматки церати, дріт, клей. Усі лоти, здавалось би, особливої цінності не мають. Але перед делегованими членами команди завдання – взяти участь в аукціоні.
3. Члени команд, які спостерігають за делегованими добровольцями, поводяться по-різному. Дехто мовчить, дехто чортихається (“Ти що, дурний? Що ти купуєш?”)
4. Після закінчення аукціону добровольці повертаються “додому” зі своїми трофеями. Тепер завдання стоїть перед усією командою: з того, що придбали на

аукціоні делеговані учасники, зробити “ловник”, котрий зможе прийняти в себе яйце, яке кидатимуть із двометрової відстані.

Тут існує кілька сценаріїв поведінки членів різних команд. Дехто починає з’ясовувати стосунки, накидатися на безталанних аукціонників та влаштовувати метушню. Дехто, прийнявши як даність ті ресурси, з якими вони мають побудувати “ловилку”, й не гаючи часу, розпочинає виконувати завдання. Досвід показує: зробити “ловилку”, яка втримає яйце, що кидатимуть із двометрової відстані, можна навіть за умови бракування відповідних ресурсів, якщо підключити креативний потенціал усіх членів команди. Інколи команди демонструють дива для реалізації завдання.

Ігри – це проекція нашого життя. Так само відбувається й у справжніх командах – ви делегуєте людину на завдання: “Він (вона) зробить усе, що від нього (неї) залежить”. Це – ДОВІРА. Він (вона) робить найкраще, що може, бо думає про свою обіцянку та спільну кінцеву мету: “Я ж пообіцяв (пообіцяла)! Вони мені вірять!” Це – ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ. Але інколи трапляється, що його (її) ресурсів забракне. І тоді до вирішення завдання підключаються всі члени колективу. Це – ПОДВІЙНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ. А там, де ці три чинники є, виникає КОМАНДА. Бо саме ступінь довіри та рівень відповідальності визначають вашу колективну ефективність. “Група стає командою, коли кожен її член настільки впевнений у собі та своєму вкладу, що може помічати майстерність інших”, – сказав Норман С. Хідл

І лише тоді команда стане суперфективною (а хіба не цього ми прагнемо?), коли в ній не буде аутсайдерів, ніхто не проголошуватиметься некомпетентним, спілкування даватиме позитивні відчуття замість відчуттів розчарування й злості. Готовність пробачати помилки та промахи, що є невід’ємною частиною довіри, пошуки нового діалогу – це успіх команди. Це команда-мрія. Залишиться вона просто мрією чи реалізується

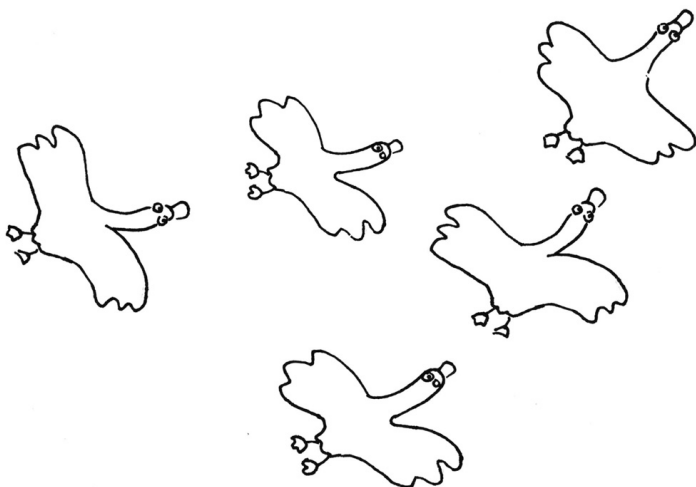
насправді, вирішувати вам і вашому (можливо, поки що просто) колективові.

Пам'ятайте: команди народжуються. А пологи – процес болісний. Зате скільки радості, коли на світ приходять нові життя. Тож народжуйтеся!

ПІСЛЯМОВА, в якій ми розставимо всі крапки над “і” та побажаємо вам успіхів

Той, хто перший сказав про іншу людину “дурна, мов гуска”, мало знав про гусей...

Якщо ви коли-небудь спостерігали за зграєю гусей, що летять на південь на зимівлю, вам, можливо, цікаво буде дізнатися, що вчені з’ясували, чому зграя летить клином. Під час дослідження виявилось, що кожен птах при змахові крильми забезпечує підйом для птаха, що перебуває безпосередньо за ним. Завдяки такому розміщенню вся зграя збільшує швидкість польоту принаймні на 71% порівняно зі швидкістю, яку може розвинути кожен птах окремо. *(Люди, що рухаються узгоджено в спільному напрямі, досягають своєї мети швидше та з меншими витратами, тому що вони рухаються за рахунок одне одного.)*



Варто одному гусакові “випасти” зі зграї й спробувати летіти самому, як він одразу відчуває тяжкість та опір. І він повертається в зграю, щоб використати підйомну силу, створену птахом, який летить попереду. *(Якби ми, люди, були такі ж розумні, як гуси, то завжди тримались би утомився домовлено.)*

Коли вожак відлітає, він повертається в кінець косяка, й інший гусак стає на чолі зграї. *(Виконувати тяжку роботу по черзі набагато легше).*

Гуси в кінці зграї кричать, заохочуючи тих, хто попереду, не зменшувати швидкість. *(Що ми кричимо, перебуваючи позаду лідерів?)*

І насамкінець, якщо гусак захворів або поранився, й випадає зі зграї, два інші гусаки теж полишають зграю та летять за ним, щоб надати йому допомогу та підтримку. Вони залишаються із цим гусаком доти, доки він не одужає або не помре, а потім вирушають самі або з іншою зграєю наздоганяти своїх. *(Якби ми були такі ж розумні, як гуси, ми б теж підтримували одне одного.)*

Той, хто першим сказав про іншу людину “дурна, мов гуска”, мало знав про гусей.

Джон Максвелл, “Шеф та його команда”

У роботі команди й сьогодні залишається багато загадок – незважаючи на те, що на цю тему написано сотні книжок, знято тисячі фільмів і проведено мільйони тренінгів. Можливо, саме ви розгадаєте одну з її таємниць, дорогий керівнику! Кейсі Стенгель сказав: “Знайти хороших гравців легко. Набагато складніше зробити так, щоб вони грали разом”. Ви зможете це зробити, якщо докладете зусиль. Ми в цьому впевнені. А вам ми бажаємо в цьому успіхів! Bon voyage! ☺



ДЛЯ ПОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ ПОТАТОК

ДЛЯ НОТАТОК

ДЛЯ ПОТАТОК