МІНІСТЕРСТВО НАУКИ І ОСВІТИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
Кафедра маркетингу

Методичні рекомендації щодо самостійної роботи студентів з дисципліни

Групова динаміка та комунікації

Тема 7.

Динаміка групового розвитку

Виноградова О.В.

Методичні рекомендації схвалено на засіданні кафедри маркетингу Протокол № 8 від «21» *лютого* 2022 року

Київ – 2022

«Командна робота – це здатність рухатися до єдиного бачення. Це здатність керувати індивідуальними талантами у організаційних цілях. Це паливо, яке дозволяє звичайним людям досягати надзвичайних результатів»

Ендрю Карнегі.

У результаті вивчення теми студенти набудуть **компетенції:**

знати:

- сутність групової динаміки;
- основний зміст поняття «команда» та її ознаки;
- відмінності команди від групи;
- складові процесу командоутворення;
- характеристику рівнів розвитку команди;
- складові кривої командної ефективності;
- чинники, що визначають соціально-психологічний клімат групи;
- проблеми міжкомандної координації в груповій роботі;
- «Підводні камені» в роботі команд.
- етапи проведення тимбілдинг - тренінгів;

вміти:

- застосовувати навички підвищення групової згуртованості;
- застосовувати інструменти перетворення групи в команду;
- залучати заходи тимбілдингу;
- використовувати навички групової саморегуляції засобами внутрігрупового контролю.

1. Робоча група і команда: схожість і відмінність

В українській мові слово "**команда**" має два поширених значення: *команда як наказ* і команда як ***група людей, організована для певної мети***.

- "**Команда**" - це **група індивідів, які розподіляють між собою робочі операції і відповідальність за отримання конкретних результатів.**

Головною відмінністю команд від традиційних робочих груп є наявність синергетичного ефекту. Синергія є, коли сума цілого більше, ніж потенціал індивідуальних частин: "розум добре, а два - краще".

На відміну від малої групи команда завжди складається з професіоналів, завжди спрямована на вирішення ділової задачі, завжди створюється для дій, а вже в другу чергу для спілкування.

Тому акценти і лідерства, і управління командою зміщені швидше в ділову, ніж емоційну міжособистісну сферу.

Дослідники називають командою малу групу, що складається з 5-7, рідше з 15-20 чоловік.

- вони поділяють цілі, цінності та спільні підходи до реалізації спільної діяльності;
- мають взаємодоповнюючі вміння;

- приймають на себе відповідальність за кінцеві результати діяльності;
- здатні виконувати будь-які внутрішньокомандні ролі;
- і визначають себе і своїх партнерів як належать до команди.

❖ Таким чином, **команду** *можна розглядати як вид групи в організації, що знаходиться на вищому ступені розвитку*

Відмінності команди від групи

Лідер	Ярко виявлений	Лідерство розподілено між її членами
Відповідальність	Особиста	Особиста та загальногрупова
Місія	Співпадає з місією організації	Власна
Виробляються продукти	Індивідуальної діяльності	Колективної діяльності
Форми спільного вирішення проблем	Збори	Вільні зустрічі
Оцінка ефективності	Побічна	Безпосередньо за виробничим продуктом
Процес роботи	Вирішення Обговорення Делегування повноважень	Обговорення Рішення Спільне виконання
Складається із робітників	Одного рівня управління	Усіх рівнів та підрозділів

РОБОЧА ГРУПА VS КОМАНДА

Робоча група

- Фокус на більш широку – корпоративну ціль
- Сильний формальний керівник
- Індивідуальна підпорядкованість
- Результат (продукти) індивідуальної діяльності
- Надання допомоги на індивідуальний розсуд
- Індивідуальна звітність
- Зустрічі та збори за необхідності

Команда

- Фокус на спільній, командній цілі
- Сумісне керівництво
- Індивідуальна та взаємна підпорядкованість (кожен підпорядковується кожному)
- Результат (продукт) колективної діяльності продукти
- Спільна робота та взаємодопомога
- Взаємна підзвітність
- Вільні зустрічі з відкритими обговореннями з ціллю виявити нові можливості для досягнення (оптимізації шляху) цілей

Основні відмінності команди від звичайної групи:

а) на стратегічному рівні – спільне бачення, яке дозволяє: організувати спільне інформаційне поле, виробити єдині командні цілі, погоджені з індивідуальними цілями кожного члена команди, згладити суперечності між учасниками (у тому числі в системах цінностей)

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

б) на тактичному рівні - ефективне позиціонування, тобто система розподілу відповідальності в команді та визначення основних функціональних позицій її членів в залежності від ситуації, за рахунок чого: встановлюється оптимальне співвідношення людських ресурсів і вимог завдань, організується чітке і точне їх виконання, забезпечується успіх всієї командної роботи.

Система ефективного позиціювання реалізується на чотирьох рівнях:

1) **визначення функціональних позицій**, що забезпечують безпосереднє рішення задачі і залежних від рівня професійних знань, навичок і досвіду;
2) **визначення командних ролей**, від яких залежить здатність людей працювати в команді і які виконують роль каталізатора командної роботи, забезпечуючи взаємодоповнюваність і сумісність членів команди;
3) **розподіл і прийняття відповідальності всієї команди** і розподілу обов'язків та повноважень окремих се учасників;
4) **визначення порядку узгодження і дій,** передачі та зняття відповідальності в команді з урахуванням різних робочих ситуацій;

в) на динамічному рівні – самоврядування, за якого відсутня необхідність в додатковій зовнішній координації взаємодії членів команди;

г) на результативному рівні – синергічний ефект, за якого результат зусиль членів команди виявляється більше суми тих потенційних результатів, які вони могли б отримати, працюючи порізно.

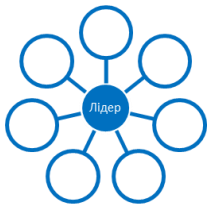
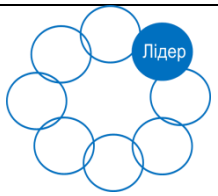
З цими характеристиками пов'язані і особливості лідерства в команді, зокрема, можливість і доцільність так званого розділеного лідерства.

- ***Розділене лідерство*** припускає, що на різних етапах досягнення спільної командної мети лідерську позицію займають ті члени команди, які найбільш компетентні у вирішенні певної задачі, але остаточні рішення приймаються спільними зусиллями групи**.**

Таким чином, кожен член команди в який-небудь момент може грати роль лідера, а потім повертатися до ролі послідовника. Розділене лідерство не виключає існування в групі постійного, стратегічного лідера, який координує діяльність інших членів команди при зміні ролей і направляє команду в її загальному русі до мети, задаючи напрямок руху і надихаючи її на нові рішення.

Якщо команда є частиною будь-якої організаційної структури, то стратегічний лідер може займати "зовнішню" позицію, виступаючи як наставник і координатор взаємодії команди з організацією.

Концепція групового розвитку Дж. Катценбаха і Д. Сміта

Робоча група		**Команда**	
Контроль завдань		трансформаційний	
	• Незалежні учасники • Розділені цілі Обмін допомогою на індивідуальний розсуд		• Залежні учасники • Спільні цілі • Спільна робота та взаємодопомога – це необхідна умова для досягнення цілей

ПРИТЧА: СЕКРЕТ ПЕРЕМОГИ (ХІНГ ШИ)

Іноді, у вільний від занять і роботи час, учні школи Хінг Ши грали з учнями інших шкіл в дзю-ню (гра, яка стала прабатьком сучасного футболу). Команда, яка перемогла на змаганнях, отримувала на певний термін певні привілеї, а також подарунок з рук свого Учителя. Тому, одного разу після занять, напередодні нового змагання, учні підійшли до мудреця і запитали його:

- Учитель, скажи, чому нам так рідко вдається перемогти наших суперників по дзю-ню, адже ми такі ж молоді, спритні і швидкі, як вони. У чому криється секрет перемоги? Може, в удачі?

У відповідь на це Хінг Ши попросив учнів почекати його, і, вийшовши з кімнати, через якийсь час повернувся, несучи в руках осколки вази. Давши кожному учневі по одному уламку, Хінг Ши сказав: Я розкрию секрет перемоги лише тому з вас, хто, проявивши мудрість і кмітливість, зможе намалювати повну вазу такою, якою вона була до того, як я її розбив.

Сказавши це, Хінг Ши вийшов. Учні, збентежені нелегким завданням, взяли в руки приналежності для малювання і, ретельно вивчаючи кожен свій осколок, почали малювати.

Так як будь-який з них хотів стати тим єдиним, кому Учитель відкриє секрет, сіли вони віддалік один від одного і малювали, прикриваючи зображення рукою так, щоб ніхто інший не зміг побачити їх малюнок. Закінчивши свої роботи, прийшли вони до мудреця, кожен потай сподіваючись на те, що саме його малюнок виявиться вірним. Але, після того як Хінг Ши подивився роботи, серед них не виявилося жодної правильної: все учні намалювали різні вази, красиві і не дуже, але жодна з них не була схожа на ту, оскільки якій дав їм мудрець. Тоді Хінг Ши повернув учням їх роботи і попросив ще раз спробувати свої сили.

Об'єднавшись після невдачі, вони показали, нарешті, один одному свої роботи, і були вражені тим, наскільки несхожими один на одного виявилися їхні малюнки. Тоді, порадившись, вирішили вони з'єднати свої черепки воєдино, а після разом намалювати вазу. Склеївши осколки, побачили вони, що одного невеликого шматочка не вистачає. Тоді юнаки, повернувши склеєну вазу до себе цілої стороною, без особливих зусиль намалювали її у первозданному вигляді. Після чого вирушили до мудреця, чекаючи його відповіді.

Взявши в руки перший же малюнок, Хінг Ши посміхнувся і сказав: Я бачу, ви вже знайшли відповідь на своє питання. Дійсно, перемога дістається лише тим, хто, не боячись забути про себе самого, стають єдиним цілим зі своїми товаришами.

- Учитель, а що означає той відсутній осколок, який, правда, не завадив нам намалювати вазу? - запитали учні. - Ах, так, - сказав, виймаючи залишився черепок, Хінг Ши, - це - удача ваших суперників, дія якої, при правильному поводженні, завжди залишається в ваших руках.

Залежно від завдань, ресурсів команди, індивідуальних схильностей її членів виділяються наступні типи команд

- **Творчі (дослідницькі) команди** - команди, націлені на дослідження можливостей середовища і пошук альтернатив
- **Команди тактичної реалізації** - команди, націлені на виконання заданого плану
- **Команди з розв'язання проблем** - команди, націлені на складні і невизначені проблеми

КЛАСИФІКАЦІЯ КОМАНД У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Творчі команди:

Команди для роботи над проектами:

- дослідні групи;
- команди з планування;
- команди архітекторів;
- команди з розробки продукту;
- групи фахівців для вирішення конкретних завдань.

Діючі команди:

- спортивні команди;
- госпітальні бригади;
- театральні трупи;
- оркестри;
- експедиції;
- команди для ведення переговорів.

Функціональні команди:

Консультативно-експертні команди:

- комітети;
- рецензійні ради;
- гуртки якості;
- групи залучених працівників;
- консультативні ради.

Виробничі команди:

- складальні команди;
- виробничі бригади, артілі;
- гірничо-прохідницькі бригади;
- екіпажі літаків;
- групи з опрацювання даних;
- команди технічного обслуговування.

- ***Крос-функціональна команда*** - команда, яка формується з представників різних підрозділів формальної організації і відображає їх інтереси**.**

Для команд цього типу характерна наявність конкретного, одноразового завдання, що позначає результат, проблему або можливість. Команда існує стільки часу, скільки потрібно на виконання завдання. Для членів групи робота над завданням є вторинною по відношенню до основної роботи. Керівник команди може бути формально призначеним чи обраним з членів команди.

- ***Інтактна команда*** («інтактний» означає непошкоджений, цілий) - виробничий підрозділ або довгочасно існуюча робоча група, що виробляє певний продукт або послугу.

Вона може мати керівника, який, не будучи членом команди, забезпечує порядок і координацію робіт, що дозволяє членам команди концентрувати свої зусилля на поставлених задачах.

Класифікація команд у сучасному менеджменті

- ***команда проекту*** - команда, яка створюється на період здійснення проекту або однієї з фаз його життєвого циклу;
- ***управлінська команда*** - команда, яка формується на середньому і вищому рівнях управління підприємством і виступає елементом в системі менеджменту.

2. Динаміка групового розвитку

У соціальній психології термін **"групова динаміка" має кілька значень:**

- ***Напрям дослідження*** малих груп в соціальній психології, присвячених проблемам формування і розвитку малих груп;
- ***Вид лабораторного експерименту***, спеціально призначений для вивчення групових процесів;
- ***Набір методик***, які можна використовувати при вивченні малих груп (рольові ігри, групи зустрічей, групова терапія, тренінг сенситивності і подібні методики у своїй сукупності);
- ***Сукупність динамічних процесів***, які одночасно відбуваються в групі в якусь одиницю часу і які означають рух групи від стадії до стадії, тобто її розвиток.

- **Групова динаміка** – сукупність внутрішньогрупових соціально-психологічних процесів і явищ, що характеризують весь цикл життєдіяльності малої групи і його етапи: утворення, функціонування, розвиток, стагнацію, регрес, розпад.

Основними характеристиками групи вважаються:

- її параметри (склад, структура);
- внутрішньо групові, міжособистісні процеси;
- групові норми і ціннісні орієнтації;
- система санкцій;
- зміст функціональних обов'язків членів групи в ході їх спільної діяльності;
- характер міжособистісних, рольових відносин членів групи в динаміці групового життя.

Головним завданням соціально-психологічного аналізу є вивчення тих процесів, які відбуваються в житті групи:

- Як загальні закономірності спілкування та взаємодії реалізуються в групі;

- Який механізм, за допомогою якого мала група доводить до особистості всю систему суспільних впливів, зокрема зміст цінностей, норм, установок, сформованих у великих групах;
- Яким чином активність особистості в групі реалізує засвоєний вплив групи і здійснює віддачу;
- Як розвивається група, які етапи вона проходить у своєму розвитку, як модифікуються на кожному з етапів різні групові процеси.

Розвиток малої організованої групи йде від нижчих рівнів до вищих. Вищим рівнем розвитку групи вважається колектив.

Від моменту, коли ряд незнайомих людей збирається разом для спільної діяльності, до періоду, коли малу організовану групу можна назвати колективом, проходить іноді значний час.

На шляху становлення колективу група згуртовується, розвиваються внутрішньогрупові зв'язкі, відповідні розвитку групової діяльності.

Залежно від характеру спільної діяльності, ступеня внутрішньої єдності при її виконанні в соціальній психології виділяють **рівні розвитку групи**:

1. Асоціація.

- Люди об'єднані спільною метою, але **не всі в рівній мірі приймають її,**
- Діяльність групи здійснюється, хоча **дії її членів роз'єднані.**
- Група **постійно потребує втручання керівника**, актив її тільки починає складатися.
- Особистісні відносини встановлюються досить швидко, але у формі **приятельських компаній, вони не визначаються справою.**

2. Кооперація.

- **Більш виражена єдність** дій членів групи, існують **спільні погляди** на основні її цінності, прагнення до них.
- Група володіє **реально і успішно функціонуючої організованою структурою**.
- Особистісні стосунки і спілкування мають діловий характер, **підпорядковані досягненню спільних цілей**.
- Однак на цьому рівні ще **не дуже значима спрямованість діяльності групи,** і тому можливий як *позитивний* її рух - до колективу, так і *негативний* - до корпорації.

3. Колектив

- Характерна риса колективу - **згуртованість**. Вона проявляється в тому, що всі думки, почуття і зусилля її членів об'єднані прагненням до досягнення спільної мети.
- **Групові норми і цінності** реалізуються в практичних діях при виконанні спільної діяльності.

- **Ділові стосунки** максимально злагоджені, чітки, забезпечують взаємодію всіх членів групи.
- **Особистісні відносини**, з одного боку, опосередковані справами, з іншого - досить широкі, гуманні, характеризуються чуйністю і уважністю, доброзичливістю членів колективу один до одного.
- **Кожен член групи** відчуває себе її частинкою, задоволений своїм становищем у групі, готовий до самовіддачі заради спільних інтересів справи.

4. Корпорація.

- Група характеризується **організаційною згуртованістю, чіткою взаємодією**, але **замкнута, відірвана від інших груп,** її діяльність спрямована на вузькогрупові мети.
- У корпораціях **немає узгодженості цілі з цілями і завданнями суспільства.**
- **Групові цілі** можуть бути навіть антисоціальними (наприклад, в релігійних сектах).

Схема образно-символічної відповідності групового розвитку може бути застосована для діагностики молодіжного колективу.

Кожній стадії присвоєно образну назву:

1. Піщана розсип (відсутність групової структури, кожен сам по собі).

2. М'яка глина (багато що залежить від зовнішніх, випадкових факторів, однак все більше виділяється лідер, який впроваджує групові норми).

3. Алий парус (у групи з'являється є спільна мета, «капітан», все «пливуть» в одному напрямку до досягнення загальних цілей, група функціонує як згуртована, злагоджена команда).

4. Палаючий факел, маяк (група відкрита для взаємодії і допомоги іншим групам).

Три важливих характеристики команди:

- **Взаємозалежність** - кожен член команди вносить свій індивідуальний внесок у спільну роботу. Інші члени команди залежать від роботи кожного. У команді всі діляться робочою інформацією один з одним. Члени команди є рівноправними учасниками процесу діяльності і мають можливість впливати один на одного.
- **Колективна відповідальність** - відповідальність за командні цілі розуміється і поділяється всіма членами команди.
- **Результат** - відповідальність за командні результати поділяється всіма членами групи і фокусує групову активність.

❖ **Group development** – це процес зміни групи з плином часу (***умовно групова еволюція***).

Перетворення групи в команду відбувається, коли:

- всі її члени розглядають **досягнутий успіх як спільний;**
- **довіра** один до одного і до керівника постійно зростає;
- культивується і посилюється відчуття **приналежності до команди**;

- приналежність до команди вважається **престижним станом**;
- **цілі команди** постійно реалізуються.

Група стає ефективною командою, використовуючи свій власний набутий досвід, дотримуючись організаційних моделей і схем.

Етапи формування команди

Етапи формування команди	Питання етапу
Завдання	• Яку роботу потрібно виконати? • Якими повноваженнями володіє група для того, щоб керувати власною роботою? • Що є центральним моментом роботи, яку група буде виконувати? • Який ступінь взаємозалежності членів команди? • Існує тільки одне правильне рішення або є кілька можливостей? • Інтереси членів команди збігаються або мають конкурентний характер?
Люди	• Скільки людей має бути в команді? • Хто ідеально підходить для виконання роботи? Який рівень технічних навичок, навичок управління завданням і міжособистісних навичок потрібно? • Який рівень і тип диференційованості є оптимальним для команди?
Взаємо-відносини	• Як члени команди пристосовуються один до одного? • Яке неявне розподіл ролей між членами команди? • Які норми сприятливі або небезпечні для групи? • Чи має значення згуртованість команди? Яким чином зростає довіра, що йому загрожує і як воно встановлюється серед членів команди?

При описі технології формування команди Т. Д. Зінкевич-Євстигнєєва виділяє "**10 кроків створення команди**".

1. Розуміння **керівником** ***власних усвідомлюваних*** і ***неусвідомлюваних*** **цілей роботи в режимі команди**.
2. Підбір і відбір **кандидатів** у члени команди.
3. Робота **членів команди** над власними усвідомлюваними і неусвідомлюваними **цілями**.
4. Дослідження **міжособистісних переваг**.
5. Цілеспрямоване **формування енергії єдності**.
6. Формування **цінностей команди**.
7. Навчання команди **технологіям роботи**.
8. Створення **іміджу команди**.
9. Посилення **командного духу**.
10. **Супровід діяльності команди**.

Не завжди і не з будь-яких співробітників можна сформувати згуртовану команду.

Для цього необхідні наступні умови:

- Люди, які виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати в якості експертів при вирішенні покладених на них завдань;
- Сукупний досвід і таланти людей, які працюють в команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює в поодинці;
- Більшість людей повинна мати можливість в якійсь мірі впливати на прийняття тих рішень, які їм доводиться виконувати, це підвищує їх зацікавленість у спільній справі;
- Кожна людина повинна мати схильності до творчості, які можна систематично використовувати, залучаючи його до участі в роботі групи.

В основі технології командоутворення лежить ряд принципів, які задають певні правила і вимоги при організації команд.

Принципи роботи ефективної команди:

1. **Добровільність входження в команду** - ключовий принцип формування команди. *До складу команди може бути включений лише той кандидат, хто добровільно виявив готов-ність увійти до складу команди на основі поінформованості розуміння всіх умов її діяльності.*
2. **Колективне виконання роботи**. *Кожен член команди виконує ту частину роботи, яку йому доручила команда, а не ту, що він зазвичай виконував за завданням адміністративного начальства (останнє не виключається і в рамках команди).*
3. **Колективна відповідальність**. *Вся команда втрачає в довірі, стимулюванні, в суспільному визнанні, якщо завдання не виконано з вини когось з членів команди.*
4. **Орієнтованість оплати праці на кінцевий результат спільної командной роботи.** *Всі члени команди, незалежно від займаних посад, "набувають", якщо команда в цілому працювала ефективно, і "втрачають", якщо команда не досягла результату.*
5. Гідна **значимість стимулювання команди за кінцевий результат**. *На підставі інформації про стимули, які є значущими для кандидатів в члени команди, складається "фонд стимулювання (не тільки гроші, але й інші способи заохочення, засновані на хобі, амбіціях та вподобання кандидатів, наприклад, суспільне визнання).*
6. **Автономне самоврядування команди**. *Діяльністю членів команди керує її керівник (лідер), а не адміністративне начальство організації.*
7. **Підвищена виконавська дисципліна**. *Кожен член команди відповідає за командний результат. Даний принцип добровільно приймається кожним членом команди.*

- **Командоутворення, або тімбілдінг** (від англ. **Team building** - побудова команди) - це спеціально розроблені заходи, спрямовані на згуртування

колективу, формування сильної команди, що успішно досягає будь-яких поставлених цілей.

Ідея командних методів роботи запозичена зі світу спорту та стала активно впроваджуватися в практику менеджменту в 1960-1970-і рр.

В даний час тимбілдинг є однією з перспективних моделей корпоративного менеджменту, що забезпечують повноцінний розвиток компанії, і є одним з найбільш ефективних інструментів управління персоналом. Командоутворення є важливим чинником, що забезпечує кращу якість послуг і в той же час зберігає здорову конкуренцію.

У зарубіжній соціальній психології виділяються такі **підходи до командоутворення**:

- **Підхід, заснований на розвитку і узгодженні цілей команди** - командоутворення визначається як розвиток здатності групи людей досягати своїх цілей**;**
- **Інтерперсональний підхід** або підхід, орієнтований на аналіз процесів і поліпшення міжособистісних відносин - процес командоутворення спрямований на збільшення міжлюдських обмінів групи і заснований на припущенні, що за рахунок цього команда зможе функціонувати більш ефективно;
- **Рольовий підхід** - командоутворення - це поліпшення роботи команди за рахунок збільшення ясності ролей, в результаті чого кожен член команди знає, яка його роль і які ролі інших, які очікування є у нього щодо інших і у інших щодо нього;
- Підхід до командоутворення, **заснований на вирішенні проблем** - команда стає більш ефективною в результаті спільного рішення проблем усіма учасниками команди, тобто в процесі командоутворення члени команди визначають головні проблеми, займаються їх вирішенням і активно планують свою діяльність.

Також під **командотворенням** розуміють **внутрішньоколективний процес**, *який спрямований на підвищення згуртованості колективу на основі загальних цінностей та уявлень*.

Ставить перед собою такі цілі:

- формування навичок успішної взаємодії членів команди в різних ситуаціях;
- підвищення рівня особистої відповідальності за результат;
- перехід зі стану конкуренції до співпраці;
- підвищення рівня довіри й турботи між членами команди;
- переведення уваги учасника із себе на команду;
- підвищення командного духу, отримання заряду позитивного настрою;
- виведення команди на лідируючі позиції.

Уроки гусей

1 урок. Змахуючи крилами, гуси утворюють підйомний потік повітря дія птахів які летять за ними.
Висновок: **Той, хто рухається в напрямку з іншими, досягає бажаного швидше та легше, тому, що інші члени команди створюють для нього «підйомний потік повітря»**

2 урок. Якщо птах відстає від зграї та починає летіти сам по собі, він одразу відчуває опір вітру, його рух уповільнюється Через це він намагається повернутися до зграї, для того щоб скористатися «підйомним потоком»», який утворює птах, який летить попереду.
Висновок: **Краще лишатися у команді з тими, хто рухається у тому ж напрямку, що й ти. Будь готовим прийти на допомогу та допомогти іншим членам команди.**

3 урок. Коли птах, що летить попереду, втомлюється, він повертається у зграю, а його місце займає інший птах.
Висновок: **Якщо учасники команди по черзі будуть виконувати важку роботу, будуть брати на себе функцію лідера, від цього буде користь всій команді.**

4 урок. Птахи, які закривають « V»- подібний ключ, кричать для того, щоб підбадьорити тих, хто летить попереду.
Висновок: **Підтримуйте лідера тільки позитивними словами та діями. Ніхто не любить, коли йому заважають.**

5 урок. Якщо птаха підстрелили, або якщо він захворів, зграя залишає ще двох птахів Вони невідривно летять за ним, допомагають та захищають його, поки він не вилікується, або помре.
Висновок: **Потрібно підтримати один одного і в радості і в біді**

СКЛАДОВІ ПРОЦЕСУ КОМАНДОУТВОРЕННЯ

1. Формування й розвиток навичок командної роботи (team skills), які є основою системи впровадження командного менеджменту.

Сюди входять такі навички:

- гармонізація спільної мети з особистими цілями;
- прийняття відповідальності за результат команди;
- ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) й гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання;
- конструктивна взаємодія та самоврядування;
- прийняття єдиного командного рішення й узгодження його з членами команди.

2. Формування командного духу (в англомовній літературі — team spirit), тобто сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення співробітників до колег й організації.

Розвиток командного духу — це комплекс заходів, спрямованих на:

1. Посилення почуття згуртованості, формування стійкого відчуття «ми»;
2. Розвиток довіри між співробітниками, розуміння та прийняття індивідуальних особливостей одне одного;
3. Створення мотивації на спільну діяльність;
4. Створення досвіду високоефективних спільних дій;
5. Підвищення неформального авторитету керівників;
6. Розвиток лояльності учасників програми у ставленні до організації.

3. Формування команди (*teambuilding*) - механічні дії з підбору, оптимізації структури команди й функціонально-рольового розподілу:

- ефективне використання сильних сторін складу команди;
- розподіл ролей в команді для оптимального досягнення результатів;
- формування нової структури внаслідок злиття, поглинення або реструктуризації підприємства;
- створення робочої обстановки під час формування проектних команд;
- налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів.

3. Крива командної ефективності

Залежно від рівня розвитку групової активності виділяють:

- робочу групу, псевдокоманду, потенційну команду, реальну команду і високоефективну команду.

❖ **Робоча група** - група, у якої немає потреби в підвищенні ефективності спільної праці чи немає можливості стати командою.

- У таких групах немає спільної мети і взаємної відповідальності.
- Члени групи взаємодіють між собою, перш за все для того, щоб обмінятися інформацією, досвідом роботи або для визначення перспективи і прийняття рішень, щоб допомогти кожному працювати в межах його області відповідальності.
- На відміну від команди робоча група покладається на суму «індивідуальних переваг», необхідних для виконання роботи.
- Вони не мають на меті колективне виробництво товару чи послуг, що вимагає об'єднання зусиль.

Обираючи шлях команди, а не робочої групи, **люди беруть на себе ризики конфлікту**, об'єднують зусилля для виробництва товарів або послуг і використовують колективні дії, необхідні для визначення спільного напрямку, цілей діяльності, підходів до роботи і взаємної відповідальності

❖ **Псевдокоманда** - це група, у якій є **потреба в підвищенні ефективності спільної праці, є можливість** стати командою, але вона **не зосередилася на колективному виконанні роботи** і не намагається робити це.

Члени групи не виявляють інтересу до визначення і формулювання загальної спрямованості і цілей діяльності, хоч при цьому ***група може називати себе командою***.

Псевдокоманди мають **найнижчі показники результатів діяльності**, тому що використовувані ними методи роботи зменшують індивідуальну продуктивність кожного члена і не дають ефекту від об'єднання.

Для псевдокоманди характерна **негативна синергія**, коли сума цілого менше, ніж потенціал індивідуальних частин.

- **Потенційна команда** - це група, у якій має місце **суттєва потреба в підвищенні ефективності спільної праці**, і вона пробує це робити.

Такій команді не вистачає ясності щодо **направлення, цілей і процесу виконання роботи.** Ця група ще не встановила колективну відповідальність, і їй **потрібен більш високий рівень дисципліни**.

Такі команди називаються потенційними, так як їх члени беруть на себе ризики, намагаючись протистояти неминуче виникаючим перешкодам.

- **Реальна команда** - це невелика кількість людей з **взаємодоповнюючими навичками**, які віддані загальному напряму, цілям і робочому підходу, за якого вони відчувають себе **взаємно відповідальними**.

Ці люди повністю визначили процедуру і процес **спільної діяльності для досягнення узгоджених цілей.** Вони усвідомлюють, що кожен з них важливий для ефективного виконання роботи, **але вони ще не повністю реалізували самі себе.**

- **Високоефективна команда** - це реальна команда, члени якої мають **підвищене відчуття відповідальності за виконання командної роботи.**

Методи роботи і взаємодії в групі сприяють персональному росту й успіху членів команди. Такі групи мають **надлишкі синергії і домагаються результату, який перевершує очікування оточуючих.**

Перехід від робочої групи до високоефективної команди

Робоча група	Псевдо команда	Потенціальна команда	Реальна команда	Високо-ефективна команда
• Відсутність можливостей для підвищення ефективності спільної діяльності • Взаємодія в групі відбувається з ціллю обміну інформацією та досвідом • Персональна відповідальність членів групи за результати своєї діяльності • Відсутнє розуміння спільної мети	• Існує можливість для підвищення ефективності спільної діяльності, але не вистачає зусиль з боку членів псевдо команди • Не вистачає фокусу на колективну діяльність • Багато розмов про команду та командну роботу • Відсутнє розуміння спільної мети	• Існує можливість для підвищення ефективності, та члени потенційної команди дійсно намагаються покращити ефективність дій **Чого не вистачає:** • Є розуміння необхідності загальної цілі, але не вистачає узгодженості сумісних дій, направлених на її досягнення • Намагаються виробити ефективні принципи та методи співпраці	• Невелика кількість людей • Члени команди володіють взаємодоповн ююючими уміння **Налагоджено:** • Розуміння загальної спільної цілі та задач • Ефективні методи сумісної діяльності • Взаємна підзвітність	• Це група, що володіє усіма ознаками реальної команди та сприяє індивідуально му розвитку її членів • Глибоке розуміння важливості особистої роботи та успіху один-одного • Результати перевершують очікування оточуючих

Соціально-психологічний клімат групи

Для того, щоб самим загальним чином охарактеризувати умови діяльності тієї чи іншої групи, її внутрішню обстановку часто використовують поняття «*соціально-психологічний клімат*», «*морально-психологічний клімат*», «*психологічний клімат*», «*емоційний клімат*».

Стосовно до трудового колективу іноді говорять про «*виробничий*» або «*організаційний*» клімат. У більшості випадків ці поняття вживають приблизно в ідентичному сенсі, що не виключає значної варіативності в конкретних визначеннях.

- **Соціально-психологічний клімат групи** являє собою стан групової психіки, обумовлений особливостями життєдіяльності даної групи.
- **Соціально-психологічний клімат -** це настрій групи, що визначається міжособистісними відносинами людей, які спільно живуть, працюють або навчаються.

Це своєрідний сплав емоційного та інтелектуального - установок, відносин, настроїв, почуттів, думок членів групи, всіх окремих елементів соціально-психологічного клімату.

Чинники, що визначають соціально-психологічний клімат групи:

1.Задоволення роботою.

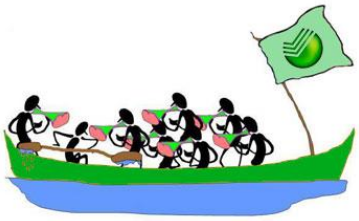
Велике значення для формування сприятливого клімату має те, наскільки робота є для людини цікавою, різноманітною, творчої, чи відповідає вона його професійному рівню, чи дозволяє реалізувати творчий потенціал, професійно зростати.

Привабливість роботи підвищує задоволеність умовами праці, оплатою, системою матеріального і морального стимулювання, соціальним забезпеченням, розподілом відпусток, режимом роботи, інформаційним забезпеченням, перспективами кар'єрного росту, можливістю підвищити рівень свого професіоналізму, рівень компетентності колег, характер ділових і особистих відносин в колективі за вертикаллю і горизонталлю.

2. Групова сумісність і спрацьованість

Міжособистісні відносини, що виникають в результаті спілкування людей в їх групі, визначають психологічну сумісність. **Під психологічною сумісністю** розуміють **здатність до спільної діяльності**. Людям, схожим один на одного легше налагодити взаємодію. Подібність сприяє появі почуття безпеки і впевненості в собі, підвищує самооцінку. В основі психологічної сумісності може лежати і розходження характеристик за принципом взаємодоповнюваності. У такому випадку говорять, що люди підходять один одному «як ключ до замку». Умовою і результатом сумісності є **міжособистісна симпатія**, **прихильність** учасників

взаємодії один до одного. Вимушене спілкування з неприємним суб'єктом може стати джерелом негативних емоцій.



Розмежовують явища **сумісності** та **спрацьованості**. ***Ефект сумісності*** частіше виникає в особистих відносинах, а ***ефект спрацьованості*** зазвичай є результатом формальних, ділових відносин, пов'язаних з діяльністю. Основа спрацьованості - успішність і результативність саме спільної діяльності, що передбачає узгодженість в роботі між її учасниками. *Наприклад, уявіть собі екіпаж човна з восьми веслярів і рульового. Успіх тут більшою мірою буде залежати від спрацьованості спортсменів, хоча і сумісність має значення. Звичайно, крім узгодженості, спрацьованість включає в себе і однодумність, спільність точок зору, одностайність, дружні відносини.*

3. Згуртованість колективу

Згуртованість групи проявляється насамперед в емоційній сфері. Навряд чи в згуртованій групі можуть одночасно уживатися радість і горе, і коли хтось плаче, ніхто не буде сміятися.

Чинники, що впливають на згуртованість групи.

- ставлення членів групи до лідера;
- довірчі, щирі відносини;
- тривалість спільного проведення часу;
- визнання особистого внеску кожного члена колективу.

Взаємини в колективі, його згуртованість значною мірою залежать від того, що собою представляють самі члени колективу, які їхні особистісні якості і культура спілкування, що проявляється в ступені емоційної теплоти, симпатії чи антипатії. Члени трудового колективу є представниками різних темпераментів, статевовікових груп, мають різні звички, погляди, інтереси. Переважання тих чи інших особистісних якостей у членів колективу впливає на відносини, що складаються всередині колективу, характер його психічного настрою, надає йому певну особливість, яка може сприяти або заважати його згуртуванню. Особливо сильно перешкоджають згуртуванню колективу негативні риси характеру: образливість, заздрість, хворобливе самолюбство. Члени згуртованого колективу, як правило, не поспішають його залишати, тобто зменшується плинність робочої сили.

4. Характер комунікацій.

В основі психологічного клімату в групі лежать індивідуальні особливості кожного учасника, їх взаємна комунікабельність, оцінки і думки, реакції на слова і вчинки оточуючих, а також соціальний досвід членів групи. Низька комунікативна компетентність співробітників також веде до комунікативних бар'єрів, зростання напруженості в міжособистісних відносинах, нерозуміння, недовіри,

конфліктів. Уміння ясно і точно викладати свою точку зору, володіння прийомами конструктивної критики, навичками активного слухання тощо створюють умови для задовільної комунікації в організації.

5.Стіль керівництва.

Демократичний стиль розвиває товариськість і довірливість взаємин, дружність. При цьому немає відчуття нав'язанність рішень ззовні, «зверху».

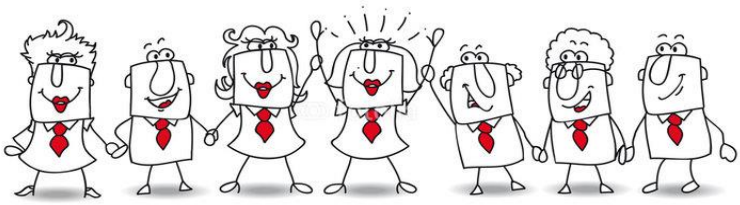
Авторитарний стиль зазвичай породжує ворожість, покірність і запобігливість, заздрість і недовіра. Але якщо цей стиль призводить до успіху, який виправдовує його використання в очах групи, він сприяє сприятливому СПК, як, наприклад, в спорті чи в армії.

Стиль потурання має своїм наслідком низьку продуктивність і якість роботи, незадоволеність спільною діяльністю і веде до формування несприятливого СПК. Стиль потурання може бути прийнятний лише в деяких творчих колективах.

6.Характер виконуваної діяльності.

Монотонність діяльності, її висока відповідальність, наявність ризику для здоров'я і життя співробітника, стресогенний характер, емоційна насиченість тощо - все це чинники, які побічно можуть негативно позначитися на СПК в робочому колективі.

Характеристики сприятливого соціально-психологічного клімату групи:



1. У групі переважає життєрадісний тон взаємин, оптимізм; відносини будуються на принципах співпраці, взаємної допомоги, доброзичливості; членам групи подобається брати участь в спільних справах, разом проводити вільний час; у відносинах переважають схвалення і підтримка, критика висловлюється з добрими побажаннями.

2. У групі існують норми справедливого і шанобливого ставлення до всіх її членів, тут завжди підтримують слабких, виступають на їх захист, допомагають новачкам.

3. У групі високо цінують такі риси особистості як чесність, працьовитість і безкорисливість.

4. Члени групи активні, сповнені енергії, вони швидко відгукуються, якщо потрібно зробити корисну для всіх справу, і домагаються високих показників у праці і професійної діяльності.

5. Успіхи чи невдачі окремих членів групи викликають співпереживання і щиру участь усіх членів групи.

6. У відносинах між угрупуваннями всередині групи існує взаємне розташування, розуміння, співпраця.

Характеристики несприятливого соціально-психологічного клімату:

1. У групі переважають пригнічений настрій, песимізм, спостерігаються конфліктність, агресивність, антипатії людей один до одного, присутнє суперництво.
2. У групі немає норми справедливості і рівності у взаєминах, вона помітно розділяється на «привілейованих» і «знехтуваних», тут зневажливо ставляться до слабких, нерідко висміюють їх, новачки відчувають себе зайвими, чужими, до них часто виявляють ворожість.
3. Такі риси особистості, як чесність, працьовитість, безкорисливість, не у пошані.
4. Члени групи пасивні, деякі прагнуть відокремитися від решти.
5. Успіхи чи невдачі одного залишають байдужими інших членів групи, а іноді викликають нездорову заздрість або зловтіху.
6. У групі виникають конфліктуючі між собою угруповання, які відмовляються від участі в спільній діяльності.
7. У важких випадках група не здатна об'єднатися, виникають розгубленість, сварки, взаємні звинувачення; колектив закритий і не прагне співпрацювати з іншими групами.

Притча про Ложки

До Бога прийшов чоловік, попросив показати йому пекло і рай. Бог його привів до великої кімнати, де стояв шикарно накритий стіл, а навколо сиділи люди, але вони нічого не їли, тому що у ложок були дуже довгі ручки. А їх руки були міцно прив'язані до цих ручок. Люди мучилися і вмирали від голоду. Бо не могли піднести до рота ані крихти. – Це ж пекло! – вигукнув чоловік.

Потім Бог відвів його в іншу кімнату, де стояв точно такий же стіл і навколо теж сиділи люди і в них були такі ж ложки з довгими ручками, але вони веселилися і були щасливі.
– Але в чому різниця? – здивувався чоловік
– Подивися. У першій кімнаті люди хочуть нагодувати себе, а в другій вони годують один одного. Рай і пекло влаштовані однаково. Різниця в самих людях. Різниця в тому, чим наповнена людська душа, любов'ю до ближнього чи егоїстичним бажанням жити лише ради себе і своїх потреб.

5 Team Building.

5. Ухвалення рішень в групі

Е. Шейн, відомий учений і консультант, провів широкі дослідження груп з метою аналізу і вдосконалення процесів ухвалення рішень. Він продемонстрував, що **групи можуть ухвалювати рішення з застосуванням наступних методів:**

1.При ***винесенні ухвали методом відсутності у відповідь реакції*** – члени групи висувають одну ідею за іншою, але це не спричиняє за собою ніякого обговорення. Коли група врешті - решт, приймає одну з ідей, всі інші відхиляються завдяки відсутності у відповідь реакції, а не критичній оцінці.

2. При ухваленні рішення за методу старшинства - голова, менеджер або лідер ухвалює рішення за всю групу. Це може відбуватися з обговоренням або не супроводжуватися дискусією, і цей метод дуже ефективний за часом.

Опиниться рішення поганим або добрим, залежить від того, чи має владна фігура необхідну інформацію і наскільки решта членів групи розділяє такий підхід до ухвалення рішень

3. При ***ухваленні рішення за правилом меншості*** дві або три людини виявляються в змозі домінувати і направляти **групу на ухвалення рішення, з яким вони згодні.**

Це часто досягається таким чином: висувається пропозиція, а потім від групи швидко добиваються згоди, ставлячи питання типу: «Хто-небудь заперечує? Ні?

4. Правило більшості. Може відбуватися офіційне голосування або підрахунок голосів членів групи для з'ясування точки зору більшості. Сам процес голосування може привести до створення коаліцій. При остаточному підрахунку голосів одні люди виявляються «переможцями», а інші - що «програли». Що залишилися в меншості «програли» можуть переживати таке почуття, що їх думкою нехтували і не дали висловитися. В результаті при впровадженні в життя рішення «переможців» у них може бути відсутнім ентузіазм. Відчуття образи, що збереглося, загрожує груповій ефективності в майбутньому.

5. Ухвалення рішення шляхом досягнення консенсусу

Консенсус – групові рішення, які користуються вираженою підтримкою більшості її членів, тобто більшість членів схвалюють рішення, а інші згодні підтримати його.

У тих випадках, коли вдається досягти консенсусу, навіть ті, хто міг би чинити опір вибраному способу дій, знають, що їх вислухали і що їм була надана можливість вплинути на результат подій.

Досягненню групового консенсусу сприяє дотримання наступних порад:

- Не дотримуйтеся сліпо своєї точки зору, враховуйте реакцію інших на ваші вислови.
- Не міняйте своєї точки зору для того, щоб досягти швидкої згоди.
- Уникайте зниження гостроти конфлікту методами голосування, кидання монети або укладання угоди.
- Спробуйте залучити всіх в процес ухвалення рішення.
- Не заважайте виявленню розбіжностей, щоб можна було обговорити інформацію і різні думки.
- Не робіть акцент на зіставленні переможців і тих що програли: спробуйте знайти альтернативи, прийнятні для всіх.
- Обговорюйте пропозиції, слухайте уважно і заохочуйте до участі всіх без виключення.

6.Ухвалення рішення методом одностайності

- може відображати ідеальний стан справ.
- у цьому випадку у всіх членів групи існує одностайна згода стосовно дій, які необхідно зробити.
- цей метод ухвалення групових рішень виключно складно застосовувати на практиці.

Достоїнства і недоліки групового ухвалення рішення

- Кращі групи зовсім ***не обмежуються одним методом ухвалення рішення*** , використовуючи його знов і знов незалежно від обставин. Навпаки, ***вони діють в залежності від ситуації*** і використовують ті методи ухвалення рішення, які краще всього відповідають даній проблемі або обставинам.
- Для лідера важливо зуміти ***допомогти групі вибрати «правильний» метод*** ухвалення рішення, який забезпечив би своєчасне і якісне ухвалення рішення, схвалене членами групи.
- Вибирати метод ухвалення рішення слід, повністю усвідомлюючи всі ***потенційні достоїнства і недоліки групового ухвалення рішення***

Потенційні переваги групового ухвалення рішення включають наступне:

- ***Інформація*** - для вирішення проблеми необхідно більше знань і досвіду.
- ***Альтернативи*** - досліджується більша кількість альтернатив, не відбувається звуження точки зору.
- ***Розуміння і прийняття*** - остаточне рішення користується більшим розумінням і прийняттям з боку членів групи.
- ***Зацікавленість*** - члени групи зацікавлені в тому, щоб здійснити ухвалене рішення.

До ***потенційних недоліків групового ухвалення рішення*** відноситься наступне:

- **Соціальний *тиск конформізму*** - люди можуть відчувати, що їх примушують погоджуватися з явними бажаннями групи.
- ***Домінування меншини*** - одна людина або маленька коаліція можуть направити ухвалення групового рішення в потрібне русло.
- ***Тимчасові рамки*** - чім більше людей бере участь в діалозі або обговоренні, тим більше часу в порівнянні з ухваленням індивідуального рішення вимагає групове

МЕТОДИ ПОКРАЩЕННЯ УХВАЛЕННЯ ГРУПОВИХ РІШЕНЬ

1. Мозковий штурм. В ході мозкового штурму члени групи генерують якомога більше ідей і альтернатив, вони роблять це відносно швидко і без яких -небудь обмежень.

У процесі мозкового штурму звичайно дотримуються чотирьох правил.

1)***виключена будь -яка критика.*** Нікому не дозволено судити або оцінювати чиїсь ідеї до тих пір, поки не закінчиться процес генерації ідей.
2)***всіляко вітається «відсутність гальм»!*** Акцент робиться на креативності і уяві
3)***вітається кількість***: чим більше число ідей, тим вище вірогідність появи чудової ідеї.
4)***вітається*** *можливість* подивитися на **вже запропоновані ідеї під новою точкою зору** або об'єднати декілька ідей в одну нову.

2. Техніка номінальних груп.

Люди розділяються на маленькі групи по 6-7 чоловік, і кожного просять письмово відповісти індивідуально на таке «номінальне питання», як:

«***Що слід було б зробити для підвищення ефективності робочої групи*** ?»

- Всіх переконують висунути якомога більше ідей.
- Потім учасники по кругу читають вголос свої відповіді на номінальне питання.
- Всі висунуті ідеї записують на дошці.
- Не дозволяється висловлювати ніяких критичних зауважень.
- Ведучий може ставити питання для з'ясування всіх деталей запропонованих ідей
- Це знову-таки робиться по кругу, і при цьому не дозволяється давати ніяких оцінок.
- Процедура переслідує мету уточнити, чи всім присутнім зрозумілі висунуті пропозиції Потім використовується процедура структурованого голосування, для того, щоб встановити пріоритети відповідей на номінальне питання.

Номінальна групова процедура дозволяє оцінити ідеї і при цьому уникнути обмежень, ворожості і спотворень, які могли б виникнути при відкритому обговоренні.

3. Метод Делфі - генерування альтернативних рішень за допомогою проведення серії опитів.

- Розроблений корпорацією *Rand* для використання в таких ситуаціях, **коли члени групи не можуть зустрітися один з одним особисто.**
- В ході цієї процедури серед групи поширюють анкети;
- Потім люди представляють свої відповіді координатору по ухваленню рішення.
- Координатор підсумовує всі отримані рішення і посилає їх назад членам комітету разом з наступною анкетою.
- Члени комітету знову відповідають на питання, і весь процес повторюється до тих пір, поки не вдається дійти консенсусу і не виникне чітке вирішення проблеми.

4) Ухвалення рішення за допомогою комп'ютера.

•Сучасні інформаційні і комп'ютерні технології дозволяють ухвалювати групові рішення, не дивлячись на величезні відстані, що розділяють людей. Все більш часте використання ***електронного мозкового штурму*** є лише одним прикладом існуючої тенденції до ***проведення віртуальних зустрічей***.

•Завдяки спеціальному програмному забезпеченню учасники можуть використовувати персональний комп'ютер для відсилання своїх ідей негайно або після якогось часу.

•Програма компілює і поширює результати. Для комп'ютерних програм можна застосовувати номінальний груповий метод або метод Делфі.

•**Електронний підхід має ряд переваг**:

•анонімність,
•велика кількість ідей, що генеруються, їх ефективність і зберігання для подальшого використання,
•здатність вирішувати проблеми в рамках великих груп, члени яких географічно роз'єднані.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

АКТУАЛІЗАЦІЯ БАЗОВИХ ЗНАНЬ. ОБГОВОРЕННЯ ПИТАНЬ ЗА ЗМІСТОМ ЛЕКЦІЇ

1. Надайте кілька значень терміну "групова динаміка"
2. Назвіть рівні розвитку групи залежно від характеру спільної діяльності та ступеня внутрішньої єдності
3. Зробіть порівняння характеристик команди і колективу
4. Вкажіть відмінності команди від звичайної малої групи
5. Дайте характеристику поняття «Розділене лідерство»
6. Надайте три важливих характеристики команди
7. Визначить основні види груп залежно від рівня розвитку групової активності
8. Дайте характеристику виду групи - «робоча група»
9. Дайте характеристику виду групи - «псевдокоманда»
10. Дайте характеристику виду групи - «потенційна команда»
11. Дайте характеристику виду групи - «реальна команда»
12. Дайте характеристику виду групи - «високоефективна команда»
13. Надайте кілька значень терміну «Командоутворення», або «тімбілдінг»
14. Дайте характеристику такої складової процесу командоутворення, як «Формування й розвиток навичок командної роботи»
15. Дайте характеристику такої складової процесу командоутворення, як «Формування командного духу»
16. Дайте характеристику такої складової процесу командоутворення, як «Формування команди»
17. Основні кроки технології формування команди за Т. Д. Зінкевич-Євстигнєєвою
18. Умови формування згуртованої команди
19. Основні принципи роботи команди.
20. Характеристика етапів формування команди
21. Значення Тимбілдингу для моделювання життя всередині колективу і інструмент підвищення його ефективної діяльності
22. Етапи проведення тімбілдінг-тренінгів:
23. Особливості методу ухвалення рішення групою: Метод відсутності відповідної реакції
24. Особливості методу ухвалення рішення групою: Метод правила старшинства
25. Особливості методу ухвалення рішення групою: Метод правила меншості
26. Особливості методу ухвалення рішення групою: Метод правила більшості
27. Особливості методу ухвалення рішення групою: Метод консенсусу
28. Особливості методу ухвалення рішення групою: Метод одностайності
29. Методи покращення ухвалення групових рішень

ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ:

- Підводні камені» в роботі команди. Порок №1: недовіра
- Підводні камені» в роботі команди. Порок №2: страх конфліктів
- Підводні камені» в роботі команди. Порок №3: Безвідповідальність
- Підводні камені» в роботі команди. Порок №4: Невимогливість
- Підводні камені» в роботі команди. Порок №5: Байдужість до результатів

ВИВЧЕННЯ ЗГУРТОВАНОСТІЇ ГРУПИ

Кожен з Вас має обрати із запропонованого списку **5 найбільш важливих** з Вашої точки зору **якостей особистості, необхідних для успішного виконання спільної навчальної діяльності**.

1. Дисциплінованість
2. Ерудованість
3. Свідомість громадського обов'язку
4. Кмітливість
5. Начитаність
6. Працьовитість
7. Ідейна переконаність
8. Уміння контролювати роботу
9. Моральна вихованість
10. Самокритичність
11. Чуйність
12. Громадська активність
13. Уміння працювати з книгою
14. Допитливість
15. Уміння планувати роботу
16. Цілеспрямованість
17. Колективізм
18. Старанність
19. Вимогливість до себе
20. Критичність
21. Духовне багатство
22. Уміння пояснити завдання
23. Чесність

24. Ініціативність
25. Уважність
26. Почуття відповідальності
27. Принциповість
28. Самостійність
29. Товариськість
30. Розсудливість
31. Скромність
32. Поінформованість
33. Справедливість
34. Оригінальність
35. Впевненість в собі

Обчислюється **коефіцієнт С**, що характеризує ступінь ціннісно-орієнтаційної єдності групи: **С = 1,4 n - N / 6 *N,**

де:

• **N** – кількість учасників тестування;

• **n** - сума виборів, що припадають на п'ять якостей особистості, які отримали максимальну кількість виборів.

- Якщо **С> = 0,5**, то група досягла рівня колективізму.
- Якщо **0,3 < С >0,5,** то група розцінюється як проміжна за рівнем розвитку.
- Якщо **С = <0,3**, то дана група недостатньо розвинена як колектив.

Характеристика обраних якостей

• Ставлення до навчання (1, 6, 16, 18, 25).
• Загальний стиль поведінки і діяльності (3, 7, 9, 12, 27).
• Якості, що характеризують знання (2, 5, 14, 21, 32)
• Якості розуму (4, 20, 24, 30, 34)
• Якості, що характеризують навчально-організаційні вміння (8, 13,15, 22, 26)
• Ставлення до одногрупників (19, 23, 28, 29, 33, 35)
• Ставлення до себе (10, 19, 28, 31, 35).

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Підготовка 2х групових проектів та їхній захист:

- Поняття конфлікту в командах розробників програмного забезпечення
- Способи вирішення конфліктів в командах розробників (приклади з практики вітчизняних і зарубіжних ІТ-компаній)».